

# Beleidsplan 2021 tm 2024



# Inhoudsopgave

I.	<b>VOORWOORD</b> .....	2
II.	<b>INLEIDING</b> .....	3
	Introductie	
	Juridische en fiscale structuur	
	Bestuur	
	Toetsing	
	Geldwerving	
	Service	
III.	<b>Missie, Visie en Strategie</b> .....	4
	Missie	
	Visie	
	Strategie	
IV.	<b>Stakeholders en doelstellingen</b> .....	5
	Stakeholders en doelstellingen	
V.	<b>Activiteiten 2021 tm 2024</b> .....	6
	Implementatie, communicatie en evaluatie plannen	
	Ontwikkelplekken	
	Urban Mining	
	Textielsorteercentrum	
	Huisvestingsplan	
	Digitale verkoop en Marketing	
	Harmonisatie	

## VOORWOORD

---

*Circulaire economie en inclusieve samenleving zijn maatschappelijk en politiek thema's die in de schijnwerpers staan. Onze stichtingen zijn al 40 jaar binnen deze velden actief. Feitelijk zijn deze twee thema's de grondbeginselen voor ons bestaansrecht.*

*Door de aandacht van de maatschappij en politiek worden er ook eisen gesteld aan professionalisering. De rode draad voor de komende 4 jaren is het professioneel door ontwikkelen op een gedegen fundament van ruime opgedane ervaring binnen deze velden.*

*Anders dan voorheen zijn de voorbereidingen en het schrijven van het beleidsplan opgepakt door de directeur, de stafafdeling en de bedrijfsleiders.*

*Het bestuur heeft meegelezen, gereflecteerd en uiteindelijk zijn instemming verleend, dit passend bij een bestuur op afstand.*

*Voorafgaande aan het schrijven van dit plan hebben de directeur, de stafafdeling en de bedrijfsleiders een SWOT analyse gemaakt om zo de kansen en bedreigingen die de komende jaren ons pad zullen kruisen te benoemen. Deze SWOT analyse is met het bestuur verkend. De SWOT analyse en het voorgaande beleidsplan zijn de onderliggers voor het beleidsplan wat nu voor ligt.*

*In het vervolg van dit plan spreken we veelal over 'ons' of 'onze'. Daarmee wordt zowel Stichting Kringloop Zwolle als Stichting Noggus&Noggus bedoeld. Daar waar zaken specifiek op één van de twee kringloopbedrijven betrekking hebben wordt dit specifiek benoemd.*

*\*Binnen dit beleidsplan praten we over medewerkers en meewerkers. Deze laatste groep is de verzamelomschrijving voor participanten, vrijwilligers, stagiaires en andere onbetaalde handen.*

# INLEIDING

## Introductie

### Stichting Kringloop Zwolle (SKZ)

SKZ is een van de oudste kringloopbedrijven in Nederland. Opgericht in 1981 als een vrijwilligersorganisatie in een tijd van grote werkloosheid. SKZ is gestart als een klussenbureau. De start was aan de Friesewal in Zwolle. De activiteiten werden al snel verruimd naar inname, reparatie en verkoop van gebruikte artikelen. Sinds de start van de activiteiten kent de SKZ een Stichtingsvorm als bedrijfsmodel. Dus een bedrijfsvorm zonder winstoogmerk. SKZ is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een bedrijf waar ca 50 betaalde en ca. 80 onbetaalde medewerkers werken en waar jaarlijks ruim een miljoen kilo aan goederen wordt verwerkt.

### Stichting Noggus en Noggus (stichting N&N )

Stichting N&N is vanaf 31 maart 2017 door het bestuur van SKZ overgenomen van Landstede, en gaat verder als aparte Stichting N&N. N&N is gestart in de jaren '80 onder de vlag van Stichting Vechtstreek, later opgegaan in de Stichting Dunamis. Landstede heeft in 2001 deze stichting overgenomen, en heeft de kringloopbedrijven een eigen naam en huisstijl gegeven: Noggus&Noggus. Vanaf 2007 zijn ook de Kringloopbedrijven van de Groene Cirkel, Staphorst en Zwartewaterland, overgenomen door Landstede. In 2016 heeft Landstede besloten om alle activiteiten die niet onderwijs gerelateerd zijn, extern te verzelfstandigen. Bij N&N werken 20 betaalde en 150 onbetaalde medewerkers.

