

*Stichting*



**SWITCH**

*Blijvend Duurzaam*



**Beleidsplan 2018-2020**

## Inhoud

Voorwoord .....	3
Inleiding .....	4
Missie en visie .....	6
Onze omgeving (kansen en bedreigingen) .....	9
Onze organisatie (sterkten en zwakten) .....	13
Doelstellingen.....	14
Strategie .....	19
Structuur.....	21
Financieel.....	25
Cultuur .....	26
Grote opgaven 2018 – 2020 .....	27
Samenvatting doelstellingen 2018-2020.....	28

Organisatie:	Stichting 2Switch
RSIN:	820813564
Adres:	Nieuwe Aamsestraat 42
Postcode:	6662 NJ Elst
Telefoon:	026-3217117
Email:	<a href="mailto:info@2switch.nl">info@2switch.nl</a>
WWW:	<a href="http://2switch.nl">2switch.nl</a>

## Voorwoord

Voor u ligt het beleidsplan van Stichting 2Switch 2018-2020. In dit beleidsplan zetten wij onze plannen voor de komende jaren uiteen. Ook wordt in dit beleidsplan aandacht geschonken aan de wijze waarop wij deze plannen willen realiseren binnen de gestelde strategische kaders waarbij milieubescherming, werkgelegenheid en leefbaarheid centraal staan. Bij de samenstelling van dit beleidsplan is nauw overleg gevoerd met onze belangrijkste stakeholders, waaronder ook onze toegewijde en gedreven medewerkers. Zij maken het mogelijk om dagelijks die bijdrage te leveren die echt nodig is om werk te maken van de grote uitdagingen in onze maatschappij. Wij, als 2Switch, voelen ons verantwoordelijk voor onze rol en zorgen ervoor dat we die duurzaam blijven uitvoeren. Samen met onze partners gaan we actief aan de slag om het verschil te maken.

Onno in 't Veld

bestuurder

Margreet van Gastel – Schöffner

voorzitter Raad van Toezicht

## Inleiding

### **Over 2Switch**

2Switch is een professioneel kringloopbedrijf met op het moment van schrijven vooralsnog 9 kringloopwinkels in Gelderland en Overijssel met daaraan complementair de activiteiten van 2Switch Wijk- en Woningsservice. 2Switch is een maatschappelijke onderneming zonder winstoogmerk die zich sinds 1999 inzet voor mens, milieu en maatschappij. Met onze circa 440 medewerkers werken we dagelijks vol enthousiasme aan het verwezenlijken van onze maatschappelijk relevante doelstellingen.

Per jaar doneren burgers meer dan 4.000 ton goederen en grondstoffen aan 2Switch ten behoeve van recycling en hergebruik van producten en materialen. Met de inzameling en het hergebruik van deze goederen leveren we een belangrijke bijdrage aan het milieu. Uit het oogpunt van mensontwikkeling en werkgelegenheid bieden we met onze bedrijfsactiviteiten zinvol en passend werk aan een grote groep zeer diverse mensen. 2Switch is een erkend leerwerkbedrijf voor mensen die wat extra ondersteuning nodig hebben, zodat zij hun positie in de maatschappij fundamenteel en duurzaam kunnen verbeteren. Tenslotte zet 2Switch Wijk- en Woningsservice zich met onder andere het onderhoud van tuinen, woonomgevingen en openbare ruimtes actief in voor verbetering van de leefomgeving in met name stedelijke aandachtsgebieden. De activiteiten van Wijk- en Woningsservice leveren tevens een bijdrage aan een positieve interactie in de wijken met de doelgroepen waar 2Switch zich voor inzet.

2Switch is al bijna 20 jaar een duurzame partner op het gebied van Social Return On Investment (SROI) en een circulaire, inclusieve economie voor veel verschillende gemeenten en afvalbedrijven in vooralsnog de provincies Gelderland en Overijssel. We zijn daarmee een belangrijke schakel in de ketens van hergebruik, mensontwikkeling en leefbaarheid. Een verdienste waar onze medewerkers en onze partners trots op zijn.

### **Klaar voor de toekomst**

De wereld om ons heen is continu in beweging en voortdurend aan verandering onderhevig. Dat geldt zeker ook voor het sociaal maatschappelijk domein waarin 2Switch zich beweegt. De participatiewet, de tendens in de richting van een circulaire en inclusieve economie, een toenemend accent op milieubescherming, een neiging van de overheid tot terugtrekken en decentraliseren, meer concurrentie van landelijk opererende kringloopketens en (digitale) alternatieven, een overgang naar klimaatneutrale bedrijfsvoering bij overheden en een toename in aanbestedingen van de inzameling van herbruikbare goederen. Het zijn allemaal voorbeelden van actuele ontwikkelingen die direct van invloed zijn op de wijze waarop 2Switch zich dient te verhouden tot de buitenwereld. Het is een mooie en uitdagende opgave voor 2Switch om hier met passende oplossingen flexibel en adequaat op te anticiperen.

Het is voor een maatschappelijke organisatie als 2Switch belangrijk om voortdurend oog te hebben voor deze veranderende omgeving en voor de rol die 2Switch daarin kan en wil spelen. Een dergelijk bewustzijn biedt de organisatie goed zicht op de aanwezige kansen en mogelijkheden in de omgeving en moet leiden tot aangepaste activiteiten en nieuwe oplossingen voor de maatschappelijke opgave die 2Switch zich ten doel heeft gesteld. Tevens helpt een open blik 2Switch doeltreffend te anticiperen op mogelijke risico's voor bestaande activiteiten. Dit doen wij niet alleen, maar daarbij zoeken we naar partijen die daarin versterkend werken.

In een continu veranderende wereld is het voor 2Switch van groot belang om de toekomst vanuit onze missie met een duidelijke visie tegemoet te treden. Een helder beeld over de rol van 2Switch in het sociaal maatschappelijk domein om zodoende duurzaam bestaansrecht te waarborgen. In dit beleidsplan verwoorden we onze missie, visie, keuzes en strategie voor de komende jaren. We staan stil bij ontwikkelingen op het werkkterrein van 2Switch en de kansen en bedreigingen die dat met zich meebrengt. Aandacht is er ook voor de doelen die we ons zelf stellen en de wijze waarop we die gaan verwezenlijken. En tenslotte gaan we in op de financiële sturing, beheersing en verantwoording van het te voeren beleid.

