

Bedrijfsplan Stichting Actief 2018-2020

Geautoriseerd door het bestuur van de Stichting Actief op
20 juni 2018.

Mark van Rijn
Juni 2018

Contactgegevens

Postbus 179
5830 AD Boxmeer
Telefoon: 0485 – 57 63 45
E-mail: info@stichtingactief.nl
Internet: www.stichtingactief.nl

Vestigingen:

- Valendries 24, 5831 DV Boxmeer
- Lange Beijerd 1, 5431 NR Cuijk

Inleiding

De Stichting Actief is het kringloopbedrijf voor het Land van Cuijk en de kop van Noord Limburg.

Stichting Actief exploiteert twee kringloopwinkels en levert een bijdrage aan hergebruik en recycling van goederen. Zij draagt daarin bij aan de bewustwording tot het beperken van de stroom huishoudelijk (rest)afval in het Land van Cuijk en Noord Limburg.

Met de Kringloopwinkels zorgt de Stichting Actief ervoor dat mensen met een geringe koopkracht ook aan hun spullen kunnen komen.

Voor de kringloopactiviteiten zet de Stichting Actief mensen in met een meer dan gemiddelde afstand tot de arbeidsmarkt. Stichting Actief biedt werkervaringstrajecten op maat aan. Het gezamenlijke doel is dat medewerkers uitstromen naar regulier werk of doorstromen naar gesubsidieerde arbeid, arbeidsmatige dagbesteding of een andere sociale activiteit. Eigen inbreng en motivatie van de medewerkers in combinatie met begeleiding door Actief leveren zo een bijdrage aan de zinvolle participatie van mensen in de maatschappij.

Kortom de Stichting Actief ijvert voor een circulaire, inclusieve maatschappij in haar directe omgeving.

Door roerige economische tijden en grote veranderingen in het overheidsbeleid in het recente verleden is de positie van Stichting Actief onder grote druk komen staan. Financieel is het vijf voor twaalf.

Ook de steeds verdere verzakelijking van lokale overheden gedreven door het Europese aanbestedingsbeleid en vertrouwen in de marktwerking hebben een impact op de Stichting Actief.

Om doelgericht en vastberaden te bouwen aan de Stichting Actief zullen we moeten vertrouwen op onze eigen kracht. Vanuit deze kracht zullen we ons ontwikkelen en de kansen grijpen die zich voordoen.

Het kringloopbedrijf is het hart van Stichting Actief. We zullen dat koesteren en verder ontwikkelen.

Dit plan helpt ons om koers te houden en vormt een basis voor continuïteit. Een belangrijk document, zeker omdat aan het roer van Actief een zeer kleine groep mensen staat. Door ons plan op papier te zetten, zorgen we voor een anker en een stip aan de horizon om samen te bouwen aan de toekomst.

Mark van Rijn
Juni 2018

1. De Organisatie

1.1 Stichting Actief in het kort

Stichting Actief is werkzaam in het Land van Cuijk en de kop van Noord-Limburg. We zijn een onafhankelijke stichting en ontvangen geen overheids subsidies. Onze inkomsten komen voort uit

- verkoopopbrengsten uit de winkels;
- vergoeding voor het ophalen op afroep van bruikbare goederen en grof huishoudelijk afval (GHA);
- begeleidingsbijdragen voor de werkervaringsplaatsen en de sociale activering (bijvoorbeeld voor de participatiewet, WMO of WIA);
- vergoedingen voor een breed scala aan opdrachten verbonden aan
 - de afvalinzameling voor de inzamelmiddelen,
 - de wooncorporatie voor
 - klussen
 - ontruiming,
 - particulieren voor hand en spandiensten.

1.2 Doel

Stichting Actief heeft meerdere doelstellingen.

- Milieu

Bijdragen aan verbetering van het milieu door het bevorderen van hergebruik van goederen. Zo beperken wij de afvalstroom in ons werkgebied zo veel mogelijk door het inzamelen, sorteren en verkopen van goederen en producten. We zetten maximaal in op hergebruik en recycling. We voeren restafval zo veel mogelijk gescheiden en verantwoord af in grondstofstromen. Een ander milieudoel is bewustwording creëren. We dragen zo breed mogelijk de kringloopgedachte uit en helpen de mensen bij de mogelijkheden en voordelen van hergebruik en recycling.

- Maatschappelijk

Bijdragen aan de sociaal maatschappelijke cohesie in de participerende gemeenten. Zo stellen wij spullen beschikbaar voor mensen met een geringe koopkracht en maken wij het mensen mogelijk wat te doen voor de medemens en het milieu.

- Sociaal

Creëren van werkgelegenheid voor mensen die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Zo betrekken we mensen bij maatschappelijke en sociaal zinnige activiteiten en werken we aan hun re-integratie op de arbeidsmarkt. Dit kan uitstroom naar regulier werk zijn, maar ook doorstroom naar gesubsidieerde arbeid, arbeidsmatige dagbesteding of een andere sociale activiteit. Op die manier leveren we een belangrijke bijdrage aan zinvolle participatie van mensen in de samenleving. Stichting Actief staat voor "een inclusieve samenleving".

