

De kracht van Voedselhubs

Uit eigen initiatief, voor elkaar:
het voorbeeld van Voedselcirkel Amsterdam

Voedselcirkel
Amsterdam

Voedselcirkel
Amsterdam

Voedselcirkel
Amsterdam

project:
opdrachtgevers:

De drijvende kracht van een voedselhub
Voedselcirkel Amsterdam
Gemeente Amsterdam

opgesteld door:

Carmen Schwering
Anne Crijns
Pepijn Duijvestein

periode:
versie:

Februari 2026 - April 2026
Juni 2026-v1.0

Voorwoord

Voor u ligt een rapportage over Voedselcirkel Amsterdam. Deze momentopname is voornamelijk tot stand gekomen dankzij de bereidheid van aangesloten voedselinitiatieven, vrijwilligers, leveranciers en andere betrokkenen om ervaringen, registraties en observaties te delen. Hun bijdrage vormde de empirische basis van deze analyse en laat tegelijk zien hoeveel inzet er in de dagelijkse praktijk nodig is om een voedselhub goed te laten functioneren.

De in dit rapport gepresenteerde resultaten worden wekelijks gerealiseerd onder condities van beperkte ruimte, een wisselend aanbod en beperkte logistieke middelen. Tegen die achtergrond is de inzet van uitvoerders en vrijwilligers belangrijk. Hun betrokkenheid laat de voedselhub werkelijk functioneren: een stille kracht die de groeiende voedselonzekerheid in Nederland daadwerkelijk verkleint. Dat verdient maatschappelijke erkenning.



Inleiding

In de wijk komen voedsel, gezondheid en ontmoeting dagelijks samen. Daar blijkt in de praktijk of gezond en bruikbaar eten toegankelijk is, of verspilling kan worden beperkt en of bewoners gemakkelijk kunnen aansluiten bij bestaande netwerken.

Die toegankelijkheid is niet vanzelfsprekend. In veel buurten staan betaalbaarheid, kwaliteit en bereik van voeding onder druk, terwijl op andere plekken nog bruikbare voedseloverschotten verloren gaan. Daarmee zijn voedselinitiatieven en voedselhubs van belang: zij brengen voedseloverschotten, logistieke middelen en mensen uit de buurt samen op een manier die in het dagelijks leven merkbaar is.

Deze rapportage is gemaakt als een momentopname, om de waarde en ontwikkelmogelijkheden van Voedselcirkel Amsterdam zorgvuldig in beeld te brengen. Eerst wordt ingegaan op de bredere betekenis van voedselhubs in een stedelijke context. Daarna volgt een praktijkgerichte analyse van de (samen)werking en ontwikkelopgaven van Voedselcirkel Amsterdam.

Uitgangspunt daarbij is dat voedsel meer is dan alleen voeding. Het raakt ook aan gezondheid, waardigheid, ontmoeting en het dagelijks leven in de wijk. Vanuit dat perspectief vraagt een toegankelijke, betrouwbare en verbindende voedselinfrastructuur om blijvende aandacht.

Managementsamenvatting

Voedselcirkel Amsterdam (VA) functioneert in de praktijk als een stedelijke voedselhub. De hub verbindt voedseloverschotten met logistiek en buurtinitiatieven. Daarbij regelt VA onder andere het ophalen en aannemen van voedsel, een eerste selectie, tijdelijke opslag, het koppelen aan afnemers en waar nodig transport. Hierdoor kunnen aangesloten initiatieven zich vooral richten op het uitdelen van voedsel, koken, contact met de buurt en herverdeling.

Het draagvlak onder huidige afnemers is groot. Zij geven gemiddeld een 8,5 en de Net Promotor Score (NPS) is +46. Vooral de ontzorging, het persoonlijke contact en de laagdrempeligheid worden gewaardeerd. Tegelijkertijd is de basis van de operatie nog kwetsbaar. Dat zit vooral in wisselend aanbod, beperkte logistieke ondersteuning, beperkte koelcapaciteit, onzekerheid over locaties, onduidelijke rolverdeling en nog niet altijd volledige registratie van inkomende en uitgaande stromen.

De jaaranalyse 2025 laat zien dat VA op aanzienlijke schaal werkt: ongeveer 245 ton voedsel is verwerkt, circa 235 ton is gered en ruim 210 ton is daadwerkelijk doorgezet. Dit staat gelijk aan ongeveer 281.000 maaltijden en een geschat bereik van 18.000 tot 21.000 huishoudens per jaar. Van het deel dat goed in beeld is, bestaat ongeveer 48% uit vers of relatief gezond voedsel.

Ook monetair gewaardeerd is de maatschappelijke impact groot. De waarde van VA als ketenbrede hub wordt geschat op ongeveer €823.000 per jaar, met een ondergrens van ongeveer €745.000. De bredere sociale effecten, zoals meer participatie en verbinding in buurten, zijn hierin nog niet meegenomen. Voor het hele Amsterdamse netwerk ligt de mogelijke maatschappelijke waarde veel hoger, grofweg tussen de €70 en €120 miljoen per jaar. Dat getal moet worden gezien als scenario voor het totale netwerk, niet als optelsom bovenop de waarde van VA.

De belangrijkste kwetsbaarheid is dat deze sterke samenwerking nog niet genoeg is ondersteund met stabiele randvoorwaarden. Denk aan beperkte middelen, omgaan met wisselend aanbod, afhankelijkheid van een kleine groep mensen en leveranciers, onzekerheid over ruimte en onduidelijk vastgelegde afspraken en verantwoordelijkheden.

De kernconclusie is dat VA in korte tijd is uitgegroeid tot een werkende en maatschappelijk relevante voedselhub. Het concept draagt bij aan publieke doelen zoals duurzamer voedselgebruik, gezondere voeding en de eiwittransitie. Ondersteuning van initiatieven zoals VA is daarmee vooral een investering in het voorkomen van verspilling en sociale problemen. De volgende stap zit niet in uitbreiding, maar in het versterken van de basis: betere registratie, duidelijke afspraken over rollen en besluitvorming, heldere regels bij schaarste, stabiele locatie- en koelvoorzieningen, en een eenvoudige maar consequente manier van monitoring.

Inhoud

Voorwoord	2
Inleiding	3
Managementsamenvatting	4
Inhoud	5
1. Inleiding en doel van deze rapportage	6
2. De kracht van voedselhubs	7
2.1 De relevantie van voedselhubs voor de stad	7
2.2 Welke waarde een voedselhub kan toevoegen	7
2.3 Randvoorwaarden voor goed functioneren	8
3. Voedselcirkel Amsterdam als stedelijke hub	10
3.1 Ontstaan en positie van de hub	10
3.2 Momentopname 2025	10
3.3 Wat deze casus laat zien over de waarde van voedselhubs	10
4. Onderzoeksopzet en bevindingen	12
4.1 Onderzoeksopzet in het kort	12
4.2 Functioneren van de hubfunctie	13
4.3 Tevredenheid van aangesloten initiatieven	13
4.4 Logistiek, faciliteiten en voedselkwaliteit	15
4.5 Organisatieontwikkeling en stabiliteit	16
4.6 Maatschappelijke waarde en bereik	18
5. Conclusie: de kracht van Voedselcirkel Amsterdam	21
5.1 Hoofdconclusie	21
5.2 Strategische duiding	21
6. Aanbevelingen en handelingsperspectief	23
6.1 Praktische korte termijn (0–6 maanden)	23
6.2 Vervolg na stabilisatie van de basis	24
7. Monitoringskader voor vervolg	25
Bijlage A. Methodische verantwoording	26
A1. Bronbasis en triangulatie	26
A2. Volumeberekeningen en jaaranalyse	26
A3. Interpretatie van bereik in huishoudens	26
A4. Leesregel voor waarderingscijfers	27
A5. Relatie met statuten	27
A6. Grenzen van de cijfers	27
A7. Niet-openbare bronnen	27
Bronnen	29

1. Inleiding en doel van deze rapportage

Deze momentopname van Voedselcirkel Amsterdam (VA) heeft twee samenhangende doelen: inzicht geven in de waarde van voedselhubs in een stedelijke context, én laten zien hoe VA als concrete voedselhub functioneert, inclusief de randvoorwaarden die bepalend zijn voor continuïteit, bruikbaarheid en bereik. Daarmee dient de casus ook als inspiratie voor andere stadsdelen en steden in Nederland.

De centrale vraag luidt: welke waarde heeft Voedselcirkel Amsterdam, hoe functioneert de hub in de praktijk en welke randvoorwaarden vragen om versterking? Deze vraag wordt uitgewerkt langs vijf focuspunten: hubfunctie, waardering door partners, logistiek en voedselkwaliteit, organisatieontwikkeling en maatschappelijke waarde.

De rapportage is een compacte, praktijkgerichte analyse, en geen volledig causaal impactonderzoek of systeemanalyse. Het doel is om observaties te vertalen naar een onderbouwde uitvoeringsagenda. De casus is daarbij relevant voor bredere stedelijke vraagstukken zoals voedseltoegang, verspilling en logistieke bundeling.

De opbouw bestaat uit twee delen. Het eerste deel schetst de rol en betekenis van voedselhubs in de stad, geïllustreerd aan de hand van Voedselcirkel Amsterdam. Het tweede deel analyseert de werking van de hub zelf, op basis van literatuur, interviews, enquêtegegevens, registraties en documentanalyse. Bevindingen worden telkens gevolgd door duiding en, waar relevant, een logische vervolgstap.

Methodologische keuzes en technische toelichtingen, zoals brongebruik en definities, zijn beknopt opgenomen in Bijlage A. De statuten van Stichting Voedselcirkel Amsterdam zijn beschikbaar als aparte bijlage.

2. De kracht van voedselhubs

2.1 De relevantie van voedselhubs voor de stad

Voedselhubs zorgen in verschillende situaties voor maatschappelijke waarde, omdat ze voedselreststromen verzamelen, matchen met vraag, tijdelijk opslaan en gericht opnieuw verdelen. In stedelijke contexten is die rol extra zichtbaar, omdat daar grote volumes aan overschotten en een dicht netwerk van buurtinitiatieven en maatschappelijke organisaties naast elkaar bestaan.