Dit beleidsstuk is met inbreng van directie, bestuur en raad van toezicht van de stichting 2Switch tot stand gekomen. Als organisatie die zich middenin het speelveld van de Nederlandse maatschappij wil bewegen, zijn voor de inhoud van dit beleidsstuk consultaties met uiteenlopende stakeholders gehouden.

## Missie en visie

### Missie

De missie van 2Switch wordt als volgt verwoord:

'2Switch wil als professionele en stevige maatschappelijke organisatie een belangrijke schakel zijn in de ketens van product- en materiaalhergebruik, werkgelegenheid (mensontwikkeling) en leefbaarheid door in hechte samenwerking met partners zichtbaar en voelbaar toegevoegde waarde te leveren in haar geografische verzorgingsgebieden. Samengevat: 'Blijvend duurzaam!'.

### Visie

Onze economie gaat in een hoog tempo naar een circulaire en inclusieve economie waarin recycling, reparatie en hergebruik van producten en materialen centraal staan. Het managen van stromen (ketens en netwerken) wordt steeds belangrijker op internationaal, nationaal en lokaal niveau. De rol van bedrijven zoals kringloopbedrijven kan hierbij steeds prominenter worden.

Daarbij neemt de uitdaging toe om speciale doelgroepen in onze maatschappij blijvend passend werk en uitdaging te bieden voor hun ontwikkeling (wegvallen WSW, dag behandelcentra, etc.). Kringloopbedrijven zullen daarbij in toenemende mate in staat zijn om veel werksoorten en activiteiten te organiseren waardoor de kans op uitvallen afneemt.

Verder draagt de aanhoudende individualisering van de maatschappij steeds minder bij aan de gezamenlijke en complexe opgave die uitgevoerd moet worden op het vlak van hergebruik, werkgelegenheid en leefbaarheid / omgeving. Innovatieve en maatschappelijk betrokken kringloopbedrijven zijn bij die opgave in staat om de sociale cohesie te stimuleren.

Om echt impact te hebben op deze grote en uitdagende ontwikkelingen is body en slagkracht nodig. Zeker tegen het licht van een terugtrekkende overheid moeten organisaties als 2Switch eigenstandig en via partnering mogelijkheden blijven zoeken om samen duurzaam bestaansrecht te creëren.

### Doelen en activiteiten

Vanuit de missie, visie en statutaire doelstellingen is er een duidelijk beeld van de globale doelen die 2Switch wil nastreven en via welke activiteiten deze gerealiseerd moeten worden. In een ander deel van dit beleidsplan worden vanuit deze globale doelen concrete doelstellingen voor de periode 2018-2020 benoemd.

Met als basis een gezonde en professionele bedrijfsvoering beoogt 2Switch als maatschappelijke organisatie zonder winstoogmerk blijvend duurzame oplossingen te bieden op het gebied van milieubescherming, intensivering van hergebruik, stimulering van leefbaarheid en bevordering van werkgelegenheid en mensontwikkeling.

2Switch verricht activiteiten die bijdragen aan haar maatschappelijke doelstellingen en die gepaard gaan met een verantwoorde financiële dekking. Met het oog op continuïteit en duurzaam bestaansrecht is een financieel gezonde bedrijfsvoering essentieel. 2Switch heeft geen winstoogmerk en verkrijgt haar middelen via onder andere donaties van goederen. Voor een uitgebreider overzicht van de verkrijging van middelen verwijzen we u naar de statuten van stichting 2Switch.

Middels het ontplooiën van kringloopactiviteiten wil 2Switch de herbruikbaarheid van producten, materialen en grondstoffen vergroten, de hoeveelheid afval reduceren en waarde-vernietiging

voorkomen. 2Switch wil daarmee een bijdrage leveren in de transitie naar een circulaire en inclusieve economie, in de beperking van klimaatverandering en daardoor in de algemene bescherming van het milieu.

Met de verkoop van herbruikbare goederen in haar kringloopwinkels biedt 2Switch groepen met een lager inkomen de mogelijkheid om voor een betaalbare prijs essentiële gebruiksgoederen te verwerven. Daarmee dragen wij een steentje bij aan de armoedebestrijding binnen ons verzorgingsgebied. Echter, met de verkoop van herbruikbare goederen bedient 2Switch niet alleen mensen met een lager inkomen. Het aanbod van mooie 2<sup>e</sup>hands spullen in de winkels van 2Switch spreekt klanten uit alle lagen van de bevolking aan.

Veel mensen, vaak met een lager inkomen, wordt bij 2Switch de mogelijkheid geboden om door middel van een werkervaringsplek hun werkritme opnieuw te ontwikkelen. Zij krijgen daarmee de kans hun maatschappelijke positie duurzaam te verbeteren. Op deze wijze hoopt 2Switch een substantiële bijdrage te leveren aan proactieve armoedebestrijding.

Door het exploiteren van aanpalende activiteiten op het gebied van groen- en grijsonderhoud wenst 2Switch de gewenste leefbaarheid en sociale cohesie in met name stedelijke aandachtsgebieden duurzaam te verbeteren. Dit draagt ook (indirect) bij aan de doelstellingen gerelateerd aan het milieu en werkgelegenheid. De verschillende activiteiten met hun afzonderlijke effecten grijpen in elkaar en hebben een onderling versterkende werking. 2Switch wil met haar groen- en grijsonderhoud de ontwikkelingsmogelijkheden voor laaggeschoolden nog breder aanbieden. 2Switch beoogt de directe leefomgeving van deze groepen te verbinden met het werk wat ze uitvoeren en de persoonlijke ontwikkeling die ze doormaken.

Met haar bedrijfsactiviteiten wil 2Switch een ruim aanbod aan werkervaringsplekken en betaalde werkgelegenheid bieden. 2Switch voorziet daarmee in een behoefte vanuit de maatschappij aan passend werk en duurzame participatiemogelijkheden voor onder andere mensen met een ondersteuningsbehoefte op de arbeidsmarkt. 2Switch stimuleert haar werknemers zich te ontwikkelen en zichzelf weerbaar te maken om hun positie in de maatschappij duurzaam te verbeteren. Een krachtiger persoon is namelijk in staat om zelf meer waarde toe te voegen aan de maatschappij. Met haar activiteiten op het gebied van mensontwikkeling biedt 2Switch medewerkers toekomstperspectief, de mogelijkheid tot zinvolle participatie in de maatschappij en kansen op uitstroom naar regulier werk. 2Switch streeft ernaar de doorstroom van medewerkers naar een reguliere baan ook binnen de eigen organisatie te laten plaatsvinden.

