

# Projectplan 2023-2025



augustus 2023

Rotterdam

# 1. Inleiding

Stichting de Gaarkeuken van Rotterdam bestaat inmiddels ruim 5 jaar. In 2017 hebben Sjaak en Clara Sies nieuwe wegen gezocht om Rotterdammers te ondersteunen die het niet breed hebben. In samenwerking met Humanitas bereidden ze drie dagen per week maaltijden in de keuken van het verzorgingstehuis aan de Persoonshaven in Feijenoord. In 2020 is daar het wijkrestaurant Bij de Provenier (Rotterdam Noord) bijgekomen en gedurende 2021 is ook het wijkrestaurant Onder de Oranjeboom (Rotterdam Zuid) geopend. Inmiddels kookt de Gaarkeuken ruim 600 gezonde maaltijden per week voor kwetsbare Rotterdammers.

De Gaarkeuken staat op een kantelpunt. De armoede- en schuldenproblematiek in Rotterdam is onverminderd groot en groeit. Iedere dag zijn er Rotterdammers die zonder goede, gezonde maaltijd naar school, werk en bed gaan. Of mensen die helemaal alleen in eenzaamheid hun maaltijd nuttigen. Juist voor die mensen wil de Gaarkeuken er zijn. Juist voor die mensen is de Gaarkeuken broodnodig.

De afgelopen jaren zijn lastig geweest voor de stichting. De coronacrisis en de almaar toenemende inflatie hebben veel van de Gaarkeuken gevraagd. Het is aan het onuitputtelijke enthousiasme van onze tientallen vrijwilligers te danken dat er nog altijd iedere (werk)dag maaltijden worden gekookt. De Gaarkeuken draait bijna alleen maar vrijwilligers. Tegelijkertijd is de organisatie (financieel) kwetsbaar en in sterke mate afhankelijk van een beperkt aantal sleutelspelers.

Daar willen we iets aan doen. Vanzelfsprekend niet omdat het in stand houden van de organisatie een doel op zich is, maar omdat we geloven dat de Gaarkeuken van toegevoegde waarde is in de aanpak van armoede en eenzaamheid in onze stad. Om ook in de toekomst Rotterdammers te kunnen blijven helpen, herijken we onze strategische koers.

## **Leeswijzer**

Voorliggend plan gaat in hoofdstuk 2 allereerst in op de relevante trends en ontwikkelingen. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de missie, visie en doelgroep van de Gaarkeuken uiteen gezet. Hoofdstuk 4 ziet op de strategische ambities en keuzes die gemaakt worden. In hoofdstuk 5 wordt de gewenste organisatiestructuur van de Gaarkeuken beschreven. De relevante structurele samenwerkingspartners komen aan bod in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 7 geeft vervolgens een routekaart voor de korte termijn om de beschreven ambities te verwezenlijken.

## 2. Trends en ontwikkelingen

### **Externe ontwikkelingen**

Rotterdam is de armste stad van Nederland. Mensen die tijdens de coronacrisis al lastig het hoofd boven water konden houden, hadden daar het afgelopen jaar vaak nog meer moeite mee. De kosten van primaire levensbehoeften, zoals gezond voedsel, zijn voor een deel van de bevolking nog minder bereikbaar geworden. Daar bovenop kwam ook nog eens de ingrijpende stijging in kosten van gas en elektra.

Geldzorgen en schulden zijn voor Rotterdammers met lage inkomens helaas niet nieuw, maar nu krijgen ook Rotterdammers met een middeninkomen het financieel steeds moeilijker. Armoede betekent veel meer dan alleen niet kunnen rondkomen. Het raakt mensen in hun sociale leven, gezondheid, sport, leerprestaties, werk, talentontwikkeling en in hoe zij zich voelen.

Maar ook de eenzaamheid neemt toe. En met de eenzaamheid het benodigde sociale netwerk en de toegang tot de hulpverlening.