- Financieel

Zelfstandigheid en onafhankelijkheid is ons beleid. Met de inkomsten betalen we de lopende kosten. Deze bestaan uit de hypotheek, salarissen, etc.. Verdienen we "meer" dan betekent dat er meer mensen in het arbeidsproces betrokken kunnen worden.

Kernwaarden

Actief werkt vanuit een sterke betrokkenheid bij mens, maatschappij en milieu. Typerend is onze actieve, professionele en bedrijfsmatige instelling. Kwaliteit, inzet en betrouwbaarheid staan bij ons hoog in het vaandel. Actief is lid van de Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland (BKN) en zal het keurmerk gaan voeren.

1.3 Ontstaan

Actief startte in 1998 als werkgelegenheidsproject op initiatief van de vijf gemeenten in het Land van Cuijk (LvC): Boxmeer, Sint Anthonis, Cuijk, Grave en Mill en Sint Hubert. Ook de gemeente Boekel is vanaf het begin betrokken geweest via de Bestuurscommissie Afvalinzameling. Sinds 2005 is Actief een onafhankelijke sociaal-maatschappelijke onderneming die zich richt op arbeid, re-integratie en milieu.

Vanaf 2001 voert de Stichting Actief ook milieutaken uit voor de afvalinzameling van het Land van Cuijk en de gemeente Boekel (BCA). De BCA is een Gemeenschappelijke Regeling van de vijf gemeenten in de regio en Boekel.

1.4 Actuele situatie

Sinds de start van Stichting Actief heeft zij zich ontwikkeld van een werkgelegenheidsproject tot een reïntegratiebedrijf met de kringloopactiviteiten als belangrijkste.

Dit komt aan de ene kant voort uit de maatschappelijke behoefte van de inwoners aan kringloopactiviteiten en voorzieningen. Dit heeft in de loop van de jaren ervoor gezorgd dat er twee mooie kringloopwinkels zijn in het Land van Cuijk.

Aan de andere kant komt het ook door de economische tijden. Het oorspronkelijke dienstenbureau was aanvankelijk de voornaamste activiteit van Stichting Actief en de wooncorporatie de belangrijkste opdrachtgever. Door de economische crises van 2008 is de omzet van het dienstenbureau gereduceerd tot enkele verliesmakende projecten. Grote klussen komen haast niet meer naar de Stichting Actief en als dit zich wel voordoet hebben we niet voldoende mensen in trajecten om de klussen uit te voeren. De strenge aanbestedingsregels van gemeenten en corporaties leggen vervolgens de vinger op de zere plek.

Het gevolg is dat het accent van Stichting Actief steeds meer is komen te liggen op de kringloopwinkels. Dat is de activiteit die de tand des tijds heeft doorstaan. Het zorgt voor continuïteit en het is waar we **goed** in zijn.

Het verdienmodel is in de loop van de jaren veranderd van dienstenbureau naar kringloopbedrijf. Ook binnen het kringloopbedrijf zien we een verandering. Was aanvankelijk de trajectbegeleiding de inkomstenbron dan zijn we nu meer afhankelijk van de inkomsten uit de winkelverkoop zelf door een veranderende arbeidsmarkt en de introductie van de participatiewet.

Door externe factoren is het zeer moeilijk om mensen uit de Sociale Werkvoorziening (SW) zoals IBN en INTOS te krijgen. Daarnaast is de arbeidsmarkt zodanig aangetrokken dat er sprake is van schaarste. In 2017 heeft het bestuur besloten om actief met vrijwilligers te werken. Het opbouwen van een betrouwbare, adequate inzet van vrijwilligers is echter een meer jaren project.

Het financiële gevolg van deze ontwikkelingen is dat de bank haar houding naar Stichting Actief veranderd heeft. Vanwege het risicoprofiel eist de bank dat de aflossingen jaarlijks minimaal € 58.000 dienen te zijn. Daarnaast is het kortlopend krediet geconsumeerd.

Aflossing en rente zijn daarmee een kostenpost geworden die steeds zwaarder wegen.

1.5 Structuur van de organisatie

Onze organisatie bestaat op hoofdlijnen uit vier onderdelen: het bestuur, de directie, de eigen medewerkers en de doelgroep die de werkplekken invult. Hieronder worden ze kort belicht.

Bestuur

Het algemeen bestuur van Actief is eindverantwoordelijk voor de organisatie en de vaststelling van verschillende bedrijfsplannen. In 2018 bestaat het algemeen bestuur uit zes personen, die worden bijgestaan door een financieel adviseur. Het dagelijks bestuur bestaat uit de voorzitter van het algemeen bestuur, de secretaris-penningmeester (bijgestaan door de financieel adviseur) en de directeur. Er is gekozen voor een toezichthoudend bestuur dat de uitgangspunten in acht neemt van de Governance code Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. Het bestuur heeft een groot deel van zijn bestuurlijke taken gedelegeerd aan de directie. Zie ook het "Reglement Toezichthoudend Bestuur Stichting Actief".