De kracht van een voedselhub zit in de verbinding tussen de bron van voedselverspilling en de voedselinitiatieven die het uiteindelijk uitdelen. Voorbeelden uit Europese voedselbanknetwerken en stedelijke hubs laten zien dat dit op verschillende manieren kan worden georganiseerd, maar dat de basis steeds vergelijkbaar is: centrale coördinatie, controle op kwaliteit, inzicht in de voedselstromen en een stevige samenwerking met lokale organisaties die het voedsel ontvangen. Een voedselhub is daarmee niet alleen een doorgeefpunt, maar een schakel die het hele netwerk helpt organiseren (Carloni et al., 2025; FEBA, z.d.; Matsentralen Norge, z.d.; Feldstein & Barham, 2017).

In een stad als Amsterdam gaat het daardoor niet alleen om het verplaatsen van voedsel, maar vooral om goede afstemming: welk voedsel is bruikbaar, wanneer is het beschikbaar, voor wie is het geschikt, en onder welke praktische voorwaarden kan het worden verdeeld?

Voor Amsterdam is dat een belangrijke vraag. In 2023 werd er in de stad ongeveer 166 kiloton voedsel verspild. Dat laat zien dat een voedselhub pas echt effectief is als die niet alleen verspilling vermindert, maar ook zorgt voor betrouwbare logistiek, bruikbaar aanbod en toegankelijke distributie in de praktijk (Gemeente Amsterdam, Onderzoek en Statistiek, 2024).

2.2 Welke waarde een voedselhub kan toevoegen

De literatuur en praktijk wijzen op zes terugkerende waardedimensies van voedselhubs: minder verspilling, betere toegang tot voedsel, bundeling van logistiek, versterking van samenwerking, betere sturing op kwaliteit en productmix, en een veerkrachtiger lokaal voedselsysteem. (Desai & Mazaroli, 2018; Nelson & Landman, 2020; Shariatmadary et al., 2023)

Tabel 2 – Terugkerende waardedimensies van voedselhubs

Waardedimensie	Betekenis in de praktijk
Vermindering van voedselverspilling	Eetbare stromen worden eerder herverdeeld dan afgevoerd of vernietigd.
Toegang tot voedsel	Lokale initiatieven krijgen toegang tot aanbod dat zij anders moeilijker kunnen organiseren.
Bundeling van logistiek	Ophalen, sorteren, opslag en distributie worden efficiënter georganiseerd dan via losse, parallelle routes.
Versterking van samenwerking	Initiatieven delen informatie, middelen en afstemming rond schaarste, timing en gebruik.
Kwaliteit en productmix	Een hub kan beter sturen op bruikbaarheid, variatie, voedselveiligheid en aansluiting op lokale vraag.
Veerkracht van het voedselsysteem	Een voedselhub maakt een stedelijk netwerk minder afhankelijk van één-op-één relaties en incidentele improvisatie.

Deze vormen van waarde komen niet overal in dezelfde mate voor. De echte meerwaarde van een voedselhub hangt af van de vraag in hoeverre niet alleen voedsel wordt verzameld, maar ook in hoeverre er daadwerkelijk bruikbaar, veilig en passend aanbod wordt georganiseerd voor huishoudens die er gebruik van maken.

2.3 Randvoorwaarden voor goed functioneren

Een voedselhub functioneert niet automatisch goed omdat er vraag is. De samenhang tussen governance, logistiek, productkwaliteit, relatiebeheer, communicatie en financiële houdbaarheid is bepalend. Succes hangt daarom minder samen met één ideaal organisatiemodel dan met de kwaliteit van afstemming tussen rollen, middelen en partnerschappen. (Feldstein & Barham, 2017; Nelson & Landman, 2020; Carloni et al., 2025)

Tabel 3 – Samenvattende condities voor een goed functionerende voedselhub

Conditie	Kern van de literatuur en praktijk
Governance en rollen	Heldere taakafbakening, werkbare besluitvorming en expliciete verantwoordelijkheden.
Logistieke betrouwbaarheid	Voorspelbare volumes, coördinatie, opslag, transport en leverzekerheid.
Kwaliteit en productmix	Aanbod dat past bij vraag, seizoen, voedselveiligheid en lokale verwerkingscapaciteit.
Relatie met deelnemers	Wederkerige relaties met donoren, afnemers en partners, gebaseerd op vertrouwen en terugkoppeling.
Communicatie en leren	Zicht op beschikbaarheid, transparante afstemming en een lerende evoluerende organisatie..
Duurzaamheid	Een werkbaar verdienmodel, voldoende uitvoeringscapaciteit en organisatorische discipline.

Om de belangrijkste randvoorwaarden te begrijpen, helpt het om te kijken naar drie manieren waarop een organisatie waarde kan leveren: door goed aan te sluiten op de behoeften van gebruikers, door processen efficiënt en betrouwbaar te organiseren, en door het aanbod zelf onderscheidend te maken. (Treacy & Wiersema, 1993)

Voor een voedselhub als Voedselcirkel Amsterdam ligt de nadruk vooral op het goed begrijpen van aangesloten initiatieven en het verbinden van vraag en aanbod in hun dagelijkse praktijk. Het onderscheidend maken van het “product” zelf speelt hier een kleinere rol, omdat het aanbod van voedseloverschotten min of meer vanzelfsprekend is. Tegelijk is een efficiënte en betrouwbare uitvoering onmisbaar. Alleen als schaarse middelen goed worden benut en worden omgezet in bruikbaar, veilig en passend voedsel, blijft de partnergerichte aanpak ook op de lange termijn werken. (Treacy & Wiersema, 1993; Moore, 2021)

Voor collectieve voorzieningen die door meerdere partijen worden gebruikt – *the commons* – geldt daarnaast dat heldere rollen, werkbare spelregels, monitoring en gedeelde verantwoordelijkheid extra belangrijk zijn. In lijn met Ostroms werk over gedeeld beheer helpt dit om te begrijpen waarom een voedselhub niet alleen op betrokkenheid en goodwill kan draaien, maar duidelijk moet zijn georganiseerd zonder hiërarchisch of bureaucratisch te worden. (Ostrom, 1990)

De kracht van een voedselhub zit dus niet alleen in het verplaatsen van voedsel, maar in het organiseren van betrouwbaarheid, afstemming en bruikbaarheid binnen een complex stedelijk netwerk. Dat vormt het referentiekader voor de momentopname en analyse van Voedselcirkel Amsterdam.

3. Voedselcirkel Amsterdam als stedelijke hub

3.1 Ontstaan en positie van de hub

Voedselcirkel Amsterdam (VA) is ontstaan doordat voedselinitiatieven hun krachten bundelden rond voedseloverschotten, logistiek en buurtgerichte distributie. De hub is dus niet los van het netwerk gebouwd, maar uit dat netwerk gegroeid. Uit de operationele groepschat ‘Voedsel uitwisselen’ en de registratiebestanden blijkt een terugkerend werkritme van verzamelen, sorteren, delen en ophalen. Dat wijst op een herkenbare en consistente werkpraktijk waarin coördinatie, eerste selectie en matching al centraal zijn georganiseerd.

Dit ontstaansverhaal sluit direct aan op het kerndoel van de stichting volgens de statuten: het reduceren van voedselverspilling, het tegengaan van armoede en eenzaamheid, en het samenbrengen van het aanbod van voedseloverschotten met de vraag naar voedsel in Amsterdam.

De casus laat zien dat samenwerking tussen initiatieven niet alleen ontstaat door de hub, maar juist de basis én de blijvende kracht ervan is. Naast de dagelijkse uitvoering fungeert Voedselcirkel Amsterdam als een plek waar afstemming plaatsvindt, documenten voor maatschappelijke bewustwording worden ontwikkeld, en het netwerk wordt gecoördineerd. Externe kennispartners kunnen deze praktijk versterken, bijvoorbeeld met betere logistiek, het toetsen van gegevens en het ontwikkelen van meetindicatoren. Maar de kern blijft dat de kracht van het systeem komt uit het samenbrengen van initiatieven en energie uit de stad zelf.

3.2 Momentopname 2025

Als praktijkvoorbeeld laat Voedselcirkel Amsterdam zien wat een stedelijke voedselhub kan betekenen. De jaaranalyse van 2025 maakt duidelijk dat VA geen kleine speler is, maar een duidelijke rol en schaal heeft binnen het Amsterdamse netwerk van voedselinitiatieven.

Tabel 4 – Momentopname van Voedselcirkel Amsterdam in 2025

Indicator	Waarde / duiding
Verwerkt voedsel	Circa 245,6 ton
Netto gered voedsel (bruikbaar behouden)	Circa 234,7 ton
Aantoonbaar doorgezet naar initiatieven	Circa 210,7 ton
Bereikte initiatieven	67, waarvan naar schatting circa 57 structureel
Geschat aantal bereikte huishoudens	Circa 18.000–21.000 huishoudens, waarvan circa 16.500–19.500 structureel
Relatief gezond of vers aandeel in bekende keten	Circa 47,6%
Gemonetariseerde maatschappelijke waarde	Circa € 822.516 per jaar; conservatieve ondergrens circa € 744.891

3.3 Wat deze casus laat zien over de waarde van voedselhubs

De momentopname van VA laat drie dingen zien. Ten eerste verlaagt een voedselhub de toetredingsdrempel voor kleinere initiatieven, doordat acquisitie, eerste selectie, opslag en een deel van de logistieke last worden gebundeld. Ten tweede ontstaat waarde niet alleen uit volume, maar uit het vermogen om grillige overschotstromen om te zetten in bruikbaar aanbod voor lokale uitgifte. Ten derde

laat de casus zien dat de meerwaarde van een voedselhub niet beperkt blijft tot stedelijke contexten; ook buiten Amsterdam kan zo'n organiserende schakel relevant zijn, maar in een stad wordt de noodzaak van afstemming, snelheid en netwerkcoördinatie vaak bijzonder zichtbaar.