Om Rotterdammers in nood te helpen, ontstaan steeds meer initiatieven rondom voedselverstrekking. De Voedselbank is een bekend voorbeeld (ook ooit begonnen door Sjaak en Clara Sies), maar warme maaltijden worden ook op steeds meer plekken in de stad verstrekt. Denk aan BuurtBuik in de Tarwewijk, Hutspot/Hotspot in Crooswijk en Resto VanHarte op diverse plekken in de stad. Deze initiatieven zijn (helaas) nodig gezien de nood onder vele Rotterdammers. Ze bieden ook kansen voor samenwerking.

Terwijl overal in de stad initiatieven (zijn) ontstaan, blijkt het lastig om vrijwilligers structureel te binden. Hoewel in theorie door de vergrijzing een groter wordende groep van vitale pensionado's ontstaat met tijd en energie, is het in de praktijk lastig om vrijwilligers duurzaam te blijven boeien. Mede door de ontkerkelijking, groeiende behoefte aan mantelzorg, intensivering van het dagelijks leven en een uitgebreider vrijetijdsaanbod is het lastiger om vrijwilligers te werven dan een paar decennia geleden. Veel vrijwilligers zijn bereid om zo nu en dan bij te dragen, maar wensen zich niet voor een langere termijn vast te leggen.

Tot slot neemt de administratieve druk voor stichtingen en verenigingen steeds verder toe. Van verplichte registratie in het UBO-register, vereisten om een ANBI-status te verkrijgen tot de verplichting tot het betalen van BTW vanaf een bepaalde drempelwaarde aan omzet. Dit maakt het zo goed mogelijk helpen van mede-Rotterdammers niet eenvoudiger.

### **Interne ontwikkelingen**

De inflatie heeft de afgelopen tijd ook de Gaarkeuken niet onberoerd gelaten. De kosten die al in 2021 stegen, gingen in 2022 nog verder omhoog. Ingrediënten en verpakkingen werden flink duurder en de personeelskosten stegen eveneens. De chef-kok van de Gaarkeuken vertrok en het duurde even voordat de vacature werd ingevuld, wat gepaard ging met extra kosten in de tussenliggende periode.

Zoals voor veel organisaties, is het ook voor de Gaarkeuken een uitdaging om structurele financiering te vinden voor personeel en organisatie (overhead) en voor activiteiten.

De Gaarkeuken is niet levensvatbaar zonder vrijwilligers. Het is – zoals ook bij andere stichtingen en verenigingen – moeilijk om voldoende vrijwilligers te krijgen. Een tekort aan vrijwilligers zorgt ervoor dat een deel van het potentieel van de Gaarkeuken onbenut blijft. Het aantal beschikbare vrijwilligers bepaalt het aantal gekookte maaltijden en daarmee ook de verkoop en omzet. Bovendien hebben vrijwilligers recht op persoonlijke aandacht en ondersteuning, wat een extra beslag legt op de beschikbare capaciteit van het bestuur van de Gaarkeuken.

Een van de manieren om vrijwilligers te werven is via social media. Het gebruik van social media is haast niet meer weg te denken uit onze samenleving. De Gaarkeuken heeft hier een wereld in te winnen. Meer inzet op marketing, communicatie en PR zijn essentieel om meer mensen – donateurs, vrijwilligers en vooral klanten – te bereiken.

### 3. Missie, visie en doelgroep

#### **Missie en visie**

De missie van de Gaarkeuken is het verbeteren van de leefomstandigheden van ouderen, mensen met lage inkomens en anderszins mensen in een kwetsbare positie in de samenleving. De bekende bestaanszekerheid die gelukkig tijdens de verkiezingen van november 2023 voor vele politieke partijen centraal staat. Diverse organisaties hebben samen met de Gaarkeuken een open brief aan alle fractieleiders van de politieke partijen in de 2<sup>e</sup> Kamer ondertekend.

