



**Beleidsplan 2022**  
**(inclusief activiteitenverslag 2021)**  
**Stichting Mini Manna**



## Activiteitenverslag 2021

Het jaar 2021 is anders gelopen dan wij hadden voorzien in het Jaarplan 2021. En dan doelen we niet op het weer de kop opsteken van de coronapandemie en bijbehorende lockdowns die natuurlijk forse betekenis hadden voor onze bedrijfsvoering. We doelen op het feit dat de vestiging van Mini Manna in Winterswijk plots in een stroomversnelling terecht kwam. En we opening van die vestiging in september 2021 konden vieren! Voorwaar een bijzondere mijlpaal in het bestaan van onze stichting.

Zoals altijd blikken we eerst terug op de cijfermatige doelstellingen zoals verwoord in het Beleidsplan 2021 op de verschillende onderscheiden niveau's. De cijfers van de vestiging Winterswijk (toen nog niet te vinden in het Beleidsplan) zijn afkomstig van de geactualiseerde exploitatiebegroting 2021. In onderstaande tabel geven we aan in welke mate de meer kwantitatieve doelstellingen zijn gerealiseerd. In de tekst daaronder, blikken we in kwalitatieve zin terug.

Doelstelling	Verwacht 2021	Gerealiseerd 2021
<b>Supermarkt</b>		
Pashouders Doetinchem	500	512
Jaaromzet Doetinchem	66.000	52.466
Pashouders Ulft	300	268
Jaaromzet Ulft	27.600	30.018
Pashouders Winterswijk	100	211
Jaaromzet Winterswijk (*)	7.500	9.961
<b>Totaal supermarkten</b>	<b>101.100</b>	<b>92.445</b>
<b>Kringloop</b>		
Jaaromzet Doetinchem	132.000	73.500
Jaaromzet Ulft	61.000	37.337
Jaaromzet Winterswijk (*)	15.000	11.230
<b>Totaal kringlopen</b>	<b>208.000</b>	<b>122.067</b>
<b>Dagbesteding</b>		
Jaaromzet Doetinchem	252.000	274.274
Jaaromzet Ulft	109.000	88.789
Jaaromzet Winterswijk (*)	10.500	13.548
<b>Totaal dagbesteding</b>	<b>371.500</b>	<b>376.611</b>

(\*) alleen Q4-2021

### Toelichting:

- Wat opvalt in de *supermarkten* is dat de vestiging Doetinchem achterblijft bij de doelstellingen. We hebben sommige klanten helemaal niet meer gezien, veel klanten kwamen ook minder vaak. Of de lockdowns en corona hiervan de oorzaak waren, is moeilijk te zeggen. In Ulft en Winterswijk hebben we goed gedraaid. Vooral de vliegende start van Winterswijk is bijzonder. De nauwe samenwerking met de Voedselbank Oost Achterhoek heeft ertoe geleid dat we in drie maanden tijd al het aantal klanten hebben bereikt dat we in een jaar verwachtten te bereiken: een prestatie op zich;

- De omzet van de *kringlopen* is net als in het jaar ervoor ver achter gebleven bij de doelstellingen en blijven steken onder de 60 procent van de doelstelling. De langdurige lockdown in het begin van het jaar en de harde lockdown eind 2021, die maakten dat de kringlopen dicht moesten (want geen essentiële winkels), zijn natuurlijk de verklaring. Desondanks is het mooi om te zien dat de kringloop in Winterswijk al goed heeft gedraaid, de eerste maanden. Maar toch, omdat de kringlopen de financiële motoren zijn van de stichting en de voedselhulp via de supermarkten grotendeels bekostigen, heeft dit forse financiële consequenties gehad, waarover straks meer;
- De *dagbesteding* heeft redelijk conform doelstellingen gedraaid. Anders dan in het eerste coronajaar is er geen “angst” geweest bij deelnemers om te komen. De groei in het aantal deelnemers (eind 2021 68) is gestaag en vooral zichtbaar in Doetinchem.