Directie

De directeur voert de strategische, algemene en dagelijkse leiding en neemt bovendien een groot deel van de bestuurlijke taken voor zijn rekening. Hij legt verantwoording af aan het bestuur. Meer informatie is te vinden in de "Functie- en taakbeschrijving Directeur Stichting Actief" en het Directiereglement Stichting Actief.

Werknemers

Actief heeft 27 werkwerkers in dienst, inclusief oproep en zaterdagkrachten. Het gaat hierbij vooral om administratief personeel, werkbegeleiders en mensen met een leidinggevende functie in de winkel of de werkbegeleiding.

Naast de directeur maken de chefs trajectbegeleiding, kringloopwinkels en bedrijfsbureau deel uit van het managementteam.

Eens in de twee weken is er een MT. Agenda wordt door de directeur gemaakt, hij is tevens voorzitter. Verslaglegging is om toerbeurt door de chefs.

Maandelijks wordt er een afdelingsoverleg door de chefs belegd waarin mensen geïnformeerd worden over de stand van zaken van het bedrijf en de besluitvorming van het MT. Tevens kunnen mensen dan hun betrokkenheid, ideeën en vragen delen met de afdeling. Van deze bijeenkomsten worden verslagen gemaakt.

Elk jaar voltrekt zich een **POPP cyclus** waarin de leidinggevende minimaal drie gesprekken heeft met de werknemer. Het **planningsgesprek** waarin duidelijk wordt wat de wederzijdse verwachtingen zijn. Halverwege het jaar een **voortgangsgesprek** waarin eventuele maatregelen of extra afspraken worden gemaakt. En het **eind- of evaluatiegesprek** waarin gekeken wordt wat er met de afspraken gebeurd is. Aansluitend kan er een planningsgesprek volgen voor het nieuwe jaar.

Medewerkers/ trajectdeelnemers

Ons bedrijf heeft ongeveer honderd werkplekken voor mensen met een afstand tot arbeidsmarkt, de zogeheten trajectdeelnemers. Deze groep is te verdelen in twee hoofdcategorieën. De ene groep wordt gevormd door gedetacheerden vanuit SW-bedrijven. Zij zijn niet (volledig) afhankelijk van een uitkering.

De andere groep bestaat uit mensen die met behoud van uitkering een traject volgen om uiteindelijk door te stromen naar een bepaalde vorm van dagbesteding, een SW-bedrijf of regulier werk (de zogeheten trajectdeelnemers).

Actief voert de trajecten uit voor:

- Sociale activeringstrajecten voor gemeenten in het Land van Cuijk en Noord-Limburg;
- Werkprojecten op maat voor groepen mensen met een Wwb-uitkering voor gemeenten in het Land van Cuijk;
- Leerwerk- of re-integratietrajecten voor andere re-integratiebedrijven;
- Arbeidsmatige dagbesteding voor cliënten vanuit de GGZ;
- Project Dichterbij;
- Uitvoering opdrachten Justitie/Novadic-Kentron;
- Stages voor leerlingen van het vmbo, praktijkschool PRO Boxmeer en ROC's;
- Overige werkervaringstrajecten.

Daarnaast werken bij Actief vrijwilligers. Zij worden voor een gezonde bedrijfsvoering steeds belangrijker.

Medezeggenschap

De Stichting Actief zal een personeelsvertegenwoordiging (PVT) instellen van tenminste drie personen.

Oprichting PVT in stappen:

1. De eerste stap is het opstellen van een voorbereidingscommissie. Met daarin de directeur (of P&O) en twee of drie werknemers.
2. De voorbereidingscommissie maakt een voorlopig PVT-reglement. Daarin staat hoe de verkiezingen gaan verlopen, hoe kandidaten gesteld kunnen worden en hoe de PVT gaat werken tot dat die zijn definitieve reglement vaststelt.
3. Het vragen naar kandidaatstelling en het houden van een verkiezing bij meer dan drie kandidaten.
4. Het vaststellen van het definitieve reglement.

De medezeggenschap is geregeld in artikel 8.2 van de CAO Sociaal Werk. Als volgt

- A In afwijking van en in aanvulling op de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is een werkgever van een organisatie of instelling waarin in de regel 35 werknemers of meer werkzaam zijn verplicht tot het instellen van een ondernemingsraad (OR).
- B Een werkgever van een instelling of organisatie waarin gewoonlijk ten minste 10 maar minder dan 35 werknemers werkzaam zijn, is verplicht tot het instellen van een personeelsvertegenwoordiging (PVT) in de zin van artikel 35c WOR.

Het aantal werknemers bij de Stichting Actief is +/- 28 personen.

