

Kringloopbedrijf De Beurs

Strategisch beleidsplan 2017 - 2020

Inhoudsopgave

1. **Inleiding**
 - Introductie
 - Aanleiding
2. **Administratieve organisatie**
 - Werving van gelden
 - Vermogen
 - Winstoogmerk
 - Bestemming liquidatiesaldo
 - Juridische en fiscale structuur
 - Externe auditing
 - Beheer van het vermogen
 - Kostenstructuur
 - Beloning van de bestuurders
 - Beschrijving van de administratieve organisatie
 - Organigram plus enkele cijfers
 - Overlegstructuur
 - Bestuursvergadering
 - MT overleg
 - Coördinatorenoverleg
 - Afdelingsoverleg
 - Jaarvergadering
3. **Beleidsthema's algemeen**
 - Kernprincipes en uitgangspunten
 - Werkzaamheden
 - Personeel
 - Ondersteunen van sociale doelen
 - De vrijwilliger
4. **Omgeving Bewerkingsgebied**
 - Samenwerkingspartners
 - Extern krachtenmodel a.h.v. Porter
 - Een stukje ontstaansgeschiedenis
 - Beleidsthema's van afgelopen jaren
5. **Strategische planning 2017-2020**
 - Swot
 - Missie
 - Visie
 - Smart doelstellingen 2017-2020
 - Hergebruik
 - Werkgelegenheid
 - Financieel
 - Strategie
 - ECLIPS
6. **Risico analyse 2014**
 - Risicoanalyse
 - Intern (strategisch, organisatorisch, processen/middelen, personeel, automatisering, bestuurlijk, financieel)
 - Extern (de markt, economisch, politiek, maatschappelijk, natuur)
 - Actieplan 2014

1. Inleiding

Introductie:

Voor u ligt het strategisch beleidsplan voor het jaar 2017-2020. Het document moet gezien worden als een ontwikkelmodel naar steeds concretere maar zeker niet mindere ideële beleidsdoelen. Naast de contractmedewerkers, gedetacheerden en geplaatste medewerkers steunt onze organisatie vooral op de inzet van vrijwilligers. Deze situatie willen wij dan ook de komende jaren koesteren en waar mogelijk verder uitbreiden.

Stichting Kringloop de Beurs is in 8 januari 1982 opgericht door een kleine groep enthousiaste inwoners van de gemeente Oldenzaal die hiermee op een bewuste wijze een bijdrage en concrete invulling wilden leveren aan een schoon milieu door het stimuleren van hergebruik van goederen.

Dit initiatief heeft zich sinds die tijd op allerlei fronten zeer succesvol ontwikkeld. In het bijzonder geldt dit voor, in willekeurige volgorde:

- het aantal vrijwilligers dat zich belangeloos inzet voor de stichting;
- de samenwerking met gemeenten en diverse instanties;
- de hoeveelheid ingezamelde goederen.

Het kleinschalige van toen, waarbij een kleine groep vrijwilligers bijna alle werkzaamheden voor hun rekening namen, is uitgegroeid tot een organisatie waarvoor meer dan 200 mensen zich inzetten.

De ontwikkeling van de omzet geeft daarnaast aan dat veel kopers hun weg naar de winkel weten te vinden.

Het hoofddoel van de stichting is het inzamelen, verwerken en verkopen van afgedankte goederen. Er wordt gestreefd naar een optimaal hergebruik van goederen en basisgrondstoffen.

Een ander belangrijk doel van de stichting is het creëren van zinvol werk voor mensen die in het reguliere arbeidscircuit buiten de boot (dreigen te) vallen. De Beurs werkt hiervoor nauw samen met instanties als UWV, Gemeentes, en andere sociale partners. Daarnaast zijn er tijdelijke mensen werkzaam via het bureau Halt, de Raad van Kinderbescherming, Justitie en de Reclassering.

Tot slot willen we een bijdrage leveren aan het stimuleren van een bewust afvalgedrag bij de bevolking van met name de gemeenten Oldenzaal, Losser, Dinkelland, Tubbergen en Hof van Twente. Bij voorkeur in samenwerking met al deze gemeenten zelf.

Aanleiding:

De aanleiding tot het schrijven van dit strategisch beleidsplan wordt ingegeven door de wijzigingen binnen de organisatie van de afgelopen jaren. Daarnaast zal er in oktober 2017 een hertoets plaatsvinden van ons kwaliteitskeurmerk van onze branchevereniging (de BKN). Wij ondersteunen de visie dat de branche gebaat is bij een kwaliteitskeurmerk wat aangeeft dat we een volwassen bedrijfstak zijn welke nog volop in ontwikkeling is en welke van steeds meer van maatschappelijk belang blijkt te zijn. De afgelopen jaren is er binnen onze eigen organisatie te weinig aandacht geweest voor het Keurmerk. Overigens zegt dit niets over, ons inziens, professionele werkwijze.

Het afgelopen jaar hebben wij in twee sessies onze eigen identiteit onder de loep genomen. Er is een sessie geweest met het bestuur en directie en er is een sessie geweest met het

leidinggevende personeel. Belangrijke onderwerpen in deze sessies waren: onze missie en visie, onze vrijwilligers, sociale werkgelegenheid, concurrentie, innovaties, duurzaamheid, regionaal afvalbeleid, schaalgrootte en onze belangrijkste partners.

De uitkomsten van deze sessies zijn zoveel als mogelijk verwerkt in dit document. De onderwerpen waren bij beide sessies gelijk. Wel valt op te merken dat het accent bij het bestuur meer op het strategische vlak lag en bij het leidinggevende personeel lag het accent meer op “de mens”.

We hebben de keuze gemaakt voor een kort en praktisch leesbaar stuk. Dit is namelijk precies hoe wij dagelijks werken; slagvaardig, ondersteunend, betrokken en oplossingsgericht.

2. Administratieve organisatie

Werving van gelden:

De inkomsten van de stichting komen voort uit de verkoop van goederen in onze winkels, de verkoop van basisgrondstoffen en het verrichten van betaalde diensten voor derden (gemeentes, bedrijven en particulieren). Wij hebben inzamelcontracten met de gemeentes Dinkelland, Tubbergen, Oldenzaal, en Losser. Deze contracten worden jaarlijks besproken en tot op heden worden deze ieder jaar verlengd. Daarnaast staat de stichting open voor donaties van derden.

Vermogen:

- Het vermogen en de inkomsten van de stichting worden aangewend voor onderhoud en versterking van de werkorganisatie van de stichting.
- De Raad van Toezicht stelt jaarlijks, samen met de directie, voor zichzelf en voor de organisatie beleidsdoelen op. De directeur legt periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht over de aan hen toevertrouwde taken.

Winstoogmerk:

De organisatie is ondergebracht in een stichting waarvan de doelen ideëel zijn en niet gericht zijn op het maken van winst en het doen van winstuitkering aan de Raad van Toezicht of directie. In de statuten is uitdrukkelijk bepaald dat geen uitkeringen gedaan mogen worden aan een oprichter of bestuurder. De stichting heeft een ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling) en voldoet aan de wettelijke eisen hiervoor.

Bestemming liquidatiesaldo:

Bij liquidatie van de stichting dient het batig saldo aangewend te worden voor besteding die in de lijn liggen met de doelstellingen van de stichting zoals beschreven in de statuten.

Juridische en fiscale structuur:

Taakverdeling binnen de Raad van Toezicht: voorzitter, secretaris, portefeuillehouder financiën, portefeuillehouder personeel, -retail en -milieu.

Externe auditing:

De boekhouding werd tot en met 2016 verzorgd door Hekman Suelmann Accountants uit Oldenzaal. In 2017 is Hendriksen Accountants aangesteld als externe accountant. Hendriksen accountants zal met name een toegevoegde waarde zijn op het gebied van personeelsadministratie. Het streven is om vijfjaarlijks van bureau te wisselen om verzekerd te zijn van een frisse kijk op de zaken. Hendriksen Accountants verzorgt ook de loonadministratie voor de medewerkers in loondienst. Daarnaast controleert dit bureau jaarlijks de boekhouding en stelt het financiële jaarverslag op. De accountant toets ons jaarlijks op onze kasstromen. De laatste kascontrole op alle locaties is in 2016 uitgevoerd.

Beheer van het vermogen:

Inkomsten en vermogen van de stichting worden aangewend conform de begroting die jaarlijks wordt opgesteld en zo nodig tussentijds wordt bijgesteld.

Kostenstructuur:

Hiervoor wordt verwezen naar de verlies- en winstrekening. Het beleid is er op gericht om de investeringen zoveel als mogelijk uit eigen middelen te doen.