Voedselcirkel Amsterdam functioneert daarmee in Deel I als voorbeeldcasus van de bredere kracht van voedselhubs: een toegankelijke voedselketen vraagt niet alleen om aanbod, maar ook om een werkende schakel die vraag, bron, kwaliteit en logistiek met elkaar verbindt.

4. Onderzoeksopzet en bevindingen

4.1 Onderzoeksopzet in het kort

De hoofdtekst van de rapportage is bewust beknopt gehouden wat betreft de methode. Technische onderdelen zoals bronkeuzes, kg-conversies, de jaaranalyse, afbakening van begrippen en interpretatie van bereik, zijn samengebracht in Bijlage A. Ook methodische beperkingen zijn daar ondergebracht, zodat de leesbaarheid van de hoofdtekst behouden blijft.

De rapportage combineert een literatuurkader over voedselhubs met interne bronnen, samen aangeduid als Data VA 2025–26. Dit bestaat uit de enquête ‘Kansen voor voedselhubs’ (32 reacties, 11–28 maart 2026), twee registraties over instroom en uitstroom van voedsel (juli 2025–april 2026), de geïntegreerde jaaranalyse 2025, documentanalyse van operationele en netwerkcommunicatie rond VA (waaronder de WhatsApp-export ‘Voedsel uitwisselen’, 8 november 2024 t/m 12 februari 2026), een interne analyse van de organisatieontwikkeling en verdiepende interviews met afnemers. In de enquête vormen aangesloten voedselinitiatieven de grootste groep (26 reacties), aangevuld met vijf initiatieven die zelfstandig voedselreststromen organiseren.

Tabel 5 – Compact overzicht van de bronbasis (literatuur + Data VA 2025–26)

Bron	Omvang	Gebruik in analyse	Belangrijkste beperking
Literatuur	Kernbronnen	Conceptueel kader voor de hubfunctie en randvoorwaarden	Geen volledige literatuurreview
Enquête	n=32	Waardering, knelpunten, gebruiksprofielen en latente vraag	Respons scheef richting huidige afnemers; leverancierskant zeer smal
Interviews en verdiepende afnemersanalyse	8 interviews + 7 afnemers + 1 verdiepend gesprek	Context, citaten, ontzorging, verwerkingscapaciteit en lokale praktijk	Kwalitatief en deels indicatief
Registraties en jaaranalyse	2 registratiebestanden + geïntegreerde 2025-analyse	Volume, instroom, doorzet en schaal van de hubpraktijk	Uitgaande kg-herleiding voorlopig indicatief
Documentanalyse en interne duiding	Chatanalyse + 5 gesprekken + stukken	Werkritme, governance, organisatieontwikkeling en partnerpraktijk	Niet alle besluitvorming is in de geanalyseerde communicatie zichtbaar

De kracht van deze aanpak zit in het combineren van verschillende bronnen. De resultaten uit de enquête zijn naast interviews, registraties en documentanalyse gelegd. Door die combinatie ontstaat een completer beeld van hoe Voedselcirkel Amsterdam in de praktijk werkt, waar knelpunten zitten en waar kansen liggen voor verbetering, bijvoorbeeld op het gebied van logistiek, organisatie en bereik. De bevindingen zijn daarmee vooral bedoeld als praktische signalen en als input voor sturing en verdere ontwikkeling.

4.2 Functioneren van de hubfunctie

Vanuit het perspectief van de afnemers functioneert Voedselcirkel Amsterdam duidelijk als een ontzorgende hub. In de periode van 8 november 2024 tot en met 12 februari 2026 laat de operationele groepschat ‘Voedsel uitwisselen’ een herkenbaar en terugkerend werkpatroon zien: 2.608 berichten verspreid over 67 actieve weken en 269 actieve dagen. Daarbij wordt bijna 58% van de berichten geplaatst op maandag en donderdag. Dit patroon laat zien dat de hub niet op losse momenten werkt, maar draait op vaste dagen en een gestructureerde logistieke coördinatie.

“Ik zou niet weten wat ik anders... dan zou dat op mij vallen, en dan zou ik geen tijd meer hebben om dit te doen. (...) [Voedselcirkel] scheelt echt super veel werk.”

De waarde van Voedselcirkel Amsterdam zit niet alleen in de hoeveelheid voedsel, maar vooral in het eenvoudiger maken van een ingewikkeld proces. Uit de registraties blijkt dat er tussen juli 2025 en april 2026 114 keer voedsel is binnengekomen en 792 keer is uitgedeeld. De jaaranalyse over 2025 laat zien dat het in totaal gaat om ongeveer 245 ton verwerkt voedsel, waarvan circa 235 ton is gered en ruim 210 ton daadwerkelijk is doorgegeven aan initiatieven. Dat maakt de ontzorgende rol van de hub niet alleen zichtbaar in woorden, maar ook in cijfers.

Achter deze cijfers zit een flinke inspanning. Elke week moeten voedselstromen worden opgehaald, gesorteerd, gekoeld, geregistreerd en verdeeld, vaak met beperkte ruimte, tijd en middelen. Juist daarom is het opvallend dat de hub zo stabiel draait: onder deze omstandigheden levert de organisatie een consistente en betrouwbare prestatie.

“Ze doen enorm hun best om alles aan te pakken en ten goede te veranderen. Maar het is verdomd hard werken, degenen die klagen zouden eigenlijk eens een week met hen mee moeten draaien.”

Tegelijk laat dezelfde informatie zien dat de werking van Voedselcirkel Amsterdam nog sterk leunt op onderlinge relaties, en minder op een volledig uitgewerkt systeem. De communicatie in de operationele chat wordt vooral gedragen door een kleine groep kartrekkers, en het grootste deel van het voedsel komt nog via bestaande contacten binnen. Nieuwe leveranciers zijn niet altijd direct inzetbaar, bijvoorbeeld als vervoer, aanlevering, volume of opslag niet goed aansluiten op de praktijk.

De uitdaging zit dus niet in gebrek aan inzet, maar in het organiseren van bruikbaarheid binnen een grillige en wisselende stroom van voedsel. Die wisselvalligheid is enerzijds een kwetsbaarheid, maar laat ook zien hoe flexibel het netwerk is: initiatieven weten veel op te vangen door zich aan te passen in planning, gebruik en doorverdeling. Die flexibiliteit heeft echter grenzen, bijvoorbeeld wanneer opslag, uitgiftemomenten, verwerkingscapaciteit of onderlinge afspraken niet meer meebewegen.

De hub werkt sterk als verbindende en ontzorgende schakel, vooral voor kleinere initiatieven. Tegelijk wordt deze rol kwetsbaarder wanneer voorspelbaarheid, eerlijke verdeling en een goede match tussen vraag en aanbod steeds belangrijker worden, zoals duidelijk wordt in 4.4.

4.3 Tevredenheid van aangesloten initiatieven

De waardering van huidige afnemers is overwegend positief. In de enquête ‘Kansen voor voedselhubbs’ binnen Data VA 2025–26 komt de aanbevelingsvraag uit op een reguliere Net Promoter Score (NPS) van +46, naast een gemiddelde aanbevelingsscore van 8,5. De waardering voor voedselkwaliteit ligt op

7,2 en de ervaren gezondheid van het voedsel op 7,6. De logistieke ondersteuning scoort met 6,7 duidelijk lager dan de algemene bereidheid om VA aan te bevelen.

Tabel 6 – Net Promoter Score onder huidige afnemers (NPS = +46)

Categorie	Percentage	Betekenis
Promoters (9–10)	61,5%	Actieve ambassadeurs die Voedselcirkel aanbevelen
Passief (7–8)	23,1%	Neutraal, geen actieve promotie of afraadgedrag
Criticasters (0–6)	15,4%	Relatief kleine groep met lagere tevredenheid

Tabel 7 – Kernscores huidige afnemers (n=26)

Meting	Gem.	Mediaan	Lage score	Middenscore	Hoge score
Aanbeveling (promotor)	8,5	10	4	6	16
Logistieke ondersteuning	6,7	6,5	13	7	6
Kwaliteit voedsel	7,2	7	7	13	6
Ervaren gezondheid	7,6	8	5	15	6

Dat verschil is inhoudelijk relevant. De relatie met Voedselcirkel wordt warm en loyaal beoordeeld, terwijl de operationele uitvoering lager scoort. Partners waarderen het contact, de toegankelijkheid en het feit dat voedsel beschikbaar wordt gemaakt, maar benoemen tegelijk behoefte aan meer stabiliteit, meer variatie en beter passende logistieke ondersteuning.

Tegelijk laat het gemiddelde rapportcijfer niet het hele verhaal zien. Er zijn duidelijke verschillen tussen hoe initiatieven de hub gebruiken. Van de 24 reacties die goed te classificeren zijn, werken 12 initiatieven volledig via de hub en 12 deels via de hub en deels zelfstandig. Initiatieven die alleen via de hub werken, zijn over het algemeen positiever over de logistieke ondersteuning (gemiddeld 7,8) dan de hybride groep (5,5). Ook bevelen zij Voedselcirkel Amsterdam vaker aan (9,4 tegenover 7,7).

Dit laat zien dat er niet één standaard ervaring is. Verschillende soorten gebruikers hebben verschillende verwachtingen, bijvoorbeeld als het gaat om ondersteuning, logistiek en het aanbod. Dat is logisch: wat voor de één goed werkt, sluit niet altijd aan bij de werkwijze van een ander.

“Voor ons werkt het echt wel heel goed. (...) we zijn gewoon heel blij dat we hier zo makkelijk terecht kunnen; alles is al gesorteerd, echt een luxe.”

“Als je hier binnenkomt, voel je je gewoon thuis.”

“Het gaat uitstekend. Ik ben heel dankbaar dat het bestaat.”