Vrijwilligers maken een belangrijk onderdeel uit van de organisatie van 2Switch. Zij leveren een grote bijdrage in het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen. Meer dan één derde van het totale medewerkersbestand van 2Switch bestaat uit echte vrijwilligers. Met belangrijke maatschappelijke doelstellingen, veilige werkplekken en een prettige werkomgeving hoopt 2Switch vrijwilligers duurzaam aan zich te binden.

2Switch beoogt blijvend duurzame oplossingen te bieden op het gebied van onder andere milieubescherming. Daarbij hoort vanzelfsprekend ook een verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering. 2Switch streeft ernaar dit in alle geledingen van haar organisatie tot uiting te laten komen in duurzame inkoop, duurzame huisvesting en duurzame mobiliteit.

Naast de uitvoering van haar bedrijfsactiviteiten tracht 2Switch haar doelstellingen mede te verwezenlijken door voorlichting, samenwerking en verdere uitbreiding en vernieuwing van activiteiten. 2Switch wil met een naar buiten gerichte, open en innovatieve houding een verbindende factor zijn in de gezamenlijke maatschappelijke opgave op het gebied van hergebruik, werkgelegenheid en leefbaarheid. 2Switch wil zichtbaar en voelbaar aanwezig en toegankelijk zijn om toegevoegde waarde te leveren aan de maatschappij van de toekomst.

Een maatschappelijke organisatie als 2Switch wil toegevoegde waarde leveren aan haar omgeving. Voor het realiseren van haar maatschappelijke doelstellingen is 2Switch tevens sterk afhankelijk van diezelfde omgeving. Voor het blijvend succesvol uitvoeren van haar doelstellingen is een ketengerichte aanpak voor 2Switch van cruciaal belang. In de samenwerking met ketenpartners vormt een gezamenlijke aanpak van de maatschappelijke doelstellingen het leidend principe. Bij het ontplooiën van nieuwe activiteiten is een ketengerichte aanpak het vertrekpunt.



## Onze omgeving (kansen en bedreigingen)

Het is de missie van 2Switch om blijvend toegevoegde waarde te leveren aan haar omgeving. 2Switch is voor haar duurzaam bestaansrecht en het succes van haar organisatie afhankelijk van diezelfde omgeving. Daarom is het voor 2Switch van groot belang om voortdurend in contact te staan met de wereld om haar heen en tijdig de kansen en bedreigingen te onderkennen. In het navolgende zullen we hier nader op inzoomen.

### **Kansen**

#### *De participatiewet*

Gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor een correcte uitvoering van de participatiewet. Zoveel mogelijk mensen, met óf zonder arbeidsbeperking, moeten in staat gesteld worden een betaalde baan te vinden. Als dat (nog) niet kan, verwacht de overheid een maatschappelijke tegenprestatie van de uitkeringsgerechtigde. Een activiteit geldt als tegenprestatie wanneer het de deelnemer perspectief biedt. De gemeente vindt het belangrijk dat iedereen naar eigen vermogen mee kan doen aan de samenleving. 2Switch is in staat om met haar bedrijfsactiviteiten vele soorten passend werk, duurzame participatiemogelijkheden en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. 2Switch biedt hiermee voorzieningen die de kans op werk en de mogelijkheid tot zinvol participeren vergroten. 2Switch is daarmee voor gemeenten en uitkeringsgerechtigden een uitstekende partner in het realiseren van de participatiedoelstellingen. 2Switch streeft ernaar de samenwerking op dit gebied verder te intensiveren en haar werkwijze op dit vlak blijvend te verbeteren.

#### *Transitie naar een circulaire en inclusieve economie*

Ons economisch systeem laat een duidelijke ontwikkeling zien in de richting van een circulaire en inclusieve economie. In deze economie wordt herbruikbaarheid van producten, materialen en grondstoffen gemaximaliseerd en wordt waarde-vernietiging geminimaliseerd. Alle inwoners van een dergelijke samenleving participeren naar vermogen, er vindt geen verspilling van talent plaats en betekenisvol werken en leven staat centraal. Het zijn dezelfde uitgangspunten die hebben geleid tot het ontstaan van de eerste kringloopbedrijven in de jaren 80 van de twintigste eeuw. Met alle opgebouwde expertise is het bijna vanzelfsprekend dat kringloopbedrijven in deze economie een natuurlijke, prominente rol vertolken. Kortom een circulaire en inclusieve economie biedt 2Switch volop kansen om haar doelen te realiseren.

#### *Een overgang naar klimaatneutraal beleid bij overheden*

In 2050 moet Nederland klimaatneutraal zijn. Nederland heeft immers het internationale klimaatakkoord omarmd, dat eind 2015 in Parijs werd gesloten. Grondstoffen moeten efficiënt worden ingezet en hergebruikt en de afgifte van schadelijke stoffen aan het milieu is teruggebracht. Voor zover er in 2050 nieuwe grondstoffen nodig zijn, worden deze op duurzame wijze gewonnen. Dit dwingt lokale overheden ertoe om duurzame keuzes te maken bij plannen en uitvoering op alle beleidsterreinen. Kringloopbedrijven passen uitstekend in deze plannen en kunnen een nog grotere rol gaan spelen bij het managen van reststromen en het hergebruik van materialen en grondstoffen.

