



Kringloop de Kempen  
De Run 5415  
5504 DG Veldhoven  
tel. 040-254 43 34  
[www.kringloopdekempen.nl](http://www.kringloopdekempen.nl)  
[info@kringloopdekempen.nl](mailto:info@kringloopdekempen.nl)

# Strategisch beleidsplan 2018-2022

Auteur: Tjakko Middel (secretaris bestuur)  
Anja van den Heuvel (Personeel & Organisatie)

## Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Korte terugblik	4
3. Huidige situatie	5
a. Administratieve organisatie	
b. Personele organisatie	
4. Missie, visie, strategie en doelstellingen	
5. Strategisch beleid 2018 -2020	8
6. Veranderende omgeving	9
7. Risico analyse	11
Bijlage 1 Kringloop Registratie Systeem	11
Bijlage 2 Werkzaamheden	11
Bijlage 3 De vrijwilliger	11
Bijlage 4 Organigram	13
Bijlage 5 Jaardoelstellingen 2018	14
Bijlage 6 Risico analyse	16

### Leeswijzer:

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.

### Aanleiding:

De aanleiding tot het schrijven van dit strategisch beleidsplan werd destijds (2014) ingegeven door onze wens om het kwaliteitskeurmerk, wat door onze Branchevereniging Kringloopbedrijven (de BKN) wordt beheerd, te behalen. De branche audit hebben we in 2017 ook weer met positief resultaat behaald en dit keurmerk willen we natuurlijk behouden; ook wij ondersteunen de visie dat de branche gebaat is bij een kwaliteitskeurmerk wat aangeeft dat we een volwassen bedrijfstak zijn en waarbij de aangesloten leden zich onder andere aan wet- en regelgeving houden en de interne organisatie op orde hebben. De kringloopbranche is steeds meer van maatschappelijk belang.

Trots lid van:

# 1. Inleiding

Voor u ligt het strategisch beleidsplan voor het jaar 2018-2022. In grote lijnen is dit de voorzetting van ons vorige beleidsplan 2014-2017. In dit stuk zoekt u tevergeefs naar operationele zaken. Hiervoor verwijzen wij u graag naar onze bedrijfsleider. Dit strategische beleidsplan geeft u een inkijk in onze midden- en lange termijn visie en doelstellingen. Ook blikken we kort terug op de afgelopen 18 jaar.

Wij staan midden in de maatschappij en zijn in die zin een levendige organisatie die dagelijks, door allerlei acties en samenwerkingsverbanden, vorm geeft aan ideële beleidsdoelen. Naast onze medewerkers in loondienst, gedetacheerden en geplaatste medewerkers steunt onze organisatie nog steeds vooral op de inzet van vrijwilligers. Deze situatie willen wij dan ook de komende jaren koesteren en daar waar mogelijk verder uitbreiden.

**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 Kringloopwinkel werkt hiervoor nauw samen met instanties als Cordaad, Gemeente Veldhoven, Gemeente Waalre, Gemeente Bergeijk, gemeente Eersel, Baetsen, SW bedrijven Ergon en de WVK-groep (Werkvoorziening de Kempen). Daarnaast zijn er tijdelijke mensen werkzaam via het bureau Halt, Novadic Kentron, ISD de Kempen, het Acquinohuis, het UWV, de voedselbank Waalre, GGzE, Jeugdzorg De Combinatie, de Raad van Kinderbescherming, Werkwijs, Justitie en de Reclassering en het vrijwilligersbureau GOW Waalre en Bergeijk.

Tot slot willen we een bijdrage leveren aan het **stimuleren** van een bewust afvalgedrag bij de bevolking van met name de gemeenten Veldhoven, Waalre, Bergeijk (en overige Kempengemeenten). Altijd in directe samenwerking met deze gemeenten.

Verder heeft het bestuur besloten tot het **ondersteunen** van de volgende doelen:

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

Stichting Kringloop de Kempen is in april 2000 opgericht door een kleine groep enthousiaste inwoners van de gemeente Veldhoven 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

- het aantal vrijwilligers dat zich belangeloos inzet voor de stichting;
- de samenwerking met meerdere gemeenten en steeds meer instanties;
- het aantal mensen wat we in dienst hebben kunnen nemen;
- het aantal vestigingen van Kringloop de Kempen;
- de uitbreiding van de sorteerwerkplaatsen en van ons wagenpark;
- de verdere verduurzaming van ons werk, denk bijvoorbeeld aan de plaatsing van zonnepanelen op ons bedrijfspand;
- de hoeveelheid ingezamelde goederen.

Het kleinschalige van toen, waarbij een kleine groep vrijwilligers bijna alle werkzaamheden voor hun rekening nam, is uitgegroeid tot een professionele organisatie waarvoor meer dan 150 mensen zich wekelijks inzetten.

De ontwikkeling van de omzet geeft daarnaast aan dat veel trouwe en nieuwe kopers hun weg naar onze winkels weten te vinden.

## 2. Korte terugblik

### Een stukje ontstaansgeschiedenis

In **1999** zag de nota "haalbaarheid en opzet" het levenslicht. Met dit plan in de hand kon, na een gedegen voorbereiding met ondersteuning van de gemeente Veldhoven, op **21 april 2000** een zelfstandig functionerende kringloopwinkel in Veldhoven worden opgestart. De volgende uitgangspunten werden destijds geformuleerd: Kringloopwinkel Veldhoven (KWV) 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. Er werd gekozen voor een bedrijfsmatige aanpak met als streefdoel om na een periode van vier jaar financieel rendabel te kunnen functioneren.

De winkel groeide redelijk snel uit haar jasje en in november **2007** verhuisde de stichting naar de Run 5415 in Veldhoven.

Op **27-01-2011** kon de gang naar de notaris weer worden gemaakt om de statuten te herschrijven om de groeiambities van de stichting te laten vastleggen en de naam te wijzigen in: Stichting Kringloop de Kempen.

**2013:** de doorgaande groei was de aanleiding en gaf de kans om te komen tot meer afstand tussen het bestuur en de bedrijfsleider. Op **24 april 2013** werd in het bestuur het "statuut regelend de verhouding bestuur-bedrijfsleider" dan ook getekend. In juli namen we het splinternieuwe magazijn van bijna 1000m<sup>2</sup> in gebruik.