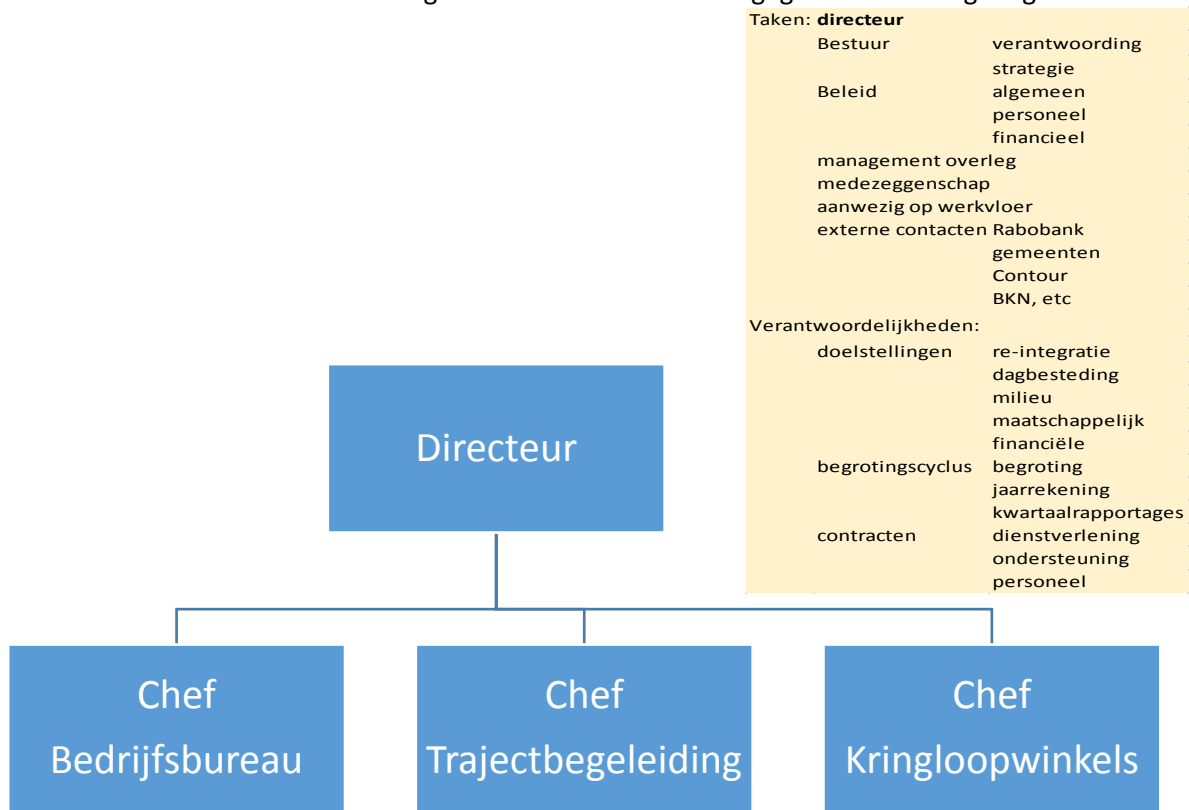
Een PVT vergadert tenminste 2 maal per jaar met de voorzitter van het bestuur.

- Er is adviesrecht over alle voorgenomen besluiten die leiden tot verlies van arbeidsplaatsen of tot een belangrijke verandering van de arbeid of de arbeidsvoorwaarden van tenminste een kwart van de werknemers. Er is geen verplichte opschortingstermijn als de ondernemer het advies van de PVT niet overneemt Er is geen beroep tegen het besluit van de ondernemer mogelijk.
- Instemmingsrecht: vaststelling, wijziging of intrekking van een: werktijden regeling; arbeidsomstandigheden regeling; ziekteverzuim regeling.
- Er is geen initiatiefrecht.
- Informatierecht: desgevraagd alle informatie die voor vervulling van de *taak* van de PVT redelijkerwijs noodzakelijk is. De taak van de PVT is beperkt tot advies en instemming plichtige onderwerpen. De ondernemer is niet verplicht informatie te geven over instemming plichtige of advies plichtige besluiten die hij in voorbereiding heeft. De ondernemer is niet verplicht de informatie schriftelijk te geven.

Faciliteiten: de PVT heeft geen wettelijk geregeld minimumaantal uren voor vervulling van zijn taak
De PVT kan alleen commissies instellen en deskundigen raadplegen met toestemming van de ondernemer.

Organogram

Hieronder is de structuur van onze organisatie schematisch weergegeven in een organogram.



