



Strategisch beleidsplan 2026-2028

d.d. mei 2026

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Relevante ontwikkelingen	3
3. Missie en Visie	3
3. SWOT-analyse	4
4. Strategisch beleid 2026–2028.....	4
5. Risicoanalyse.....	5
6. Eenvoudige liquiditeitsprognose	6
7. Stakeholders	7

Leeswijzer:

We hebben de keuze gemaakt voor een beknopt 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 zijn de actuele ontwikkelingen die ons als Kringlooporganisatie noodzaken bij te moeten sturen.

Trots lid van:



1. Inleiding

Dit strategisch beleidsplan beschrijft de koers van Stichting Kringloop De Kempen voor de periode 2026–2028. Het geeft richting aan het handelen van bestuur, directie en management en vormt het kader voor jaarlijkse koers- en jaarplannen. Het plan richt zich bewust op strategische keuzes en ambities en bevat geen operationele uitwerking. Aanleiding voor dit plan is een combinatie van maatschappelijke, financiële en organisatorische veranderingen die vragen om duidelijke prioriteiten en scherpe positionering.

2. Relevante ontwikkelingen

De context waarin Kringloop De Kempen opereert is de afgelopen jaren ingrijpend veranderd:

- Financiële druk door stijgende kosten en dalend rendement uit inzameling in winkels. Negatief resultaat dwingt ons nu tot actie en het stellen van prioriteiten.
- Wijzigingen in (gemeentelijke) contracten en voorwaarden.
- Krapte op de arbeidsmarkt, in het bijzonder voor professionele functies, maar ook in de reguliere vrijwilligersmarkt
- Toenemende concurrentie van reguliere en digitale verkoopkanalen.
- Groei van de regio en aandacht voor circulariteit en sociale impact, met name vanuit bedrijven.

Deze ontwikkelingen maken het noodzakelijk om focus aan te brengen, keuzes te maken en de basis van de organisatie te versterken. Het is een spannende tijd, we blijven daarom de situatie goed monitoren en daar waar nodig sturen we bij.

3. Missie en Visie

Als stichting hebben wij geen winstoogmerk. Wat er verdiend wordt, gaat terug de organisatie in (weerstandsvermogen) en wordt geschonken aan goede doelen. Zo kunnen we nog meer mensen een steuntje in de rug geven en ervoor zorgen dat ze meedoen. Dat brengt ons bij *ónze winst*. Die *winst* is onze missie:

“Wij willen bijdragen aan een beter (leef)milieu door spullen een tweede leven en mensen een tweede kans te geven en zo mee te helpen aan een samenleving waarin iedereen meedoet.”

Onze missie laat zien welke positie wij willen wij innemen en waar wij voor staan. Naast onze missie beschikken we ook over een visie. Deze visie geeft ons richting in hoe wij ons positioneren in onze markt. Onze visie is:

“Wij geloven in een gezonde, milieubewuste samenleving met een circulaire economie waarin iedereen meedoet. Daarom creëren we werk in de kringloopbranche voor vrijwilligers, arbeidsparticipanten en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op deze manier brengen we alles samen en dragen wij bij aan een betere wereld, voor zowel mens als milieu.”

3. SWOT-analyse

Op de laatste heidag van bestuur en directie is een SWOT-analyse gemaakt. Deze heeft laten zien dat Kringloop De Kempen beschikt over een sterke maatschappelijke positie en regionale bekendheid, maar tegelijkertijd kwetsbaar is door financiële druk, personele schaarste en toenemende concurrentie.

Strategisch gezien ligt de kernopgave in het benutten van kansen rondom circulariteit, samenwerking en maatschappelijke betrokkenheid, terwijl risico's rond kosten, organisatiekracht en marktdruk beheerst moeten worden. De resultaten van de SWOT zijn in dit stuk verder verwerkt.

4. Strategisch beleid 2026–2028

Strategische uitgangspunten

De komende planperiode staat in het teken van focus en herstel.

De primaire strategische keuze is:

Eerst het goederenbedrijf financieel en organisatorisch op orde brengen, met behoud van ruimte voor een realistische en kwalitatieve sociale opdracht.

Dit betekent dat niet alle ambities gelijktijdig kunnen worden gerealiseerd en dat keuzes noodzakelijk zijn.

Strategische pijlers

1. **Financieel en organisatorisch gezonde basis**
Versterken van duurzaamheid en continuïteit van de organisatie door opbrengst maximalisatie, realistische keuzes en professionele sturing.
2. **Kwalitatief hergebruik van goederen**
Wij richten ons op het opnieuw in omloop brengen van verkoopbare goederen. Door hergebruik toegankelijk en betaalbaar te maken via onze winkels leveren wij een concrete bijdrage aan afvalreductie en maatschappelijk verantwoord consumeren.
3. **Realistische sociale opdracht**
Inzet op zinvol werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt binnen de grenzen van beschikbare begeleiding en financiële draagkracht.
4. **Sterke regionale positie en samenwerking**
Versterken van relaties met gemeenten, bedrijven en maatschappelijke partners om gezamenlijke maatschappelijke impact te vergroten.
5. **Maatschappelijke zichtbaarheid en bewustwording**
Actieve positionering als sociaal en circulair ankerpunt in de regio.