Daarnaast is het volgende te melden:

- De negatieve marge van de *supermarkten* (als inkoop en omzet worden vergeleken) is nog steeds aan de orde maar hij is door slim inkopen klein. We hebben in 2021 een nieuwe vleesleverancier gevonden waar we goedkoop kunnen inkopen, dit trekt de netto marge mogelijk naar nul. Als ook personeelskosten worden toegerekend blijft deze natuurlijk negatief. Gemiddeld worden in onze supermarkten vijf noodpakketten voedsel per maand uitgegeven, soms voor korte, soms voor langere tijd. De tevredenheid van pashouders is hoog: 92 procent geeft aan (zeer) tevreden te zijn. Het verse groente en fruit wordt erg gewaardeerd;
- Kwalitatief, vinden wij, worden er prachtige producten gemaakt in onze *dagbesteding*. Deze vinden onder andere via de winkel van [S]MAAK gretig aftrek. Daarnaast zijn er veel opdrachten binnengekomen (onder andere kerstballen, bijenhôtels en vliegengordijnen). Dit leidt tot leuk en gevarieerd werk in onze dagbesteding. Vijf deelnemers hebben de stap gezet naar dagbesteding op de werkvloer, volgend jaar gaat blijken of zij een (gedeeltelijke) volgende stap naar vrijwilligerswerk kunnen zetten. Tot slot over de dagbesteding, in 2021 is hard gewerkt om Mini Manna door de nieuwe (lumpsum) aanbestedingen Oude IJsselstreek en Achterhoek te loodsen. In Oude IJsselstreek is eind 2021 de gunning definitief geworden, in de Achterhoek lijken we een goede inschrijving te hebben gedaan maar is gunning nog ongewis;
- De lockdowns in de *kringlopen* hebben ertoe geleid dat veel vrijwilligers thuis kwamen te zitten. In enkele gevallen heeft dat tot terugval geleid en in een enkel geval tot definitief afhaken van vrijwilligerswerk bij onze stichting. Toch zijn er vestigingsbreed ook vier vrijwilligers uitgestroomd naar betaald werk. Dat ze bij ons werkfitheid hebben kunnen opdoen heeft daaraan bijgedragen. Daarnaast hebben we geprobeerd samen met de vrijwilligers de lockdown aan te grijpen om de kringlopen her in te richten. De klanten wisten dat, toen we weer open mochten, erg te waarderen;
- De gestage groei in dagbesteding leidt tot gestage instroom van nieuwe collega-begeleiders maar ook in de winkels is personeel ingestroomd (twee assistent bedrijfsleiders in respectievelijk Doetinchem en Ulft en een bedrijfsleidster in Winterswijk. Tegenstrijdig mogelijk, deze extra personeelskosten bij lagere omzetten, maar wel noodzakelijk voor de continuïteit.

#### Slot:

Zonder buffer en met een krappe exploitatie is elke tegenvaller lastig te verwerken. Dat geldt zeker voor een jaar waarin corona voor de tweede keer en dan nog heftiger dan het eerste jaar de kop heeft opgestoken. Ondanks aangevraagde en (deels) gekregen steun (NOW en TVL) is het liquiditeitsprobleem groter geworden (zie Jaarrekening). Het overgrote deel van de schulden betreft achterstallige betalingen loonheffingen. Op dat punt is hoopvol te melden dat de betalingsregeling

van de Belastingdienst coulant lijkt te zijn (laatste berichten: 60 maanden voor terugbetalen). Het verbeteren van de solvabiliteitspositie of het buffervermogen is dé financiële opgave voor 2022.

## Doelstellingen 2022

Stichting Mini Manna is een “doe-organisatie” en maakt geen lijvige beleidsplannen en jaarplannen. Als richtsnoer voor iedereen binnen en buiten de organisatie, formuleren we hieronder puntsgewijs onze doelstellingen per vestiging en per onderdeel van elke vestiging. We sluiten af met generieke groei- en kwaliteitsdoelstellingen voor de Stichting als geheel. Alle doelstellingen zijn net als het jaar ervoor, voorzichtig geraamd. Dit heeft te maken met de coronapandemie die voor een stichting als de onze zeer onzekere tijden met zich meebrengt.

- **Supermarkt: onze basis voor armoedebestrijding**

Ten aanzien van het belangrijkste doel van Stichting Mini Manna, de armoedebestrijding, draaien wij een supermarkt voor minima waar levensmiddelen tegen zeer lage prijzen kunnen worden gekocht. We groeien naar behoefte en verwachten dat de coronapandemie tot nieuwe aanwas van klanten gaat leiden in alle drie de vestigingen. We blijven streven, inkoop en omzet vergeleken, naar een marge van nul. Tegelijkertijd willen we kijken of we ons assortiment kunnen uitbreiden, met name naar zuivel en persoonlijke verzorging is vraag.