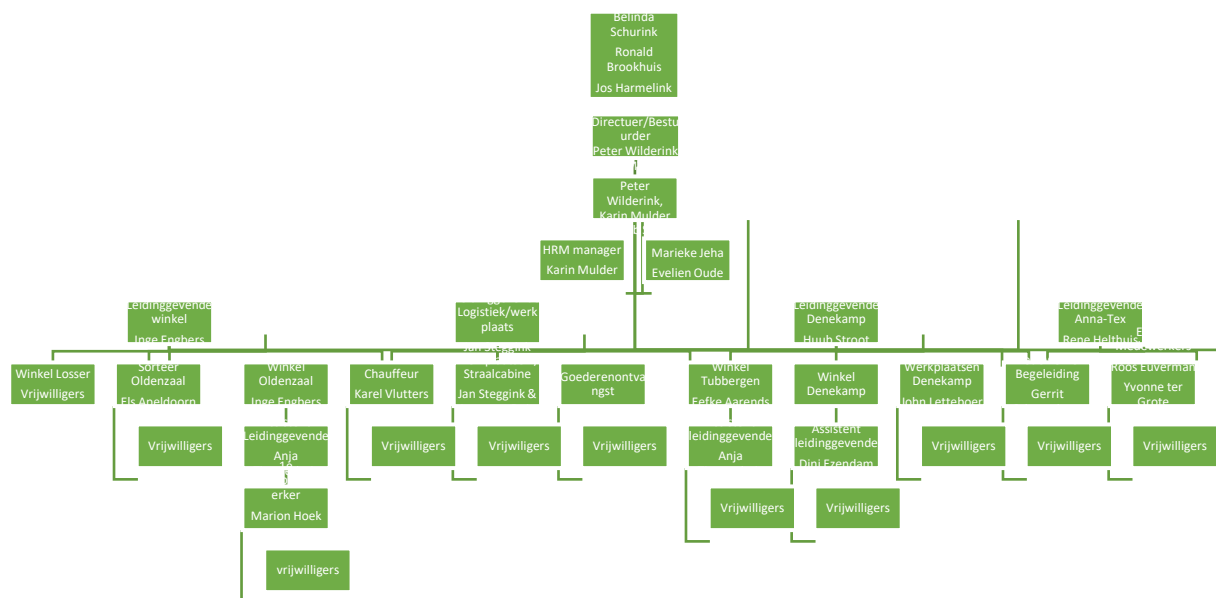
Beloning van de Raad van Toezicht:

Aan de leden van de Raad van Toezicht kan een vergoeding conform de statuten van de stichting worden gegeven. De stichting De Beurs kent haar leden van de Raad van Toezicht, vanwege haar verantwoordelijkheden, een vergoeding toe op basis van de wettelijke regeling: Besluit vergoedingen adviescolleges en commissies. De Beurs heeft ervoor gekozen om de minimale vergoeding per vergadering uit te keren aan haar bestuursleden. De uitkering bedraagt niet meer dan de maximale vrijwilligersvergoeding van €150,- per maand.

Beschrijving van de administratieve organisatie:

In overleg met alle betrokkenen worden jaarlijks budgetten voor het nieuwe jaar opgesteld waarin beleidsvoornemens worden meegenomen. Na de goedkeuring van deze budgetten door de Raad van Toezicht van de stichting, kan de budgethouder het geld besteden aan de gestelde doelen.

Organigram kringloopbedrijf de Beurs:



Enkele cijfers (die van jaar tot jaar fluctueren maar wel een stijgende trend laten zien):

Zevenentwintig mensen hebben een dienstverband met kringloop de Beurs en voor zeven personen betalen we aan (SW) detachingsorganisaties een inleenvergoeding. Vanuit diverse opleidingsinstituten begeleiden we continue diverse stagiaires. In totaal worden per maand door

onze vrijwilligers, arbeidsparticipanten en taakgestraften ruim 6.000 uren gewerkt. In de dagelijkse praktijk zien we dat per dagdeel ongeveer 50 mensen aan het werk zijn.

Overlegstructuur

Vergadering Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (voorzitter, secretaris, penningmeester, portefeuillehouder personeelszaken, -milieu en retail) vergadert tweemaandelijks met de directie. Er vinden ook nog op regelmatige basis vergaderingen plaats zonder de directie. In deze vergaderingen wordt onder meer gesproken over de directie en zelfevaluatie. Deze overlegvorm is strategisch en tactisch gericht om controle uit te voeren over de organisatie. De rol van de Raad van Toezicht is niet sturend, organiserend of initiërend maar vooral gericht op: regelend, controlerend, faciliterend en beschikkend. De rol van de Raad van Toezicht is beleid controlerend en dient als sparringpartner voor de directie.

MT overleg

Het MT bestaat uit de directeur, hoofd personeelszaken en de bedrijfsleider van vestiging Denekamp. De directeur heeft als aandachtsgebied financiën en milieu, de bedrijfsleider Denekamp heeft als aandachtsgebied Retail en de HRM-manager heeft als aandachtsgebied “de mens”. Er vindt een driewekelijks overleg plaats. In dit overleg worden alle beleidszaken besproken van de stichting die een meer vertrouwelijk karakter hebben. Er worden notulen gemaakt. Uitkomsten van het MT-overleg wordt gedeeld in het bedrijfsleidersoverleg.

Bedrijfsleiders overleg

Driewekelijks: de directeur heeft overleg met zijn kaderpersoneel bestaande uit de bedrijfsleiders Tubbergen, Denekamp, Anna-Tex, goederencoördinator, de winkelcoördinator Oldenzaal, de medewerker administratie en de HRM-manager. De medewerker administratie notuleert. Tijdens dit overleg worden van toepassing zijnde (financiële)resultaten vanuit het bestuur/directie besproken en mededelingen gedaan. Tevens worden voorkomende arbeidsprocessen besproken om samenwerking tussen coördinatoren en afdelingen te optimaliseren. Proceseigenaars kunnen hier verbetervoorstellen doen. Vervolgens wordt er dan een plan van aanpak gemaakt en wordt in de notulen het tijdsplan bewaakt. Ook wordt informatie die voortkomt uit één van onderstaande overleggen besproken en voorgelegd. Terugkerend agendapunt is Risico Inventarisatie (Arbo) en het onderhouden van het Keurmerk BKN. Gemaakte afspraken worden vastgelegd en centraal opgeslagen (zowel digitaal als fysiek) bij de afdeling administratie. Deze overlegvorm richt zich vooral op operationele zaken.

Coördinatorenoverleg

Dagelijks: De winkelcoördinator en goederencoördinator overleggen dagelijks voor opening met elkaar over de personele bezetting, de inhoud en organisatie van de winkel, textielverwerking en transport. Hierbij worden beslissingen genomen over producten die vanuit het magazijn in de winkel kunnen worden geplaatst. Goederen die verkocht zijn en bezorgd moeten gaan worden en goederen die niet verkoopbaar blijken, worden uit de winkel verwijderd en afgevoerd voor verdere verwerking. Overleg tussen deze twee coördinatoren is ook noodzakelijk om elkaar op de hoogte te houden over de magazijnvoorraad en de goederen die voor die dag op de planning

staan om opgehaald of bezorgd te gaan worden. Overleg tussen de coördinatoren en Anna-TeX is noodzakelijk om voldoende kleding naar de winkels te kunnen bevoorraden.

Afdelingsoverleg

Afdeling: inzamelen, sorteren, elektra, fietsen, meubel, huisraad, speelgoed, kleding, boeken en media, computerapparatuur, winkel, kassa, transport en administratie. Periodiek maar minimaal twee maal per jaar: de coördinatoren hebben binnen hun afdeling een overleg met hun medewerkers van de diverse afdelingen. Deelnemers ontvangen twee weken van tevoren een persoonlijke uitnodiging. Als het niet lukt om medewerkers op een centraal moment bijeen te roepen dan kan overleg ook op individuele basis plaatsvinden. Hierbij wordt informatie afkomstig uit overige bovenstaande overleggen doorgegeven. Daarnaast wordt geïnventariseerd welke zaken spelen binnen de afdeling om eventueel naar 'boven' toe door te geven. Hoofdrede voor dit overleg is ervoor te zorgen dat interne werkzaamheden zo gestroomlijnd mogelijk verlopen en daar waar nodig, met het oog op efficiency, kunnen worden aangepast. Vast agendapunt vormen Arbo gerelateerde onderwerpen, klantwensen, hoogte van wenselijke voorraad (rekening houdend met bezettingsgraad en verkoopverwachting) en de inhoud van de voorraad (rekening houdend met historische vraag, opbrengstverwachting in relatie tot ruimtebeslag, seizoen en hoeveel stuks er van iets al in de winkel staan). In de toekomst zal steeds meer nadruk komen te liggen op cijfermatige onderbouwing afkomstig uit Eclips (het planningsprogramma van de Beurs). De coördinator zorgt zelf voor verslaglegging en verspreiding aan de deelnemers en verstrekt deze ook digitaal aan de het bedrijfsbureau zodat deze kan worden opgeslagen op de schijf (algemene zaken).

Jaarbijeenkomst:

Jaarlijks op alle locaties voor alle medewerkers (bij het uitkomen van het jaarverslag van het voorafgaande jaar). De directeur leidt de vergadering. Onderwerpen: nieuwe ontwikkelingen, terugblik over afgelopen periode, bijzonderheden, voorlichting over veilig en verstandig werken en voorlichting over voortgang plan het van aanpak uit de RI&E. Van deze vergadering wordt een aanwezigheidsregistratie bijgehouden (met het oog op wettelijke plicht voorlichtende taak vanuit Arbo) en worden notulen door een medewerker van het bedrijfsbureau gemaakt die op het bedrijfsbureau worden opgeslagen.