In 2019 is er één directeursfunctie gecreëerd voor beide Stichtingen. In 2020 is de nieuwe directeur aangesteld. Zij is gestart met een harmonisatieproces om de aansturing en de processen van de beide Stichtingen op elkaar te laten aansluiten en te optimaliseren. Daarnaast heeft zij verbinding gelegd met diverse externe partijen.

Beide Stichtingen zijn aangesloten bij de Branche Kringloop Nederland(BKN), en bezitten het BKN keurmerk. Beiden zijn beiden ANBI gecertificeerd.

## Juridische en fiscale structuur

Zoals vermeld is de Stichtingsvorm de juridische basis voor de bedrijfsvoering. SKZ en stichting N&N zijn omzetbelastingplichtig en vennootschapsbelastingplichtig en houden een daartoe ingerichte boekhouding bij. De omzetbelasting en de loonheffingen worden maandelijks afgedragen

## Bestuur

Het bestuur van Stichting Kringloop Zwolle en de Stichting N&N bestaat uit vijf leden. Tevens is er ruimte gecreëerd voor een aspirant bestuurslid. Dit zijn leden die dit vrijwillig doen, maar daarnaast een representatieve functie vervullen in het maatschappelijk leven, en vanuit verschillende expertises een bijdrage kunnen leveren aan het verder professionaliseren van de activiteiten. Het bestuur draagt eindverantwoordelijkheid voor beide Stichtingen, maar bestuurt op afstand

## Toetsing

Het bestuur evalueert de voortgang van de uitvoering van het beleidsplan in haar bestuursvergadering. De directie zal hierover rapporteren. Vanuit de beschikbare managementinformatie is een rapportage ontwikkeld, die het mogelijk maakt om de afzonderlijke prestaties van beide Stichtingen en hun vestigingen te vergelijken. Ook werken beide Stichtingen mee aan de benchmark van de BKN, die het mogelijk maakt om behaalde resultaten te toetsen aan de prestaties van andere, bij BKN aangesloten, Kringloopbedrijven. Verder zal een externe en interne toetsing plaatsvinden vanuit de audits voor het keurmerk Kringloopbedrijven.

## Geldwerving

De stichting werft geld door verkoop van tweedehands goederen. Tevens ontvangt de Stichting dienstverleningsinkomsten voor het innemen, ophalen en verwerken van goederen van burgers woonachtig in de gemeente van huisvesting.

## Service

De stichting heeft geen winstoogmerk en geen grote stille reserves. De inkomsten die worden verworven, worden ingezet om de werkzaamheden zoals in de missie en visie zijn bepaald uit te voeren.

Dit wil zeggen dat we de inkomsten besteden aan:

- Personeelskosten, zowel betaalde krachten, participanten uit doelgroep register, als vrijwilligers
- Bedrijfskosten, waaronder huisvesting, verzekering en onderhoud.
- Algemene kosten, waaronder automatiseringskosten.
- Afschrijving aangeschafte middelen
- Reservering ten behoeven van een gezonde solvabele en liquide positie.

Flynth adviseurs & accountants Zwolle stelt jaarlijks de jaarrekening op. Deze jaarrekening en een toelichting worden op de website gepubliceerd.

# Missie, Visie en Strategie

## Missie

De missie van SKZ en stichting N&N ligt besloten in het werken aan een inclusieve en duurzame samenleving en het leveren van een bijdrage aan de circulaire economie (mens en milieu). SKZ en stichting N&N vormen samen een sociale onderneming. Hierbij werken professionals, vrijwilligers en mensen die op de reguliere arbeidsmarkt minder makkelijk een baan kunnen vinden. Verder willen wij een essentiële bijdrage leveren aan de circulaire economie: het maximaliseren van hergebruik van producten en grondstoffen.