Juist dat relationele kapitaal helpt verklaren waarom de aanbevelingscore hoog is. Tegelijk blijft duurzame tevredenheid afhankelijk van de mate waarin schaarse middelen in passend aanbod worden omgezet. In deze praktijk is operationele kwaliteit dus geen tegenstelling tot vertrouwen, maar de voorwaarde waaronder vertrouwen herhaalbaar wordt.

De tevredenheid van aangesloten initiatieven is hoog en het relationele draagvlak is stevig. Duurzame tevredenheid vraagt echter om een sterker georganiseerde achterkant: meer voorspelbaarheid, beter passende variatie van producten en continuïteit in logistieke ondersteuning, zonder de menselijke en laagdrempelige voorkant te verliezen.

4.4 Logistiek, faciliteiten en voedselkwaliteit

Het meest terugkerende knelpunt is de instabiliteit van het aanbod. Initiatieven geven aan dat hoeveelheid en samenstelling van het voedsel sterk kunnen fluctueren, waardoor zij hun eigen uitgifte, vrijwilligersinzet en verwachtingen naar bewoners lastig kunnen plannen.

Voor de analyse is vooral de jaaranalyse 2025 gebruikt. Aanvullend is gekeken naar een deelregistratie over de periode juli 2025 tot en met april 2026. Die extra gegevens geven meer inzicht in wat er binnenkomt, wat op voorraad ligt en wat er wordt uitgedeeld. Ze bevestigen dat er sprake is van aanzienlijke volumes gered voedsel, maar laten ook zien dat de registratie nog niet volledig sluitend is. Met andere woorden: het is nu nog niet altijd precies te herleiden hoe instroom, voorraad en uitstroom zich tot elkaar verhouden.

“Dus bijvoorbeeld afgelopen maandag was er geen eten hier, en toen hadden wij ook niet echt iets kunnen uitdelen.”

Die kwetsbaarheid wordt versterkt door afhankelijkheid van een beperkt aantal terugkerende leveranciersstromen. Minder verspilling bij een grote leverancier is maatschappelijk positief, maar vertaalt zich voor de hub direct in een afname van beschikbaar voedsel. Tegelijk erkennen veel initiatieven dat een deel van die grilligheid inherent is aan werken met overschotten.

“Ze mogen ook niet kiezen wat ze willen denk ik. Wat ik heb begrepen, wat ze krijgen is wat er nu is. Wij hebben nooit gezegd: wij willen dit of dat, dus we komen hier, dat is wat er beschikbaar is.”

Nieuwe leveranciers blijven belangrijk, maar niet elke kans is meteen praktisch inzetbaar. Of een samenwerking werkt, hangt af van hoe het voedsel wordt aangeleverd, of er genoeg capaciteit is om het op te halen, de kwaliteit van de producten, de hoeveelheid en de mogelijkheden voor opslag. Het gaat dus niet alleen om méér aanbieders, maar vooral om aanbieders die goed aansluiten bij hoe de logistiek en verwerking lokaal zijn georganiseerd.

“We willen echt nog wel meer leveranciers hebben. (...) als je afhankelijk bent van bepaalde leveranciers, ja, die vallen misschien dan ooit eens weg.”

Tabel 8 – Productgroepen die afnemers het meest missen (meerdere antwoorden mogelijk)

Ontbrekende productgroep	n	Aandeel van afnemers
Vis	16	61,5%
Vlees	15	57,7%
Zuivel	12	46,2%
Groenten en fruit	6	23,1%

Er is niet alleen behoefte aan meer kilo's: grote hoeveelheden van één product zijn lokaal lang niet altijd afzetbaar. Voor eindgebruikers (huishoudens) is vooral een breed assortiment aan voedsel van belang voor genoeg variatie in hun dieet. Veel initiatieven hebben daarom vooral behoefte aan een gevarieerder en beter passend aanbod. In de enquête geven voedselinitiatieven aan eiwitrijke stromen zoals vis, vlees en zuivel te missen. Ook blijkt uit gesprekken met verschillende initiatieven dat plantaardige eiwitbronnen en houdbare producten nog worden gemist.

De jaaranalyse maakt duidelijker wat voor soort voedsel er via de hub wordt verspreid. Ongeveer 58% van wat binnenkomt bestaat uit groente en fruit (AGF). Bij wat er uiteindelijk wordt uitgedeeld ligt dat aandeel zelfs rond de 75%. Dat betekent dat een groot deel van de voedselstroom vers is. Als wordt gekeken naar het deel van de leveranciers dat goed in beeld is, bestaat ongeveer 48% uit relatief gezond of vers voedsel. Het is wel belangrijk om dit te zien als een momentopname. Dat aandeel kan groeien als er meer leveranciers aansluiten met verse en gezonde producten. Maar dat hangt niet alleen af van het vinden van nieuwe partners. Ook praktische zaken spelen een rol, zoals openingstijden, of leveranciers zelf kunnen bezorgen en of er genoeg capaciteit is om voedsel op te halen.

De kwaliteit van het voedsel wordt over het algemeen als goed en bruikbaar ervaren. In gesprekken met afnemers zijn de reacties meestal positief, al worden er ook aandachtspunten genoemd, zoals beschadigde producten, producten over de datum en soms risico's doordat voedsel niet altijd gekoeld is opgeslagen.

“Als je gewend bent boodschappen te doen bij de [supermarkt], ik noem maar wat, dan is het soms een beetje... Nou ja, soms beschadigd, of de datum is voorbij.”

De logistieke middelen leveren direct resultaat op. Zo is in de jaaranalyse te zien dat alleen de Food Center-bus al goed is voor ongeveer 22.735 kilo gered voedsel. Dat laat zien dat voorzieningen zoals een loods, bus, koelruimte en andere transportmiddelen niet alleen ondersteunend zijn, maar essentieel voor hoe het voedsel wordt verdeeld en benut.

“Wij zijn heel blij, want ja, wij hebben geen budget om zelf een bus te kopen. Nee, dat is gewoon te duur.”

Tegelijk vormen deze middelen ook een knelpunt, en dat zit niet alleen bij Voedselcirkel Amsterdam zelf, maar ook in wat er ná de hub gebeurt. Voor sommige initiatieven is het zelfstandig kunnen gebruiken van de bus belangrijk, terwijl andere juist meer hebben aan gezamenlijke ophaalmomenten, extra koelruimte of opslag in de buurt. Ook voor leveranciers speelt dit mee: grotere partijen hebben vaak liever één duidelijk en goed georganiseerd kanaal met vaste contactpersonen, in plaats van meerdere losse aanvragen.

“Nou ja in ieder geval iets in de vorm van een CRM of logistiek systeem, waarbij je met elkaar afspreekt: er gaat één vrachtwagen morgenochtend langs 12 punten en die dropt dat weer bij 7 punten.”

Logistiek, faciliteiten en voedselkwaliteit maken de hub beter bruikbaar als ze goed op orde zijn, maar vormen nu ook de belangrijkste beperkingen. Juist op deze punten ontstaan grenzen in betrouwbaarheid, voedselveiligheid, inzicht in de cijfers en mogelijkheden om op te schalen. Daarbij gaat logistiek om meer dan alleen transport. Het gaat om het goed organiseren en afstemmen van de hele keten: van waar het voedsel vandaan komt tot aan de lokale uitgifte of verwerking.

4.5 Organisatieontwikkeling en stabiliteit

Communicatie

De analyse van de operationele groepschat laat zien dat de communicatie een duidelijk ritme heeft en vooral praktisch is ingericht. Beschikbaar voedsel wordt snel gedeeld, foto's maken meteen duidelijk wat er is en ophaalmomenten zijn meestal helder voor afnemers. Hiermee wordt zichtbaar dat de hub niet draait op losse improvisatie, maar op een actief en herkenbaar werkritme binnen het netwerk.

“Alles wordt op tijd gedeeld op WhatsApp, met foto’s (...) Dus je komt niet voor niks; je weet waarvoor je komt.”

De ontwikkelopgave is daarom niet om de informele manier van werken te vervangen, maar om die beter te ondersteunen. Dat kan door communicatiekanalen duidelijker te gebruiken, afspraken en documenten eenduidig vast te leggen en een helder proces voor besluitvorming in te richten.

“Goede communicatie, begrip, vertrouwen, goede samenwerking.”

Borging en continuïteit

Een vaste locatie, voldoende opslag en koeling en toegang tot vervoer zijn geen bijzaken, maar vormen de basis van de organisatie. Tegelijk laten de operationele chat en aanvullende analyses zien dat het werk nog sterk leunt op een klein aantal sleutelfiguren. Kennis, contacten en veel praktische beslissingen zijn nog vaak aan specifieke personen verbonden. Er is wel al vooruitgang zichtbaar: processen, veiligheidsafspraken en de organisatie zelf worden steeds beter vastgelegd en breder gedragen. Toch blijft het belangrijk om deze afhankelijkheid verder te verkleinen.

De dagelijkse werking van Voedselcirkel Amsterdam draait niet alleen op faciliteiten en afspraken, maar ook op de inzet van vrijwilligers en informele samenwerking. Dat is geen detail, maar een belangrijke basis van hoe dit soort initiatieven functioneren. Onderzoek laat zien dat dit breder speelt. Zo beschrijft het RIVM in de casus van Helen’s Free Food Market hoe een voedselinitiatief grotendeels door vrijwilligers wordt gedragen. Ook rapporteerde Voedselbanken Nederland in 2020 dat er landelijk zo’n 13.000 vrijwilligers actief zijn. Tegelijk maakt onderzoek naar dit soort informele inzet duidelijk dat hier veel maatschappelijke waarde in zit, maar ook kwetsbaarheid. Als erkenning, middelen en goede logistieke ondersteuning achterblijven, komt de continuïteit van dit werk al snel onder druk te staan. (RIVM, 2021; Voedselbanken Nederland, 2020; Welschen et al., 2020)

Voor Voedselcirkel Amsterdam helpt dit om de huidige situatie beter te begrijpen: de wekelijkse operatie is geen vanzelfsprekend of automatisch proces, maar een terugkerende prestatie van een kleine organisatie die sterk leunt op samenwerking en voor een deel op vrijwilligers.