#### *Een neiging van de overheid tot terugtrekken en decentraliseren*

De overheid trekt zich verder terug als het gaat om zorg en welzijn. De verzorgingsstaat zoals we die kenden is voorbij, mensen moeten meer voor zichzelf en voor elkaar zorgen. Per 1 januari 2015 heeft de rijksoverheid een aantal taken rond zorg en welzijn overgedragen aan gemeenten. Gemeenten krijgen uiteindelijk één budget vanuit het gemeentefonds om de participatie in de maatschappij te bevorderen. Gemeenten streven ernaar zorg en welzijn zoveel mogelijk op wijkniveau, bij de burger

in de buurt, te organiseren. Beslissingsbevoegdheid en budgetten komen daarmee meer in de wijken te liggen. Van oudsher staan de kringloopwinkels van 2Switch dicht bij de lokale bevolking en wordt er geparticipeerd in lokaal georganiseerde initiatieven. Het is wenselijk de lokale inbedding verder te verstevigen en de samenwerking met wijkteams en lokale bevolking te intensiveren. De wijkgerichte aanpak van gemeenten biedt 2Switch mogelijkheden haar doelen op het gebied van werkgelegenheid en leefbaarheid op lokaal niveau te verwezenlijken.

## **Bedreigingen**

### *Afnemende stroom 'traditionele' kringloopgoederen en textiel*

Er zijn voor particulieren steeds meer kanalen beschikbaar om hun 'oude' spullen kwijt te raken. Via Marktplaats kunnen spullen eenvoudig zelf verkocht worden en via particuliere initiatieven zoals bijvoorbeeld de weggeefhoek kunnen burgers hun herbruikbare goederen doneren aan minder bedeelden. Dit heeft gevolgen voor de hoeveelheid en de kwaliteit van het aanbod voor 2Switch. Met een dergelijk veranderend aanbod is het voor 2Switch van toenemend belang om haar missie nog beter voor het voetlicht te brengen en duidelijk naar de burger te communiceren wat er met gedoneerde goederen gebeurt. Verder moet 2Switch zich onderscheiden door zeer servicegericht te werken en burgers te ontzorgen bij het 'wegdoen' van herbruikbare spullen. Daarnaast wil 2Switch staan voor een professionele werkwijze en een verantwoorde, duurzame recycling van gedoneerde goederen. In samenwerking met afvalbedrijven kan 2Switch werken aan slimme oplossingen en een nog fijnmaziger scheiding van reststromen zodat meer waardevolle materialen en grondstoffen vrijkomen voor hergebruik. 2Switch kan zich nog intensiever richten op relatief eenvoudige herstellen en reparatiewerkzaamheden om meer goederen van mindere kwaliteit weer geschikt te maken voor verkoop. En tenslotte kan 2Switch met partners mogelijkheden tot upcycling verkennen waarbij goederen hergebruikt worden door deze een andere en nieuwe functie te geven.

In de verdere toekomst zal de stroom herbruikbare goederen wellicht drastisch verminderen door het 'Make, Use en Return' principe van de circulaire economie. Een product blijft in bezit van de producent en de consument krijgt het product tegen een vergoeding in bruikleen. Nu al denkt 2Switch na over de wijze waarop zij haar doelstellingen en activiteiten op langere termijn kan blijven realiseren.

Steeds meer partijen zien de waarde van tweedehands kleding en richten zich op de inzameling hiervan. Dit leidt tot een groei van het aantal concurrerende inzamelpunten in het verzorgingsgebied van 2Switch. Enkele grote winkelketens bieden tegenwoordig korting op nieuwe kleding tegen inlevering van oude kleding en er is sprake van een groeiend aantal tweedehands kledingwinkels waarbij brengers van kleding meedelen in de opbrengst. Deze ontwikkelingen leiden tot een mogelijke afname van het aanbod van kwalitatief goede kleding voor 2Switch. Ook hiervoor geldt dat 2Switch duidelijk naar de burger moet communiceren waar de opbrengst van het gedoneerde textiel terecht komt. Voor gemeenten en burgers is het van belang om te weten dat het ingezamelde textiel ten goede komt aan de lokale gemeenschap en lokale werkgelegenheid. Een goede lokale inbedding van 2Switch is ook op dit gebied cruciaal.

Uit het ingezamelde textiel haalt 2Switch de kleding en het textiel wat verkoopbaar is in de kringloopwinkels. Het textiel wat na deze sortering overblijft, wordt geroofd textiel genoemd. De vraag naar geroofd textiel laat in 2017 een sterke daling zien. De dalende vraag naar geroofd textiel hangt samen met een afnemende vraag op de internationale markt en een toenemende vervuiling

van het ingezamelde textiel. Door de intensievere sortering die het vervuilde textiel met zich meebrengt is de afname van geroofd textiel voor sommige afnemers niet meer rendabel.

Voor 2Switch betekent dit minder inkomsten voor geroofd textiel, minder afzetmogelijkheden voor geroofd textiel, mogelijk meer kosten door intensievere eigen sortering en mogelijke risico's voor de hygiëne en veiligheid van de sorteemedewerkers.

Om de vervuiling in de textielcontainers terug te dringen zal 2Switch in gesprek moeten gaan met gemeenten en afvalbedrijven. Gezamenlijk kan gewerkt worden aan verbeteringen op het gebied van scheiding, inzameling en recycling van textiel. Burgers kunnen beter geïnformeerd worden over wat er wel en niet in de textielcontainer thuis hoort, er kan nagedacht worden over een andere wijze van textielinzameling en samen met afvalbedrijven kunnen innovatieve oplossingen bedacht worden voor de textielsoorten die nu nog moeilijk recyclebaar zijn.

#### *Toenemende aanbestedingen herbruikbare goederen en textiel in onze verzorgingsgebieden*

We zien dat overeenkomsten met gemeenten voor de inzameling van herbruikbare goederen en textiel steeds vaker tot stand komen na een aanbestedingstraject. 2Switch heeft de overeenkomst voor inzameling in de gemeente Raalte gegund gekregen na een aanbesteding. In deze aanbestedingen is een vorm van certificering van de opdrachtnemer vaak een vereiste. Met het behalen van het Keurmerk Kringloopbedrijven staat 2Switch voor kwaliteit en professionaliteit en is het in staat serieus mee te dingen in aanbestedingstrajecten. In de huidige aanbestedingen van opdrachten dienen gemeenten ook ondersteuning te geven aan beleidsdoelen zoals het streven naar duurzaamheid. 2Switch benadrukt het duurzame karakter van haar doelstellingen en zal zich ook in de eigen bedrijfsvoering verder moeten onderscheiden op het gebied van duurzaamheid (duurzame inkoop, duurzame huisvesting en duurzame mobiliteit). Tenslotte dient 2Switch haar prestaties op het gebied van SROI en lokale werkgelegenheid goed inzichtelijk te maken voor extra gewicht in aanbestedingstrajecten.