De missie van zowel SKZ als van stichting N&N is kort gezegd:

'een zelfstandig sociale onderneming die zorg draagt voor een milieubewust hergebruik van goederen en materialen'.

## Visie

Onze visie is het ophalen van zoveel mogelijk herbruikbaar huusraad teneinde dit voor minimaal 90% als product of grondstof weer te kunnen hergebruiken.

De visie is ook het samenwerken met de diverse gemeenten op het gebied van grondstofstromen, en inwoners hiermee vertrouwd te maken zodat zij het aanbieden van bruikbare goederen aan de kringloopbedrijven als vanzelfsprekend beschouwen.

Wij willen verder een inclusieve onderneming zijn waarin plaats is voor alle rangen en standen, kleur, etniciteit en gezindten, hetzij als klant hetzij als medewerker.

## Strategie

De stichtingen willen zich onderscheiden op het vlak van de kwaliteit van haar dienstverlening in de breedste zin. We willen de toonaangevende kringloopstichtingen zijn en blijven voor onze stakeholders in de regio Zwolle eo. Wij dragen in deze regio actief bij aan hergebruik, recycling en sociale werkgelegenheid. Dit doen we onder andere door samenwerken met regionale partners. Daar waar kansen zich aandienen zal uitbreiding van het verzorgingsgebied tot de mogelijkheid behoren. Onze winkels hebben een professionele uitstraling, die bijdraagt aan een positieve klantbeleving en een vaste klantengroep.

# Stakeholders en doelstellingen

## Stakeholders en doelstellingen

<b>Stakeholder</b>	<b>Hoofddoel</b>
Medewerkers Stichtingen Meewerkers Stichtingen	Bieden van een professionele werkomgeving Zorg voor mensen Ontwikkelmogelijkheden met begeleiding
Donateurs	herbruikbare goederen innemen/ophalen
Klanten winkels	De aantrekkelijkste kringloopwinkel zijn
Maatschappij	Reductie afval door hergebruik materiaal en product Bijdrage reductie CO2
Bestuur en PVT	Financiële continuïteit Professionele werkgelegenheid
Partners*	Gelijkwaardige eerlijke samenwerking

\*Partners: Gemeenten, WaardeRing, ROVA, Onderwijs, Tiem

# Activiteiten 2021 tm 2024

## Implementatie, communicatie en evaluatie plannen

Alle plannen, die gemaakt worden, bevatten een implementatievoorstel, communicatieplan en evaluatie moment. De besluitvorming over invoering vindt plaats conform regulier besluitvormingsproces. Hiermee dragen we zorg dat plannen weloverwogen genomen worden en dat alle geledingen op de hoogte zijn.

## Ontwikkelplekken

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. Binnen onze Stichtingen hebben we op veel afdelingen mogelijkheden om, passend binnen onze visie, betaalde en onbetaalde ontwikkelplekken te bieden. Door jobcarving en goed kijken naar de behoefte van een meewerker, kunnen we een veilige ontwikkelomgeving bieden.

Onze organisatie is nu niet op alle afdelingen zo ingericht dat we de ontwikkeling van deze medewerkers vorm kunnen geven. Naast herindeling van afdelingen en werkzaamheden zal er ook een gedegen opleidingsplan moeten komen om tot goede praktijkbegeleiding te komen.

Een goed medewerkersbeleid, waarbinnen we nadrukkelijk de medewerkers willen ontwikkelen en deze arbeidsmarktfit maken, al dan niet met een diploma of certificaat, maakt dat we een relevantie partner zijn voor gemeenten. Hiermee laten we zien dat we met de gemeentelijke dienstverleningsvergoedingen naast bijdrage aan milieudoestellingen ook bijdragen aan sociale werkgelegenheid, zoals beschreven in onze missie.

In 2021 wordt het medewerkersbeleid ontwikkeld en zijn we gestart met het uitrollen van dit plan. In 2021 hebben we de eerste ontwikkelplekken vorm gegeven en zijn praktijkbegeleiders benoemd en zijn we gestart met het opleiden van deze functionarissen

Tevens zal er in 2021 gekeken moeten worden hoe de personeelsbezetting en de inrichting van de Stichtingen vorm krijgen in relatie tot het medewerkersbeleid. P&O zal in nauwe samenspraak met de werkvloer een integraal plan maken dat eind 2021 gereed is.