In **2014** werd een onderzoek verricht naar de haalbaarheid van een nieuwe vestiging in Bergeijk.

In **2015** is onze eerste vestiging buiten Veldhoven een feit: in een mooi oud schoolgebouw aan de Dr. Rauppstraat in Bergeijk komt het participatiehuis van de grond en wij hebben de voormalige gymzaal in weten te richten tot een gezellige kringloopwinkel. De inzamel-overeenkomst met de gemeente Bergeijk wordt getekend en we starten met het ledigen van kledingcontainers en het verwerken van de kleding uit de gemeente Bergeijk. De gemeente Bergeijk (en later ook Waalre) delen mee in de opbrengst van deze activiteiten die wij voor hen uitvoeren.

In **maart 2015** vierden we ons 15 jarig bestaan met o.a. een cadeaubon voor iedere medewerker. Ook hebben we een grote veiling georganiseerd waarbij we, met een gedeelte van de opbrengst, de voedselbank in Veldhoven met een mooi geldbedrag hebben kunnen ondersteunen. Eén van onze bestuurders van (bijna) het eerste uur, Piet Vellema, ontving een lintje.

**In 2016** troffen we voorbereidingen voor nieuw filiaal in Waalre. Een Externe Financiële Commissie (EFC), die het bestuur adviseert inzake procedures en de uitvoering daarvan met betrekking tot het financieel beheer van de organisatie, werd in het leven geroepen. Door het bijhuren van een buurpand konden we het magazijn- en sorteeroppervlak in Veldhoven fors uitbreiden waardoor de klant makkelijker goederen kan aanbieden. We installeerden 196 zonnepanelen en schaften onze derde vrachtwagen aan. We gaven een bijdrage aan de tijdelijke bewoners van het AZC in Veldhoven, Stichting Leergeld de Kempen, de Voedselbank Waalre en de Alexanderband Veldhoven. Inmiddels hebben elf mensen een vast contract en vernieuwde het bestuur de P&C cyclus. We hebben de samenwerking met Severinus uitgebreid door het aanbieden van dagbestedingsactiviteiten op onze afdelingen.

**In 2017** koos het bestuur een nieuwe voorzitter omdat de vorige voorzitter na twee bestuursperiode aftrad. Ons filiaal in Bergeijk werd voorzien van een nieuwe entresol om het verkoopoppervlak uit te breiden en in mei openden we ons tweede filiaal in Waalre. De inzamelovereenkomst met de gemeenten Bergeijk en Veldhoven werd verlengd.

**In 2018** bieden we inmiddels 18 mensen een arbeidsovereenkomst.

## 3. Huidige situatie

### 3.a. Administratieve organisatie

De inkomsten van de stichting komen voort uit de verkoop van goederen in de winkel, de verkoop van basisgrondstoffen (metaal, hout, papier etc.) en het verrichten van betaalde diensten voor derden (gemeentes, bedrijven en particulieren). Wij hebben inzamelcontracten met de gemeentes Veldhoven, Bergeijk en Waalre. Deze meerjarencontracten worden periodiek besproken en tot op heden worden deze steeds weer verlengd. Daarnaast staat de stichting (ANBI status) 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, dan wel ondersteuning van goede doelen. Inkomsten en vermogen van de stichting worden aangewend conform de begroting die jaarlijks wordt opgesteld en zo nodig tussentijds wordt bijgesteld.

Het beleid is er op gericht om alle investering uit eigen middelen te doen.

Het bestuur komt met de bedrijfsleider jaardoelen overeen. De bedrijfsleider en de bestuursleden leggen maandelijks verantwoording af over de aan hen toevertrouwde taken in de bestuurs- resp. de ondernemingsvergadering.

#### 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 bestuurders. Stichting Kringloop de Kempen heeft een ANBI (Algemeen Nut Beogende de Instellingen) status.

#### 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.

#### Ondersteunen van sociale doelen

het ondersteunen van algemene sociale doelen door het (gereduceerd) geven van goederen of donaties. In 2015 heeft het bestuur haar notitie Goede Doelen vastgesteld.

Het bestuur besluit dat voortaan jaarlijks 30% van de nettowinst, met een minimum van € 6000,- bestemd gaat worden voor goede doelen die voldoen aan de criteria zo als hier boven geformuleerd.

#### Juridische en fiscale structuur

Taakverdeling binnen het bestuur is als volgt: voorzitter, secretaris, portefeuillehouder financiën, portefeuillehouder personeel en portefeuillehouder ondernemingszaken.

#### (Externe) auditing

De boekhouding en salarisadministratie wordt tot op heden verzorgd door Best Consultancy uit Veldhoven. Daarnaast controleert dit bureau jaarlijks de boekhouding en stelt het financiële jaarverslag op. Conform de ANBI eisen wordt een verkorte versie hiervan gepresenteerd op onze website. Jaarlijks organiseren wij een interne audit op al onze bedrijfsprocessen en driejaarlijks vindt de externe audit voor het branchekeurmerk plaats. De tussentoets is steeds na anderhalf jaar.

#### Bestuur

Het bestuur (voorzitter, secretaris, portefeuillehouder financiën, portefeuillehouder personeelszaken en portefeuillehouder ondernemingszaken) vergadert maandelijks. Om de maand vergadert het bestuur met de bedrijfsleider erbij. In deze vergaderingen wordt onder meer gesproken over de ontwikkelingen op korte en langere termijn. Deze overlegvorm is strategisch en tactisch gericht om sturing te geven aan de organisatie.

De rol van het bestuur is sturend, initiërend, regelend, controlerend, organiserend, faciliterend en beschikkend. De rol van de bedrijfsleider is beleidsvoorbereidend en beleidsuitvoerend.

Zoals eerder aangegeven wordt geen beloning aan de bestuurders verstrekt. De bestuurders werken op vrijwillige basis en krijgen hiervoor een vrijwilligersvergoeding. Deze vergoeding kan worden geschonken aan jaarlijks vast te stellen goede doelen. Bestuursleden die met financiën van doen hebben, dienen een VOG te overleggen.

Op basis van hun expertise voorzien de onafhankelijke leden van de Externe Financiële Commissie (EFC) het bestuur van gevraagde en ongevraagde adviezen.