#### *Toenemende concurrentie van kringloopketens die landelijk opereren*

Momenteel zijn er in Nederland enkele grote kringloopketens die streven naar substantiële groei door uitbreiding van het aantal kringloopwinkels en activiteiten. Daarbij verkennen zij ook mogelijkheden in verzorgingsgebieden van andere kringloopbedrijven en dingen zij daar mee in aanbestedingen. Een voordeel van een reeds in een gemeente gevestigd kringloopbedrijf ten opzichte van de concurrentie is dat zij over het algemeen stevig verankerd zijn in het verzorgingsgebied en daarmee een niet weg te denken rol spelen in de lokale gemeenschap. 2Switch moet deze bedreiging dan ook het hoofd bieden door nog meer dan nu al het geval is in te zetten op lokale inbedding. Daarnaast moet 2Switch, daarbij geholpen door het Keurmerk Kringloopbedrijven, de professionaliteit van de organisatie blijven ontwikkelen om een sterke partij voor opdrachtgevers te zijn en te blijven. Het samenwerken met lokale partijen en het ondersteunen van deze partijen staat daarbij centraal.

#### *Onvoldoende aanwas van medewerkers vanuit trajecten*

Met haar bedrijfsactiviteiten wil 2Switch werkervaringsplekken bieden voor onder andere mensen met een ondersteuningsbehoefte op de arbeidsmarkt. Echter, voor de continuïteit van haar bedrijfsvoering is 2Switch ook sterk afhankelijk van de instroom van deze medewerkers. Bij onvoldoende aanwas van medewerkers vanuit trajecten kan de bedrijfsvoering in gevaar komen. De introductie van de participatiewet in 2015 heeft tot flinke hervormingen geleid bij gemeenten. Om te anticiperen op dergelijke veranderingen en de instroom van trajecten te waarborgen dient 2Switch continu in gesprek te zijn met gemeenten over re-integratie van uitkeringsgerechtigden en

ontwikkelingen op dat gebied. Zoals eerder aangehaald willen gemeenten zorg en welzijn zoveel mogelijk op wijkniveau organiseren. 2Switch streeft er derhalve naar meer en meer in gesprek te komen met de wijkteams. Dit sluit aan bij de wens tot optimale lokale verankering.

Daarnaast moet 2Switch voortdurend de samenwerking zoeken met instellingen in het sociaal domein om gezamenlijk invulling te geven aan een behoefte aan werkervaringsplekken. Alleen door voortdurend met alle relevante partijen in contact te staan kan de instroom van voldoende mensen gegarandeerd worden. Aanvullend is het voor de continuïteit van instroom van belang de begeleiding van trajecten binnen 2Switch verder te verbeteren en te professionaliseren.

#### *Krapte op de vastgoedmarkt gezien de voorgenomen verhuizingen*

Voor een deel van haar winkels en aanpalende activiteiten moet 2Switch binnen afzienbare tijd op zoek naar andere ruimtes. Deels door een andere bestemming van de huidige panden en deels door onvoldoende geschiktheid van de huidige panden voor de diverse activiteiten. Het gaat daarbij om de winkels Arnhem, Doesburg, Raalte en Lochem en om de activiteiten op het gebied van textielsortering, logistiek, AFAC fietsenopslag en wijk- en woningservice. Voor het ontplooiën van onze activiteiten dienen de panden aan verschillende noodzakelijke voorwaarden te voldoen. Ook aan de duurzaamheid van de panden hechten wij waarde. In de huidige krapte op de vastgoedmarkt is het vinden van een betaalbare locatie met de combinatie van deze voorwaarden geen eenvoudige opgave. Het niet kunnen vinden van een geschikte locatie kan een groot risico opleveren voor de bedrijfsvoering. 2Switch zal in de komende jaren veel energie moeten steken in de zoektocht naar geschikte locaties. Daarbij kan ook gekeken worden naar mogelijkheden in het netwerk, samenwerking met partners, huren van partners of het samen met partners betrekken van panden. Het samen met partners betrekken van panden is een zichtbare landelijke trend waarbij een gezamenlijke filosofie over een circulaire en inclusieve economie centraal staat.

## Onze organisatie (sterkten en zwakten)

Ten behoeve van de beleidsbepaling voor de komende jaren heeft er tevens een analyse plaatsgevonden van de sterkten en zwakten van de organisatie. Deze analyse heeft de sterke punten alsook de verbeterpunten van de organisatie aan het licht gebracht. De uitkomst van de analyse is meegenomen in de totstandkoming van de doelstellingen, strategie en acties zoals die later in dit beleidsplan aan bod zullen komen. Echter, omwille van vertrouwelijkheid is de sterkte-zwakte analyse niet opgenomen in deze publieksversie van het beleidsplan.

## Doelstellingen

De missie en visie van 2Switch in combinatie met de uitgevoerde analyse van de omgeving en organisatie hebben geleid tot de volgende concrete doelstellingen voor de periode 2018-2020.

### **Milieu**

Middels het ontplooiën van kringloop- en recyclingactiviteiten wil 2Switch de herbruikbaarheid van producten, materialen en grondstoffen vergroten (milieubescherming). 2Switch streeft naar een maximaal hergebruik van de door haar ingezamelde goederen. Van deze goederen wordt zoveel mogelijk verkocht in de kringloopwinkels van 2Switch. De goederen die niet verkoopbaar blijken worden optimaal gescheiden in herbruikbare reststromen. De hoeveelheid niet herbruikbaar materiaal, het zogenaamde restafval, wordt hiermee geminimaliseerd. 2Switch streeft naar een deel restafval met een maximum van 10 a 15 % van de totale hoeveelheid ingezamelde goederen. Dat betekent dat 85 a 90% van de totale hoeveelheid ingezameld materiaal op de een of andere wijze hergebruikt wordt. We spreken dan van een hergebruikpercentage van 85 a 90%. Dit hergebruikpercentage sluit aan bij de afspraken die vastgelegd zijn in dienstverleningsovereenkomsten met opdrachtgevers zoals gemeenten en afvalbedrijven.