De Gaarkeuken heeft als doel mensen te helpen die geen middelen hebben om een gezonde maaltijd klaar te maken. Maar zeker is het bestrijden van eenzaamheid een doel. We versterken netwerken en sociale contacten door ontmoetingsmomenten rondom samen eten te faciliteren, en door het aanbieden van (zo nodig gratis) gezonde maaltijden aan mensen die dat nodig hebben. Ons motto daarbij is 'goed, gezond en gezellig'. De Gaarkeuken kookt tweegangen maaltijden, die in een gezellige sfeer genuttigd kunnen worden in onze wijkrestaurants, of worden afgehaald dan wel bezorgd.

#### **Doelgroep**

De gasten van de wijkrestaurants van de Gaarkeuken (en zij die maaltijden afhalen of bezorgd krijgen), leven vrijwel allemaal onder het bestaansminimum. Sommigen kunnen geen gebruik maken van de Voedselbank of de ontvangen producten zijn voor hen niet toereikend.

Veel gasten van de Gaarkeuken hebben eenvoudigweg niet de mogelijkheden om zelf eten te koken. Meervoudige handicaps, psychische of verslavingsproblematiek spelen regelmatig een rol. Naast deze groep krijgt ook een aantal eenouder gezinnen op of onder bijstandsniveau, met meerdere kinderen maaltijden. De keuze voor deze mensen is vaak óf geen eten óf een maaltijd van de Gaarkeuken.

Vanuit de wijkteams, huisartsen, diaconieën en dergelijke wordt men doorverwezen. Deze mensen mogen gratis komen eten. We vragen niet om hun verhaal, de doorverwijzing is al voldoende. Er is immers veel schaamte rondom dit onderwerp. Zij hoeven niet te betalen voor de maaltijd.

Mensen die willen aanschuiven voor de gezelligheid, zijn ook van harte welkom. Op die manier draagt het werk van de Gaarkeuken bij aan het bestrijden van eenzaamheid en aan het leggen van nieuwe verbindingen in de wijk. Deze mensen betalen een bescheiden bijdrage voor de maaltijd.

## 4. Strategische ambities en keuzes

### Aanleiding

Sinds de oprichting is er veel opgebouwd, maar nog altijd is de Gaarkeuken kwetsbaar en zijn er risico's voor de continuïteit. De hiervoor beschreven trends en ontwikkelingen vragen om andere keuzes om onze missie en visie te realiseren.

In het eerste half jaar van 2023 heeft het bestuur van de Gaarkeuken, zelfstandig en onder begeleiding van adviesbureau KPMG, nagedacht over de gewenste strategische richting. Hieronder wordt op hoofdlijnen uiteengezet hoe deze richting er wat ons betreft uitziet.

#### **1. Missie, visie en doelgroep blijven onveranderd**

De toegevoegde waarde van de Gaarkeuken is het leveren van een betaalbare (indien nodig gratis) maaltijd en een ontmoeting voor mensen met lage inkomens en in een kwetsbare positie. Een goede maaltijd en ontmoeting gaan voor de Gaarkeuken hand in hand. Juist door een maaltijd te combineren met een waardevolle ontmoeting ontstaat er verbinding en wordt eenzaamheid tegengegaan.

De essentie en het bestaansrecht van de Gaarkeuken – zoals in hoofdstuk 3 beschreven in de huidige missie, visie en doelgroep – staan niet ter discussie. De focus ligt op de doelgroep, waarbij geldt dat niemand wordt uitgesloten.

Dit betekent ook dat het geen doel op zich is om volledig kostendekkend te zijn door de verkoop van maaltijden. De Gaarkeuken is niet een commercieel bedrijf, maar een stichting zonder winstoogmerk, die opkomt voor Rotterdammers in nood. Dit is ook essentieel voor de motivatie van de betrokken vrijwilligers. Rendabiliteit van de maaltijdverkoop is geen doel; de consequentie hiervan is dat afhankelijkheid van (externe) financiers waarschijnlijk zal blijven.