“Ze doen enorm hun best om alles aan te pakken en te verbeteren (...) het is verdomd hard werken.”

“Respect voor ieder die daar nu werkt.”

Deze kwetsbaarheid rond erkenning, middelen en logistieke randvoorwaarden speelt niet alleen binnen de organisatie zelf. VA ondersteunt naar schatting ongeveer 57 initiatieven en bereikt daarmee structureel zo’n 16.500 tot 19.500 huishoudens. Daardoor zorgt de hub voor meer stabiliteit bij veel kleinere initiatieven. Juist daarom kan zelfs een kleine verstoring — bijvoorbeeld in locatie, vervoer, koeling of coördinatie — al grote gevolgen hebben voor het hele netwerk.

“We moeten zometeen een andere locatie hebben (...) dat wij door kunnen gaan.”

Tegelijkertijd laat dezelfde informatie zien dat de organisatie niet op zichzelf kwetsbaar is, maar zich in een tussenfase bevindt. De samenwerking is stevig, de praktijk werkt in de dagelijkse uitvoering en het netwerk kan zich aantoonbaar goed aanpassen.

De volgende stap is daarom geen vergaande formalisering, maar juist borging van de huidige gang van zaken. Denk aan een beperkte set werkafspraken, een eenvoudige verdeling van

verantwoordelijkheden, het consequent vastleggen van kennis en duidelijke afspraken over hoe te handelen bij schaarste en uitzonderlijke situaties.

De organisatie van VA bevindt zich in een tussenfase. De samenwerking en het dagelijkse werk zijn al stevig genoeg om verder op te bouwen. Tegelijk blijft de organisatie kwetsbaar zolang een aantal basisvoorwaarden nog niet goed zijn geregeld. Denk hierbij aan voldoende middelen, duidelijke afspraken over rollen, heldere besluitvorming en de mogelijkheid om belangrijke functies op te vangen of te vervangen wanneer dat nodig is.

4.6 Maatschappelijke waarde en bereik

Toegang en waardigheid

De maatschappelijke waarde van VA voor eindgebruikers gaat verder dan alleen het verstrekken van voedsel. Het draait ook om laagdrempelige toegang, financiële verlichting, sociale verbinding en het behouden van waardigheid. Aangesloten initiatieven geven aan dat de hub juist ook mensen bereikt die buiten formele regelingen vallen of zich niet makkelijk aanmelden bij meer geformaliseerde voedselhulp.

“En wat ik nog belangrijker vind, is dat het bij de juiste mensen terecht komt, hè? Waar het iets bijdraagt aan bestaanszekerheid. (...) In de praktijk weten we natuurlijk dat heel veel mensen buiten de boot vallen. En daar is [de Voedselcirkel] voor bedoeld.”

“Ik ken die mensen niet, die dingen pakken. Dat is om de privacy van de mensen te blijven beschermen. Als ik mensen ga selecteren, gaan ze zich voelen van: ik word gezien als arm, of als iemand die iets nodig heeft.”

Naast het verdelen van voedsel draagt Voedselcirkel Amsterdam ook bij aan arbeidsparticipatie en sociale inclusie. De hub werkt met vrijwilligers, waaronder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door mee te helpen met logistiek, sorteren en uitgifte doen zij werkervaring op, bouwen zij ritme en sociale contacten op en vergroten zij hun zelfredzaamheid. Vrijwilligerswerk is hier niet alleen belangrijk voor persoonlijke ontwikkeling en activering, maar ook een dragende operationele waarde. Zonder deze inzet zouden taken zoals sorteren, uitgifte, doorleveren en het verbinden met lokale initiatieven veel moeilijker uitvoerbaar zijn.

“Dankbaar voor alle vrijwilligers die Voedselcirkel draaiende houden.”

Gebruik, bereik en indirecte waarde

Voor eindgebruikers is de waarde niet alleen symbolisch, maar ook heel praktisch en financieel merkbaar. Toegang tot groente, fruit en andere producten helpt om het huishoudbudget te verlichten en maakt gezondere voeding toegankelijker voor mensen voor wie vers voedsel anders vaak moeilijk te betalen of te krijgen is. Dezelfde aanvoer wordt door verschillende initiatieven op uiteenlopende manieren gebruikt. Denk aan directe uitgifte, open marktvormen, het bereiden van maaltijden, catering, het conserveren van producten en het doorleveren binnen het netwerk.

“Dat scheelt je misschien €5, €10 boodschappen. Als je dat hele jaar door gaat tellen, is dat wel een groot bedrag.”

Volume, maaltijdequivalenten en positie in de stad

De registratiegegevens laten zien dat VA operationeel gezien niet aan de rand van het systeem staat, maar een substantiële rol speelt. Tegelijk is het belangrijk om de cijfers zorgvuldig te interpreteren. Op jaarbasis verwerkte de organisatie ongeveer 245,6 ton voedsel. Daarvan werd circa 234,7 ton daadwerkelijk gered en ongeveer 210,7 ton aantoonbaar doorgezet naar voedselinitiatieven. Dit onderscheid is belangrijk: 'verwerkt' zegt iets over de totale omvang van de operatie, 'gered' gaat over wat nog bruikbaar was, en 'doorgezet' laat zien wat daadwerkelijk in het netwerk terecht kwam. Niet elk volume dat binnenkomt of wordt verwerkt, kan dus automatisch worden gezien als voedsel dat direct wordt herverdeeld.

Voor de rapportage is het daarom methodisch het meest zorgvuldig om twee verschillende uitkomsten naast elkaar te zetten. Ten eerste is er de logistieke output: het aantoonbaar doorgezette volume van 210.706,4 kg komt, na correctie voor het eetbare aandeel en omgerekend naar maaltijdgewicht, neer op ongeveer 281.000 maaltijdequivalenten. Ten tweede is er het sociale bereik: het netwerk bereikte op jaarbasis naar schatting zo'n 18.000 tot 21.000 huishoudens. Deze twee cijfers worden bewust niet samengevoegd, omdat ze verschillende soorten impact laten zien. De maaltijdequivalenten geven een beeld van de logistieke en operationele omvang, terwijl het aantal huishoudens iets zegt over het maatschappelijke bereik.

Voor de berekening van de maaltijdequivalenten is uitgegaan van ongeveer 550 gram eetbaar voedsel per volwaardige hoofdmaaltijd. Deze maat sluit aan bij richtlijnen van het Voedingscentrum voor een complete maaltijd, met onder andere minimaal 150 gram groente, een zetmeelbron zoals aardappelen of volkoren granen en een eiwitcomponent, aangevuld met gebruikelijke porties van bijvoorbeeld 200–250 gram gekookte pasta of rijst. (Voedingscentrum, 2022; Voedingscentrum, z.d.-a; Voedingscentrum, z.d.-b; Voedingscentrum, z.d.-c)

De bandbreedte van circa 18.000–21.000 huishoudens moet worden gezien als een inschatting van het netwerk, en niet als een exact getelde lijst van unieke huishoudens. Als later niet met zekerheid kan worden aangetoond dat overlap volledig is uitgesloten, is het daarom zorgvuldiger om te spreken van 'geschat jaarbereik' in plaats van 'unieke huishoudens'.

Ook is VA niet gelijk aan het volledige Amsterdamse voedselinitiatievennetwerk. Onderzoek en Statistiek Amsterdam bracht voor Amsterdam ruim 600 voedselinitiatieven in beeld, waarvan circa 150 sociale voedselinitiatieven zich inzetten voor een eerlijk en betaalbaar voedselsysteem. Van de circa 73.400 minimahuishoudens in Amsterdam worden naar schatting ongeveer 23.500 huishoudens via voedselinitiatieven geholpen, en ruim 7.000 minimahuishoudens steunen voor het grootste deel van hun wekelijkse voedsel op zulke initiatieven. Daarmee is VA een belangrijke, maar niet volledige, schakel in een bredere stedelijke voedselinfrastructuur.

Een eerste stedelijke vergelijking voor het totale netwerk komt, afhankelijk van de gekozen aannames voor opschaling, uit op ongeveer 0,24–0,31 miljoen kg voedsel per jaar. Omgerekend betekent dit circa 0,31–0,41 miljoen maaltijdequivalenten per jaar (Gemeente Amsterdam, Onderzoek en Statistiek, 2025a, p. 7–10; Gemeente Amsterdam, Onderzoek en Statistiek, 2025b, p. 4–6). Deze bandbreedte voor de hele stad is bedoeld als referentiekader en niet als exacte meting. Ze is gebaseerd op een combinatie van gegevens van O&S en de scenario-aanpak in deze rapportage. Daarom is het beter om te spreken van een 'eerste stedelijke benchmark' of een 'plausibele ordegrrootte'.

Gemonetariseerde maatschappelijke waarde: VA en stedelijke benchmark

Op basis van de geïntegreerde jaaranalyse 2025 (Data VA 2025–26) en met dezelfde waarderingsmethode als in de rest van deze rapportage, kan de maatschappelijke waarde van Voedselcirkel als ketenbrede voedselhub worden geschat op ongeveer €822.516 per jaar. Als de activeringscomponent buiten beschouwing wordt gelaten — omdat die nog gebaseerd is op een voorlopige aanname over het aantal vrijwilligers — komt een voorzichtige ondergrens uit op circa €744.891 per jaar. Deze totale waarde bestaat uit verschillende onderdelen: ongeveer €469.375 aan gered voedsel, €146.680 aan vermeden klimaatschade, circa €128.836 aan gezondheidswinst door de doorgezette gezonde voedselstroom, en — indien het vrijwilligersaantal wordt meegenomen — ongeveer €77.625 aan activeringswaarde.