Onder de naam AFAC verzorgt 2Switch Wijk- en Woningsservice in de gemeente Nijmegen het beheer van fietsen in de openbare ruimte. In opdracht worden wrakken en hinderlijk geplaatste fietsen uit de openbare ruimte verwijderd en opgeslagen. Niet geclaimde fietsen worden hersteld met het oog op verkoop in de kringloopwinkels van 2Switch, gedemonteerd voor duurzaam hergebruik van onderdelen of gescheiden aangeboden voor recycling. Met deze activiteit realiseert 2Switch het hergebruik van circa 3000 fietsen per jaar. 2Switch gaat deze activiteit vanaf 2018 ook uitvoeren voor de gemeente Arnhem.

2Switch zal met andere partijen zoals afvalbedrijven nieuwe mogelijkheden verkennen voor de scheiding van reststromen en de herwinning van grondstoffen. Voorts zal 2Switch de komende jaren onder haar personeel verder investeren in kennis op het gebied van waardeherkenning. Het gaat daarbij om de waarde van goederen, materialen en grondstoffen. Hiermee kan de reststroomscheiding verder geoptimaliseerd worden en komen er meer waardevolle grondstoffen vrij voor materiaalhergebruik.

Ook zal 2Switch zich intensiever richten op relatief eenvoudige herstel- en reparatiewerkzaamheden om meer goederen van mindere kwaliteit weer geschikt te maken voor verkoop. Tevens zullen de mogelijkheden tot upcycling worden verkend. Bij upcycling wordt aan oude materialen een nieuwe en meer duurzame functie gegeven. Ten behoeve van deze ontwikkeling wordt nauwe samenwerking gezocht met andere partijen.

Tenslotte beoogt 2Switch de eigen bedrijfsvoering de komende jaren verder te verduurzamen. Hiertoe zal in de komende periode vorm gegeven worden aan een intern duurzaamheidsbeleid. Met name op het gebied van inkoop, huisvesting en mobiliteit zijn er voor de organisatie nog stappen te maken.

In 2018 zal 2Switch in samenwerking met de Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland en Climate Neutral Group (CNG) verder vorm gaan geven aan een energiebesparingstraject voor haar bedrijfspanden. 2Switch Wijk- en Woningsservice zal de overschakeling naar accumachines i.p.v. motormachines het komende jaar verder voortzetten.

## Mens

Met haar bedrijfsactiviteiten biedt 2Switch een ruim aanbod aan werkervaringsplekken en overige participatiemogelijkheden voor mensen die behoren tot zogenaamde doelgroepen. (o.a. WWB, WW, WSW, Wajong, WIA/WAO, BBL, BOL, (school)stage, leerwerk en/of 55+, taakstraffen, dagbesteding). 2Switch biedt daarmee grote groepen mensen ontwikkelingsmogelijkheden en kansen om hun positie in de maatschappij te verbeteren.

In 2016 was het personeelsbestand van 2Switch als volgt opgebouwd (zie ook cirkeldiagram blz. 221).

65	reguliere banen	15%
20	subsidiebanen	4%
49	detacheringen WSW	11%
10	leerwerktrajecten	2%
119	Werkstages (incl. taakgestraften)	27%
12	schoolstages	3%
166	vrijwilligers	38%
441	totaal	100%

Wat betreft aantallen en verdeling wijkt 2017 niet substantieel af van 2016.

2Switch voorziet met haar werkplekken in een behoefte vanuit onder andere gemeenten, regionale werkbedrijven, SW bedrijven, justitie, onderwijsinstellingen, GGZ instellingen, re-integratiebedrijven en welzijnsinstellingen. Deze behoefte vanuit de maatschappij aan werkervaringsplekken en participatiemogelijkheden zal de komende jaren alleen maar toenemen.

2Switch streeft ernaar de komende jaren nog meer mensen de mogelijkheid te bieden te participeren en zich te ontwikkelen. Dit past bij de afspraken die vastgelegd zijn in dienstverleningsovereenkomsten met diverse gemeenten.

Voor het invullen van werkervaringsplekken zal nog meer de samenwerking gezocht worden met bestaande partners en nieuwe partijen in het sociale domein worden benaderd.

Aangezien gemeenten zorg en welzijn zoveel mogelijk op wijkniveau gaan organiseren, zal 2Switch ook actief contacten gaan leggen met de wijkteams.

2Switch stelt zich ten doel de participatie bij haar organisatie in de vorm van leerwerktrajecten, werkstages en vrijwilligers jaarlijks met 5% te laten toenemen.

Met haar activiteiten op het gebied van mensontwikkeling biedt 2Switch deelnemers aan trajecten kansen op uitstroom naar regulier werk. 2Switch streeft ernaar de doorstroom van trajectmedewerkers naar een reguliere baan ook binnen de eigen organisatie te laten plaatsvinden. Bij het ontstaan van een vacature wordt er intern gezocht naar mogelijke kandidaten onder de trajectmedewerkers. Vervolgens worden de mogelijkheden tot het ontwikkelen van de juiste competenties verkend. Naast de indirecte bijdrage die 2Switch met haar mensontwikkeling levert op het gebied van werkgelegenheid levert 2Switch hiermee ook een directe bijdrage aan het creëren van werkgelegenheid.

Meer dan één derde van het totale medewerkersbestand van 2Switch bestaat uit echte vrijwilligers. Vrijwilligers leveren voor de organisatie een essentiële bijdrage in het realiseren van haar

maatschappelijke doelstellingen. Het zijn en blijven van een aantrekkelijke plek voor vrijwilligers is voor 2Switch van evident belang. 2Switch zal hiertoe haar vrijwilligersbeleid in de komende periode verder aanscherpen.

De komende jaren zal het personeelsbeleid van 2Switch verder verbeterd worden zodat de kwaliteit van het proces achter de mensontwikkeling door kan groeien. De begeleiding van leerwerktrajecten zal verder geprofessionaliseerd worden en een werkend coachings-, beoordelings- en functioneringssysteem borgt de ontwikkeling van de vaste medewerkers. In het personeelsbeleid zal voldoende aandacht geschonken worden aan de professionele groei van leidinggevendenden. 2Switch wil een prettige, veilige en stimulerende leerwerkgeving bieden met aandacht voor de mens achter de mens. Onze vaste formatie wordt begeleid in het sturing geven aan deze ambitie.