3. Beleidsthema's algemeen

Kernprincipes en uitgangspunten:

- Een actieve bijdrage leveren aan de circulaire economie.
- het inzamelen, verwerken en verkopen van afgedankte en mogelijk herbruikbare goederen en stoffen omwille van een besparing van grondstoffen en energieverbruik. Gestreefd wordt naar optimaal hoogwaardig hergebruik en CO2-reductie;
- het begeleiden en trainen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met het doel de toeleiding naar de reguliere arbeidsmarkt te vergemakkelijken. Het werkgebied van de stichting dient te worden verruimd tot het grondgebied van de Regio Twente en omstreken;
- het stimuleren van een bewust afvalgedrag bij de bevolking van de regio Twente;
- het creëren van zinvolle werkgelegenheid met name voor mensen die behoefte hebben aan aangepast werk maar via de bestaande wegen niet of nauwelijks plaatsbaar zijn om daarmee hun sociale redzaamheid te bevorderen;

- het creëren van de mogelijkheid om tegen een speciaal tarief beschikbaar stellen van goederen aan mensen met een sociale indicatie;
- en het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

De stichting tracht haar doel onder meer te bereiken door:

- het exploiteren van kringloopwinkels op basis van een economisch verantwoorde bedrijfsvoering;
- bij de opzet en uitvoering van de werkzaamheden rekening te houden met de inpassing van moeilijk plaatsbare personen op de arbeidsmarkt en daar waar mogelijk structurele werkgelegenheid voor hen te creëren;
- het (her)inrichten van een kader teneinde begeleiding aan speciale doelgroepen te kunnen bieden;
- het scheiden en veredelen van aangeleverde goederen en materialen;
- het ontwikkelen van al die activiteiten welke met het hiervoor vermelde in verband staan of daartoe bevorderlijk kunnen zijn;
- samenwerking met instanties zoals gemeenten, UWV, Werkwijzer, Soweco, Twente Milieu, Bureau Halt, de Raad voor de Kinderbescherming, Justitie en reclassering, etc.

Werkzaamheden:

- het in ontvangst nemen van gebruikte en afgedankte goederen;
- het telefonisch of persoonlijk inplannen van het ophalen van deze goederen;
- het ophalen van gebruikte en afgedankte goederen;
- het sorteren en beoordelen van de kwaliteit en verkoopbaarheid van deze goederen;
- het repareren van deze goederen;
- het voor verkoop klaarmaken van deze goederen;
- het prijzen, presenteren en verkopen in eigen winkel van deze goederen;
- het recyclen van de basisgrondstoffen van niet-verkoopbare goederen;
- het bezorgen van aangekochte goederen naar de klant;
- het uitvoeren en verzorgen van huisontruimingen;
- het beheren en administreren van de geldstroom;
- het voeren van een debiteuren- crediteuren en personeelsadministratie;
- het voeren van de vrijwilligersadministratie;
- beleidsontwikkeling;
- uitvoeren van de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers;
- begeleiding geven aan medewerkers;
- uitvoering geven aan diverse overlegvormen (intern en extern);
- inregelen ICT processen;
- uitvoering geven aan kwaliteits-, Arbo- en milieuprocessen.

Personeel

- het inzetten en begeleiden van medewerkers in loondienst;
- het inzetten en begeleiden van vrijwilligers;
- het opzetten en inrichten van aangepaste werkplekken voor kwetsbare groepen ten opzichte van de arbeidsmarkt;
- het tewerkstellen en begeleiden van gedetacheerde medewerkers vanuit de sociale arbeidssector;
- het tewerkstellen van begeleiden van tijdelijke medewerkers in opdracht van Justitie.

Ondersteunen van sociale doelen:

- het ondersteunen van algemene sociale doelen door het (gereduceerd) geven van goederen of donaties.

Verder heeft stichting de Beurs een taak in het ondersteunen van de volgende doelen:

- het aan minima tegen een gereduceerd tarief beschikbaar stellen van goederen voor de eerste elementaire inrichting van hun woning en/of aanschaf van huisraad;
- het beschikbaar stellen van soortgelijke goederen aan vluchtelingen via Stichting Vluchtelingenwerk;

De Vrijwilliger

Definitie

Onder vrijwilligers verstaan we mensen die met een vrijwilligerscontract werkzaam zijn. In het begin was dit vaak de (ideeel gedreven-) vrijwilliger en de laatste jaren zien we een accentverschuiving naar wat wij noemen de arbeidsparticipant. Deze vrijwilligers wordt bemiddeld door een organisatie of dienst van een gemeente om via vrijwilligerswerk arbeidservaring op te doen met als doel om de kansen op betaald werk te vergroten of hun arbeidsmogelijkheden in kaart te brengen.

Beleid

In het beleid van de Stichting Kringloop De Beurs is vastgesteld dat de uitvoering van al het werk plaatsvindt met behulp van professionele krachten.

Aanname

Het aannemen van de vrijwilligers gebeurt door de leidinggevendenden van de diverse afdelingen in samenspraak met de HRM Manager. De HRM Manager zet de vrijwilligersvacatures uit en beheert deze in overleg met de leidinggevendenden. Wervingskanalen: vrijwilligersbureau 's, welzijnswerk, klantmanagers UWV, Gemeenten en re-integratiebureau 's, onze website, advertorials, Facebook en aankondigingen in onze winkel, etc.

Informatie

Alle vrijwilligers vullen een inschrijfformulier en een vrijwilligersovereenkomst in. Deze worden tezamen met een kopie van het ID bewaard in de kast bij de personeelsadministratie. Afspraken over bijvoorbeeld werktijden worden schriftelijk vastgelegd in de vrijwilligersovereenkomst die door de leidinggevende en de vrijwilliger ondertekend wordt. De vrijwilliger ontvangt het boekje welkom bij De Beurs met daarin de bedrijfsregels, eventuele Arbodocumentatie, mondelinge uitleg, en indien nodig werkschoenen en bedrijfskleding.

Voortgang

De begeleiding, eventuele beëindiging en het onderhouden van het contact met de toe leidende instantie van de vrijwilligers gebeurt door de direct leidinggevendenden. De begeleiding heeft betrekking op het uitvoeren van het werk, het ontwikkelen van de afgesproken ontwikkeldoelen en ook bijvoorbeeld de acties uitzetten die bij een ziekmelding horen en zijn neergelegd in het attentiebeleid. Ook hier kan de leidinggevende zich laten bijstaan door de HRM Manager. Eenmaal per jaar wordt er een evaluatie ingepland door de leidinggevende.

Verzekeringen

Voor vrijwilligers is een wettelijke aansprakelijkheids- en ongevallenverzekering, een ongevallenverzekering voor verkeersdeelnemers en inzittenden en een bestuursaansprakelijkheidsverzekering afgesloten via Turien Verzekeringen.

Evenwicht

Voor de beheersbaarheid van de organisatie is een goed evenwicht nodig tussen vaste medewerkers en vrijwilligers. In het MT en bedrijfsleidersoverleg wordt steeds de voortgang van de algehele bezetting besproken.

Aanwezigheidsbriefjes

Alle "verplicht" vrijwilligers vullen hun werkuren in op de daarvoor beschikbare uren formulieren. Bij de personeelsadministratie kan de vrijwilliger zijn maandstaat opvragen om bijvoorbeeld te overleggen aan de toe leidende organisatie.

Onkostenvergoeding

De vrijwilligers ontvangen een reiskostenvergoeding indien zij binnen een afstand van 10 tot 25 kilometer van betreffende locatie van de Beurs wonen. De vergoeding bedraagt 19 eurocent per kilometer. Vrijwilligers ontvangen een korting van 25% op de aankopen.

Ontwikkeling

Een vrijwilliger kan altijd vragen om een voortgangsgesprek en een getuigschrift.

Regelingen

Het attentiebeleid en de klachtenregeling en diverse andere regelingen zijn van toepassing.

Keurmerk

Stichting Kringloop de Beurs is sinds 2014 in het bezit van het keurmerk van de BKN.

4. OMGEVING

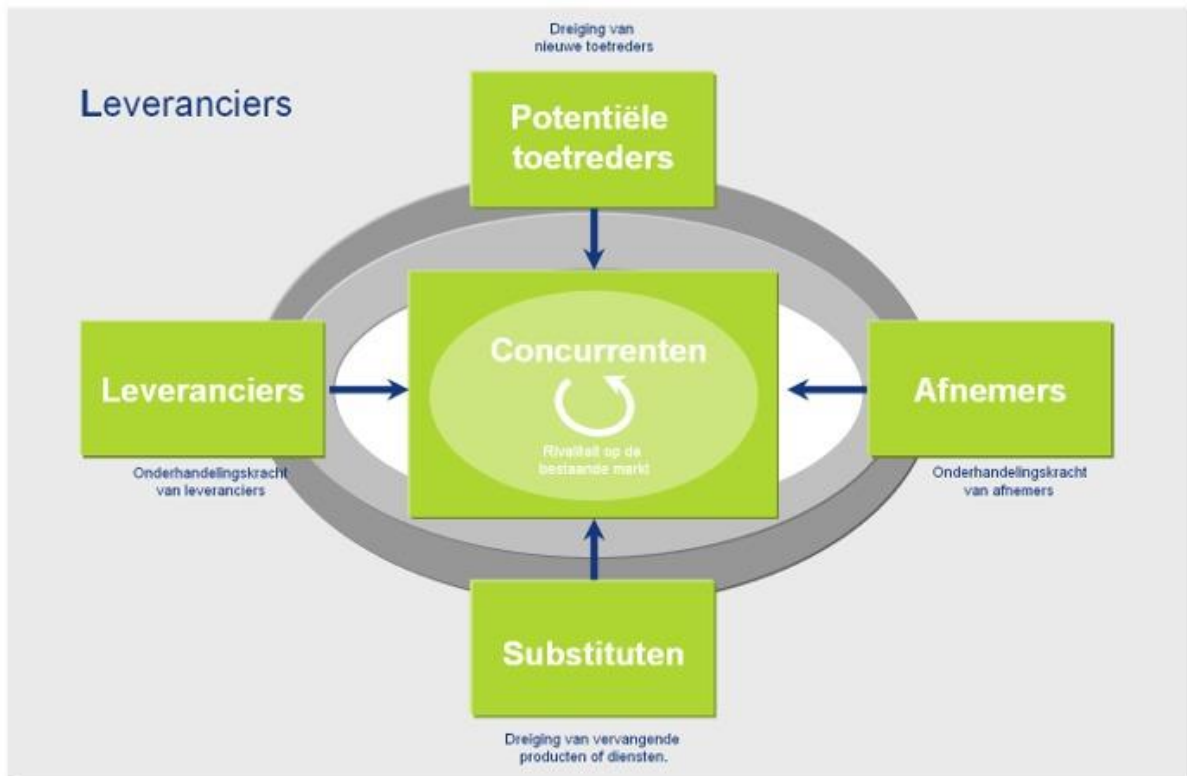
Bewerkingsgebied:

Stichting Kringloop de Beurs richt zich met haar activiteiten op de volgende gemeentes: Oldenzaal (32.100 inwoners), Tubbergen (21.100 inwoners), Dinkelland (26.300 inwoners), Losser (22.400 inwoners) en Hof van Twente (35.000 inwoners).