### **Beschrijving van de administratieve organisatie:**

De stichting werkt met een jaarlijkse begroting, vastgesteld door het bestuur, waarin beleidsvoornemens zijn meegenomen. Na de goedkeuring van deze budgetten door het bestuur, kan de budgethouder het geld, binnen de gestelde randvoorwaarden, besteden aan de gestelde doelen.

De stichting werkt met het Kringloop Registratie systeem voor het opslaan, verwerken genereren van allerlei data om de hele bedrijfsvoering inzichtelijk te maken. In bijlage 1 is een overzicht gegeven van de hierin opgenomen.

Voor een beschrijving van de diverse werkzaamheden van de stichting wordt verwezen naar bijlage 2.

## **3.b. Personele organisatie**

Per december 2017 hebben 17 personen een dienstverband met kringloop de Kempen en voor zeven personen betalen we aan (SW) detachingsorganisaties een inleenvergoeding. Vanuit diverse opleidingsinstituten begeleiden we continue stagiaires. In totaal worden per maand door onze vrijwilligers, arbeidsparticipanten en taakgestraften ruim 3900 uren gewerkt. Vrijwilligers vormen in de formatie een belangrijke deel van de bezitting. Daarom is in bijlage 3 een verdere toelichting gegeven op ons vrijwilligersbeleid.

Voor de organisatiestructuur wordt naar het in bijlage 4 opgenomen organigram verwezen.

# **4. Missie, Visie, Strategie en doelstellingen**

### **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;
- het inzamelen en betaalbaar leveren van gebruikte goederen;
- het creëren van aangepaste arbeidsplaatsen voor onze doelgroepen met een voor het individu passende belasting, verantwoordelijkheid en ontwikkelingsruimte;
- beoogt geen winst oogmerk;
- beoogt het algemene nut.

### **Visie**

De visie geeft antwoord op de vraag: *"waar zien wij onze markt naartoe bewegen en hoe positioneren wij ons hierin"*.

Uit deze missie volgt onze visie op de markt waarin wij actief zijn. Wij realiseren ons en werken er elke dag aan om 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 wij mee in contact staan. Hier sturen we dan ook op. Wij zien nog steeds groei en ontwikkel mogelijkheden 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. Door functiesplitsing blijven we waken voor het druk zijn met de waan van de dag.

Wij groeien toe naar een bedrijfscultuur waarin we elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden en het nakomen van overeengekomen afspraken. Het resultaat hiervan is dat wij een open, positieve, betrouwbare samenwerkingspartner zijn; op alle niveaus, in ieder contact en altijd weer. Wij zien trendveranderingen en concreet betekent dit voor onze visie:

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 weggooien maar zo veel 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.

De sociale wetgeving is aan het veranderen waardoor onze rol ook komt te veranderen. De overheid legt veel van haar taken neer bij de gemeenten. Deze decentraliseringstrend betekent voor de gemeenten dat zij op zoek zullen gaan naar samenwerkingspartners. In 2015 trad de participatiewet in werking waarin de wet sociale werkvoorziening, de bijstand en een groot deel van de Wajong samengevoegd werden. De sociale werkvoorziening werd afgesloten en bedrijven kregen de opdracht om in 15 jaar 100.000 banen te creëren 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 blijven.

Het wordt steeds belangrijker om stakeholders en andere samenwerkingspartners transparantie te bieden over onze werkwijze en resultaten. Het hebben van het branchekeurmerk staat hierin garant voor het hebben van: beleid, visie, een bestuurscyclus, verzekeringen, salarissen en functieomschrijvingen conform de richtlijnen van de BKN, voldoen aan de eisen die de Arbo, een werkende auditstructuur, beschrijving van alle werkprocessen, afdrachten van belastingen en sociale premie's en het op legale wijze inzamelen en afvoeren van grondstoffen etc. etc.

### **Statutaire doelstelling**

Een doelstelling is het resultaat in een overeengekomen uitwisseling tussen organisatie en relevante omgeving. Doelstellingen gaan over:

- 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;
- 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 De Kempen met inbegrip van de gemeenten Eindhoven, Valkenswaard en Waalre;
- het stimuleren van een bewust afvalgedrag bij de bevolking van de regio De Kempen, met inbegrip van de gemeenten Eindhoven, Valkenswaard en Waalre;
- 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.
- het exploiteren van kringloopwinkels in Regio De Kempen, met inbegrip van de gemeenten Eindhoven, Valkenswaard en Waalre 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 en daar waar mogelijk structurele werkgelegenheid voor hen te creëren;
- het (her)inrichten van een kader om 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, Cordaad, Ergon, WVK, Bureau Halt, Novadic Kentron, de Raad voor de Kinderbescherming, Justitie en reclassering.



## 5. Strategisch beleid 2018 – 2022

### **Strategie**

Een **strategie** is een plan waarmee doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Een **strategie** is meestal bedoeld voor de lange termijn. Om doelstellingen te bereiken zal er een keuze moeten worden gemaakt uit mogelijke wegen en middelen.

Het geeft inzicht in de wijze waarop wij dit willen gaan doen, namelijk door het leveren van producten/diensten. Dit kan bijvoorbeeld 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. (bijvoorbeeld: beter worden met hetzelfde of productontwikkeling of marktontwikkeling).

In feite verwachten wij dat er geen wezenlijke cultuuromslag of verandering van werkwijze die nodig zal zijn om onze gestelde doelen te bereiken. Wij gaan gewoon gestaag en gefocust door. Nu we in het bezit zijn van het branche-keurmerk zien we ook dat we in basis onze zaakjes organisatorisch goed op orde hebben; vaak moesten 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 heeft gegeven om nét iets gestructureerder te sturen op een meer heldere en meetbare bedrijfsvoering. We omarmen de auditstructuur. Voorop blijft staan dat wij blijven vertrouwen op onze ondernemende, positieve manier van kijken, werken en samenwerken.

We verwachten de komende jaren meer in te gaan zetten op diversificatie strategie, bijvoorbeeld door meerdere (satelliet-)winkels met ieder hun eigen specifieke karakter.

Na een periode van zeer gestage groei zal het accent de komende periode meer gaan liggen op kwaliteitsverbetering (hoe kunnen we de klant nog beter bedienen). Dit houdt in verbetering van het service niveau, meer naamsbekendheid, maar ook het inspelen op de veranderende wensen van de klant (bijvoorbeeld door aanpassing van de formules van de winkels of het bieden van bescheiden horeca faciliteiten).