2Switch wenst tevens haar bijdrage aan armoedebestrijding in de nabije toekomst verder te vergroten. Dit gebeurt door het ontplooiën van nieuwe bedrijfsactiviteiten en door uitbreiding van huidige activiteiten zoals: goede tweedehands fietsen voor Stichting Leergeld, de Duurzame Gebruiksgoederen Bon voor bijstandsgerechtigden, het inrichten van woningen in het kader van 'Housing First', betaalbaar onderhoud van groen en grijs, betaalbare gebruiksgoederen in de kringloopwinkels en het beschikbaar stellen van werkervaringsplekken ter verbetering van de maatschappelijke en financiële positie van werkzoekenden.

## **Markt**

Zoals reeds eerder aangestipt heeft 2Switch enkele onrustige jaren achter de rug hetgeen in de zomer van 2016 uiteindelijk geleid heeft tot een directiewisseling. Het beleid in genoemde periode ging tevens gepaard met negatieve financiële resultaten over de jaren 2015 en 2016. Door allerhande kostenbesparende maatregelen en opbrengstverhogende initiatieven is reeds over het jaar 2017 een licht positief resultaat haalbaar. Hierdoor kan gewerkt worden aan een duurzame gezonde financiële basis (continuïteitsreserve) die nodig is om de doelstellingen blijvend te realiseren.

De komende jaren zal er veel nadruk liggen op het realiseren van een integrale, sluitende en gezonde exploitatie. Dit wordt vanuit de organisatie ondersteund door scherpste op het gebied van kostenbeheersing en door nieuwe initiatieven aan de opbrengstenkant. Organisaties als 2Switch zien de inkomsten die samenhangen met dienstverlening voor de overheid steeds verder teruglopen. 2Switch zal dan ook zelfstandig en via samenwerking mogelijkheden moeten blijven zoeken voor nieuwe activiteiten. Activiteiten die bijdragen aan de statutaire doelstellingen van 2Switch en die gepaard gaan met een gezonde financiële dekking. Met het oog op continuïteit en duurzaam bestaansrecht van 2Switch is een scherp financieel beleid daarin essentieel.

Om een financieel gezonde bedrijfsvoering te ondersteunen richt 2Switch zich op een jaarlijkse autonome omzetgroei van bedrijfsactiviteiten met tenminste 5%.

Met de huidige omvang van de organisatie en haar overhead heeft 2Switch nog niet haar optimale schaalgrootte bereikt. 2Switch heeft de wens de komende jaren ten minste één nieuwe locatie per jaar te openen tot maximaal 15 locaties. Hiermee wordt toegewerkt naar een schaalgrootte die werkelijk nodig is om de ambitie van 2Switch te verwezenlijken. Het volume en de geografische dekking van de Kringloop en Wijk- en Woningsservice activiteiten wordt zodoende vergroot. Dit draagt bij aan de noodzakelijke omzetgroei en het verkrijgen van voldoende body in de maatschappij. 2Switch streeft daarbij naar een beheerste groei met voldoende aandacht voor lokale samenwerking en inbedding in de nieuwe vestigingsplaatsen.



Tevens zal de komende jaren ingezet worden op het vergroten van de naamsbekendheid en positionering. 2Switch wil daarbij naar buiten toe zoveel als mogelijk een uniform en consistent beeld van de organisatie uitstralen.

Ten behoeve van de ontplooiing van nieuwe activiteiten zal 2Switch door samenwerking met ketenpartners gericht gaan investeren in de ontwikkeling van haar innovatief vermogen.

### **Maatschappij**

2Switch wil duurzaam toegevoegde waarde leveren aan de maatschappij van de toekomst. Om te kunnen anticiperen op de vraagstukken die er lokaal spelen, wil 2Switch in nauw contact staan met haar directe omgeving. De organisatie stimuleert actief een naar buiten gerichte en open houding met oog voor mogelijkheden tot lokale samenwerking en initiatieven. 2Switch wenst flexibel en adaptief te acteren op deze behoeften vanuit de omgeving.

2Switch levert met verschillende activiteiten en samenwerkingsverbanden een bijdrage aan de leefbaarheid in onze maatschappij. 2Switch Wijk- en Woningsservice verricht in opdracht van woningcorporaties onderhoud aan woonomgevingen, openbare terreinen en het groen in onder andere achterstandswijken. 2Switch voert dit onderhoud tegen marktconforme tarieven ook uit voor particulieren. Verschillende bewoners van deze wijken kunnen door genoemde activiteiten ook profiteren van de werkgelegenheid die 2Switch hiermee te bieden heeft. De werkzaamheden worden verricht door verschillende wijkomgevingsploegen die zichtbaar aanwezig zijn in de wijk. Ook zijn er voorbeelden van projecten, zoals vergroening in de wijk, waarbij bewoners, woningcorporaties en 2Switch Wijk- en Woningsservice samen optrekken. 2Switch wil met deze zichtbare bijdragen onderdeel zijn van de directe woon-, werk- en leefomgeving van mensen. Een positieve interactie met bewoners hierin draagt bij aan meer sociale cohesie, wijkverbetering en leefbaarheid.

Leegstand van gebouwen kan de leefbaarheid in een gebied aantasten. In Lochem heeft 2Switch in nauw overleg met de gemeente Lochem een leeg winkelpand betrokken om leegstand tegen te gaan. 2Switch wil in de toekomst in overleg met belanghebbenden vaker bijdragen aan dergelijke oplossingen. Concreet valt daarbij te denken aan het openen van een Pop-up Store. 2Switch helpt zodoende leegstand tegen te gaan en is tevens zichtbaar aanwezig in haar verzorgingsgebied.

### **Motor**

In het vervolg van dit beleidsplan staan we stil bij onze strategie voor de komende jaren. Deze wordt gedragen door de belanghebbenden en wordt ondersteund door realistische financiële begrotingen die gericht zijn op continuïteit en duurzaam bestaansrecht. Dit is een essentiële voorwaarde om de doelstellingen voor de komende jaren te kunnen realiseren.

Om onze ambitie voor de nabije toekomst waar te maken geven wij tevens invulling aan onderstaande belangrijke randvoorwaarden:

- De vaste personele kern van 2Switch moet verder verstevigd worden om de plannen uit te kunnen voeren.
- De juridische structuur van 2Switch is per 1 januari 2018 gewijzigd in een stichting. Hiermee wordt de transparantie en de bestuurbaarheid van 2Switch vergroot, komt de maatschappelijke positie beter tot uitdrukking en zijn belangen naar de toekomst geborgd.