## Urban Mining

De Rijksoverheid werkt samen met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en andere overheden aan een duurzame economie voor de toekomst. In deze circulaire economie bestaat er in 2050 geen afval meer en worden grondstoffen steeds opnieuw gebruikt. Virgin grondstoffen zijn nu veelal nog goedkoper dan grondstoffen gewonnen uit gebruikt materiaal. Door de doelstelling van de Nederlandse en internationale overheid en door de uitputting van de aarde zal urban mining steeds belangrijker worden.

Onze stichtingen zijn van oudsher al met dit thema bezig, we hebben kennis over het proces van sorteren en hergebruik.

In de komende jaren zullen we ons op dit thema verder moeten blijven ontwikkelen, dit omdat dit bij ons DNA past en omdat we met deze vorm van grondstofdelving sociale arbeidsplekken kunnen blijven aanbieden. De WaardeRing, ontstaan uit een initiatief van de SKZ en de gemeente Zwolle, is hierbij een belangrijk middel.

In de komende jaren gaan we samen met (lokale) partners, de branchevereniging (BKN) en de vestigingsgemeenten grondstofhergebruik verder oppakken.

De doelstelling is om eind 2022 90% van de ingebrachte goederen her te gebruiken of te recyclen. Waarbij hergebruik op een zo hoog mogelijke trede op de R ladder wordt nagestreefd. Dit betekent bijvoorbeeld dat we bruikbaar hout aanbieden ter



upcycling in plaats dat het in de houtbak verdwijnt en wordt gebruikt om spaanplaat te maken.

De naamsbekendheid van de stichtingen zal bijdragen aan een grote gunfactor van burgers voor donatie van goederen. De doelstelling is om voor beide stichtingen in 2024 10% meer goederen (KG) te verwerken dan in 2020.

## **Textielsorteercentrum**

Verkoop van vintage kleding is een belangrijke inkomstenbron binnen de winkels, deze artikelgroep draagt voor een belangrijk deel bij aan de werkgelegenheid op de sorteerafdeling zelf maar financiert ook betaald werk binnen andere afdelingen. Denk hierbij aan transport, werkplaats en winkel. In 2020 zijn we overgegaan naar een centrale sorteerafdeling, om zo beter te kunnen inspelen op de wensen van de klant als het gaat om wisselende en trendy collectie. Tevens kunnen we met een centrale sorteerafdeling doorsorteren op ondersoorten en kunnen we ons eigen naaiatelier en ateliers binnen de WaardeRing voorzien van de juiste stoffen.

In de komende jaren gaan we onderzoeken wat dit sorteercentrum nodig heeft om in te kunnen spelen op de behoeften van afnemers en de klanten in de winkels.

Ook gaan we ontdekken hoe we meer werkgelegenheidsplekken kunnen creëren. Denk hierbij aan participatieplekken maar ook aan werkplekken voor jongeren binnen de startroute. Waarbij jobcarving, dus het opdelen van het proces in deeltaken, zal bijdragen aan deze werkplekken.

Daarnaast gaan we, in het verlengde van het beleidsprogramma circulaire textiel 2020-2025 van het ministerie I&W ondersteuning bieden aan de gemeenten ten aanzien van hun rol in de textielketen. De doelstelling is om als kringloopstichtingen een volwaardige schakel te worden in de (regionale) textielketen.

In 2021 gaan we de logistiek, het sorteerproces en de kennis van textielsoorten en jobcarving binnen het sorteercentrum verder ontwikkelen.

We hebben de ambitie om ons in 2021 aan te sluiten bij de textiel coöperatie (BKN), om zo de onderstromen duurzaam te kunnen verkopen/doorzetten.

Door het separeren van het textielsorteerproces krijgen we een duidelijk zicht op kosten en baten. Met deze kennis kunnen we uiterlijk medio 2023 een besluit nemen over de toekomst van textielsortering binnen de Stichtingen.