#### **2. Toewerken naar de kerntaak, met behoud van het goede**

De kerntaak van de Gaarkeuken is het versterken van netwerken en sociale contacten door samen eten te faciliteren, en door het aanbieden van (zo nodig gratis) gezonde maaltijden aan mensen die dat nodig hebben.

De huidige samenwerking met Humanitas rondom de maaltijdverstrekking in het verzorgingstehuis aan de Persoonshaven past niet (meer) volledig in die missie en visie van de Gaarkeuken. De werkzaamheden neigen naar productie en catering, aangezien slechts in beperkte mate een ontmoeting plaatsvindt met en tussen de bewoners. Het is bovendien de vraag of een andere (markt)partij deze vorm van maaltijdverstrekking niet bijna net zo goed zou kunnen verzorgen.

Aan de andere kant gaat de samenwerking met Humanitas terug naar het eerste ontstaan van de Gaarkeuken, zorgt het voor enige financiële zekerheid en krijgt de doelgroep dankzij deze samenwerking dagelijks een kwalitatief goede, gezonde maaltijd. Het lijkt op dit moment daarom ook niet passend om de huidige samenwerking te stoppen. Bovendien wordt er gesproken over mogelijkheden om ook hier meer maaltijd met waardevolle ontmoeting te organiseren.

De ambitie is om in de toekomst niet dergelijke samenwerkingen opnieuw aan te gaan. De huidige samenwerking wordt vooralsnog gecontinueerd, waarbij samen met Humanitas gekeken wordt of het mogelijk is om het nuttigen van (meer) maaltijden aan tafel te stimuleren, zonder dit te verplichten. Hierdoor ontstaan er meer daadwerkelijke ontmoetingen. Zodoende komt de samenwerking meer in lijn met de missie en visie van de Gaarkeuken.

### **3. Inzet op meer en structurelere financiering**

Structurele financiering is randvoorwaardelijk voor een verdere professionalisering van de Gaarkeuken. Het is een uitdaging gebleken om structurele financiering te vinden voor de organisatie. Om hier verandering in te brengen wordt fondsenwerving structureel belegd bij een bestuurslid. Verschillende fondsen zullen aangeschreven worden, evenals de gemeente Rotterdam.

Daarnaast zijn er kansen om middelen aan te trekken door de samenwerking aan te gaan met Rotterdamse ondernemers en goede doelen organisaties (zoals Rotary). Hun netwerken zijn eveneens van toegevoegde waarde voor ons.

Ook het faciliteren van betaalde bedrijfstuitjes is een manier voor de Gaarkeuken om extra inkomsten te genereren. Tegen betaling kunnen bedrijven een dag(deel) meekoken en -doen in onze wijkrestaurants.

### **4. Betaalde vliegende kok en kwartiermaker**

Er bestaat een sterke wens om meer te werken met betaalde krachten, ten behoeve van het borgen van continuïteit in aanspreekpunt en kennis. Op dit moment is er één medewerker, namelijk de chef-kok, in dienst van de Gaarkeuken. Op termijn kan toegewerkt worden naar een constructie waarbij de kok als een 'vliegende kok' tussen de verschillende locaties pendelt en de vrijwilligers ter plaatse coacht bij het doen van inkopen en koken voor grote groepen.

Voor de coördinatie op locatie (werven van vrijwilligers, aansturen en ondersteunen van vrijwilligers) wordt idealiter gewerkt met een betaalde kwartiermaker. Deze kan als eerste aanspreekpunt fungeren voor de locaties en ondersteunt de kerngroepen per locatie. Deze kwartiermaker heeft ook als taak om te verkennen of uitbreiding van het concept van de Gaarkeuken naar meer locaties gerealiseerd kan worden.