Extern krachtenmodel

Meso-analyse: model van Porter

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van de omgeving/het krachtenveld waarin de kringloopwinkels van de Beurs zich bevinden en van de aantrekkelijkheid van de kringloopbranche. Hiervoor wordt het vijfkrachtenmodel van Porter gebruikt. In onderstaande afbeelding zijn deze krachten van Porter weergegeven die achtereenvolgens besproken zullen worden. Tenslotte volgt een conclusie.



Leveranciers

Klanten: alle goederen binnen de kringloopbranche zijn geschonken (ingezameld) door mensen uit de omgeving. Om voldoende goederen binnen te krijgen is het van belang om als onderneming een goed imago te hebben. Kringloopwinkels moeten de gemeenschap iets te bieden hebben. Voor mensen thuis is het heel makkelijk hun spullen op een andere manier kwijt te raken. Zo zouden ze het zelf kunnen verkopen op Marktplaats of op een koningsdag of naar het Leger des Heils kunnen brengen. Ze kunnen zelfs besluiten om het weg te gooien. Als deze leveranciers hun goederen niet meer aanbieden dan hebben de kringloopwinkels niets meer om te verkopen of te scheiden.

Instanties/instellingen

Verder onderscheiden wij de diensten WZI (Werk, Zorg en Inkomen), re-integratiebedrijven en scholen als leveranciers van personeel. Zonder deze betaalbare arbeidskrachten kunnen de kringloopwinkels niet rendabel functioneren en de door haar gestelde doelen bereiken.

Bedrijven

Naast deze leveranciers zijn er nog anderen waaronder: onderhoudsbedrijven, leveranciers van kantoorartikelen, levensmiddelen (koffie/thee), gas/licht/water e.d.

Afnemers

De afnemers of klanten (dit zijn voornamelijk de klanten die komen winkelen) van kringloopwinkels zijn erg divers. Het bestedingsbedrag varieert en is gemiddeld ongeveer € 9,-. Het is belangrijk om een kringloopwinkel interessant te houden. Klanten willen een goede prijs, bereikbaarheid, sfeer en klantvriendelijk personeel. Daarnaast maakt een afwisselende assortiment het aantrekkelijk om regelmatig terug te komen en te snuffelen naar nieuwe koopjes en unieke producten.

Substituten

Het is heel makkelijk om via internet zelf spullen te verkopen. Marktplaats, Speurders en EBay zijn voorbeelden van bedrijven die deze dienst 24 uur per dag gratis aanbieden. Het is makkelijk voor mensen om hier iets te zoeken. Het assortiment is hier ook veel groter dan in een kringloopwinkel.

Ook worden rommelmarkten georganiseerd maar deze zijn slechts incidenteel. Het aantrekkelijke van een kringloopwinkel is dat er elke dag andere goederen binnenkomen en worden aangeboden. Het product is tastbaar aanwezig in de winkel met een zekere garantie op het product. Als er iets is "uitverkocht" dan is er niet altijd een substituuat hiervan voorhanden. Dit stelt sommige klanten teleur maar maakt tegelijkertijd de winkel en het assortiment uniek. Daarnaast is het sociale aspect van het bezoeken van onze winkels (even een praatje maken) belangrijk. Dit is een kracht van de kringloopwinkel.

Potentiële toetreders

Het is mogelijk dat een nieuwe kringloopwinkel opent in de regio van De Beurs. Kringloop De Beurs heeft de afgelopen jaren een goed imago en een grote klantenkring opgebouwd. Het begrip concurrentie is relatief. Als een ondernemer het doel heeft het hergebruik van spullen te bevorderen, bestaat ook de mogelijkheid zich aan te sluiten bij bestaande kringloopwinkels. Bedreigingen en kansen liggen hier dus dicht bij elkaar. De afgelopen jaren zijn er diverse concurrenten in de buurt van winkels van De Beurs begonnen en ook weer verdwenen. We kunnen stellen dat er in de Gemeente Losser de concurrentieslag is verloren. Wij hebben bij alle concurrentie hinder doordat een aantal van onze klanten denken dat dit ons inzamelstation/magazijn is en daardoor lopen wij spullen mis. Er zijn organisaties die tot doel hebben winst te behalen (bijvoorbeeld Kringloop Het Goed). Deze commerciële organisaties zijn actief op vele plaatsen in het land. Zij zouden kunnen besluiten een vestiging te openen in ons werkgebied. Al met al wordt het voor de consument steeds lastiger te doorzien welke organisaties sociale en maatschappelijk doelen nastreven en welke winkels kringloopactiviteiten ontplooiën voor alleen het financiële gewin.

Concurrenten

De meeste kringloopbedrijven in Twente liggen verspreid en hebben hun eigen afnamegebied. Ze zitten in het algemeen niet in elkaars vaarwater. Informatie en expertise worden onder kringloopbedrijven in Twente niet openlijk met elkaar uitgewisseld. In onze regio zijn er 3 bedrijven met het keurmerk van de BKN, te weten Het goed, Kringloop Borne en De Beurs. Op het gebied van goederen afhalen bestaat meer concurrentie. Zo rijdt de afhaaldienst van bijvoorbeeld kringloopwinkel Het Goed in Enschede en Hengelo. De afgelopen jaren zijn er ook veel prijsvechters in onze regio gekomen. Onder andere de Primarkt en de action zijn geduchte concurrenten voor De Beurs. Zij zijn actief in het lage prijzensegment op het gebied van o.a. huisraad en vrijetijdskleding. Voor ons is het zaak om ons niet uit de markt te prijzen mbt vergelijkbare producten en vergelijkbare kwaliteit. De Beurs dient oog te blijven hebben voor kwaliteit onderscheidende producten en winkelbeleving.

Conclusie

- De aanvoer van voldoende goederen is in hoge mate afhankelijk van imago van de kringloopwinkel; Internetbedrijven en Leger des Heils doen sterk mee in het kringloopproces. Ook bedrijven met winstooigmerk zoals Het Goed hebben een aandeel in 2e hands goederenstroom.
- Koopgedrag is in hoge mate afhankelijk van klantvriendelijkheid, winkelbeleving, prijs, bereikbaarheid en diversiteit in het assortiment.
- Internetbedrijven worden gezien als serieuze mededingers als het om omzet gaat. Mogelijk dat de Kringloop niet achter kan blijven en de mogelijkheden moet onderzoeken te participeren in de internetverkoop.

Een stukje ontstaansgeschiedenis

Vanaf 2006

In 2005 heeft de Gemeente Oldenzaal Stichting Kringloopbedrijf De Beurs gevraagd om zich te vestigen op een nieuw te bouwen locatie tussen de gemeentewerf en het afvalbrennpunt van Oldenzaal. Met dit plan in de hand kon, na een gedegen voorbereiding met ondersteuning van de gemeente Oldenzaal, in 2006, een zelfstandig functionerende kringloopwinkel in Oldenzaal een reuze stap maken. De volgende uitgangspunten werden destijds geformuleerd:

Kringloopwinkel De Beurs zal een professioneel opgezette onderneming moeten worden die berekend is op haar takenpakket en die garant kan staan voor kwaliteit en continuïteit. Centraal staat de zorg voor het milieu. Een bijkomend doel is het creëren van zinvolle werkgelegenheid voor met name mensen die elders moeilijk aan de slag komen. Bij de opzet moest gekozen worden voor een bedrijfsmatige aanpak en ernaar gestreefd worden dat stichting De Beurs zonder subsidie van de Gemeente Oldenzaal binnen een aantal jaren financieel rendabel kon functioneren.

Kansen?

Na uitgebreid onderzoek is de Projectgroep Kringloopwinkel van mening dat in aanvang de haalbaarheid van een kringloopwinkel in Oldenzaal op het nieuwe bedrijven terrein voldoende is aangetoond, immers:

- er is geen sprake van echte concurrentie;
- er bestaat voldoende draagvlak voor het initiatief;
- er is voldoende aanbod van en vraag naar goederen;
- de Kringloopwinkel past goed binnen de gemeentelijke inzamelstructuur;
- de financiële vooruitzichten zijn gunstig.