Taken:	chef bedrijfsbureau	chef trajectbegeleiding	chef kringloopwinkels			
1	functioneel aansturen collega's	Individueel aansturen eigen personeel en POP-gesprekken				
2	Plannen inzet personeel (Vast, gedetacheerd, tijdelijk en vrijwillig)					
	Rooster					
	Vakanties					
	ziektevervangings					
3	Selecteren en werven vrijwilligers en tijdelijke inzet					
4	Inrichten, uitvoeren bedrijfsbureau en bewaken bedrijfsvoeringsprocessen					
Verantwoordelijkheid voor:						
	Financiële en project administratie	Kwartaalrapportage, jaarverslag)	Programma Werkervaringsplaatsen (WEP)	Intake, begeleiding, rapportage en verantwoording	Winkel	Omzet
	Personeels administratie	Uren	Dagbesteding WMO (PGB)			Inrichting
		Ziekte	Binnenhalen trajecten en projecten			Klantbenadering
	Middelen beheer:	ARBO/BHV				Marketing / PR
		Onderhoudsplan	Uitvoering projecten	Groenploeg	Magazijn	Inname
		Wagenpark		Mooiland ploeg		Verwerking
		Facilitair		Ontruimingen		Bevoorrading winkel
		ICT/telefonie/website /externe comm.				
	Registratie stromen (grondstoffen e.d.)	Textiel		Distributie inzamelmiddelen		Afval
		BOOX		e.v.	Inzameling herbruikbare spullen en GHA	
		Afval			BKN keurmerk	
		Winkelomzetten			Benchmark	
	Telefooncentrale	Planning vrachtauto				
		Planning distributie				
		Verloren en gevonden				

2. Marktanalyse en marketing

2.1 Omschrijving van de markt

De lokale overheden en hun gemeenschappelijke regelingen (ODBN, BCA, IBN en Intos) zijn nu belangrijke opdrachtgevers voor de Stichting Actief.

Echter de steeds verdere verzakelijking van lokale overheden gedreven door het Europese aanbestedingsbeleid en vertrouwen in de marktwerking hebben een impact op de Stichting Actief. Voor aanbestedingen heeft men het aspect van “social return” geïntroduceerd maar contractueel weet men er met moeite handen en voeten aan te geven. Daarmee klinkt “social return” goed naar de politiek en de Besturen maar voor de reguliere uitvoering met mensen uit de regio heeft het geen voordeel om dat grote nationale bedrijven er in de uitvoering niet of slechts in beperkte mate op beoordeeld worden en wel een schaal voordeel realiseren.

Het risico bestaat dat Stichting Actief concurrentie zal ondervinden van grote nationale bedrijven voor de uitvoering van allerlei “arbeidstrajecten” en opdrachten vanuit de afvalinzameling. Zo gaat de gemeente Boxmeer eind 2018 een aanbesteding organiseren voor de diensten die zij nu bij de Stichting Actief heeft neergelegd. En dat zal waarschijnlijk voor de afvalinzameling in het LvC niet anders zijn.

Indien de Stichting Actief wel instaat is deze tenders binnen te halen betekent dit wel dat er meer jaren contracten zullen zijn (bij een reële inschrijving) met marktconforme tarieven. Dat is gunstig.

De ontwikkeling in de kringloopbranche is een stuk gunstiger. Op landelijk niveau realiseert de branche hogere omzetten. Dit laat zich echter niet zien in het LvC ondanks het feit dat er binnen ons gebied maar beperkte concurrentie is. Door middel van benchmark en leren van elkaar zal de Stichting Actief moeten ontdekken hoe ze kan profiteren van de landelijk trend.

2.2 Producten en diensten

Kringloopbedrijf

Actief zamelt herbruikbare producten in, maakt ze schoon en repareert ze indien nodig. Vervolgens komen de producten voor verkoop terecht in de kringloopwinkel in Boxmeer of Cuijk. De twee kringloopwinkels van Actief hebben een zeer breed assortiment van onder meer gebruikte meubelen, kleding, boeken, curiosa en elektrische apparaten. We zien dat sinds 2015 de omzetten naar beneden lopen tegen de landelijke trend in. Door middel van benchmark en “leren van elkaar” zal de Stichting Actief moeten ontdekken hoe ze de omzetten kan verhogen.

Dienstenbureau

Organisaties en particulieren kunnen voor allerlei werkzaamheden in het publieke domein een beroep doen op Stichting Actief.

De afgelopen jaren is dit verliesgevend geweest. Dit heeft twee redenen;

- Het aantal opdrachten is te gering voor continuïteit. Dit heeft te maken met concurrentie door allerlei ZZP-ers.
- We hebben niet voldoende mensen in trajecten om de klussen uit te voeren. Dus moet dat met reguliere krachten en dan zijn we niet concurrerend genoeg.

Het gevolg is dat we beter voor de opdrachten een ZZP-er kunnen inhuren en eventueel mensen in traject eraan kunnen toevoegen.

Verhuizingen en ontruiming

We vervullen een rol bij verhuizingen en ontruiming voor woningbouwcoöperaties en gemeenten. Een groot deel van de werkzaamheden wordt uitgevoerd in opdracht van de grote woningcorporatie Mooiland in de regio.

We kunnen dit door het adhoc karakter beter invullen dan anderen en zijn in staat dit met voldoende marge in rekening te brengen. Potentieel kunnen we hier verkoopbare spullen aan overhouden. Voor de uitvoering en bemensing kunnen we samenwerken met IBN facilitair.