Doelstellingen (eind) 2022, vestiging Doetinchem:

- (tenminste) 550 pashouders die gebruik maken van onze supermarkt
- (tenminste) een maandelijkse omzet van € 5.500,-
- marge supermarkt op nul (korting blijft, meer inkoop om niet)
- verstrekken noodpakketten naar behoefte
- tenminste 85% van de pashouders is (zeer) tevreden over de supermarkt
- goede samenwerkingsafspraken met lokale supermarkten
- goede samenwerkingsafspraken met hulpverlenende instanties (Voedselbank buurtcoaches)

Doelstellingen (eind) 2022, vestiging Ulft:

- (tenminste) 300 pashouders die gebruik maken van onze supermarkt
- (tenminste) een maandelijkse omzet van € 2.500,-
- marge supermarkt op nul (korting blijft, meer inkoop om niet)
- verstrekken noodpakketten naar behoefte
- tenminste 85% van de pashouders is (zeer) tevreden over de supermarkt
- goede samenwerkingsafspraken met lokale supermarkten
- goede samenwerkingsafspraken met hulpverlenende instanties (Voedselbank Helpgewoon)

Doelstellingen (eind) 2022, vestiging Winterswijk:

- (tenminste) 250 pashouders die gebruik maken van onze supermarkt
- (tenminste) een maandelijkse omzet van € 2.500,-
- marge supermarkt op nul (korting blijft, meer inkoop om niet)

- verstrekken noodpakketten naar behoefte
  - tenminste 85% van de pashouders is (zeer) tevreden over de supermarkt
  - goede samenwerkingsafspraken met lokale supermarkten
  - goede samenwerkingsafspraken met hulpverlenende instanties (Voedselbank Helpgewoon)
- ***Kringloop: onze motor voor armoedebestrijding***

Onze kringloop dient om het ingecalculeerde verlies op de supermarkt en onze vaste lasten te kunnen betalen. In de kringloop is iedereen welkom, hiervoor is geen pasje nodig. Pashouders krijgen wel 50% korting op kleding en schoeisel. In de kringlopen hopen we dat lockdowns zoals in 2021 uitblijven. We hopen het team van vrijwilligers te kunnen uitbreiden, soms is het erg krap draaien.

Doelstellingen (eind) 2022, vestiging Doetinchem:

- naast pashouders, een brede klantengroep
- (tenminste) een maandelijkse omzet van € 11.000,-
- verstrekken noodpakketten naar behoefte
- goede samenwerkingsafspraken met afvalbedrijven, andere kringlopen en hulpverlenende instanties (Kledingbank, diverse stichtingen)

Doelstellingen (eind) 2022, vestiging Ulft:

- naast pashouders, een brede klantengroep
- (tenminste) een maandelijkse omzet van € 5.000,-
- verstrekken noodpakketten naar behoefte
- goede samenwerkingsafspraken met afvalbedrijven, andere kringlopen en hulpverlenende instanties (Kledingbank, diverse stichtingen)

Doelstellingen (eind) 2022, vestiging Winterswijk:

- naast pashouders, een brede klantengroep
  - (tenminste) een maandelijkse omzet van € 6.500,-
  - verstrekken noodpakketten naar behoefte
  - goede samenwerkingsafspraken met afvalbedrijven, andere kringlopen en hulpverlenende instanties (Kledingbank, diverse stichtingen)
- ***Dagbesteding: completering van ons aanbod***

Stichting Mini Manna is inmiddels uitgeroeid tot een stabiele en inspirerende aanbieder van (arbeidsmatige) dagbesteding. We zijn aanbieder van nagenoeg alle (grote) Achterhoekse zorginstellingen én alle Achterhoekse gemeenten. Hoewel in 2022 de bekostigingssystematiek door gemeenten wordt omgegooid (lump-sum) formuleren we de financiële streefcijfers toch net als vorig jaar. Met de inkomsten van de dagbesteding worden nagenoeg alle salarissen betaald binnen de stichting.

Doelstellingen (eind) 2022, vestiging Doetinchem:

- lichte groei aantal deelnemers
- (tenminste) een maandelijkse omzet van € 21.000,-
- arbeidsmatige dagbesteding van hoge kwaliteit
- goede (deelnemer-gerichte) samenwerkingsafspraken met zorginstellingen en gemeente Doetinchem en andere Achterhoekse gemeenten;
- Gecontracteerd aanbieder worden in de nieuwe aanbesteding.