Resultaat?

Wanneer De Beurs kan worden opgezet zoals beschreven in het plan zal de Kringloopwinkel:

- een wezenlijke bijdrage leveren aan het op preventie en hergebruik gerichte afvalstoffenbeleid van de gemeente Oldenzaal zonder noemenswaardige kostenverhoging;
- nieuwe werkgelegenheid creëren voor met name mensen die elders moeilijk aan de slag komen;
- voor de Oldenzaalse bevolking een welkome aanvulling zijn op hun voorzieningenpakket en een tastbaar voorbeeld zijn van een manier waarop men anders met afval omgaat. Dit zal de bevolking stimuleren om zelf actief bij te dragen aan een schoner milieu;
- een financieel gezonde onderneming worden.

Het resultaat is een succes geworden. De "onderneming" De Beurs is vanaf 2006 meer dan verdrievoudigd!

Algemeen

Bij de opzet en uitvoering van de werkzaamheden wordt gekozen voor een bedrijfsmatige aanpak zonder daarmee de doelstelling uit het oog te verliezen. Daarbij wordt rekening gehouden met technische, financiële en organisatorische mogelijkheden.

De Kringloopwinkel zal zoveel mogelijk aan de bron gescheiden inzamelen, stelt producthergebruik boven materiaal hergebruik en zal zich inspannen om goede afzetmogelijkheden te creëren voor kringloopproducten. De Kringloopwinkel wil flexibel kunnen insprijngen op nieuwe ontwikkelingen op het terrein van afvalinzameling en -verwerking. Daarbij zal ook gezocht worden naar samenwerkingsvormen met (mogelijk toekomstige) kringloopbedrijven in de regio. De deelname van De Beurs aan de Twentse Textielkring is hier een goed voorbeeld van.

De Kringloopwinkel wil voor de lokale bevolking een tastbaar voorbeeld en inspiratie zijn van een manier waarop men anders met herbruikbare materialen kan omspringen.

Beleidsthema's van de afgelopen jaren

De groeisputten van de winkels zorgde regelmatig voor situaties waarin de organisatie en de personele bezetting achterliep op de feiten. Sinds een aantal jaren staan de Raad van Toezicht en de directie dan ook op gestructureerde wijze stil bij de ontwikkelingen en de ambities voor het volgende jaar. Zo zijn er de afgelopen periode nog een aantal zaken besproken die te verbeteren zijn:

- een bedrijfsmatige bedrijfsvoering;
- aandacht voor de medewerkers en vrijwilligers in brede zin;
- bevordering van arbeidsgewenning voor moeilijk plaatsbare mensen;
- bewaking van de continuïteit van het bedrijf;
- ontwikkeling van het milieubewustzijn onder de burgers;
- een duidelijke toezichthoudende rol tussen Raad van Toezicht en directie en tussen leden van de Raad onderling;
- een overgang van een bestuursmodel naar een raad van toezichtmodel is inmiddels gerealiseerd.

In 2014 is er door het toenmalige bestuur een rondgang geweest en gesproken met medewerkers en vrijwilligers. De belangrijkste aanbevelingen waren: het verbeteren van de algehele organisatie en structuur, het organiseren van de interne communicatie en het ontwikkelen van het vast personeel zodat zij beter de andere medewerkers kunnen begeleiden. Vanaf 2016 werd gestart met de inhuur van een personeelsfunctionaris omdat er behoefte was om deze ondersteunende afdeling op een hoger plan te tillen. Verder werden de huisstijl en het logo geüniformeerd.

Nadat alle voorgenomen verbeterpunten waren gerealiseerd, werd in 2016 gewerkt aan het uitbreiden van het vast personeelsbestand en achter de schermen werden op de afdeling administratie vele procedures met bijbehorende formulierestroom gestructureerd. Men kreeg de beschikking over nieuwe computers, is er geïnvesteerd in werkkleding, een nieuwe vrachtwagen aangeschaft en is het kledingsorteercentrum Anna-TEX verbouwd en klaar gemaakt voor de toekomst.

De doorgaande groei was de aanleiding en gaf de kans om te komen tot meer afstand tussen het bestuur en de directie. De directie kreeg van het bestuur de volgende doelstellingen mee:

- *Professionalisering werkplaatsen, winkel en organisatie daaromheen;
- *Administratieve organisatie, procedures en met het beheer daarvan;
- *Begrotingsgerelateerd werken;
- *Aandacht te schenken aan de communicatie, samenwerking en de rol van directie met de contractpartners en andere samenwerkingsorganen;
- *De eigen ontwikkeling van vaste medewerkers; dit onder meer door het inhuren en aanbieden van gerichte coaching en opleidingen.

Met als resultaat dat in 2016 heel veel aandacht geschonken is aan het verbeteren van de werkomstandigheden en de veiligheid van klanten en medewerkers:

- Op de eerste plaats met de ingebruikname van het nieuwe Anna-TEX hebben medewerkers daar een ruimte bijgekregen waardoor lichtere, efficiëntere, veiligere en overzichtelijkere werkplekken zijn ingericht;
- De laatste RI&E dateerde van 2006 in deze is in 2016 helemaal opnieuw uitgevoerd en gepresenteerd en structureel onder de aandacht;
- inmiddels zijn zo goed als alle aanbevelingen uitgevoerd. In september 2017 is ook de laatste stap te gezet en is het Raad van Toezicht model geïntroduceerd. De directie zal nu niet meer een

te solitaire plek innemen in de organisatie. Het MT is uitgebreid waardoor een meer dagelijkse overleg- en beslisstructuur mogelijk is.

- het handboek van de BKN is in het bezit van al onze vaste medewerkers en wordt als leidraad gebruikt binnen stichting De Beurs;
- bij ieder werkoverleg staat het onderwerp “veiligheid cq RI” genoteerd als vast agendapunt.

Bovendien

Werden de volgende onderwerpen in 2016 en 2017 ter hand genomen:

- het voorbereiden van het realiseren van een extra inzamel- en verkooppunt in Hof van Twente, Lossen en Tubbergen;
- het voorbereiden van het behalen van de hertoets van het keurmerk opgezet door de kringloopbranche BKN;
- zoeken van samenwerking met diverse afnemers voor herbestemming van onze grondstoffen;
- het in gebruik nemen van een nieuwe locatie van de winkel in Tubbergen;
- het wijzigen van het kledingsorteerproces (meer accent op kwaliteit en volume);
- herinrichten en uitbreiden van het winkelgedeelte Oldenzaal.

Vanaf 2017:

Lees hiervoor verder hoofdstuk 5.

5. Strategische planning 2017-2020

SWOT inleiding

Om te komen tot een formulering voor de strategie voor de komende jaren wordt over het algemeen een zogenaamde Swot-analyse gemaakt. Hierin worden dan de sterkes, zwaktes, kansen en bedreigingen geanalyseerd en in kaart gebracht.

De Beurs maakt alleen een Swot analyse bij grote investeringen of wijziging van koers of beleid.

Omdat wij deze laatste twee niet verwachten, maken wij op dit moment geen Swot analyse.

Bovendien zijn wij ruim bekend met de markt, de kansen, de bedreigingen om met vertrouwen de ingezette koers te blijven voortzetten. Bij eventuele grote investeringen, zoals het openen van een nieuwe winkel, dan zal hier separaat een voorstel voor worden gemaakt met daarin alle afwegingen. Vervolgens worden dit soort investeringen ter goedkeuring voorgedragen aan de Raad van Toezicht en worden de financiële prognoses aangepast.

Ook de komende jaren blijven wij trouw aan onze missie. Onze missie geeft antwoord op de vraag: “welke positie willen wij innemen en waar staan wij voor”.

De missie van de stichting is

- **het financieel zelfstandig en op non-profit basis verhogen van duurzaamheid en daardoor een bijdrage leveren aan de circulaire economie;**
- **het verzamelen en betaalbaar leveren van gebruikte goederen en**
- **het creëren van aangepaste arbeidsplaatsen voor onze doelgroepen met een voor het individu passende belasting, verantwoordelijkheid en ontwikkelingsruimte.**

Onze visie

Uit deze missie volgt onze visie op de markt waarin wij actief zijn. De visie geeft antwoord op de vraag: waar zien wij onze markt naartoe bewegen en hoe positioneren wij ons hierin? Wij realiseren ons en werken er elke dag aan om een aantrekkelijke, sfeervolle winkels te hebben met een uiteenlopend goederenaanbod. Wij hechten aan een goede relatie met al onze

samenwerkingspartners en aanbieders en afnemers van goederen. Uit elk contact wat wij hebben willen wij een win-win situatie creëren. Wij ontzorgen graag de burgers. We realiseren ons dan ook dat we kunnen bestaan dankzij de hoge gunfactor met alle mensen en instanties waar we mee in contact staan. Hier sturen we dan ook op. Wij zien nog steeds groei- en ontwikkelmogelijkheden op diverse fronten.

We hebben al een hele kwaliteitsslag gemaakt en weten ook dat we er nog niet zijn: ingezette kwaliteitsontwikkelingen zullen blijvend aandacht en sturing nodig hebben. We willen niet teruggaan in het druk zijn met de waan van de dag.

De hertoets van het keurmerk zal ons hierbij behulpzaam zijn en we zullen verder naar een cultuur gaan groeien waarin we elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden en overeengekomen afspraken.

Het resultaat hiervan is dat wij een open, positieve, betrouwbare samenwerkingspartner zijn; op alle niveaus, in ieder contact, altijd weer.