Inboedelservice

Onze inboedelservice legde zich toe op advisering en zorg ten aanzien van inboedels en alles wat daarbij komt kijken. Denk aan verhuizing, opslag en afvoer van inboedels, maar ook aan ontruiming van woningen en opruimwerkzaamheden in sterk vervuilde woningen. Ook waren wij de aangewezen partij als er behoefte is aan een basisinrichting voor nieuwe bewoners zoals statushouders. De opdrachten van de inboedelservice komen in de meeste gevallen van woningcorporaties en zorginstellingen en hebben vaak betrekking op complexe situaties. Actief staat garant voor een zorgvuldige aanpak en werkt hierbij nauw samen met diverse sociaal-maatschappelijke organisaties. In realiteit bestaat de inboedelservice bijna niet meer door veranderd beleid bij gemeenten en een veranderde samenleving.

Re-integratie- en arbeidsmarkt

Samen met onze partners bieden wij mensen werkervaringsplaatsen aan, zodat ze een volgende stap kunnen maken op de participatieladder. We verwachten inzet en toewijding van mensen, en bieden trajectdeelnemers maatwerk. Juist die combinatie vormt de sleutel tot succes.

Doorstroming naar de reguliere arbeidsmarkt is het ultieme streven, maar we helpen mensen ook op weg naar gesubsidieerde arbeid, arbeidsmatige dagbesteding of een sociale activiteit in het kader van vrijwilligerswerk.

De huidige opdrachten komen uit Boxmeer:

- De groenploeg. De gemeenteafdeling RO schakelt ons in voor divers onderhoudswerk in de openbare ruimte en de afdeling Sociale Zaken zorgt voor mensen in een traject die het werk uitvoeren. Deze opdracht loopt waarschijnlijk 01-7-2018 af. De verdiensten waren marginaal.
- Werk ervaringsplaatsen. De afdeling Sociale Zaken zorgt voor mensen in een traject die het werk uitvoeren in de winkel en het magazijn in Boxmeer. De opdracht loopt tot eind 2018 en zal daarna aanbesteed worden. De opbrengsten zijn kostendekkend voor de begeleiding. De marge zit hem in de opbrengst via de winkel door de "gratis handjes".

Ook andere organisaties plaatsen mensen in geringe mate bij Actief. (reclassering, GGZ, etc.).

Door een verbeterde, afgestemd op individuele kwaliteiten, willen we ons bedrijf laten uitgroeien tot een belangrijke partij voor tal van organisaties en instellingen. Stichting Actief gaat daarom het hele proces van intake tot aan uitplaatsing als ook de monitoring en rapportage verbeteren om de vragen van de opdrachtgevers beter te beantwoorden.

Markt van recycling en hergebruik

Wij zetten maximaal in op hergebruik en recycling van afval en goederen. Restafval voeren we zo goed mogelijk af: gescheiden en verantwoord. De markt van recycling en hergebruik groeit de laatste jaren sterk. Het feit dat duurzaamheid en het milieu steeds hoger in het vaandel staan in onze maatschappij, speelt hierbij ongetwijfeld een belangrijke rol. Bovendien zien mensen steeds meer waarde in het verlengen van de levensduur van goederen.

Op afroep ophalen herbruikbaar spul en GHA

In 2017 hebben we deze diensten voor de afvalinzameling LvC herberekend. We kunnen door de combinatie van de beschikking en vergoeding met een goede planning deze diensten uitvoeren. Indien de afvalinzameling marktconforme zou betalen dan (€2,50 per aansluiting ipv 2,25) dan zouden we ook voldoende marge op deze dienstverlening maken. Nu levert het ons alleen een kleine extra marge van de winkelopbrengst op door de extra herbruikbare goederen. Er is geen dekking voor het extra afval.

De distributie van inzamelmiddelen.

In 2017 hebben we ook deze diensten voor de afvalinzameling LvC herberekend. Gedurende 2018 zullen we zien of deze dienstverlening voldoende opbrengt. In ieder geval geeft het enige dekking voor de overhead (de huur van de "Stappers" hal).

2.3 Prijsstelling

De producten en diensten van Actief waren aantrekkelijk geprijsd. In combinatie met onze brede inzetbaarheid, gaf dit ons een unieke positie op de markt.

Echter met het tekort aan mensen uit de WSW en de participatiewet (door de aantrekkende economie) kwam een groot risico te liggen bij Stichting Actief.

Als gevolg daarvan is nu de prijsstelling van onze contractuele dienstverlening gebaseerd op reguliere loonkosten.

2.4 Promotie

Het belangrijkste middel voor promotie is het werk dat onze mensen dagelijks verzetten. We krijgen veel opdrachten vanuit ons netwerk. Daarnaast zetten we een aantal zorgvuldig geselecteerde middelen en kanalen in:

- Website en social media:
- Brochures en folders;
- Free publicity (huis-aan-huisbladen, lokale omroep).

2.5 Klanten en klantbehoeften

Klanten en opdrachtgevers schakelen ons in als wij kwaliteit leveren voor een scherpe prijs. Of het nu gaat om spullen van het kringloopbedrijf of werk van het dienstenbureau of de inboedelservice. Wij proberen voor opdrachten vaak iets meer tijd uit te trekken voor een hogere kwaliteit met een hoge mate van inzet en betrokkenheid. Dit extra accent op de dienstverlening leidt tot een goede prijs-kwaliteitverhouding.