De berekening is bewust conservatief opgezet. Voor gezondheid is alleen gerekend met het aantoonbare aandeel gezond voedsel in de keten. Effecten op bijvoorbeeld koopkracht of bestaanszekerheid zijn niet extra meegerekend. De gebruikte waarderingsmethode is bovendien zo veel mogelijk gebaseerd op openbare bronnen voor voedselkosten, milieuschade en gezondheidswinst, in plaats van op afgeleide of secundaire rapportages (Nibud, z.d.; RIVM, z.d.; CE Delft, 2024; Zorginstituut Nederland, 2024). Wanneer alleen wordt gekeken naar de fysieke voedselstroom binnen de hub zelf, ligt de waarde aanzienlijk lager, namelijk tussen circa €131.124 en €208.749 per jaar. Voor het inzicht in de rol van VA als centrale schakel in de keten is daarom vooral de bredere ketenbenadering het meest representatief.

Voor het Amsterdamse netwerk van voedselinitiatieven kan daarnaast een stedelijke schatting worden gemaakt in de orde van tientallen miljoenen euro's per jaar. Uitgaande van ongeveer 150 sociale voedselinitiatieven in Amsterdam en circa 73.400 minimahuishoudens, komt dit op basis van beide schaalbenaderingen uit op een bandbreedte van ongeveer € 70–120 miljoen per jaar. Omdat de initiatieven sterk verschillen in omvang en functie, moet dit worden gezien als een scenario-inschatting en niet als een exacte optelsom.

De meest passende formulering is daarom dat het Amsterdamse voedselinitiatievennetwerk waarschijnlijk een maatschappelijke waarde vertegenwoordigt van grofweg € 70–120 miljoen per jaar (Gemeente Amsterdam, Onderzoek en Statistiek, 2025a, p. 7–10; Gemeente Amsterdam, Onderzoek en Statistiek, 2025b, p. 4–6). Deze stedelijke inschatting moet niet worden opgeteld bij de berekende waarde van VA zelf. De stedelijke bandbreedte gaat over het systeem als geheel, terwijl de VA-waarde de bijdrage van VA als onderdeel van dat systeem weergeeft.

De maatschappelijke waarde van VA bestaat uit meerdere onderdelen tegelijk. Het gaat niet alleen om het verdelen van voedsel, maar ook om het versterken van netwerken in de buurt, het ontlasten van kleinere initiatieven en het verbeteren van toegang voor groepen die moeilijk hun weg vinden naar reguliere voedselhulp. De waarde van het Amsterdamse netwerk als geheel ligt daar nog boven, maar moet duidelijk worden gezien als de gezamenlijke waarde van een breder stedelijk systeem. Daarom is het belangrijk om impact niet alleen in kilo's te meten. Ook zaken zoals wie het voedsel ontvangt, hoe het wordt gebruikt, hoe vaak uitgifte plaatsvindt, de mate waarin mensen ontzorgd worden, het aantal maaltijdequivalenten en het bereik van mensen buiten formele regelingen zijn relevante indicatoren.

5. Conclusie: de kracht van Voedselcirkel Amsterdam

5.1 Hoofdconclusie

Voedselcirkel Amsterdam laat zien dat er in de stad niet alleen behoefte is aan een voedselhub, maar ook aan een manier waarop bestaande voedselinitiatieven beter samenwerken en samen meer kunnen bereiken. Uit de enquête, registraties, interviews en documentanalyse blijkt dat de hub een belangrijke schakel vormt tussen voedseloverschotten, logistiek en buurtinitiatieven. Die rol is ook zichtbaar in de cijfers. Op basis van de geïntegreerde analyse voor 2025 (Data VA 2025–26) verwerkte VA ongeveer 245,6 ton voedsel, werd circa 234,7 ton gered en ongeveer 210,7 ton daadwerkelijk doorgezet. Voor een goed begrip zijn twee maten belangrijk: ongeveer 281.000 maaltijdequivalenten werden doorgezet, en een geschat aantal van 18.000–21.000 huishoudens werd bereikt.

Daarnaast maakt VA deel uit van een bredere stedelijke voedselstructuur. Onderzoek en Statistiek Amsterdam brengt ruim 600 voedselinitiatieven in beeld, waarvan ongeveer 150 sociale initiatieven werken aan een eerlijk en toegankelijk voedselsysteem. Dat betekent dat de hub niet alleen waarde heeft in samenwerking, maar ook een duidelijke rol speelt binnen de stedelijke voedselketen.

Ook in geld uitgedrukt is de maatschappelijke waarde van VA aanzienlijk. Toepassing van dezelfde rekenmethode op de geactualiseerde cijfers voor 2025 (Data VA 2025–26) komt voor VA als ketenbrede voedselhub uit op ongeveer €822.516 per jaar. Als de activeringscomponent buiten beschouwing wordt gelaten, ligt een voorzichtige ondergrens rond de €744.891 per jaar. Voor het Amsterdamse netwerk van voedselinitiatieven als geheel is daarnaast een eerste inschatting mogelijk van circa €70–120 miljoen per jaar. Dit is geen optelsom bovenop VA, maar een schatting van de mogelijke waarde van het hele systeem waar VA onderdeel van uitmaakt.

De grootste kracht van VA ligt in het vermogen om te verbinden en te organiseren. De hub is niet van buitenaf opgezet, maar juist ontstaan uit samenwerking tussen voedselinitiatieven zelf. Die oorsprong maakt dat VA initiatieven ontlast, nieuwe initiatieven helpt starten of bestaande laat groeien, en fungeert als toegankelijke infrastructuur waarin voedsel, vertrouwen, korte lijnen en samenwerking samenkomen. Wat VA wekelijks met de huidige middelen en omstandigheden realiseert, kan worden gezien als een stevige prestatie van een kleine organisatie die sterk leunt op relaties en vrijwilligers.

Tegelijk zit de grootste kwetsbaarheid in het feit dat deze relationele kracht nog niet goed is vertaald naar stabiele randvoorwaarden. Onzeker aanbod, beperkte logistieke middelen, afhankelijkheid van een klein aantal leveranciers en sleutelfiguren, onzekerheid over ruimte en beperkte borging van rollen, kennis en besluitvorming maken de uitvoering fragieler dan het draagvlak.

De momentopname laat ook zien dat voedselinitiatieven geen homogene groep zijn. VA werkt met partijen die volledig afhankelijk zijn van de hub, met partijen die de hub combineren met eigen distributie, en met partijen voor wie een ander, meer wijkgericht of logistiek model beter past. Dit laat zien dat er niet één ideale werkwijze is voor alle initiatieven, maar dat binnen hetzelfde netwerk verschillende vormen van ondersteuning naast elkaar nodig zijn.

5.2 Strategische duiding

Vanuit het gekozen bedrijfskundige kader past bij Voedselcirkel Amsterdam vooral een strategie die gericht is op het goed begrijpen van de behoeften van aangesloten initiatieven en het organiseren van passende verbindingen tussen vraag en aanbod. Het efficiënt en betrouwbaar uitvoeren van de logistiek

is daarbij geen aparte strategische keuze, maar een noodzakelijke voorwaarde om die samenwerking goed te laten werken. Hoe beter VA schaarse middelen kan omzetten in bruikbaar, veilig en passend aanbod, hoe beter de aangesloten initiatieven ondersteund worden. De casus laat daarmee zien dat een stedelijke voedselhub het sterkst werkt wanneer samenwerking, logistieke uitvoering en duidelijke afspraken elkaar versterken.

6. Aanbevelingen en handelingsperspectief

De aanbevelingen zijn bewust geordend in twee lagen: praktische verbeteringen op de korte termijn en vervolgstappen voor een latere ontwikkelfase. Die volgorde is inhoudelijk belangrijk. Op basis van de bevindingen is nu meer winst te behalen met het verbeteren van organisatie, logistiek, communicatie en dagelijkse handelingspraktijk dan met nieuwe conceptuele modellen. Eerst moet de bestaande operatie stabiel, eenvoudiger en voorspelbaarder worden. Verdere verbreding blijft relevant, maar pas nadat de basis aantoonbaar beter werkt.

6.1 Praktische korte termijn (0–6 maanden)

Registratie en stuurinformatie

Prioriteit heeft een minimaal werkend registratiesysteem dat de operatie ondersteunt in plaats van belast. Werk met beperkte productcategorieën, vaste definities, eenvoudige invoer per initiatief en een kleine kernset indicatoren. Kies nadrukkelijk voor goed genoeg en consequent boven volledig maar onwerkbaar.

Locatie, koeling en logistieke basis

Daarnaast vraagt de korte termijn om een operationeel continuïteitsplan voor locatie, koeling, opslag en voertuigen. Werk een scenario uit voor de huidige loods, een overgangsscenario en een minimale eisenlijst voor een nieuwe locatie, gekoppeld aan transport-, koel- en opslagbehoefte. Verken welke stromen geschikt zijn voor gedeelde ritten, welke voor businzet en welke juist beter via lichte stedelijke logistiek kunnen worden verdeeld.

Overleggen, kanalen en spelregels

Scheid operationeel overleg van bestuurlijk en strategisch overleg en maak per kanaal expliciet wat doel, doelgroep, besluitstatus en opvolging zijn. Werk daarnaast met eenvoudige vooraankondigingen per productcategorie, een aparte route voor feedback en duidelijke spelregels bij schaarste. Zo worden verwachtingen realistischer gemanaged en concurreren acute praktijkvragen minder met bestuurlijke zaken zoals partnerschappen en financiën.

Rollen, besluitvorming en kennisborging

Leg voor de huidige organisatie een licht governancepakket vast: een eenvoudige rolverdeling, expliciete verdeling van eigenaarschap, een basisprocedure voor besluitvorming en een kort overdrachtsdocument voor sleutelfuncties. Maak ook onderscheid tussen open netwerkdeelname en meer formele partnerschappen, zodat frictie over verwachtingen afneemt zonder de informele voorkant teniet te doen.