Over vier jaar willen we een organisatie die zeker voor een belangrijk deel nog draait op vrijwilligers, maar ook meer ruimte en kansen biedt voor mensen met de afstand tot de arbeidsmarkt door hen kansen te bieden om werkervaring op te doen.

Voor wat betreft het hergebruik van materialen is het streven gericht op een verlaging van de restfractie; het ultieme streven is uit te komen op nul restfractie.

Ook op het gebied van duurzaamheid zullen er verder stappen worden ondernomen, daarbij valt te denken aan het verder reduceren van het eigen energieverbruik, maar ook het onderzoeken van de mogelijkheden tot gebruik van elektrisch vervoer voor onze mobiliteitsbehoefte.

Een aantal concrete doelstellingen voor de periode 2018 – 2020 hebben wij hierna aangegeven:

### **Hergebruik**

#### **SMART doelstelling: In 2020 maximaal 5% restafval.**

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. Nu wij meerdere filialen hebben, kunnen we de goederen over meerdere filialen gaan aanbieden. Grondstoffen worden steeds schaarser en daardoor waardevoller. Meer veredelen, fragmenteren, scheiden en hergebruiken loont.

### **Werkgelegenheid**

#### **SMART doelstelling: een PSO van 40% (Veldhoven).**

De economie trekt weer aan maar dat wil helaas nog niet zeggen dat er voor iedereen een betaalde baan mogelijk is. De werkloosheid onder mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en onder 55+ ers blijft zorgelijk. De participatiewet, die stuurt op het actief blijven van burgers in de maatschappij, biedt ons uitdagingen en mogelijkheden. Er is behoefte aan plaatsen waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en zich actief blijven inzetten in een werkomgeving waardoor men zijn of haar arbeidspotentieel uitbreidt. Dit biedt ons de kans om onze personele kosten binnen de perken te blijven houden en biedt tevens ontwikkelkansen voor ons kaderpersoneel.



Daarnaast vindt er ook de komende jaren nog een grote uitstroom plaats van vitale 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. 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 maar zal de komende jaren steeds meer ontwikkelgericht gaan zijn. Dit biedt meer ontwikkelkansen voor mensen die hier komen werken als vrijwilliger of arbeidsparticipant.

### **Financieel**

#### **SMART doelstelling: jaarlijks een netto stijging van 2% om innovatie om onze maatschappelijke doelstelling mogelijk te maken.**

Jaarlijks doet de bedrijfsleider een voorstelbegroting aan het bestuur en uiteindelijk stelt het bestuur de begroting vast. Het bestuur monitort per kwartaal de voortgang hiervan.

Er wordt een behoudend financieel beleid gevoerd.

Jaarlijks komen de bedrijfsleider en het bestuur de doelen voor het komende jaar overeen en de voortgang van de realisatie van de SMART doelstellingen is steeds terug te vinden in de kwartaal managementrapportages van de bedrijfsleider aan het bestuur.

In bijlage 5 zijn de jaardoelen voor 2018 opgenomen.

## **6. Veranderende omgeving**

Stichting kringloop de Kempen heeft te maken met een sterk veranderende omgeving.

Zowel economisch als sociaal maatschappelijk heeft de stichting te maken met gewijzigde omstandigheden. Deels kunnen deze (intern) worden beïnvloed, voor een belangrijk deel is de stichting voor haar functioneren ook afhankelijk van externe factoren.

Hierna wordt een beschrijving gegeven van met name externe factoren die van invloed zijn op het kunnen realiseren van de gestelde beleidsdoelen.

### **Bewerkingsgebied:**

Stichting Kringloop de Kempen richt zich met haar activiteiten op de volgende gemeentes: Veldhoven, Waalre (Aalst)), Bergeijk (Weebosch, Luijksgestel, Riethoven en Westerhoven), Bladel (Casteren, Dalem, Meerhoven (Eindhoven)), Hapert (Hoogeloon en Netersel), Eersel (Vessem, Wintelre en Knegsel), Duizel en Steensel.

Tezamen hebben deze plaatsen ruim 130.000 inwoners waarvan ca. 45.000 uit Veldhoven.

### **Samenwerkingspartners:**

Severinus, Cordaad, Ergon, WVK, diverse gemeentes, Werkwijs, bureau Halt, Stichting Leergeld, Vluchtelingenwerk, Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland (BKN), ISD (Intergemeenschappelijke Sociale Dienst) De Kempen, GOW welzijnswerk, regionale kringloopwinkels die georganiseerd zijn in de SKB, de Combinatie, Run at Work en Lunetzorg. Verder onderscheiden wij de diensten WZI (Werk, Zorg en Inkomen), re-integratiebedrijven en scholen als leveranciers van personeel. Zonder deze betaalbare arbeidskrachten kan de kringloopwinkel niet rendabel functioneren en de door haar gestelde doelen bereiken.

### **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 heeft de kringloopwinkel niets meer om te verkopen of te scheiden.

### **Bedrijven**

Naast deze leveranciers zijn er nog anderen waaronder: onderhoudsbedrijven, leveranciers van kantoorartikelen, schoonmaakbedrijven, 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 € 7,32. 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.

### **Substituten**

Het is heel makkelijk om via internet zelf spullen te verkopen. Marktplaats, Catawiki 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 en garagesales georganiseerd maar deze zijn slechts incidenteel. Het aantrekkelijke van een kringloopwinkel is dat er elke dag andere goederen binnenkomen en worden aangeboden. 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 en is dan een kracht van de kringloopwinkel.

### **Potentiële toetreders**

Het is altijd mogelijk dat er zich een nieuwe kringloopwinkel vestigt in de regio Veldhoven. Kringloop de Kempen heeft de afgelopen jaren een goed imago en een grote klantenkring opgebouwd. Het begrip concurrentie is dan ook relatief. Als een ondernemer het doel heeft het hergebruik van spullen te bevorderen, bestaat ook de mogelijkheid zich aan te sluiten bij de bestaande kringloopwinkel. Bedreigingen en kansen liggen hier dus dicht bij elkaar. Ook zijn er bedrijven actief op de markt waar men goederen in consignatie verkoopt en die ook varen onder de vlag van kringloopwinkel. Al met al wordt het voor de consument steeds lastiger te doorzien welke organisaties nu sociale en maatschappelijk doelen nastreven en welke winkels nu kringloopactiviteiten ontplooiën voor alleen het financiële gewin. Vandaar dat de branchevereniging het keurmerk in het leven heeft geroepen. Alleen organisaties in het bezit van dit keurmerk kunnen lid blijven en het branchelogo voeren.