Wij zien trendveranderingen en concreet betekent dit voor onze visie:

1. Mensen kopen makkelijker tweedehands en doen langer met hun spullen. Wij gaan dus steeds meer inzetten op veredeling van de aan ons aangeboden goederen. Dus minder snel weggoeien en waar mogelijk opknappen of in zo veel mogelijk fracties scheiden en hier afnemers voor vinden. Zo lang mogelijk de materialen in de kringloop houden. Dit wordt ook wel de circulaire economie genoemd: een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde vernietiging te minimaliseren.
2. De sociale wetgeving is aan het veranderen waardoor onze rol ook komt te veranderen. De overheid legt veel van haar taken neer bij de gemeente. Deze decentraliseringstrend betekent voor de gemeenten dat zij op zoek zullen gaan naar samenwerkingspartners. In 2015 is de participatiewet in werking getreden waarin de wet sociale werkvoorziening, de bijstand en een groot deel van de Wajong samengevoegd worden. De sociale werkvoorziening wordt afgesloten en bedrijven zorgen in 15 jaar voor 100.000 banen voor mensen die niet in staat zijn zelfstandig het minimumloon te verdienen. Als samenwerkingspartner van de gemeenten bereiden we ons hier op voor door doelen te formuleren en onze interne organisatie en structuur te verstevigen zodat wij hierin een ketenpartner kunnen zijn.

Doelstellingen

Naast onze statutaire doelstellingen formuleren wij bedrijfsdoelstellingen waarop gestuurd gaat worden. Deze doelstellingen formuleren wij SMART (Specifiek, Meetbaar, Ambitueus, Realistisch en Tijdsgebonden).

SMART doelstellingen voor 2017-2020

Hergebruik

In 2015 werd 19% als restafval gestort en in 2016 was dit 22%.

SMART doelstelling: **vanaf 2017 moet dit cijfer jaarlijks met 1,5% naar beneden om uiteindelijk maximaal 10% als restafval te storten. Peildatum 2017.** Dit is te bereiken door meer mankracht, begeleiding en kennis te besteden aan fragmentering van de afvalstroom en door meer goederen in de winkel te verkopen. Als wij meerdere filialen hebben dan kunnen we de goederen over meerdere filialen gaan aanbieden. Grondstoffen worden steeds schaarser en daardoor waardevoller. Meer veredelen, fragmenteren, scheiden en hergebruiken loont. Tevens zal deze doelstelling financiële voordelen hebben.

Werkgelegenheid

Met name voor de onderkant van de arbeidsmarkt blijft er de komende jaren behoefte bij gemeenten, het UWV en vanuit de zorgsector aan tijdelijke en structurele werkplekken om mensen werkervaring te laten opdoen. Wij verwachten dat de werkloosheid de komende jaren gelijk zal blijven of licht zal dalen; juist bij mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt. De participatiewet biedt ons nieuwe uitdagingen en mogelijkheden. Het biedt ons de kans om onze personele kosten binnen de perken te blijven houden. Daarnaast vindt er de komende jaren een grote uitstroom plaats van de babyboomers uit het arbeidsproces. Dit betekent dus een enorme potentieel aan vrijwilligers met vele uiteenlopende kwaliteiten.

Deze twee ontwikkelingen samenvoegend, resulteert voor ons in een accentverlegging. Wij gaan volgens een wat andere principe onze werkplekken inrichten. Op dit moment wordt het kader gevormd door personeel in loondienst. Op hun beurt sturen zij mensen aan die de kerntaken uitvoeren. Over het algemeen zijn dit vrijwilligers, arbeidsparticipanten, taakgestraften en mensen met een WSW indicatie. De geboden leiding is nu voornamelijk taakgericht.

In de toekomst zal het kader versterkt moeten gaan worden met een aantal buddy's/mentoren (de babyboomvrijwilligers) die over coachende kwaliteiten beschikken om de mensen in de uitvoering concreet en doelgericht te ondersteunen in hun arbeidsontwikkeling. Zij zijn dan de begeleider op de werkvloer en kunnen bijvoorbeeld de Wajongers ook helpen met randzaken die in orde moeten zijn zodat zij goed kunnen werken en zich ontwikkelen. Denk aan hulp bij zaken als vervoer, schulden of formulieren. Door het inzetten van de buddy kunnen de eisen aan het instroomniveau van de arbeidsparticipanten naar beneden waardoor wij mensen met een nog grotere afstand tot de arbeidsmarkt kunnen opnemen en begeleiden. Wij zullen met meer doelgroepen gaan werken die maximaal drie of zes maanden bij ons zijn.

Wij kunnen verregaande taaksplitsing realiseren en (maximaal 6 uur per week per doelgroeper) begeleiding organiseren waardoor de doelgroepen zich kunnen ontwikkelen en hun arbeidsvaardigheden vergroten. Wij bieden dan werkervaringsplaatsen aan.

Als alternatief zou kunnen gelden dat wij professionele jobcoaching aantrekken die de begeleiding van de doelgroep kan verzorgen. De Beurs zal de komende jaren ook investeren in haar eigen personeel door opleidingen aan te bieden om de doelgroep beter te kunnen aansturen en te begrijpen. Wij zullen bij het aannemen van personeel hier ook rekening mee houden.

SMART doelstelling: in 2018 de betaalde werkervaringsplekken uitbreiden naar 10. En langzaam uitbreiden naar 20 betaalde plekken in 2020. De mensen op deze werkervaringsplaatsen dienen door een intern of extern getrainde jobcoach te worden begeleid op minimaal twee vooraf geformuleerde ontwikkeldoelen.

Op dit moment zijn er bij de De Beurs ook een aantal nieuwe Nederlanders aan de slag in het kader van taal- werkstages. Wij zijn hier ervaringen mee aan het op doen en zullen eventueel de komende jaren hier nieuw beleid voor maken.

Financieel

Het doel van de kringloopactiviteiten is niet het maken van winst maar het behalen van de financiële doelstelling welke gericht op het mogelijk maken van het uitvoeren van alle gestelde doelen en activiteiten. Jaarlijks doet de directie een voorstelbegroting aan het bestuur en zij stellen uiteindelijk de begroting vast en monitoren per kwartaal de voortgang en ontwikkelingen. Er wordt een behoudend financieel beleid gevoerd. In het verleden is de begroting meestal een stijging van 10% geweest ten opzichte van het voorafgaande jaar. In 2016 was de stijging berekend op 5% en gerealiseerd op 12,3%.

SMART doelstelling: het realiseren van een jaarlijkse netto omzetstijging van 5% waarbij 31-12-

2016 als peildatum geldt.

Het resultaat kan verbeterd worden door het realiseren van kostenbesparingen (verfijning goederenstroom en werkprocessen) en/of realiseren van netto groei (verbetering winkelpresentatie, openen nieuw filiaal). Tevens kan het resultaat groeien door meer inkomsten te genereren uit trajecten of het goed afronden van deze trajecten door plaatsing of herplaatsing op de arbeidsmarkt. De voortgang van de realisatie van de SMART doelstellingen is terug te vinden in de maandelijkse management rapportages van de directie aan het bestuur.

De begroting 2017 – 2020

	Prognose		Gerealiseerd		2018		2019		2020	
	2017		2017 t/m		€		€		€	
			3e kwartaal							
Netto- omzet	1.370.000	100,0%	1.070.840	100,0%	1.460.000	100,0%	1.500.000	100,0%	1.537.500	100,0%
Kostprijs van de omzet	130.000	9,5%	96.771	9,0%	135.000	9,2%	145.000	9,7%	150.000	9,8%
Bruto-omzetresultaat	1.240.000	90,5%	974.069	91,0%	1.325.000	90,8%	1.355.000	90,3%	1.387.500	90,2%
Kosten										
Personeelskosten	785.000	57,3%	563.764	52,6%	839.500	57,5%	856.500	57,1%	850.000	55,3%
Afschrijvingen	25.000	1,8%	13.989	1,3%	20.000	1,4%	22.000	1,5%	20.000	1,3%
Huisvestingskosten	220.000	16,1%	173.250	16,2%	235.600	16,1%	270.500	18,0%	275.000	17,9%
Bedrijfskosten	51.000	3,7%	52.459	4,9%	75.000	5,1%	80.000	5,3%	85.000	5,5%
Kantoorkosten	38.200	2,8%	23.219	2,2%	35.000	2,4%	35.000	2,3%	35.000	2,3%
Autokosten	24.400	1,8%	18.126	1,7%	25.000	1,7%	25.000	1,7%	25.000	1,6%
Verkoopkosten	21.000	1,5%	9.566	0,9%	20.000	1,4%	20.000	1,3%	20.000	1,3%
Algemene kosten	45.000	3,3%	29.596	2,8%	40.000	2,7%	40.000	2,7%	40.000	2,6%
Baten en lasten voorgaand jaar	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
	1.209.600	88,3%	883.969	82,5%	1.290.100	88,4%	1.349.000	89,9%	1.350.000	87,8%
Bedrijfsresultaat	30.400	2,2%	90.100	8,4%	34.900	2,4%	6.000	0,4%	37.500	2,4%
Financiële baten en lasten	-2.000	-0,1%	-1.656	-0,2%	-2.500	-0,2%	-2.500	-0,2%	-1.300	-0,1%
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	28.400	2,1%	88.444	8,3%	32.400	2,2%	3.500	0,2%	36.200	2,4%

Strategie

Een strategie geeft de weg weer waarlangs de gedefinieerde doelstellingen worden gerealiseerd. Dus HOE. Het geeft inzicht in de wijze waarop wij dit willen gaan doen, namelijk door het leveren van producten/diensten tegen een zo laag mogelijke prijs of voor een hoge kwaliteit ten opzichte van andere aanbieders in de markt. Daarnaast bevat de strategie de wijze waarop de groei naar de toekomst plaatsvindt. (bv beter worden met hetzelfde of productontwikkeling of marktontwikkeling) In feite verwachten wij dat er geen wezenlijke cultuuromslag of verandering van werkwijze nodig zal zijn om onze gestelde doelen te bereiken. Wij gaan gewoon gestaag en gefocust door. Nu we bezig zijn met de hertoets van het keurmerk BKN zien we ook dat we in basis onze zaakjes organisatorisch

goed op orde hebben; vaak moeten zaken in een ander format worden gegoten en duidelijker worden gecommuniceerd maar de koers blijft hetzelfde en heeft ons al verder gebracht dan dat we ooit voor mogelijk hebben gehouden.