Partnermonitoring, matching en differentiatie

Herontwerp de partnermonitoring vanuit rol- en gebruiksprofielen in plaats van één veronderstelde standaardafnemer, om de diversiteit van manieren waarop initiatieven gebruik maken van VA recht aan te doen. Leg bij vervolgmetingen minimaal apart vast: rol in het netwerk, gebruik van eigen distributie naast de hub, aandeel voedsel via VA, gewenste logistieke ondersteuning en type aanbod dat men kan verwerken. Stel daarnaast expliciete acceptatie- en matchingcriteria op voor instroom en verdeling, zodat niet alleen méér aanbod, maar vooral passender aanbod wordt georganiseerd.

6.2 Vervolg na stabilisatie van de basis

Gerichte logistieke en aanbodpilot

Na stabilisatie van de basis ligt een gerichte pilot met een beperkt aantal passende partners voor de hand. Test daarbij niet alleen toevoer, maar ook kosten, productmix, verwerkingslast, reddingspercentage, lokale opslagbehoefte, koudeketen en snelheid van uitgifte. Benut waar mogelijk de samenwerking met kennispartners voor logistieke optimalisatie en validatie.

Latere ontwikkelstap in infrastructuur

Pas daarna kan een volgende infrastructuurstap worden overwogen, bijvoorbeeld rond compactere sortering, beter passende decentrale uitgiftepunten, geborgde koudeketen en sterkere logistieke regie. In deze rapportage worden zulke vervolgstappen nadrukkelijk niet als nieuw hoofdmodel gepresenteerd, maar als mogelijke ontwikkelrichting na stabilisatie van de basis.

Gemengd financieringsmodel

Voor een latere ontwikkelfase past ten slotte een gemengd financieringsmodel dat publieke financiering, maatschappelijke waarde, *in-kind* partnerschappen en gerichte investeringen in hardware en logistieke infrastructuur combineert. Een nadere uitwerking daarvan hoort pas thuis in een vervolgfase waarin duidelijker is welke operationele configuratie daadwerkelijk werkt.

7. Monitoringskader voor vervolg

Houd het monitoringskader licht genoeg om uitvoerbaar te blijven, maar stevig genoeg om sturing, leren en externe verantwoording mogelijk te maken. De huidige zwakte is niet een gebrek aan ambitie, maar een registratie die nog te complex en te weinig consequent is. Begin daarom met een kleine set indicatoren die maandelijks of per kwartaal vergelijkbaar worden vastgelegd. Dat past bij een lerende organisatie in de praktijk die in complexe uitvoeringscontexten, waarin monitoring vooral helpt om bij te sturen en te verbeteren.

Tabel 9 – Voorstel voor een compact monitoringskader

Domein	Indicator	Meetvraag	Frequentie	Bron
Volume en doorzet	Kg instroom, voorraadmutaties, kg doorgezet, aandeel doorgezet	Hoeveel voedsel komt binnen, wat blijft in voorraad en welk deel wordt aantoonbaar benut?	Maand	Registratie + gewichtsherleiding
Deelnemers	Actieve leveranciers, afnemertypen, afhaalfrequentie	Welke typen partijen doen mee en hoe intensief gebruiken zij de hub?	Maand	Registratie- en relatiebestand
Kwaliteit en productmix	Productgroepen, bruikbaarheid, gezond aandeel, topuitval	Welke stromen leveren bruikbaar en relatief gezond voedsel op en waar vallen stromen uit?	Maand/kwartaal	Registratie + kwaliteitsnotities
Logistiek	Aandeel geleverd versus opgehaald, incidenten	Welke stromen worden gebracht, wat moet VA zelf halen en waar lopen partijen vast?	Maand	Planning + incidentenoverzicht
Organisatie	Kritieke taken, coördinatiecapaciteit, overlegritme	Zijn kernrollen expliciet belegd en lopen formele capaciteit en feitelijke inzet uit elkaar?	Kwartaal	Teamoverleg + besluitlijst
Maatschappelijke waarde	Ontzorging, gebruiksvormen, bereik, structureel bereik	Hoe wordt het voedsel gebruikt, hoeveel initiatieven voelen zich ontlast en welk bereik is indicatief zichtbaar?	Halfjaar/jaar	Korte enquête + jaaranalyse

Voor deze casus is één extra onderscheid cruciaal: volg niet alleen hoeveel initiatieven zijn aangesloten, maar ook welk gebruiksprofiel zij hebben. Leg minimaal vast of een initiatief uitsluitend via de hub werkt, de hub combineert met eigen distributie of alleen latente belangstelling heeft, plus welk aandeel van het eigen voedselaanbod via VA loopt.

Voor de jaarlijkse actualisatie zijn daarnaast drie jaarindicatoren van belang: structureel bereik, aandeel relatief gezond of vers voedsel en het onderscheid tussen verwerkt, netto gered en aantoonbaar doorgezet volume. Juist die combinatie maakt de circulaire, sociale en gezondheidsdimensie gelijktijdig zichtbaar.

Gebruik monitoring in eerste instantie als leer- en stuurinstrument voor keuzes over leveranciers, logistiek, productmix, rolverdeling en continuïteit. Hoe consistent de basisregistratie wordt, hoe beter in volgende rondes ook externe verantwoording en actualisatie van de maatschappelijke waarde mogelijk zijn.

Bijlage A. Methodische verantwoording

Deze bijlage bundelt de technische punten die in de hoofdtekst bewust kort zijn gehouden, zodat de leesbaarheid in het hoofdrapport toeneemt zonder dat de onderbouwing verloren gaat.

A1. Bronbasis en triangulatie

De analyse berust op een combinatie van literatuur en interne praktijkdata. De interne bronbasis wordt in deze rapportage aangeduid als Data VA 2025–26 en omvat de enquête 'Kansen voor voedselhubs' (bronbestand: 'Kansen voor voedselhubs (Responses) (3).xlsx'), twee operationele registratiebestanden, de geïntegreerde jaaranalyse 2025, de documentanalyse van operationele communicatie (waaronder de WhatsApp-export 'Voedsel uitwisselen' over 8 november 2024 t/m 12 februari 2026; bronbestand: 'Notitie_VCA_WhatsApp_Voedsel_uitwisselen_geanonimiseerd (1).docx'), een interne analyse van organisatieontwikkeling en de verdiepende afnemersanalyse. Voor de waarderinglogica in 4.6 is, waar relevant, rechtstreeks aangesloten op openbare bronankers voor voedselbudget, milieuprijzen en kosteneffectiviteit van gezondheidswinst. (Nibud, z.d.; RIVM, z.d.; CE Delft, 2024; Zorginstituut Nederland, 2024)

A2. Volumeberekeningen en jaaranalyse

Voor de inkomende registratie is een indicatieve kg-schatting gemaakt door het aantal kratten of dozen te vermenigvuldigen met het gemelde gewicht per eenheid. Voor de uitgaande registratie is vervolgens een indicatieve kg-schatting gereconstrueerd via koppeling van productnamen aan bekende eenheidsgewichten uit de instroom.

Daardoor ontstaat wel een bruikbare orde van grootte, maar nog geen volledig sluitende massabalans voor iedere deelstroom. In de geïntegreerde jaaranalyse 2025 is daarom onderscheiden tussen verwerkt voedsel, netto gered voedsel en aantoonbaar doorgezet voedsel. Voor de hoofdtekst zijn vooral die geïntegreerde jaarcijfers leidend gebruikt.

A3. Interpretatie van bereik in huishoudens

De bandbreedte van circa 18.000–21.000 huishoudens en circa 16.500–19.500 structureel moet worden gelezen als netwerkinschatting. Zij is afgeleid uit het aantal bereikte initiatieven in combinatie met aannames over gemiddeld huishoudbereik per initiatief. Het gaat dus niet om een unieke telling op huishoudenniveau; overlap tussen initiatieven is niet volledig uit te sluiten.

A3.1 Omzetting naar maaltijdequivalenten

In deze rapportage wordt voor een volwaardige hoofdmaaltijd gerekend met circa 550 gram eetbaar maaltijdgewicht. Dat is geen officiële norm per maaltijd, maar een operationele rekenconventie voor de vertaling van voedselvolumen naar maaltijdequivalenten. Deze maat is inhoudelijk verdedigbaar op basis van portierichtlijnen van het Voedingscentrum voor hoofdgerechten: minimaal 150 gram groente, een zetmeelcomponent zoals aardappelen of volkorengraanproducten en een eiwitcomponent tot circa 100 gram. Daarnaast hanteert het Voedingscentrum voor de gemiddelde eter gebruikelijke porties van circa 200–250 gram gekookte pasta of rijst en circa 250 gram groente per dag. Een warme maaltijd met circa 200–250 gram zetmeelcomponent, circa 150–200 gram groente en circa 60–100 gram eiwitcomponent komt daarmee praktisch uit in de orde van grootte van circa 500–550 gram eetbaar maaltijdgewicht. (Voedingscentrum, 2022; Voedingscentrum, z.d.-a; Voedingscentrum, z.d.-b; Voedingscentrum, z.d.-c)

Maaltijdequivalenten worden in deze rapportage daarom gelezen als:

$$\text{bruto voedselvolumen} \times \text{correctie voor eetbaar aandeel} / 0,55 \text{ kg}$$

Voor de omzetting van 210.706,4 kg aantoonbaar doorgezet volume naar circa 281.000 maaltijdequivalenten is in deze rapportage impliciet gerekend met een technische correctie voor eetbaar aandeel van afgerond circa 0,73. Die correctie voorkomt dat een gemengde voedselstroom één-op-één wordt gelijkgesteld aan volledig eetbaar maaltijdgewicht. De uitkomst van circa 281.000 maaltijdequivalenten moet daarom worden gelezen als een technische outputmaat voor de logistieke voedselstroom, niet als een unieke telling van daadwerkelijk geconsumeerde individuele maaltijden.