## **Huisvestingsplan**

Onze grote winkels met innamepunt liggen allen buiten het centrum. Sinds 2019 hebben we een stadswinkel (Schatkamer) en in Hasselt bevindt de kringloopwinkel zich al jaren aan de rand van het stadscentrum, bij deze winkel ontbreekt een groot innamepunt. Wel kunnen burgers hier op kleine schaal artikelen brengen en halen we binnen de gemeente goederen op.

Onderzoek, gedaan door D&B in opdracht van Rijkswaterstaat, maart 2020, leert dat de donateurs en de bezoekers van de winkels niet dezelfde stroom van bezoekers zijn. Doneren en winkelen vindt veelal niet op het zelfde moment plaats.

In Zweden is een groot kringloopwarenhuis (Retuna) met innamepunt en sorteercentrum aan de rand van de milieustraat geplaatst, een centrum dat tot de verbeelding spreekt en wat inspiratie biedt voor mogelijk onze vestigingen.

Ook in Oss en Rijssen zijn er inspirerende voorbeelden van een combinatie milieustraat en Kringloopactiviteiten.

In een aantal gemeenten is Diftar al ingevoerd, in de gemeente Zwolle zal er in 2022 vorm van Diftar worden opgepakt. Dit betekent dat burgers meer artikelen



willen doneren, ook vuile en kapotte artikelen, die een toename van verwerkingskosten met zich mee gaan brengen.

Producentenverantwoordelijkheid staat hoog op politieke duurzame agenda's, de eerste producenten nemen al door hen geproduceerde artikelen retour om deze weer terug te brengen in hun eigen productieproces. Hiermee worden de kringloopwinkels en de milieustraten als innamepunt overgeslagen. Indien we onze innamepunten en sorteerafdelingen zo opzetten dat we via ons kanaal ook voor de producent kunnen gaan innemen, kunnen we deze lange termijn dreiging omzetten naar een nieuwe kans.

De locatie aan de Veerallee valt binnen gemeentelijke herindelingsplannen. Dit betekent dat herhuisvesting van deze vestiging aan de orde zal komen in de komende jaren. De omliggende gebieden, bieden mogelijk weer kans voor een nieuwe locatie.

Kringloopwinkelen is een uitje, we kunnen klanten langer vasthouden in onze winkels als we zorgdragen voor goede koffiehoeken.

Bovenstaande ontwikkelingen en inzichten maken dat we lokale huisvestingsplannen moeten gaan maken. Deze plannen bevatten per gemeente/vestiging een SWOT analyse en een meerjarenvisie op de huisvesting waarin de locatie, de functies, de inrichting en het onderhoud van de pand worden beschreven.

De doelstelling is om eind 2022 voor alle vestigingen een meerjaren huisvestingsplan gereed te hebben.

## Digitale verkoop en Marketing

Online winkelen is niet meer uit ons bestaan weg te denken, we zien dat ook binnen de tweedehandsmarkt deze vorm begint op te rukken. Bij SKZ wordt al langdurig gebruik gemaakt van Marktplaats, een relatief arbeidsintensief proces, biedingen moeten gevolgd worden en communicatie moet veelvuldig plaats vinden.

In 2020 zijn we gestart met een webshop, verkoop op bol.com en zijn we deelnemer geworden van Kringloop.nl. De bedoeling van al deze kanalen is om de klant digitaal te bereiken en de markt te verruimen. De Schatkamerwebshop en Kringloop.nl bieden beiden de mogelijkheid van omnichannel. Literatuur leert dat je hiermee meer kopers op beide verkoopkanalen krijgt.

Digitale verkoop vraagt om een andere wijze van marketing en presentatie en aanbod van artikelen. In de komende jaren gaan we deze kanalen verder aanboren en gaan we kennis over deze kanalen optimaliseren.

De doelstelling is dat in 2021 2% van de verkoop door digitale verkoop is verkregen eind 2024 is het streven om dit 5% te laten zijn. (125K)

## Harmonisatie

De harmonisatie is op een aantal aspecten voltooid. Er zijn nog enkele onderdelen binnen de bedrijfsvoering waarin de Stichtingen uiteenlopende werkwijze hebben.