## **5. Kerngroep per locatie**

Veel van de praktische organisatie op locatie ligt op dit moment bij (een deel van) de bestuursleden van de Gaarkeuken. De ambitie is om naar een meer solide basis toe te werken, waarbij per locatie een kerngroep (als het ware een soort bestuur) actief is voor de coördinatie van werkzaamheden ter plekke. Op die manier wordt een hybride organisatielaag tussen het (centrale) bestuur van de Gaarkeuken en de vrijwilligers op locatie geïntroduceerd, om te voorkomen dat de meest operationele onderwerpen direct bij het bestuur van de stichting terechtkomen. De kerngroep heeft de vrijheid om naar bevind van zaken een en ander praktisch vorm te geven, zoals vrijwilligerswerving, schema's voor vrijwilligers opzetten en thema's en evenementen bedenken en vormgeven.

## **6. Uitbreiding om continuïteit te verzekeren**

Om meer aan de nood in de stad tegemoet te komen en ook in de toekomst Rotterdammers te kunnen voorzien van een gezonde maaltijd, is uitbreiding noodzakelijk. Tegelijkertijd zijn de huidige organisatiekracht en financiële middelen beperkt. Het is daarom de ambitie om geleidelijk, door middel van pilots, te zoeken naar nieuwe vormen van samenwerkingen.

Op veel plekken in Rotterdam staan professionele keukens het merendeel van de tijd leeg. Denk aan verzorgingstehuizen, huizen van de wijk en sportkantines. Deze locaties, zeker wanneer de doelgroep van de Gaarkeuken zich hier regelmatig bevindt, zijn geschikt om nieuwe wijkrestaurants op te zetten. Op het moment dat op een dergelijke 'vindplaats' van de doelgroep ook een goede keuken aanwezig is en idealiter ook een actieve groep vrijwilligers, kan de Gaarkeuken relatief eenvoudig haar wijkrestaurantconcept uitrollen.

De wens is om op korte termijn op een tweetal locaties met een goede keuken een pilot te starten. De droom is om op deze locaties een wijkrestaurant te beginnen waar een goede maaltijd wordt geserveerd (lunch of diner) en waar verbinding door ontmoeting tussen bewoners plaatsvindt. Het serveren van deze maaltijden hoeft niet meteen 5 dagen per week plaats te vinden. Op het moment dat de voorzieningen op de locatie op orde zijn, kan de Gaarkeuken relatief eenvoudig zorgdragen voor de inkoop van ingrediënten, heldere processen en coördinatie en het coachen van de vrijwilligers bij het koken, serveren en vervolgens schoonmaken.

## **7. Meer focus op communicatie en marketing**

Om een veelvoud aan redenen is meer focus op communicatie en marketing, waaronder social media, noodzakelijk. Online communicatie kan helpen om meer Rotterdammers bekend te maken met de dienstverlening van de Gaarkeuken. Bovendien verwachten fondsen van de organisaties waarmee ze in zee gaan vaak



een bepaalde mate van 'exposure' op social media. Daarnaast is externe communicatie een belangrijk middel om potentiële vrijwilligers in aanraking te laten komen met de Gaarkeuken.

Communicatie en marketing heeft op dit moment binnen de Gaarkeuken onvoldoende focus. De website is niet up-to-date, op de Instagrampagina is in 2021 voor het laatst iets geplaatst en de Facebook pagina is wel bijgehouden, maar heeft op dit moment een lage rating op basis van één review. Om hier verandering in te brengen, zijn we op dit moment op zoek naar een bestuurslid of vrijwilliger die hier gericht mee aan de slag wil.