In aanvulling op punt 1 stelt Kringloop de Kempen zich ten doel om de financiële continuïteit structureel te versterken door in de planperiode aanvullende inkomsten te realiseren, aanvullend op de reguliere exploitatie. Deze inkomsten dragen bij aan het versterken van het weerstandsvermogen en creëren ruimte voor strategische keuzes.

De organisatie hanteert hierbij de volgende meerjarige taakstelling op hoofdlijnen:

- 2026: minimaal € 50.000 additionele inkomsten
- 2027: doorgroei naar circa € 100.000
- 2028: circa € 200.000

Een tweede aanvulling op punt 1 betreft het onderwerp huisvesting. Met name de situatie in Veldhoven vraagt om directe aandacht. Daarbij denkend aan een oriëntatie naar 1 groot warenhuis of diverse winkels naar onderscheiden gemeenten. Ook zal gekeken worden naar de wenselijkheid of mogelijkheid om de opslag en de verkoop van elkaar te scheiden en het wel/niet in stand houden van een eigen textielsorteerafdeling. Definitieve keuzes zullen uiterlijk augustus 2027 gemaakt moeten worden.

Ontwikkelingen in consumentengedrag laten zien dat klanten in toenemende mate waarde hechten aan beleving, inspiratie en betekenisvolle ervaringen. Kringloop De Kempen ziet hierin een kans om de maatschappelijke missie, de circulaire gedachte en de aantrekkelijkheid voor klanten sterker met elkaar te verbinden.

In aanvulling op punt 5 wordt daarom binnen de planperiode ingezet op een geleidelijke verschuiving van een primair functionele voorziening naar een organisatie die ook ervaring en verhaal biedt, daarbij te kiezen voor een strategische benadering van public relations en communicatie, bijvoorbeeld door:

- zichtbaarder maken van het verhaal achter hergebruik, circulariteit en sociale impact, Daarmee de reputatie en vertrouwen bij gemeenten, partners en inwoners te versterken;
- aandacht voor presentatie, sfeer en herkenbaarheid in winkels;
- ruimte voor activiteiten, themaweken of initiatieven die ontmoeting en betrokkenheid stimuleren;
- benutten van bijzondere goederen, verhalen van mensen en regionale thema's als inspiratiebron. Daarmee de herkenning en klantbinding in verhalen te versterken.

Een duidelijke en consistente externe profilering is essentieel voor het versterken van draagvlak, zichtbaarheid en samenwerkingen. Kringloop De Kempen positioneert zich nadrukkelijk als sociaal en circulair ankerpunt in de regio.

Binnen deze strategie worden structurele communicatiethema's benoemd, zoals hergebruik, sociaal werk, regionale samenwerking, bijzondere verhalen en behaalde resultaten. Deze thema's vormen de basis voor:

- jaarlijkse communicatieprioriteiten;
- een concreet uitgewerkte contentkalender in het jaarplan (kanalen, doelgroepen, timing);
- een gerichte inzet van middelen, passend bij de schaal van de organisatie.

De uitvoering is ondersteunend aan de organisatie en blijft in balans met beschikbare capaciteit.

5. Risicoanalyse

Het realiseren van de strategische koers voor 2026–2028 brengt onvermijdelijk risico's met zich mee. Kringloop De Kempen hanteert een integrale benadering van risicomanagement, waarbij zowel financiële, organisatorische als externe risico's periodiek worden beoordeeld en gemonitord.

Belangrijkste strategische risico's en beheersmaatregelen

Op basis van de uitgevoerde risicoanalyse zijn de volgende risicodomeinen als strategisch relevant aangemerkt, met daarbij de belangrijkste mogelijke beheersmaatregelen:

- **Financiële en operationele continuïteit**
Risico: Stijgende kosten, stagnatie opbrengstgroei en beperkte buffers zetten de continuïteit onder druk.
Maatregelen: strakke planning- en controlcyclus, periodieke liquiditeitsprognoses, scherpe prioritering in activiteiten en tijdige bijsturing door bestuur en management.
- **ICT en cybersecurity**
Risico: Datalekken, systeemuitval of onvoldoende ondersteuning van primaire processen.
Maatregelen: actualiseren van ICT-beleid en infrastructuur, basismaatregelen op het gebied van informatiebeveiliging, periodieke back-ups en bewustwording bij medewerkers en vrijwilligers. Hiermee samenhangend zullen ook de huidige eenmanssamenwerkingen op ICT-gebied worden heroverwogen.
- **Beschikbaarheid en kwaliteit van personeel en vrijwilligers**
Risico: Tekort aan gekwalificeerde krachten en begeleidingscapaciteit belemmert uitvoering van doelen.
Maatregelen: realistische afbakening van de sociale opdracht, gerichte inzet van beschikbare begeleiding, investeren in behoud en opleiding van MT, sleutelposities en kernvrijwilligers.
- **Huisvesting en vergunningen**
Risico: Onzekerheid over toekomstige locaties en vergunningen kan de bedrijfsvoering verstoren.
Maatregelen: tijdige verkenning van alternatieven, actieve afstemming met gemeenten en scenario-analyse bij locatiekeuzes.
- **Samenwerking met en positionering ten opzichte van gemeenten**
Risico: Verminderde betrokkenheid van gemeenten leidt tot verlies aan ondersteuning en legitimiteit.
Maatregelen: structureel relatiebeheer, duidelijke profilering als maatschappelijke en circulaire partner en aansluiting bij gemeentelijke beleidsdoelen.
- **Reputatie en vertrouwen**
Risico: Incidenten of conflicten kunnen negatieve effecten hebben op imago en draagvlak.
Maatregelen: transparante communicatie, zorgvuldig contract- en relatiemanagement en snelle escalatie en afhandeling van incidenten.

Beheersing en monitoring

De organisatie monitort deze risico's structureel via de planning- en controlcyclus. Bestuur en management bespreken periodiek de belangrijkste risico's, de prioritering daarvan en de getroffen of voorgenomen beheersmaatregelen. De risicoanalyse wordt jaarlijks geactualiseerd en vormt onderdeel van de jaarverantwoording.

Deze aanpak ondersteunt tijdige bijsturing en draagt bij aan een verantwoorde realisatie van de strategische doelstellingen.

6. Eenvoudige liquiditeitsprognose

De liquiditeitsprognose is gebaseerd op het meerjarenbudget 2026–2029 uit de bestuurlijk geaccordeerde B2026 en vertaalt de begrotingsuitkomsten naar een beoordeling van de

verwachte kaspositie op hoofdlijnen. De prognose is bedoeld als strategisch stuurinstrument en niet als gedetailleerde kasstroomberekening.

Uitgangspunten

- Gebaseerd op het vastgestelde meerjarenbudget 2026–2029.
- Prognose op hoofdlijnen, zonder maandelijkse uitwerking.
- Focus op structurele kasstromen uit de exploitatie.
- Investerings- en incidentele baten worden afzonderlijk beoordeeld.

Verwachte ontwikkeling liquiditeit

Op basis van het meerjarenbudget wordt de volgende ontwikkeling voorzien:

- **2026:** Negatief exploitatieresultaat (circa € -215K) leidt tot druk op de liquiditeit. Actieve sturing en monitoring zijn noodzakelijk.
- **2027:** Het exploitatieresultaat verbetert en is break-even. De liquiditeitspositie stabiliseert, maar blijft kwetsbaar. Er is beperkte ruimte voor tegenvallers.
- **2028:** Een positief exploitatieresultaat zorgt voor voorzichtig herstel van de kaspositie. De mogelijkheid ontstaat om een bescheiden liquiditeitsbuffer op te bouwen, onder voorbehoud van huisvestingskeuzes en externe ontwikkelingen.

Beheersmaatregelen

Om liquiditeitsrisico's te beheersen worden de volgende maatregelen toegepast:

- Structurele monitoring van exploitatie en banksaldo.
- Rolling liquiditeitsinschatting met een horizon van minimaal 6 tot 12 maanden.
- Tijdige bespreking van afwijkingen in managementteam en bestuur.
- Terughoudendheid met nieuwe verplichtingen zolang de liquiditeitsbuffer beperkt is.

De liquiditeitsprognose wordt jaarlijks herijkt op basis van het geactualiseerde koersplan, de begroting en gerealiseerde cijfers. Zij vormt daarmee een expliciet onderdeel van de planning- en controlcyclus.

7. Stakeholders

Kringloop De Kempen opereert binnen een breed maatschappelijk netwerk van gemeenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties, vrijwilligers en klanten. Deze stakeholders zijn essentieel voor het realiseren van de missie.

De organisatie streeft naar duurzame en transparante samenwerkingen, waarbij wederzijds vertrouwen en maatschappelijke meerwaarde centraal staan. Stakeholderanalyses worden periodiek ingezet om kansen en risico's in dit netwerk te identificeren.

Dit strategisch beleidsplan biedt richting en kaders. De concrete invulling vindt plaats via jaarlijkse koers- en jaarplannen.