Doelstellingen (eind) 2022, vestiging Ulft:

- flinke groei aantal deelnemers
- (tenminste) een maandelijkse omzet van € 9.000,-
- arbeidsmatige dagbesteding van hoge kwaliteit
- goede (deelnemer-gerichte) samenwerkingsafspraken met zorginstellingen en gemeente Oude IJsselstreek en andere Achterhoekse gemeenten;
- Gecontracteerd aanbieder worden in de nieuwe aanbesteding.

Doelstellingen (eind) 2022, vestiging Winterswijk:

- flinke groei aantal deelnemers
- (tenminste) een maandelijkse omzet van € 5.500,-
- arbeidsmatige dagbesteding van hoge kwaliteit
- goede (deelnemer-gerichte) samenwerkingsafspraken met zorginstellingen en gemeente Oude IJsselstreek en andere Achterhoekse gemeenten;
- Gecontracteerd aanbieder worden in de nieuwe aanbesteding.

In 2021 zijn we gestart met het professionaliseren van onze aanpak van verhuizingen en ontruiming. We merken dat er een markt is om relatief goedkoop inwoners te helpen met deze veelal ingewikkelde, zware en in de commerciële markt kostbare klussen. De directe link met onze kringlopen maken dat deze dienst extra aantrekkelijk is om uit te voeren. In 2022 streven we op dit punt de volgende doelstellingen na:

- Hoog kwaliteitsniveau verhuizingen en ontruiming realiseren;
- Twee klussen per maand gemiddeld, maandelijks € 1.000,- omzet

- **Bestuur, directie, leiding, begeleiding, vrijwilligers (beloningsbeleid, ANBI)**

Hoewel we een platte, informele organisatie willen zijn, is het aantal functies binnen de Stichting vorig jaar toch toegenomen. Een logisch gevolg van de groei en professionalisering die we hebben doorgemaakt. Het aantal betaalde krachten is eveneens fors toegenomen met als gevolg dat de personeelskosten zijn toegenomen.

In het jaar 2022 willen we de personeelskosten zoveel mogelijk consolideren. Dit mede in het licht van de financiële doelstelling (verbeteren solvabiliteit). Om de groei in de dagbesteding in goede banen te geleiden zullen we hooguit enkele BBL-stagiairs laten



instromen. De gewenste uitbreiding voor het winkelgedeelte met een Teamleider Winkels, ter ontlasting van de directeur, schuiven we door naar 2023. In onderstaande tabel staat de huidige bezetting per 1 januari 2022 en in de kolom erna de gewenste bezetting eind 2022.

<b>Functies / feitelijke invulling</b>	<b>Fte 01-01-2022</b>	<b>Fte 31-12-2022</b>
Directeur	1,0	1,0
Teamleider dagbesteding	1,0	1,0
Begeleider (senior)	2,8	2,8
Begeleider (junior)	1,6	1,6
BBL-stagiairs	0,2	1,0
Teamleider winkels	0	0
Bedrijfsleider	2,0	2,4
Assistent-bedrijfsleider	1,0 (2,0)	1,0 (2,0)
ICT / chauffeur	0,8	0,8
<b>Totaal</b>	<b>10,4 (11,4)</b>	<b>11,6 (12,6)</b>

Alle betaalde medewerkers vallen onder de CAO Sociaal Werk. De inschaling op basis van deze CAO is passend bij het karakter van de sociale onderneming: bescheiden (iets onder marktconform). Beloning verloopt conform de vereisten en richtlijnen van deze CAO. Afgelopen jaar is ook iemand van de ICT en iemand voor het chauffeurs aangetrokken. Dit om de kwetsbaarheid, waar toch sprake van is als alles op vrijwillige basis gebeurt, iets te verkleinen. Een bedrijfsleidster pakt sinds eind 2021 ook stichtingsbrede administratieve taken op.

Vrijwilligers ontvangen bij ons geen vrijwilligersvergoeding. Wel is het en blijft het zo, als secundaire arbeidsvoorwaarde, dat zij net als alle deelnemers in de dagbesteding gebruik kunnen maken van (de lage prijzen in) onze supermarkt.

Het bestuur bestaat voor 2021 uit:

- Jan van Ulst (voorzitter)
- Gerben Schuijzeman (penningmeester en secretaris)
- Frank Ros (algemeen bestuurslid)

Leander Reulink is in 2021 gestopt met bestuurswerk vanwege de drukke werkzaamheden van zijn bedrijf. We streven ernaar in 2022 iemand te vinden uit de omgeving Ulft of Oost-Achterhoek om ook daar een goede bestuurslink mee te maken. Het bestuur ontvangt geen vergoeding voor hun werkzaamheden. Als er bijzondere kosten worden gemaakt uit hoedanigheid van de functie dan worden deze vanzelfsprekend vergoed.