2.6 Concurrenten

Kringloopbedrijf

Het kringloopbedrijf kent concurrentie van diverse kleinschalige winkels met tweedehands goederen in het Land van Cuijk. Daarnaast hebben we te maken met verenigingen en particulieren die inkomsten genereren uit rommelmarkten, carbootsales en veilingen. Winkels van vergelijkbare omvang als die van ons vinden we in onder meer Oss, Nijmegen, Venray en Helmond.

2.7 Ontwikkelingen

Re-integratie- en arbeidsmarkt

Op de re-integratie- en arbeidsmarkt spelen diverse ontwikkelingen. Hieronder zetten we de belangrijkste op een rijtje.

- Veranderende vraag
 - De steeds verdere verzakelijking van lokale overheden gedreven door het Europese aanbestedingsbeleid en vertrouwen in de marktwerking hebben een impact op de Stichting Actief.
 - Door de aantrekkende economie zijn de ‘kaartenbakken bij de gemeenten leeg’.
- Bezuinigingen op sociale voorzieningen
De budgetten voor sociale voorzieningen krimpen en de sociale werkgelegenheid wordt afgebouwd.
- Minder verhuizingen
Door de economische situatie was het aantal verhuizingen binnen zowel de huur- als koopsector drastisch gedaald.
Met het aantrekken van de economie constateren wij dat er een markt ontstaan is van ZZP-ers en dat het aantal mensen die beschikbaar zouden moeten zijn voor ons om het werk goedkoop uit te voeren er niet zijn maar op regulieren banen zitten.
- Meervoudige problematiek
Steeds meer mensen met een afstand tot het reguliere arbeidsproces kampen met een complexe, meervoudige problematiek. Dit vergt meer begeleiding en samenwerking, wat de organisatie van ons werk kostbaarder maakt.
- Sociaal-maatschappelijke doelstellingen
Wij merken dat steeds meer bedrijven – al dan niet onder druk van de overheid – hun sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Bijvoorbeeld door een bepaald percentage van de productie te laten verrichten door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze ontwikkeling blijkt concurrerend uit te pakken voor ons bedrijf.

Markt van recycling en hergebruik

Hieronder beschrijven we de ontwikkelingen op de markt van recycling en hergebruik.

- De kringloopwinkels zitten landelijk in de lift. De gunfactor neemt toe.
- Groeiende markt
Mensen worden actiever als het gaat om recyclen en hergebruiken van materialen en goederen. Bovendien zijn de restfracties waarin we ingezamelde goederen scheiden steeds verfijnder. Dit levert niet alleen veel materiaal voor hergebruik op, maar zorgt ook voor meer werkgelegenheid voor de doelgroep van Actief. Ook maatregelen van lokale overheden leiden tot een toenemende vraag naar onze producten en diensten. Bijvoorbeeld op het gebied van inzameling van grof huishoudelijk afval, plastic, textiel en papier.
- Meer concurrentie
Wij zijn al jaren actief in de markt van recycling en hergebruik, maar het aantal spelers neemt toe. De activiteiten hebben tenslotte niet alleen een gunstig effect op het milieu, maar zijn ook winstgevend. Voorbeelden hiervan zijn de markt voor hergebruik van metalen en de inzameling en verwerking van kleding en huishoudtextiel.
- Strengere regelgeving
Als gevolg van de groei van de markt en het aantal spelers, neemt de regelgeving op het gebied van recycling toe. De overheid verscherpt, in veel gevallen terecht, de eisen aan de

werkomgeving. Dit brengt hogere kosten voor bedrijven met zich mee en kan op termijn ook voor ons een bedreiging vormen.

2.8 SWOT-analyse

Wat is onze kracht en wat zijn onze zwakke plekken? Waar liggen de kansen voor onze organisatie en waar de valkuilen? De onderstaande figuur geeft hier inzicht in.



Figuur C: SWOT-analyse Stichting Actief

3. Doelstellingen en strategie

Onze doelstellingen en de bijbehorende strategie richten zich deels op de korte en deels op de lange termijn. Daarbij definiëren we de korte termijn als de komende twee jaar, en de lange termijn als de eerste jaren daarna. Verder vooruitkijken heeft weinig zin, aangezien de activiteiten en perspectieven van Actief sterk afhankelijk zijn van het politieke en economische klimaat. Om dezelfde reden is het voor ons lastig doelstellingen specifiek en meetbaar te maken. Met de in dit hoofdstuk geformuleerde doelstellingen proberen we vooral inzicht te geven in de richting die we als organisatie op willen. Het spreekt voor zich dat het belangrijk is om deze doelstellingen van tijd tot tijd onder de loep te nemen en waar nodig bij te stellen. Dat doen we zowel intern als in samenwerking met onze stakeholders en netwerkpartners.