## 5. Organisatiestructuur

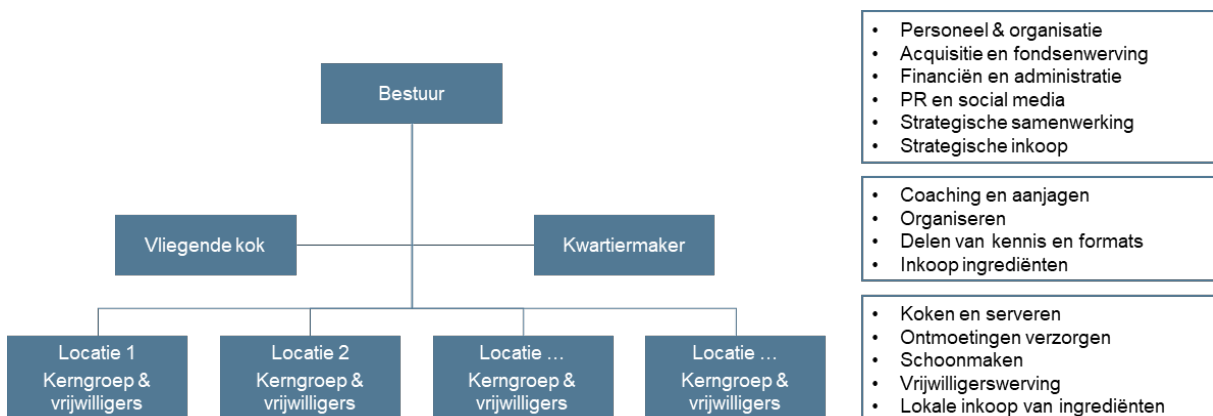
### Huidige situatie

De huidige organisatiestructuur van de Gaarkeuken is relatief plat. Er is een bestuur met daarin de rollen van voorzitter, secretaris en penningmeester en een aantal algemeen bestuursleden. Twee van de bestuursleden zijn op dit moment verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in de twee wijkrestaurants (één bestuurslid per locatie). Op de locaties zijn in totaal ongeveer 90 vrijwilligers actief die ondersteunen bij het koken, serveren en uitdelen van de maaltijden. Er is één betaalde chef-kok.

### Gewenste situatie

Om in de toekomst minder kwetsbaar te zijn en de gewenste uitbreiding te realiseren, wordt een meer gelaagde organisatieopbouw voorzien. Het bestuur van de Gaarkeuken is verantwoordelijk voor de overkoepelende werkzaamheden, zoals P&O voor de betaalde medewerker(s), PR en de financiële administratie. Daarnaast zijn er in de ideale situatie twee betaalde krachten, te weten een 'vliegende' kok en een kwartiermaker. Zij werken ten behoeve van alle wijkrestaurants en coachen de vrijwilligers op basis van hun kennis en ervaring. Per locatie is daarnaast een kerngroep actief (als het ware een soort decentraal bestuur) voor de feitelijke coördinatie van werkzaamheden ter plekke.

Een en ander laat zich als volgt visueel weergeven:



De verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden worden, zoals hierboven ook weergegeven, verdeeld over de verschillende functionarissen binnen de stichting.

## 6. Structurele samenwerkingspartners

### **Gemeente Rotterdam**

Huidig subsidieverstrekker van de Gaarkeuken.

### **Fondsen**

In de afgelopen jaren hebben onder meer het Sint Laurensfonds, De Verre Bergen, FondsDBL en Volkskracht (Stichting Neyenburgh) bijgedragen aan de Gaarkeuken. De Verre Bergen stelt ook de keuken in Noord ter beschikking.

### **Humanitas**

Aan Humanitas (De Skala) worden op doordeweekse dagen maaltijden geleverd voor het verzorgingstehuis aan de Persoonshaven. In ruil daarvoor maakt de Gaarkeuken kosteloos gebruik van de professionele keuken van Humanitas.

### **Lokale 'vindplaatsen'**

Potentiële locaties voor nieuwe wijkrestaurants, afhankelijk van de beschikbaarheid van een goede keuken (en idealiter ook een groep vrijwilligers). Mogelijk geschikte locaties zijn verzorgingshuizen, huizen van de wijk en religieuze organisaties.