Doelstellingen (eind 2022), beide vestigingen:

- vitale functies bezet door betaalde krachten, minimale groei personele krachten;
- groei van het aantal vrijwilligers, uitbreiding van het bestuur;
- goede samenwerkingsafspraken met Reclausering, Laborijn, STOER, zorginstellingen en re-integratiebedrijven over instroom van vrijwilligers;
- een goede sfeer op de werkvloer.

- **Financiën**

Het jaar 2022 staat in het teken van het verbeteren van de solvabiliteitspositie van de stichting, die toch zorgelijk is. In combinatie met beoogde omzetten is reductie van de kosten de opdracht die wordt meegegeven aan de directie. We moeten daarnaast zichtbaar toegroeien naar een buffer die (meerjarig) moet groeien naar minimaal 5 procent van de totale kosten.

- Omzet tenminste te consolideren en waar mogelijk uit te bouwen. Groei is vooral mogelijk in de dagbesteding. Afhankelijk van de uitkomst van de aanbestedingen is daar meer financiële zekerheid te verwachten;
- Personeelskosten moeten zo laag als mogelijk en verantwoord is (eisen dagbesteding) worden houden. Daarnaast willen we een brede kostenreductie realiseren. Op alle kostensoorten (huisvesting, auto's, verkoop etc) willen we de kosten met 5-10% drukken;
- Beheer en besteding vermogen (ANBI): Mini Manna is een stichting zonder winstoogmerk en streeft geen (aanzienlijk) vermogen na (zie hierboven: buffer heeft maximale omvang van 5 procent van de totale omzet). Deze buffer heeft tot doel het doen van vervangingsinvesteringen en het opvangen van tegenvallers zodat de continuïteit van onze sociale onderneming is gewaarborgd. Groeit de buffer boven de 5 procent dan brengen we de prijzen in de supermarkt verder omlaag (waardoor het verlies toeneemt en de buffer afneemt). Als daar de ondergrens is bereikt qua prijzen nemen we mensen in dienst (bij voorkeur uit het doelgroepenregister) die van betekenis kunnen zijn voor onze sociale onderneming
- **Samenwerking met onze partners en andere instanties**

Stichting Mini Manna is een stichting van verbinding en samenwerking. In alle drie de vestigingen streven we prima samenwerkingsafspraken na.

Doelstellingen (eind) 2022, alle vestigingen:

- goede samenwerkingsafspraken en relatie met de gemeenten als verhuurder maar ook als belanghebbende partijen op het terrein van afvalinzameling, werk & zorg en armoedeaanpak;
- goede samenwerkingsafspraken met de Voedselbanken, buurtcoaches (Doetinchem) en Sociaal Werk (Oude IJsselstreek) en de Post (Winterswijk) ten aanzien van de toeleiding van vrijwilligers, pashouders en eventueel cliënten voor dagbesteding;
- goede samenwerkingsafspraken met diverse verenigingen en stichtingen als het gaat om het delen van spullen en samen organiseren van activiteiten.

- **Groei en deelneming in andere sociale ondernemingen**

Groei is voor de Stichting geen doel op zich maar dient verantwoord te zijn. In 2017 is onze vestiging in Ulft van start gegaan. Eind 2018 waren we medeoprichter van [S]MAAK Doetinchem. In 2021 is de derde vestiging van Mini Manna in Winterswijk gestart. In 2022 willen we bezien of de randvoorwaarden voor verdere groei nog wel kloppen via het voeren van een strategische discussie met het bestuur, die invulling moet geven aan onderstaande doelstellingen.

Doelstellingen (eind) 2022:

- Wanneer is verantwoorde groei van het aantal vestigingen mogelijk: alleen als er voldoende buffer is, de huidige vestigingen stabiel draaien én de betreffende gemeente in onze randvoorwaarden meegaat;
- deelname in andere sociale ondernemingen daar waar het iets toevoegt aan de cyclus: inname goederen – bewerking goederen – verkoop goederen. In extra verkooppunten voor (opgeknapte en vintage) meubels en accessoires ([S]MAAK) en in de bewerking van meubels en textiel zien we kansen;
- Is de vorm die in 2015 is gekozen (één stichting) nog toereikend voor de huidige situatie (drie vestigingen met elk drie bedrijfsonderdelen) en de nabije toekomst? Eind 2022 ligt er een advies.