### **Concurrenten**

De meeste kringloopbedrijven in Noord-Brabant liggen verspreid en hebben hun eigen afnamegebied. Ze zitten in het algemeen niet in elkaars vaarwater. Informatie en expertise worden, onder de noemer Samenwerkende Kringloopbedrijven Brabant (SKB), openlijk met elkaar uitgewisseld. Ook Kringloopwinkel de Kempen neemt deel aan dit samenwerkingsverband. Op het gebied van goederen afhalen bestaat meer concurrentie. In 2013 is de Action gekomen op een winkelcentrum wat dicht tegen Veldhoven ligt (de Hurk in Eindhoven). Zij zijn actief in het lage prijzensegment op het gebied van o.a. huisraad en vrijetijdskleding. Voor ons is het zaak om dan niet te hoog te gaan zitten met onze prijzen van spullen van vergelijkbare kwaliteit en 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; in een kleine straal van Veldhoven vinden we al 24 kringloopwinkels met en zonder ideële doelstelling.
- 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.

## 7. Risico analyse

Hoewel de stichting kringloop de Kempen geen commercieel bedrijf is lopen wij ook risico's. Daarvoor is het van belang niet alleen de financiële ratio's (rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit) goed in de gaten te houden maar ook de hiervoor omschreven veranderende omgevingsfactoren. Om na te gaan welke risico's het geformuleerde beleid met zich mee brengen is een globale risico analyse uitgevoerd. Deze analyse is opgenomen in bijlage 6.

---

### Bijlage 1: Kringloop Registratie Systeem

- De gewerkte uren van alle medewerkers afkomstig uit het urenregistratiesysteem. Per week, per maand, per kwartaal en per medewerker.
- De NAW gegevens van de medewerkers.
- Gegevens van personeelsaankopen.
- 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 (milieustraat) per postcode en per periode.
- Weegbonnen, milieuafval.
- Financiële verantwoording: kassa, grootboek aantallen, berekeningen en kortingen.

### Bijlage 2 Werkzaamheden

- het ophalen en 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 huisontruiming;
- 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 KAM processen (Kwaliteit, Arbo en Milieu).

### Bijlage 3 De vrijwilliger

#### Definitie

Onder vrijwilligers verstaan we mensen die met een vrijwilligerscontract werkzaam zijn. In het begin was dit vaak de (ideëel gedreven-) vrijwilliger en de laatste jaren zien we een accentverschuiving naar wat wij noemen de arbeidsparticipant. Deze mensen 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 Kempen is vastgesteld dat de uitvoering van al het werk plaatsvindt met behulp van professionele krachten, vrijwilligers en medewerkers die vanuit andere (begeleidings-)organisaties zijn geplaatst.

### Aanname

Het aannemen van de vrijwilligers gebeurt door de leidinggevenden van de diverse afdelingen. Deze kan zich hierbij laten bijstaan door de bedrijfsleider of de medewerker van personeelszaken. Personeelszaken zet de vrijwilligersvacatures uit en beheert deze in overleg met de leidinggevenden. Wervingskanalen: Cordaad vrijwilligersbureau, GOW Waalre en Bergeijk, klantmanagers diensten WZI, onze website, advertorials, Twitter en aankondiging in onze winkel.

### Informatie

Alle vrijwilligers vullen een inlichtingenformulier en een Arboformulier in. Deze worden bewaard in de brandwerende kast op het bedrijfsbureau. Afspraken over bijvoorbeeld werktijden worden schriftelijk vastgelegd in de vrijwilligers-overeenkomst die door de bedrijfsleider en de vrijwilliger ondertekend wordt. De vrijwilliger ontvangt het bedrijfsreglement, het vrijwilligerscontract, Arbodocumentatie, mondelinge uitleg, bedrijfskleding en indien nodig werkschoenen.

### Voortgang

De begeleiding, eventuele beëindiging en het onderhouden van het contact met de toeleidende instantie van de vrijwilligers gebeurt door de direct leidinggevenden. 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 voortkomen uit het attentiebeleid. Ook hier kan de leidinggevende zich laten bijstaan door de bedrijfsleider of de medewerker van personeelszaken.

### Verzekeringen

Voor vrijwilligers is een wettelijke aansprakelijkheids- en ongevallenverzekering, een ongevallenverzekering voor verkeersdeelnemers en inzittenden en een bestuurs-aansprakelijkheidsverzekering afgesloten via Cordaad en het GOW. De coördinatie hiervan ligt bij Vrijwilligersnet in Waalre.

### Evenwicht

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

### Onkostenvergoeding

De vrijwilligers ontvangen een onkostenvergoeding en na één maand een korting van 30% op de aankopen. Ook deze bedragen worden in KRS geregistreerd zodat de vrijwilliger hier altijd een actueel overzicht kan opvragen om zo binnen te maximaal toegestane fiscale grenzen te blijven.

### 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. besproken.

### Urenregistratie

In het Kringloop Registratie Systeem worden alle werkuren ingevuld naar aanleiding van de ingevulde urenlijst of aanwezigheidsscanner. Op het Bedrijfsbureau kan de vrijwilliger zijn maandstaat opvragen om bijvoorbeeld te overleggen aan de toeleidende organisatie.