### **Shareaty**

Huidig verstrekker van ingrediënten. Shareaty brengt het aanbod van voedseloverschotten en de vraag naar voedsel samen. Binnengekomen ingrediënten worden door Shareaty gratis of voor lage prijzen verdeeld over sociale keukens die maaltijden maken.

### **Groothandels en supermarkten**

Potentiële samenwerkingspartners voor extra ingrediënten, aanvullend op de verstrekking van ingrediënten via Shareaty. Mogelijk kunnen met groothandels en supermarkten nabij de wijkrestaurants samenwerkingsafspraken gemaakt worden over voordelige prijzen en de levering van reststromen.

### **Bedrijfsleven Rotterdam**

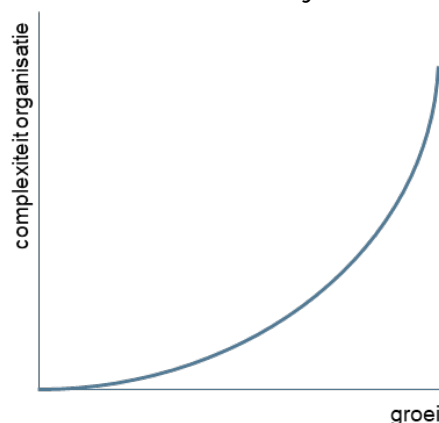
Potentiële samenwerkingspartners voor fondsen en netwerk. Daarnaast mogelijkheid om bedrijfsuitjes aan bedrijven aan te bieden tegen betaling, waarbij medewerkers van de bedrijven komen koken en serveren in onze wijkrestaurants.

## 7. Routekaart

### Algemeen

De afgelopen jaren heeft de Gaarkeuken zich snel ontwikkeld. Waar het in 2017 begon met het koken in het verzorgingstehuis aan de Persoonshaven, zijn er anno 2023 twee wijkrestaurants en worden er gemiddeld 600 maaltijden per week gekookt.

Met het verstrijken van de tijd, en vooral het groeien van de Gaarkeuken, is ook de complexiteit van de organisatie toegenomen. Hiervoor is al beschreven hoe de Gaarkeuken wenst om te gaan met deze toegenomen complexiteit en welke ambities er zijn om verder vorm te geven aan de Gaarkeuken van de toekomst.



### Concrete acties

Op basis van de hiervoor beschreven ambities zijn voor de kortere termijn een aantal actiepunten geformuleerd. Deze actiepunten zien allemaal toe op de vernieuwing van de Gaarkeuken:

Ambitie	Actie
1. Missie, visie en doelgroep	Formuleren van de 'droom' van de Gaarkeuken ten behoeve van fondsenwerving
2. Toewerken naar kerntaak	Versimpelen financiële administratie
2. Toewerken naar kerntaak	Controle op de huidige BTW-regelgeving en voorwaarden voor vrijstelling
3. Meer structurele financiering	(Structurele) inzet op aanvullende fondsenwerving en financiering
4. Vliegende kok en kwartiermaker	Gesprek voeren met chef-kok over beelden bij veranderende rol naar 'vliegende kok'
4. Vliegende kok en kwartiermaker & 5. Kerngroep per locatie	Breder nadenken over invulling van andere organisatierollen Inventarisatie van mogelijkheden binnen huidig vrijwilligersbestand
6. Schaalvergroting	Verkennen locaties voor uitbreiding / pilots door middel van gesprekken met (welzijns)partijen
6. Schaalvergroting	Opstellen draaiboek voor "Hoe manage ik een wijkrestaurant"
7. Focus op communicatie en marketing	Beleggen van verantwoordelijkheid voor social media

Naast de vernieuwingsambitie moet ook de dagelijkse uitvoering voortgang blijven vinden. De huidige bestuursleden blijven voorlopig verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van het wijkrestaurant op Zuid (Henk) en het wijkrestaurant op Noord (Gert). De komende periode zal onderzocht worden hoe zij meer ontlast kunnen worden in hun werkzaamheden, om zo de kwetsbaarheid te verminderen.