We zijn blij met het keurmerk omdat het ons de kans geeft om nét iets meer gestructureerd te sturen op een meer heldere, meetbare bedrijfsvoering. We omarmen de auditstructuur. Voorop blijft staan dat wij blijven vertrouwen op onze ondernemende, positieve manier van kijken, werken en samenwerken.

ECLIPS

Om ons behulpzaam te zijn met het opslaan, verwerken genereren van allerlei data om de hele bedrijfsvoering inzichtelijk te maken, werken wij met het Registratie Systeem ECLIPS. Hierin staan alle gegevens over onze goederenstroom. :

- Opgehaalde goederen: per dag/adres, per werkdag, opgehaald gewicht en aantal adressen per week, per maand en per kwartaal, weegcontrole en controle geschat gewicht per rit.
- Gebrachte goederen: per dag/postcode, kilo's per werkdag, gebracht gewicht en aantal goederen per week, per maand en per kwartaal.
- Ingezamelde goederen per postcode en per periode.
- Weegbonnen, milieuaafval.
- Financiële verantwoording.

Wel is het noodzaak dat wij ons softwarepakket van ons kassa-systeem uitbreiden met een "gewichtsmodule". Wij zullen dan elke dag kunnen meten hoeveel goederen wij terug hebben gebracht in de economie.

6. Risico Analyse 2017

Definitie risico: een risico is de waarschijnlijkheid van het optreden van een gebeurtenis of omstandigheid dat een bepaald gevolg heeft voor de doelstellingen van een organisatie. De zwaarte van een risico wordt bepaald door de kans op optreden te koppelen aan de gevolgen van het optreden, ook wel impact genoemd. Zij doen zich voor op strategisch, tactisch en operationeel niveau en op verschillende gebieden (intern en extern).

De schaalverdeling loopt van 1 tot 3 waarbij 1 een hoog risico vormt en 3 staat voor een laag risico.

Intern:

Strategisch: categorie 3

Er is sprake van eenduidig beleid waarin is ingezet op geografische groei richting geheel Twente. Hier is op vooruitgelopen want er wordt inmiddels gewerkt aan de opbouw van netwerkcontacten met diverse sociale partners zoals gemeentes en maatschappelijke instellingen buiten ons huidige werkerrein.

Vanaf het de oprichting is ingezet op een gefaseerde groei vanuit centrale aansturing en voorbereiding. Er is ingezet op fysieke uitbreiding van de huidige winkels waarbij er goed ingerichte werkplekken voor de medewerkers zijn gerealiseerd. Er is een duidelijke focus op afvalscheiding en het beschikbaar stellen van maatschappelijke arbeidsplaatsen.

Er vinden geen ongecontroleerde innovaties plaats en er wordt gestuurd op financiële informatie. De bestuurlijke onderwerpen zijn opgesplitst en toebedeeld in deskundige portefeuillehouders binnen de Raad van Toezicht. De directie en de desbetreffende portefeuillehouder hebben afhankelijk van het onderwerp contact. Periodiek vinden de vergaderingen van de Raad van Toezicht plaats waarbij de directie aanwezig is. Periodiek levert de directie een voortgangsrapportage aan de Raad van

Toezicht.

Beheersmaatregel: blijvend monitoren.

Organisatorisch: categorie 2

Omdat de rol en taakverdeling tussen de Raad van Toezicht en bestuurder/directie gewijzigd is, is er sprake van een gemiddeld risico. De taakomschrijvingen zijn echter duidelijk vastgelegd. Er zijn stichtingsstatuten en afgeleid daarvan een reglement voor de Raad van Toezicht en een reglement voor de directie. Deze regelen de taakverdeling tussen De Raad van Toezicht en bestuur/directie. De mandatering is ook in deze documenten geregeld. Alle bevoegdheden liggen over het algemeen bij de directie/bestuurder. Voor diverse aangelegenheden is er echter toestemming nodig van de Raad van Toezicht. Verder is er een geaccordeerd organisatieschema en de diverse overlegvormen zijn ook vastgesteld. Het verandermanagement is voornamelijk geborgd in deze overleg structuur. Alle functies zijn vastgesteld. De doelstelling om in 2017 naar een Raad van Toezicht over te gaan met een mandaat voor de directeur/bestuurder cq MT is hiermee gehaald.

Beheersmaatregel: blijvend monitoren.

Processen/middelen: Categorie 2

In 2014 zijn er diverse protocollen en werkprocessen beschreven. Deze vormen de weerslag van jarenlange werkwijzen. Omdat de organisatie sterk in ontwikkeling is, ontstaan er regelmatig nieuwe werkwijzen of afspraken die worden vastgelegd of worden getoetst. In de dagelijkse gang van zaken werken mensen nu wel volgens de beschreven processen zonder zich er altijd echt bewust te zijn of sturing hierop te krijgen. Het risico bestaat dus dat ad-hoc oplossingen voor problemen genomen worden waarbij de vastgestelde kaders uit het oog kunnen worden verloren. De onderliggende bedrijfscultuur gaat meer gericht worden op sturing op het proces en structuur.

Beheersmaatregel: aandacht aan schenken in de diverse overleggen en auditen. In ieder MT kan elke proceseigenaar een maatregel tot wijziging voorstellen. Hiertoe is het Keurmerk BKN hierbij behulpzaam en dient een als leidraad.

Personeel: categorie 2

In 2016 hebben we zes mensen in dienst genomen met een contract voor bepaalde tijd waarvan niemand boven de 50. De komende 5 jaren zullen zeker 5 medewerkers met pensioen gaan. We dienen er zeker van te zijn dat de kennis op adequate wijze wordt overgedragen. Met onze relatief oude personeelsbestand lopen we, statistisch gezien, een risico op langdurig ziekteverzuim. Verder is de gehele personeelsbezetting samengesteld uit mensen met uiteenlopende culturele en sociale achtergrond. Hiermee lopen we een risico op arbeidsconflicten.

Beheersmaatregel: we hebben een verzuimverzekering en blijven met elkaar in gesprek om de arbeidsvreugde zo maximaal mogelijk te houden. De gedachte is om duurzame inzetbaarheid niet uitsluitend te benaderen als een loopbaanvraagstuk voor de individuele oudere medewerker en hun fysieke belemmeringen. Maar de insteek is maximale benutting van de verschillende kwaliteiten van de individuele medewerkers die collegiaal samenwerken. Dit betekent dus een differentiatie naar leeftijd, talenten, ambities en mogelijkheden van ieder individueel teamlid. Het is zelfs denkbaar medewerkers, met behoud van arbeidsvoorwaarden en terugkeergarantie, te laten experimenteren met andere functies en/of organisaties. Door de gerealiseerde groei en personeelsuitbreiding in de

afgelopen jaren, kunnen de vaste personeelsleden elkaar nu opvangen. Door groei heeft dus spreiding van risico plaatsgevonden. Indien de groei van de onderneming blijft aanhouden moeten we ons realiseren dat de druk op het vaste personeel verder blijft toenemen op het gebied van organiseren en begeleiden. Het risico op arbeidsconflicten maken we beheersbaar de communicatielijnen kort en direct te houden. Om fijn en veilig te werken ontvangt iedere medewerker regelmatig een nieuwsbrief, bedrijfsreglement en het arboboekje. Daarin staat duidelijk wat van een ieder wordt verwacht.

Automatisering: categorie 3

In 2015 zijn alle computers vervangen en is er gekozen voor een interne server voor de dagelijkse ondersteuning waarbij ook maatregelen zijn getroffen om de beveiliging te optimaliseren. Het risico wordt gevormd doordat er is gekozen voor een op maat gemaakt pakket waardoor wij afhankelijk zijn van de ontwerpers hiervan. Dit kan consequenties hebben voor de kosten. Daar tegenover staat dat het programma niet erg ingewikkeld is.

De komende jaren zal er meer data moeten komen om de rapportages naar onze belanghebbenden te verzorgen. Ook op dit vlak is de Beurs afhankelijk van externe partijen. Daarnaast dient de omgang van dergelijke software begrijpelijk te zijn voor onze medewerkers.

Beheersmaatregelen: we maken back-up's en huren een systeembeheerder in zodra er zich problemen voordoen die we zelf niet kunnen oplossen.

Nauwe betrokkenheid bij de ontwikkeling van de nieuwe noodzakelijke software.