Ophaaldienst Het streven is om eind 2021 een gezamenlijke ophaaldienst te hebben, waarbij de klanten van N&N ook digitaal hun goederen kunnen aanbieden. Het rijdend materiaal en de chauffeurs kunnen dan ook optimaler worden ingezet.

Deksels In de diverse huisvestingsplannen zal beschreven worden of en hoe een koffiehoek geprofessionaliseerd kan worden en of er een mogelijkheid is om een (klein) restaurant in te richten.

Medezeggenschap SKZ en N&N zijn niet gelijk. We gaan in 2021 onderzoeken of er mogelijkheden zijn om tot een gelijkwaardige medezeggenschap te komen.

Functies Ondanks dat in de praktijk werkzaamheden veelal gelijk zijn, zijn de functiebenamingen en inschalingen bij de stichtingen nog niet volledig identiek. Dit betreft vooral bestaande functionarissen, daar waar nieuwe medewerkers worden aangetrokken vindt de harmonisatie al plaats. Bij SKZ vestigingen zijn er naast bedrijfsleiders ook assistent managers, dit heeft met schaalgrootte en span of control te maken. De BKN had zich in 2020 willen aansluiten bij de in Retail CAO waarmee het handboek zou komen te vervallen. Dit was een natuurlijk moment geweest om de functie indelingen en benamingen te harmoniseren. De CAO aansluiting heeft niet plaats gevonden, het streven van de BKN is om een eigen CAO te maken. Uiterlijk kwartaal 1 van 2022 willen we voor beiden Stichtingen een functiehuis met identieke benamingen en normeringen tav span off control en functie indelingen/omschrijvingen.

Werkdruk Een aantal betaalde werkzaamheden, in de werkplaats en expeditie van SKZ, worden bij N&N ingevuld door meewerkers of worden niet gedaan. Hierdoor zijn de loonkosten bij SKZ op deze afdelingen veel hoger dan bij N&N. De gerelateerde omzet bij SKZ op deze afdelingen is verhoudingsgewijs niet hoger dan bij N&N. Dit maakt dat de werkdruk in de winkels en op keyposities, waar een wel voldoende gerelateerde omzet wordt gemaakt, binnen SKZ relatief hoog is. Bij N&N hebben we niet op alle vestigingen het aangeboden werk (grondstoffen en begeleiding) procesmatig goed vorm gegeven en ingericht, hierdoor wordt er werkdruk ervaren.

In 2021 gaan we processen, taken en toegevoegde waarde van functies onderzoeken met als doel om processen te optimaliseren, taken en functies her te verdelen. De doelstelling is om werkzaamheden zo te verdelen, dat alle betaalde functies een evenredige belasting kunnen ervaren bij beide Stichtingen.

Uniforme middelen de schaalvergroting biedt kansen om middelen te delen en uit te wisselen en om op grotere schaal goedkoper in te kopen. Eind 2022 hebben we een inkoopbeleid wat ons ondersteunt bij bestellingen en inkoop van middelen.

Werkplaats Binnen de werkplaats wordt bij SKZ ook gewerkt met betaalde krachten, terwijl bij N&N op deze afdelingen veelal meewerkers werken. Uiterlijk kwartaal 3 van 2022 hebben we onderzocht of en hoe we de betaalde functies ook kunnen inzetten op reparaties van N&N. De verwachting is dat we hiermee de salariskosten kunnen verdelen over de beide Stichtingen en we de verkoopkwaliteit en omzet van N&N kunnen verhogen.

Verzuim en Arbo Eind 2020 hebben we deze diensten bij dezelfde partijen onder gebracht. De interne processen kunnen daardoor op elkaar aansluiten. In 2021 gaan we de verzuimbegeleiding binnen de Stichtingen verder op elkaar laten aansluiten. Het doel is om verzuim te verminderen en opvolgingen goed te regisseren en dat begin 2023 verzuimbegeleiding geoptimaliseerd is.