3.1 Korte termijn

Het doel van de kortetermijndoelstellingen tot 2020 is heel eenduidig. We willen het batig saldo verhogen door

- onrendabele activiteiten te temperen of af te stoten
- het rendement van het kringloopbedrijf te verhogen
- alle uitgaven te beperken behalve degene die nodig zijn voor continuïteit of degene die direct leidden tot een hoger batig saldo.
- het korte termijn krediet af te lossen en daarmee de hypotheekrente te verlagen.

Acties

- **Meer omzet en baten van de kringloopwinkels**

- Het is belangrijk dat het kringloopbedrijf meer mensen over de vloer krijgt.
 - Vernieuwen, met de nadruk op actiematiger werken. Denk bijvoorbeeld aan kortingsacties en speciale uitverkoopdagen in de winkels.
 - De kringloopwinkel een podium voor derden maken. Het doel is aandacht in de (lokale) media en een verbreding van het netwerk en de doelgroep. Mogelijk helpen de activiteiten ook om aan gemotiveerd personeel te komen.
- Een actief prijs- en verkoopbeleid opzetten. Via benchmark en uitproberen wat de optimale m² is per productcategorie en de prijsstelling

- **Werven vrijwilligers**

Door de daling van de werkloosheid ontstaat er een tekort aan WEP trajecten en medewerkers van het IBN en INTOS. Daarnaast wordt het moeilijker vrijwilligers te binden. Echter aardig wat mensen tussen 55 en 67 jaar komen niet meer aan het werk en willen hun tijd toch zinvol besteden. Samen met onder meer SOCION, organisatie voor welzijn Land van Cuijk, en de sociale diensten van gemeenten in de regio gaan we vrijwilligers werven.

- **Meer rendement uit textiel**

Textiel is 'booming business'. Om hier meer rendement uit te halen, moeten we op meerdere manieren te werk gaan. Behalve dat we vakbekwamer personeel zullen zoeken en meer mensen die zich volledig op textiel gaan storten. Zullen we ook kijken wat de mogelijkheden zijn om

- meer ongeroofd textiel in te kopen en
- eerste klasse gesorteerd in te kopen en verkopen.

Hier liggen mooie kansen.

- **Slimmere organisatie kringloopbedrijf**

Actief zoekt graag de samenwerking op en wil daarbij over de grenzen van het Land van Cuijk

heen kijken. De inzet is vooral leren van elkaar. Via de brancheorganisatie (BKN) gaat Actief zich verder professionaliseren. Ook zal de Stichting Actief het keurmerk zich eigen maken.

3.2 Lange termijn

- **Textiel**
In 2020 zoeken we nadrukkelijk de samenwerking op in een pilotproject van de afvalinzameling LvC en zes gemeenten in de regio. Dit project richt zich op de inzameling van textiel in combinatie met het creëren van werkgelegenheid. De kansen voor het verbeteren van de te verkopen textielstromen (door Actief) worden aan dit project gekoppeld en verder uitgewerkt.
- **Verwerven 'groepsopdrachten'**
Groepstrajecten op het gebied van re-integratie bieden vandaag de dag meer perspectief dan individuele trajecten. Lokale overheden kopen substantieel minder, vaak duurdere, individuele trajecten in. Daarom leggen we de focus op 'groepsopdrachten', met name op grotere klussen zonder tijdsdruk (vanwege de kwetsbare doelgroep en de mogelijke gevolgen hiervan voor de continuïteit). Dit biedt perspectief. Het is belangrijk om op korte termijn hierover verder in gesprek te gaan met gemeenten en woningcorporaties.
- **Meer kansen creëren voor zinvolle participatie**
Het vergroten van de kansen voor de doelgroep is alleen mogelijk als we onze krachten bundelen met organisaties die dit belang delen. Daarom wil Actief nog sterker inzetten op samenwerking met gemeenten en organisaties als IBN en INTOS. Het is zaak om lopende gesprekken op korte termijn te intensiveren en nieuwe aan te gaan met andere partners op dit gebied.
- **Samenwerking met andere kringloopbedrijven**
Actief zoekt graag de samenwerking op en wil daarbij over de grenzen van het Land van Cuijk heen kijken. De inzet is vooral leren van elkaar. De Stichting Actief is lid van de Brancheorganisatie Nederlandse Kringloopbedrijven en via de brancheorganisatie (BKN) gaat Actief zich verder professionaliseren. Ook zal de Stichting Actief het keurmerk zich eigen maken. Daarnaast schuift aan bij het SKB, het platform van Brabantse kringloopbedrijven.
- **Samenwerking met onderwijs**
Op de lange termijn zien we veel kansen in samenwerking met het onderwijs. Het doel voor de komende jaren is meer betrokkenheid creëren bij ontwikkelingen in het praktijkonderwijs. Denk bijvoorbeeld ook aan stagebeleid, nieuwkomersbeleid en onderzoek naar mogelijkheden op het gebied van leerwerktrajecten bij onze organisatie of bij partners in ons netwerk.