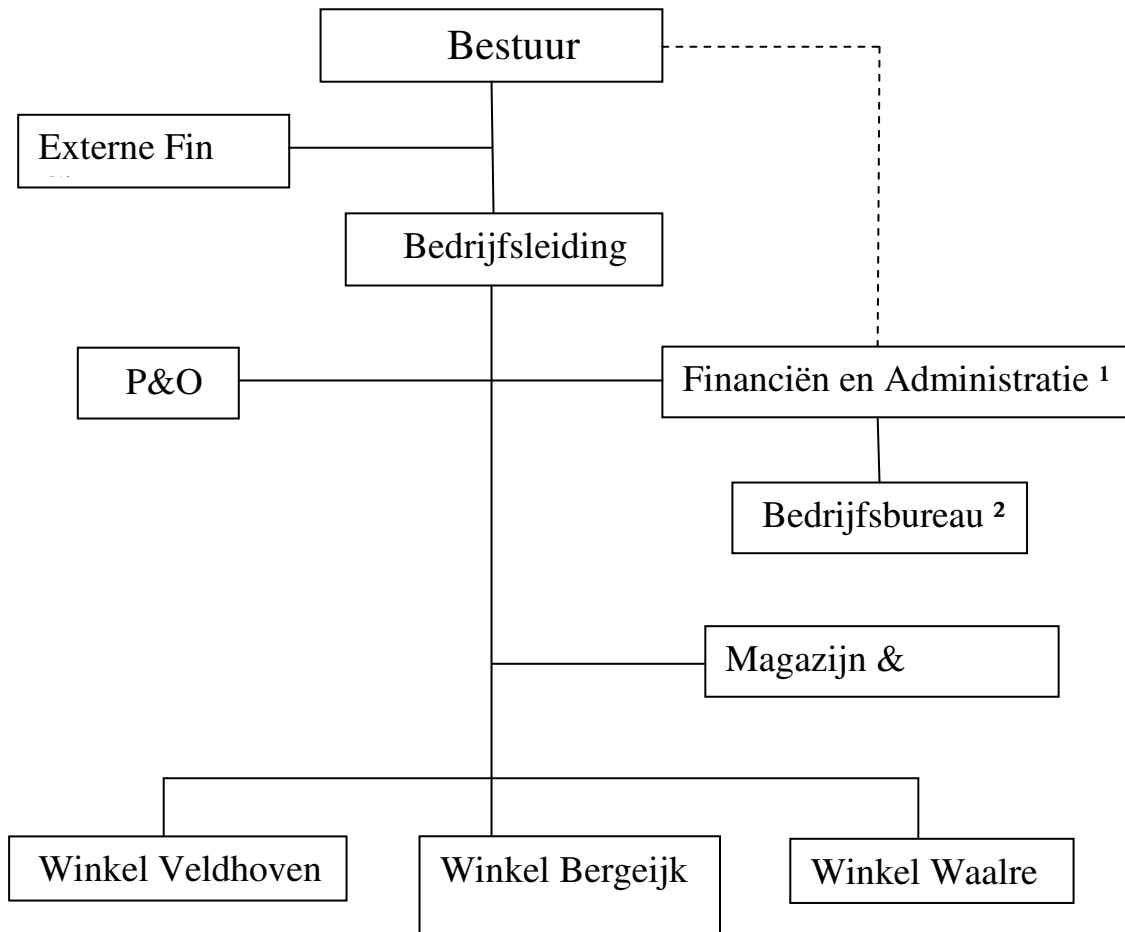
### Keurmerk Vrijwilligerswerk

Stichting Kringloop de Kempen is sinds december 2013 in het bezit van het kwaliteitskeurmerk Goed Geregeld! Van het NOV. Dit keurmerk geeft aan dat wij het vrijwilligerswerk zo hebben georganiseerd dat vrijwilligers kunnen rekenen op voldoende mogelijkheden om zich met succes in te kunnen zetten en ontplooiën.

## Bijlage 4

### Stichting Kringloop De Kempen Organigram

(17-10-2017)



<sup>1</sup> Er wordt een afdeling F&A ingericht die lijnverantwoordelijk is richting de bedrijfsleider. Tevens bestaat er een functionele lijn naar het bestuur.

<sup>2</sup> Het bedrijfsbureau verricht meerdere ondersteunende taken richting de organisatie en blijft als zodanig een apart bedrijfsonderdeel.

V01

## Bijlage 5 Jaardoelstelling 2018

Doelen 2018 Kringloop de Kempen		SMART + Specifiek	Meetbaar	Realistisch (of Relevant)	Acceptabel (of Ambitueus)	en	Tijdgebonden
Nr.	Omschrijving doel	Resultaat (SMART)	Actiepunten	Wie Verantw.	Risico's		Beheersmaatregelen
1.	Een sluitende begroting uitgaande van een omzetsijging waardoor het netto resultaat t.o.v. van 2017 met 4 % toeneemt	Filiaal Veldhoven: uitgangspunt gelijk aan omzet 2017 Waalre € 2250 pw Bergeijk €2650 pw	Actualisatie van prijzen; Verbetering waardebeoordeling producten; kennisdeling; kostenreductie	BL	Onvoldoende marktkennis		Besprekonderwerk Ton en leidinggevenden 3 winkels bij periodieke rondgang ;stimuleren kijken op Marktplaats en Catawiki. Delen succesverhalen in MT
2.	Meer grip op verloop liquiditeiten en liquiditeitsprognose	Uiterlijk april 2018 geldstromen in kaart brengen. Beter evenwicht tussen uitgaven en inkomsten	Invoeren van een liquiditeitsbegroting. Hein draagt format Ton over aan William en cc Ton	BL	Onduidelijke rolverdeling (BL of stafmed F&A)		Stafmed F&A rapporteert per maand aan bestuur en BL
3.	Onderzoek naar gebruik elektrisch vervoer, in relatie tot totale vervoersbehoefte	Inzicht in de mogelijkheden (geleidelijk) over te gaan op elektrisch vervoer	Onderzoek verrichten en rapportage opstellen. Afgerond november 2018	BL	Geen urgentie omdat huidige auto's nog lopen.		Eind 2018 kijken naar levensduur wagens.
4.	Eigen energie, gas en diesel, reduceren t.o.v. 2016 (!)	10% minder verbruik energie t.o.v. 2017	Treffen energiebesparende maatregelen	BL	Investeringskosten te ongunstig in relatie tot fin. rendement.		Afzetten tegen lopende huurtermijnen.
5.	Verlaging Restfractie t.o.v. 2017	Over 2018 uitkomen op 7,25% (1% minder dan 2017)	Betere innameselectie	BL	Onvoldoende kennis bij personeel (bv als gevolg van verloop)		Geven en laten opvolgen van goede werkinstructie. Hierdoor kundigheid en zelfstandigheid personeel vergroten
6.	Creëren arbeidsplaatsen voor licht gehandicapten	1 a 2 arbeidsplaatsen (niet in dienst)	Contact opnemen met instanties.	BL	Uren van medewerkers Severinus worden niet geregistreerd en verder geen nadere specificaties in KRS// onvoldoende kwal. aanbod		Onwenselijk om te gaan registreren op handicap. Wel nieuwe bronnen aanboren.
7.	Meer stathouders inzetten via vluchtelingenwerk	4 tot 6 stathouders aan het werk (niet in dienst)	In overleg treden met gemeente en vluchtelingenwerk	BL	Worden niet apart geregistreerd. Veldhoven verwijst hen naar gespecialiseerd investeringsburo. Bergeijk zit al aan max.		Onwenselijk om hierop te gaan registreren. Wel opnieuw bespreken met gem en VW.