Bestuurlijk: categorie 2

In 2016 zijn twee bestuursleden gestopt en twee bestuursleden aangetrokken. Het gehele bestuur is over gegaan naar de Raad van Toezicht. Er is een aftreedschema. De Raad van Toezicht is derhalve statutair op sterkte.

Beheersmaatregel: In 2016 is er met open vizier gekeken of de constructie van een bestuur voor een professionele organisatie nog wel de best denkbare constructie is. Derhalve is in 2016 besloten dat het bestuursmodel wordt gewijzigd in een Raad van Toezichtmodel (volbracht 28 september 2017).

Financieel: categorie 3

Met het instellen van nieuwe werkprocedures zijn in 2014 maatregelen getroffen om fraudemogelijkheden te minimaliseren. De administratieve organisatie is in 2015 en 2016 verder op orde gemaakt. Fiscale aangiftes vinden op tijd plaats en is het cashmanagement vereenvoudigt. De stichting heeft een gezonde financiële basis waarin ruimte is om tegenvallers op te kunnen vangen.

Beheersmaatregel: auditing.

Extern:

Markt: categorie 2

*Er is sprake van een toename van de aangeboden goederen omdat mensen meer afval scheiden en steeds meer spullen wegbrengen voor hergebruik. Er komen wel steeds meer goedkopere spullen (Action en Primarkt) waardoor onze storkosten toenemen. Dit geldt ook voor het ingezamelde textiel bij ons sorteercentrum Anna-Tex.

*Wat de arbeidsmarkt betreft is er groot risico omdat we vanuit diverse instanties onvoldoende kwantitatief en kwalitatief aanbod krijgen vanwege het aantrekken van de economie en de daling van de werkloosheid. In 2015/2016/2017 hebben we vast personeel aangetrokken om o.a. goede

begeleiding aan de vrijwilligers en Wsw'ers te kunnen bieden. In 2017 zijn de banden met diverse uitkeringsinstanties verder aangehaald door bijvoorbeeld afspraken te organiseren op het kantoor van de kringloopwinkels en Anna-Text. We verwachten ondanks het aantrekken van de arbeidsmarkt geen personeelsverloop van vaste medewerkers.

*Een andere kans die de markt biedt is de toegenomen aandacht voor het besef dat er steeds meer geld te halen valt uit de afvalstromen. Wij kunnen daardoor steeds meer afval aanleveren als grondstof voor verder hergebruik. De prijzen van deze grondstoffen staan echter wel onder druk. Met name de stroom niet herbruikbaar textiel baart zorgen.

Beheersmaatregel: meer tijd/personeel besteden aan het opknappen van spullen: refurbishing. Meer aandacht besteden aan de presentatie. Afzetkanalen voor grondstoffen vinden. Minder snel spullen weggooien. Vergroten tijdelijke opslagmogelijkheid. Nieuw filiaal openen. Deze maatregelen leiden tot levensduurverlenging van goederen.

*Ook zien we in de markt concurrenten opduiken; er verschijnen winkels met vergelijkbare producten of presentatie maar met andere doelstellingen. Dit maakt het voor de consument onduidelijk met wat voor een winkel met welke doelstellingen ze in zee gaan. Het is heel erg belangrijk dat consument dit duidelijk weet omdat wij afhankelijk zijn van gunning; de klant gunt ons hun spullen of koopt juist graag met een goed gevoel.

Beheersmaatregel: als branche gaan we hierin gezamenlijk optrekken en in de ledenvergadering van de BKN zullen wij een positieve stem geven aan het traject "Kringloop 2020/Samen Sterk".

*Een ander klein risico wat ingegeven wordt door ontwikkelingen in de markt is dat er steeds meer prijsvechters in de markt verschijnen waardoor onze prijzen onder druk komen te staan.

Beheersmaatregel: Om feeling te houden met de markt heeft in 2016 een geselecteerde groep medewerkers deelgenomen aan de cursus waarde herkenning. Deskundigheid op afdelingsniveau wordt op pijn gehouden door onderlinge uitwisseling van opgedane ervaring, door raadplegingen te doen via internet en door het bezoeken van andere kringloopwinkels.

*Als laatste veronderstellen we dat het risico op diefstal door klanten en personeel toeneemt. In 2017 zal er een project diefstalpreventie plaats vinden op alle filialen.

Beheersmaatregelen: in 2017 wordt onderzocht of we weer een camera of een detectiepoortje installeren. Een informatiebord met huisregels is bij de ingang opgehangen. Verder labelen we alle kleding en prijzen we alle losse artikelen.

Economisch: categorie 3

Consumenten hebben sinds jaren weer meer te besteden. Wij merken dat de kringloop winkels niet alleen meer worden bezocht door mensen met een kleine portemonnee maar dat er veel klanten zijn die het aangenaam vinden om een "koopje" te doen in onze winkel.

Voorgestelde beheersmaatregel: kansen blijven zien en ondernemen en actief zijn en de cultuur koesteren waarin wij snel op wisselende ontwikkelingen kunnen inspelen.

Politiek: categorie 1

*Gemeenten hebben korte en lange contracten met ons afgesloten en de looptijd van onze huurovereenkomst in Oldenzaal is langer (namelijk tot 2026) dan die van de inzamelcontracten. De inkomsten die voortkomen uit deze inzamelcontracten maken steeds minder deel uit van de

inkomsten. Was dat vroeger nog 40% tegen nu minder dan 20% van de inkomsten van stichting Kringloop De Beurs.

Beheersmaatregel: De directeur krijgt van het bestuur de ruimte en steekt veel tijd in diverse overlegvormen met de gemeenten. Het is voor alle partijen van belang om de goede contacten in stand te houden en effectief samen te werken. Als resultaat hiervan worden we in het Gemeentelijke grondstofplan van de gemeente Oldenzaal genoemd als dé samenwerkingspartner op het gebied van Kringloop van goederen. Wij zijn een goede partner als het gaat om door afvalreductie tot kostenbesparing te kunnen komen. Wij voorzien dan ook niet dat deze contracten plots niet meer worden verlengd. Ook is onze liquiditeitspositie stevig genoeg om de tijd te overbruggen om maatregelen te treffen die nodig mocht zijn als de inzamelcontracten niet worden verlengd.

*Verder is in 2016 en 2017 veel tijd gestoken in het participatieplein zonder dat dit heeft geleid tot direct tastbare resultaten. Gezien de tendens dat gemeenten steeds meer willen inzetten op hun regierol en de uitvoering willen overlaten aan partijen in de markt bestaat het risico dat wij tijd (dus geld) en risico gaan besteden aan taken en ontwikkelingen (bijvoorbeeld maatschappelijke participatie, afvalreductie, armoedebestrijding) die nu nog bij de gemeente liggen en die geen deel uit maken van onze strategische visie.

Beheersmaatregel: blijven werken aan politieke beïnvloeding en samenwerking door de MT, directie en de Raad van Toezicht en hierin een positief kritische houding in aannemen. Wij stellen onze deskundigheid ter beschikking.

*Verder als klein risico valt te benoemen dat we steeds meer arbeidsparticipanten krijgen toegewezen van diverse gemeentes. Als gevolg van politieke wijzigingen zou men kunnen besluiten om deze groep mensen terug te trekken waardoor ineens veel arbeidskracht wegvalt. Of men zou juist kunnen besluiten om heel veel arbeidsparticipanten naar ons toe te leiden waardoor wij ineens teveel mensen moeten gaan begeleiden.

Beheersmaatregel: doorgaan met het goed begeleiding bieden aan deze groep mensen en goed blijven communiceren met de gemeenten. Tot nu toe gaat dit in goed overleg. Regelmatig komt een klantmanager van de gemeentes naar de kringloopwinkels om mensen door te spreken en ontwikkelingen en wensen af te stemmen. Onze kwaliteitsonderscheiding laat zien dat we het vrijwilligerswerk zo hebben georganiseerd dat vrijwilligers (en dus ook arbeidsparticipanten) kunnen rekenen op voldoende mogelijkheden om zich met succes in te kunnen zetten en te kunnen ontplooiën.

Maatschappelijk: categorie 3

De algehele beeldvorming over de kringloopwinkelbranche is positief en voor 2017 hebben wij ingezet op het behalen van de hertoets van het keurmerk voor de branche. Onze stichting heeft een hoge gunfactor. Onze PR activiteiten richten zich op het versterken van dit beeld. In 2014 hebben wij het keurmerk als een van de eerste in Nederland behaald!

Voorgestelde beheersmaatregel: doorgaan.

Natuur: categorie 3

Voorgestelde beheersmaatregel: dit valt buiten onze beïnvloeding sfeer en hier hebben we dan ook geen speciale verzekering voor afgesloten.

Actieplan 2017

Hier staan de doelen die de bedrijfsleider, MT en directie overeenkomen:

Doel 1 Financieel

Het realiseren van een netto omzetstijging van 5%. Door verkoop- en rendementsverbetering.

Doel 2 Milieu

Het percentage restfractie/afval terugbrengen van 22% naar 21,5% voor de winkels. Door betere scheiding, fragmentatie, refurbishing en het zoeken naar meer afnemers voor basisgrondstoffen.

Doel 3 Sociaal

Het in dienst nemen van 1 FTE afkomstig uit een uitkeringssituatie.

Doel 4

Ondernemen Filiaal in Hof van Twente openen

Doel 5

Kwaliteit Branchekeurmerk succesvol hertoetsen.

Vastgesteld in de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 7 november 2017

De voorzitter

secretaris