A3.2 Jaarberek versus weekberek

Het jaarberek in huishoudens wordt in deze rapportage niet teruggedeed naar een weekgemiddelde als primaire indicator. Jaarberek en weekberek meten verschillende grootheden. Waar een aanvullende weeschatting nodig is, verdient het aanbeveling te rekenen met 44–48 actieve weken per jaar en die uitkomst uitsluitend te presenteren als secundaire, modelmatige gevoeligheidsanalyse.

A4. Leesregel voor waarderingscijfers

Voor de aanbevelingsvraag is een reguliere NPS-berekening toegepast: scores 0–6 gelden als criticasters, 7–8 als passieven en 9–10 als promoters. Op basis van 26 huidige afnemers levert dat 4 criticasters (15,4%), 6 passieven (23,1%) en 16 promoters (61,5%) op, dus een NPS van +46. Voor de andere waarderingsvragen is géén NPS gebruikt; daar zijn in de hoofdtekst brede lage, midden- en hoge scorebanden toegepast om de leesbaarheid te vergroten. De profielvergelijking tussen hubgebruikers en hybride gebruikers is gebaseerd op 24 eenduidig classificeerbare antwoorden op de meerkeuzevraag over distributievorm; twee reacties vielen buiten die indeling.

A5. Relatie met statuten

De verwijzing naar artikel 2 lid 1 sub a van de statuten is in de hoofdtekst behouden. De volledige statuten van Stichting Voedselcirkel Amsterdam zijn als separaat bijlagebestand bij deze rapportage beschikbaar.

A6. Grenzen van de cijfers

De rapportage is geschikt als compacte indicatie en als basis voor bijsturing. Tegelijk blijven de leverancierskant, de uitgaande kg-reconstructie, de huishoudinschattingen en delen van de sociale doorwerking indicatief. Juist daarom is in deze versie scherper onderscheid gemaakt tussen exacte registratie, beredeneerde reconstructie en netwerkinschatting.

A7. Niet-openbare bronnen

- Enquête ‘Kansen voor voedselhubs’ – bronbestand: ‘Kansen voor voedselhubs (Responses) (3).xlsx’ (32 reacties, 11–28 maart 2026), gebruikt voor waardering, latente vraag en profielverschillen tussen initiatieven.
- Acht kwalitatieve interviews met betrokken initiatieven, gebruikt voor duiding van ontzorging, samenwerking, logistieke knelpunten en maatschappelijke waarde.
- Verdiepende analyse afnemers: zeven huidige afnemers plus één verdiepend gesprek, gebruikt voor ontzorging, productmix, verwerkingscapaciteit en gebruiksprofielen.
- Twee operationele registratiebestanden voor voedsel in en voedsel uit (juli 2025–april 2026), inclusief indicatieve kg-herleidingen.
- Geïntegreerde jaaranalyse 2025 op basis van de tabs IN, UIT info en UIT, gebruikt voor de begrippen verwerkt, netto gered en aantoonbaar doorgezet voedsel.

- Documentanalyse van operationele en netwerkcommunicatie rond Voedselcirkel Amsterdam, inclusief de groepschat 'Voedsel uitwisselen' – bronbestand: 'Notitie_VCA_WhatsApp_Voedsel_uitwisselen_geanonimiseerd (1).docx'.
- Interne analyse organisatieontwikkeling op basis van vijf gesprekken en ondersteunende stukken over organisatie-inrichting, aansturing en partnerontwikkeling.

Bronnen

Carloni, E., Giordano, C., Di Fiore, G. N., Mulazzani, L., Setti, M., Falasconi, L., & Marini Govigli, V. (2025). Promoting sustainable food systems: An empirical analysis of local food hub governance models and structures in 12 African settings. *Environmental Science & Policy*, 164, 103983. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1462901124003174>.

CE Delft. (2024). Environmental Prices Handbook 2024: EU27 version. Geraadpleegd op 18-04-2026 van https://cedelft.eu/wp-content/uploads/sites/2/2024/12/CE_Delft_230107_Environmental-Prices-Handbook-2024-EU-version_def.pdf.

Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 5(2), 211–217. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288727>.

Desai, S., & Mazaroli, N. (2018). San Diego County Food Hub Needs Assessment. Community Health Improvement Partners. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://sdcoi.org/wp-content/uploads/2018/12/SDC-Food-Hubs-Needs-Assessment-Report.pdf>.

European Food Banks Federation (FEBA). (z.d.). European Food Banks Federation. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.eurofoodbank.org/>.

Feldstein, S., & Barham, J. (2017). Running a Food Hub: Learning From Food Hub Closures. USDA Rural Development. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.rd.usda.gov/publication-cooperatives/sr-77-running-food-hub-learning-food-hub-closures-vol-4>.

Gemeente Amsterdam. (z.d.). Voedselstrategie. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/beleid/voedselstrategie/>.

Gemeente Amsterdam, Onderzoek en Statistiek. (2024). Monitor Voedsel 2024. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://onderzoek.amsterdam.nl/publicatie/monitor-voedsel-2024>.

Gemeente Amsterdam, Onderzoek en Statistiek. (2025a). Monitor voedsel in Amsterdam: Eerlijk en betaalbaar. Geraadpleegd op 17-04-2026 van https://cms.onderzoek-en-statistiek.nl/uploads/2025_06_23_actielijn1_monitor_voedsel_in_amsterdam_eerlijk_en_betaalbaar_6c3679c084.pdf.

Gemeente Amsterdam, Onderzoek en Statistiek. (2025b). Monitor voedsel in Amsterdam: samenvatting. Geraadpleegd op 17-04-2026 van https://openresearch.amsterdam/image/2025/10/2/monitor_voedsel_in_amsterdam_samenvatting-372009392.pdf.

Matsentralen Norge. (z.d.). Food Banks Norway. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.matsentralen.no/english>.

Nelson, E., & Landman, K. (2020). Evaluating food hubs: Reporting on a participatory action project. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 10(1), 63–81. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.foodsystemsjournal.org/index.php/fsj/article/view/889>.

Nibud. (z.d.). Huishoudelijke uitgaven. Geraadpleegd op 18-04-2026 van <https://www.nibud.nl/onderwerpen/uitgaven/huishoudelijke-uitgaven/>.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.cambridge.org/core/books/governing-the-commons/7AB7AE11BADA84409C34815CC288CD79>.

Shariatmadary, H., O'Hara, S., Graham, R., & Stuiver, M. (2023). Are Food Hubs Sustainable? An Analysis of Social and Environmental Objectives of U.S. Food Hubs. *Sustainability*, 15(3), 2308. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2308>.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84–93. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>.

Moore, M. H. (2021). *Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government*. Harvard Kennedy School. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.hks.harvard.edu/publications/creating-public-value-core-idea-strategic-management-government>.

Herman, R. D., & Renz, D. O. (2003). *Nonprofit Organizational Effectiveness: Practical Implications Of Research On An Elusive Concept*. University of Missouri–Kansas City. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://bloch.umkc.edu/wp-content/uploads/2021/06/Herman-Renz-NPO-Effectiveness.-Practical-Implications-of-Elusive-Concept.pdf>.

Patton, M. Q. (2015). *State of the Art and Practice of Developmental Evaluation*. Sample chapter. Geraadpleegd op 17-04-2026 van https://www.prpassworkshop.org/sites/prpassworkshop.org/files/patton-chapter1_0.pdf.

RIVM. (2021). *Free Food Market: in of uit de schaduw?* Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.rivm.nl/gedragsonderzoek/voorbeelden-uit-praktijk/free-food-market-in-of-uit-schaduw>.

RIVM. (z.d.). *Milieubelasting van voedingsmiddelen*. Geraadpleegd op 18-04-2026 van <https://www.rivm.nl/voeding/duurzaam-voedsel/database-milieubelasting-voedingsmiddelen>.

Senge, P. M. (z.d.). Peter M. Senge. MIT Sloan School of Management. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/peter-m-senge>.

Voedingscentrum. (2022). *Aanbevolen dagelijkse hoeveelheden voor volwassenen*. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.voedingscentrum.nl/Assets/Uploads/voedingscentrum/Documents/ADH%20tabel%20Scheurblok%202022%20volwassen.pdf>.

Voedingscentrum. (z.d.-c). *Hoe stellen we onze recepten samen?* Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.voedingscentrum.nl/nl/gezonde-recepten/hoe-stellen-we-onze-recepten-samen.aspx>.

Voedingscentrum. (z.d.-a). Hoeveel en wat kan ik per dag eten? Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.voedingscentrum.nl/nl/gezond-eten-met-de-schijf-van-vijf/hoeveel-en-wat-kan-ik-per-dag-eten.aspx>.

Voedingscentrum. (z.d.-b). Wat is het Eetmaatje? Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.voedingscentrum.nl/nl/thema/kopen-koken-bewaren/eten-bereiden/wat-is-het-eetmaatje.aspx>.

Voedselbanken Nederland. (2020). Jaarverslag 2020. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://voedselbankennederland.nl/wp-content/uploads/2023/10/Jaarverslag-2020-VBN.pdf>.

Voedselcirkel Amsterdam. (z.d.). Voedselcirkel Amsterdam. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.voedselcirkelamsterdam.nl/>.

Welschen, S., Lucas, P., Hoijsink, M., & Veldboer, L. (2020). Licht op sociaal schaduwwerk: Literatuurstudie naar (Nederlandse) informele sociaalwerkpraktijken die plaatsvinden onder de radar. Werkplaats Sociaal Domein Amsterdam en omgeving. Geraadpleegd op 17-04-2026 van <https://www.werkplaatsensociaaldomein.nl/sites/default/files/2020-11/Licht-op-sociaal-schaduwwerk.pdf>.

Zorginstituut Nederland. (2024). Beoordelingskader kosteneffectiviteit van zorg. Geraadpleegd op 18-04-2026 van <https://www.zorginstituutnederland.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2024/11/26/beoordelingskader-kosteneffectiviteit-van-zorg/Beoordelingskader%2Bkosteneffectiviteit%2Bvan%2Bzorg.pdf>.