8.	Sortering verbetering / betere kwaliteitsanalyse	Efficiënter werken door dubbelwerk te voorkomen	Onderlinge kennisdeling en continue aandacht aan dit onderwerp besteden door GC	BL	Niet meetbaar. Te veel factoren die meetresultaat kunnen beïnvloeden.	Steekproeven uitvoeren door leidinggevend en Ton.
9.	Aandacht voor ideeën van medewerkers.	Vanaf augustus structureel aandacht voor ideeën van medewerkers om betrokkenheid te vergroten en verbeter- ideeën op te halen.	Ideeën bus in kantine met aankondiging in nieuwsbrief Maandelijks voorafgaand aan MT bus openen en bespreken MT.	BL	Kweken van valse verwachtingen	Duidelijk en positief communiceren
10.	Verbetering naamsbekendheid, klanttevredenheidsonderzoek en actief werkend klachtenbeleid	Augustus 2018 systeem voor klanttevredenheid en vernieuwing klachtenregeling ingevoerd hebben en vrijwilliger werven om de communicatienota te verbeteren en te vertalen naar acties.	Klanttevredenheidsonderzoek en klachtenregeling implementeren en BL in contact brengen met iemand (vrijwillig/stagiair) die hem hierin ondersteunt	BL	Effect bepaalde acties niet (direct) meetbaar.	Daar waar mogelijk de uitkomsten van acties meten (bv met antwoordbonnen).
11	Versterken horeca	Inrichten horeca hoek in Veldhoven	Ervaringen andere winkels ophalen, samenwerken met Severinus, intern rollen verdelen	BL	Nog onvoldoende kennis over	Op onderzoek uitgaan
12	Educatie project leerlingen	Juli 2018 geïnventariseerd hebben of dit een haalbaar project voor ons is of i.s.m./ voor een externe partij	Overleg treden met scholen Programma opzetten	BL	Nieuw project zonder projectverantwoordelijke	Ton een vrijwilliger benoemen/werven die resultaten met hem deelt.
13.	Jaarrekening en jaarverslag per gemeente	Per gemeente een afzonderlijke jaarrekening en verslag	Splitsen per gemeente	BL en stafm.F&A	Nieuwe activiteit	Jaarverslag 2017 wordt de aanzet voor de nieuwe vorm om te bekijken of huidige wijze van registreren voldoende basis biedt.



# Bijlage 6 Risico analyse

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 de Kempen. Hier is op vooruitgelopen met een naamsverandering en er wordt gewerkt aan de opbouw van netwerkcontacten met diverse sociale partners zoals gemeentes en maatschappelijke instellingen. Vanaf het de oprichting is ingezet op een gefaseerde groei vanuit centrale aansturing en voorbereiding. Er is ingezet op fysieke uitbreiding van de huidige winkel in Veldhoven en er zijn twee filialen operationeel. Er is een duidelijke focus op afvalscheiding en het beschikbaar stellen van maatschappelijke arbeidsplaatsen. Er vinden geen ongecontroleerde innovaties plaats en er is ook geen sprake van inconsistente sturing. Iedere drie maanden vinden begrotingsgesprekken plaats. De bestuurstaken zijn opgesplitst en toebedeeld een deskundige portefeuillehouders en de bedrijfsleider en de desbetreffende portefeuillehouder hebben afhankelijk van het onderwerp steeds contact. Maandelijks vinden de bestuursvergaderingen plaats waarbij de bedrijfsleider tweemaandelijks aanwezig is en elke maand een voortgangsrapportage aan het bestuur levert.

Beheersmaatregel: blijvend monitoren via vaste rapportagestructuur van de bedrijfsleider aan het bestuur.

---

Organisatorisch: categorie 3

Omdat de rol en taakverdeling tussen het bestuur en de bedrijfsleider duidelijk is omschreven en vastgesteld is er sprake van een laag risico.

Er zijn stichtingsstatuten en afgeleid daarvan een statuut wat de taakverdeling van en tussen het bestuur en de bedrijfsleider regelt. Verder is er een geaccordeerd organisatieschema en de diverse overlegvormen zijn ook vastgesteld. Alle functies zijn vastgesteld. In 2013 heeft een extern bureau de opdracht gekregen om een functieonderzoek uit te voeren. We hebben een (interne) auditstructuur en in 2015 hebben we een extern bureau wat bedrijfsprocessen tegen het licht laten houden. In 2016 hebben we een onafhankelijk externe commissie in het leven geroepen om een onafhankelijk toetsingskader te hebben voor onze financiële activiteiten. In 2017 hebben we een extern bureau ingeschakeld om kritisch te laten kijken naar de rol en taakverdeling tussen van het bedrijfsbureau en de bedrijfsleider.

Beheersmaatregel: blijvend monitoren. Ingeregeld in de bestuurlijke jaarcyclus.

Processen/middelen: Categorie 2

---

In 2012 en 2013 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. Ook door schaalvergroting richt de onderliggende bedrijfscultuur zich meer dan voorheen op sturing op de afgesproken processen en vastgestelde structuur.

Beheersmaatregel: aandacht aan schenken in de diverse overleggen en auditen. In ieder MT kan elke proceseigenaar een maatregel tot wijziging voorstellen. Jaarlijks worden alle processen ge-audit en (indien nodig) herzien.

---

Personeel: categorie 2

Eind 2017 hebben we tien mensen in dienst met een contract voor onbepaalde tijd waarvan vier personen boven de 55 zijn. We lopen, statistisch gezien, hiermee een risico op langdurig

ziekteverzuim. Verder is de algehele personeelsbezetting samengesteld uit mensen met uiteenlopende leeftijd, culturele en sociale achtergrond. Hiermee lopen we een risico op arbeidsconflicten.

Beheersmaatregel: we hebben een verzuimverzekering afgesloten 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.

\*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. Vanaf 2017 kunnen medewerkers bovendien hun grieven of klachten bespreken met een onafhankelijke externe deskundige.

---

#### Automatisering: categorie 2

In 2012 zijn alle computers zijn 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 en is opgemaakt in Access. Afgelopen jaren hebben we te maken gehad met twee grote virussen en lopen we regelmatig tegen problemen en storingen aan. Als antwoord hierop hebben we de afspraken met onze externe systeembeheerder geïntensiveerd en onze interne protocollen aangepast. Eind 2017 is een onafhankelijk, extern bureau ingeschakeld om ons van advies te voorzien over de werking van ons ICT gebeuren.

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

---

#### Bestuurlijk: categorie 3

We kunnen spreken van een stabiel en kundig bestuur. Er is een rooster van aftreden waar in 2016 de voorzitter, na twee bestuursperiodes, gebruik van heeft gemaakt. In 2017 is onze nieuwe voorzitter, na een ruime inwerkperiode, benoemd.

Beheersmaatregel: vanaf 2013 laat het bestuur zich ambtelijk ondersteunen waardoor het aantrekkelijk is geworden voor aspirant kandidaten om in het bestuur te stappen. En in 2016 is de Externe Financiële Commissie een feit.

---

#### Processen/middelen: categorie 2

Vanaf 25 mei 2018 is de nieuwe privacywet (AVG) van kracht. Op deze datum is Stichting Kringloop de Kempen nog niet volledig privacyproof.

Beheersmaatregel: vanaf maart 2018 zijn diverse acties ter uitvoering uitgezet.

#### Financieel: categorie 2

Met het instellen van nieuwe werkprocedures zijn in 2012 maatregelen getroffen om fraudemogelijkheden te minimaliseren. De administratieve organisatie is in 2012 op orde gemaakt. Fiscale aangiftes vinden op tijd plaats en qua cashmanagement worden handelingen

verricht waardoor er steeds zo min mogelijk geld in huis is. De stichting heeft een gezonde financiële basis waarin ruimte is opgenomen om tegenvallers op te kunnen vangen. De aanschaf van 196 zonnepanelen; de personeelsuitbreiding; het openen van twee nieuwe filialen heeft een aanslag gedaan op de spaarrekening waardoor nog scherper op de inkomsten en uitgaven wordt gestuurd.

Beheersmaatregel: gaan werken met een cashflow overzicht. Maandelijks besprekonderwerp in de bestuursvergadering.

### **Extern:**

Markt: categorie 2

\*Er is sprake van een kwantitatieve toename van het goederenaanbod vanwege de vergrijzing en de afname van de crisis. Er is lang niet altijd vraag naar deze goederen waardoor ons gestelde afvalpercentage onder druk komt te staan. Beheersmaatregel: medio 2017 hebben we besloten om alleen nog goederen op te halen bij gemeenten waar bij een inzamelovereenkomst mee hebben. Zodoende ontstaat er weer een beter evenwicht tussen de inkomende en uitgaande goederenstroom.

\*Wat de arbeidsmarkt betreft is er geen risico omdat we vanuit diverse instanties voldoende kwantitatief en kwalitatief aanbod krijgen vanwege de stijging van de werkloosheid.

\*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 gevolgen van de eisen die gesteld worden aan het verwerken van elektrische apparatuur, kunnen voor ons verregaande consequenties hebben. Wij voldoen aan de eisen die WEEELABEX stelt.

\*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 doordat alleen kringloopwinkels in het bezit van het branchekeurmerk, lid kunnen zijn van de branchevereniging. In 2017 wordt een nieuwe naam voor dit keurmerk gelanceerd waardoor voor klanten en stakeholders duidelijk wordt of zij te maken hebben met een kundige, betrouwbare organisatie; 100%

\*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 2013 en 2016 een geselecteerde groep medewerkers deelgenomen aan de cursus waarde herkenning. In 2014 hebben alle medewerkers een DVD "waarde herkenning" gehad. Deskundigheid op afdelingsniveau wordt op pijl 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 door de crisis het risico op diefstal door klanten en personeel toeneemt. Beheersmaatregelen: in 2013 hebben we een camera en een detectiepoortje geïnstalleerd en een informatiebord met huisregels bij de ingang opgehangen. Verder labelen we alle kleding en soms ook losse artikelen.

---

Economisch: categorie 3

De economische neergang en opgang heeft twee zijden; consumenten hebben minder te besteden maar dit vormt juist een kans omdat zij nu de weg naar de kringloopwinkel ontdekken.

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 contracten met ons afgesloten die niet altijd parallel lopen met onze huurverplichtingen. De inkomsten die voorkomen uit deze inzamelcontracten maken nu ongeveer 20% uit van de inkomsten van de stichting Kringloop de Kempen.

Beheersmaatregel: het is voor alle partijen van belang om de goede contacten in stand te houden en effectief samen te werken. Wij zijn een goede partner als het gaat om arbeidsparticipatie en om door middel van afvalreductie tot kostenbesparing te kunnen komen.

Beheersmaatregel: blijven werken aan politieke beïnvloeding en samenwerking door de bedrijfsleider en de bestuursleden 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 heel goed overleg. Wekelijks komt een klantmanager van de dienst WZI van de gemeente Veldhoven naar de kringloopwinkel om mensen door te spreken en ontwikkelingen en wensen af te stemmen. Onze kwaliteitsonderscheiding "Goed geregeld" van het NOV 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 ontplooien.

---

#### Maatschappelijk: categorie 3

De algehele beeldvorming over de kringloopwinkelbranche is positief en sinds 2014 zijn wij in het bezit van het branchekeurmerk. In 2017 zijn wij wederom geslaagd voor de hertoets. Dit keurmerk waarborgt de kwaliteit van de deelnemende organisaties op het gebied van milieu, wetgeving, veiligheid en professionaliteit. Met het behalen van het keurmerk kunnen we ons positief onderscheiden van de kringlooporganisaties die het niet zo nauw nemen met milieu- en maatschappelijke verantwoordelijkheden. Onze stichting heeft een hoge gun-factor. Onze PR activiteiten richten zich op het versterken van dit beeld.

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.

---

**Kringloop de Kempen: daar heb je wat voor over**