- Met nieuwe bedrijfsactiviteiten en locaties moet 2Switch toewerken naar een schaalgrootte die echt nodig is voor de ambitie en die voldoende dekking geeft van de apparaatskosten.
- De bedrijfsvoering van 2Switch moet verder geprofessionaliseerd worden. Het kwaliteitssysteem moet gaan zorgen voor een optimale borging van de bedrijfsprocessen en afspraken. De ontwikkeling van meer doelgerichte managementinformatie moet betere sturing van de organisatie en betere verantwoording over het gevoerde beleid mogelijk maken.
- Met het oog op continuïteit en duurzaam bestaansrecht is een gezond financieel resultaat onontbeerlijk. Waar mogelijk wordt er gekeken naar opties om de productiviteit en de waardetoevoeging van de bedrijfsonderdelen te verhogen.

## Strategie

Bij alles wat wij beogen te doen is groei geen doel maar slechts een middel om onze positie te versterken en onze toegevoegde waarde voor mens, milieu en maatschappij te verduurzamen.

In het streven haar missie en doelstellingen te verwezenlijken benoemt 2Switch de volgende strategische kaders:

- Versterken positionering in het huidige geografische verzorgingsgebied.
- Realiseren schaalvergroting voor meer balans tussen omzet en apparaatskosten.
- Uitbreiden geografische gebied (verder kijken dan Gelderland en Overijssel).
- Aanhaken op de innovatieve kracht, positie en geografische aanwezigheid van partners.
- Concentreren op het oostelijke deel van Nederland: Overijssel, Gelderland, Brabant, Limburg.
- Verzorgen van autonome groei en groei door lokale overnames of partnerships.
- Versterken samenwerking Kringloop en WWS en verkennen aanpalende activiteiten.
- Participeren in de ontwikkeling van de circulaire en inclusieve economie.
- Zorgdragen voor de continuïteit van de organisatie door beheerste groei en ontwikkeling.
- Behouden van focus op de pijlers hergebruik, werkgelegenheid en leefbaarheid.
- Intensiveren van de samenwerking met partners die complementair zijn (partnering).
- Zorgdragen voor een robuuste en professionele (effectief en efficiënt) bedrijfsvoering.
- Optimaliseren van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen met integrale sturing.
- Ontwikkelen personeelsbeleid voor een krachtige en evenwichtige organisatie.
- Installeren van een personeelsvertegenwoordiging en vervolgens een OR.
- Creëren van een diversiteit aan werksoorten voor verschillende doelgroepen.
- Nastreven van gezonde financiële ratio's om de continuïteit te waarborgen.
- Inzetten op gezelschap en zorg voor elkaar.
- Streven naar hoge klant- en partnertevredenheid.

### Strategie

2Switch wil zich onderscheiden op het vlak van de kwaliteit van haar dienstverlening. We willen het kringloopbedrijf zijn en blijven voor onze stakeholders in eerste instantie de provincies Gelderland en Overijssel. Onze kringloop en WWS activiteiten moeten complementair zijn aan elkaar met het oog op beheersbaarheid, synergie en uitstraling en om een breed aanbod aan activiteiten en werksoorten te kunnen bieden voor onze doelgroepen. Wij dragen in ons verzorgingsgebied actief bij aan hergebruik, werkgelegenheid en leefbaarheid.

Om blijvende impact te hebben zetten we in op beheerste groei door middel van uitbreiding van ons verzorgingsgebied (olievlekprincipe) en versteviging van onze positie in het huidige en nieuwe verzorgingsgebied. Dit doen wij vooral via samenwerking / partnering (vervlechting).

Bij het succesvol uitvoeren van onze strategie stellen we de volgende 5 R's centraal:

Rust – Ruimte – Richting – Relaties – Resultaat

We dragen zorg dat er rust blijft binnen de organisatie. Dat biedt de gelegenheid voor betrokkenen om de ruimte te zoeken voor nieuwe ideeën en ambities. Er wordt richting gekozen door de organisatie en de koers wordt uitgezet zoals verwoord in dit beleidsplan. Daartoe wordt het leggen

van interne en externe relaties van doorslaggevend belang om een duurzaam resultaat neer te zetten als 2Switch.

In 2017 is er veel aandacht geweest voor het verder terugbrengen van rust in de organisatie. De organisatie heeft aandacht gegeven aan het verbeteren en professionaliseren van alle activiteiten, processen en mensen. Vanuit die uitgangspositie kan er beheerst gewerkt gaan worden aan een duurzame toekomst met veel impact op de maatschappelijke uitdagingen.

## Structuur

De aandeelhouders, commissarissen en directie van 2Switch hebben het voornemen uitgesproken de BV-structuur van 2Switch gedurende het jaar 2017 stapsgewijs om te vormen naar één stichting. De juridische structuur van 2Switch bestond tot medio 2017 uit zes besloten vennootschappen. Met de transformatie wordt beoogd de transparantie en de bestuurbaarheid van 2Switch te vergroten, haar maatschappelijke positie beter tot uitdrukking te laten komen en haar belangen naar de toekomst blijvend te borgen. Vanaf 1 januari 2018 gaat 2Switch BV derhalve verder als Stichting 2Switch.

Het bestuur en toezicht van de Stichting 2Switch is georganiseerd volgens het Raad-van-Toezicht-model. Het bestuur en de verantwoordelijkheid voor het uit te voeren beleid is in handen van de bestuurder. De leden van de raad van toezicht houden toezicht op het bestuur en het uitgevoerde beleid. De operatie wordt in handen gegeven van een directeur, waarbij afspraken zijn geborgd in een directiestatuut. Voor een uitgebreid overzicht van de bevoegdheden van bestuur en raad van toezicht en een toelichting op het geldende beloningsbeleid wordt verwezen naar de statuten en het RvT reglement van stichting 2Switch.

Het Bestuur van de stichting bestaat uit één lid.

Naam: O.A.A. in 't Veld

Functie: Bestuurder (en directeur)

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden.

Naam: M.J. van Gastel-Schäffner (Voorzitter)

Naam: F. van Rijk

Naam: G.W.A. Steeghs

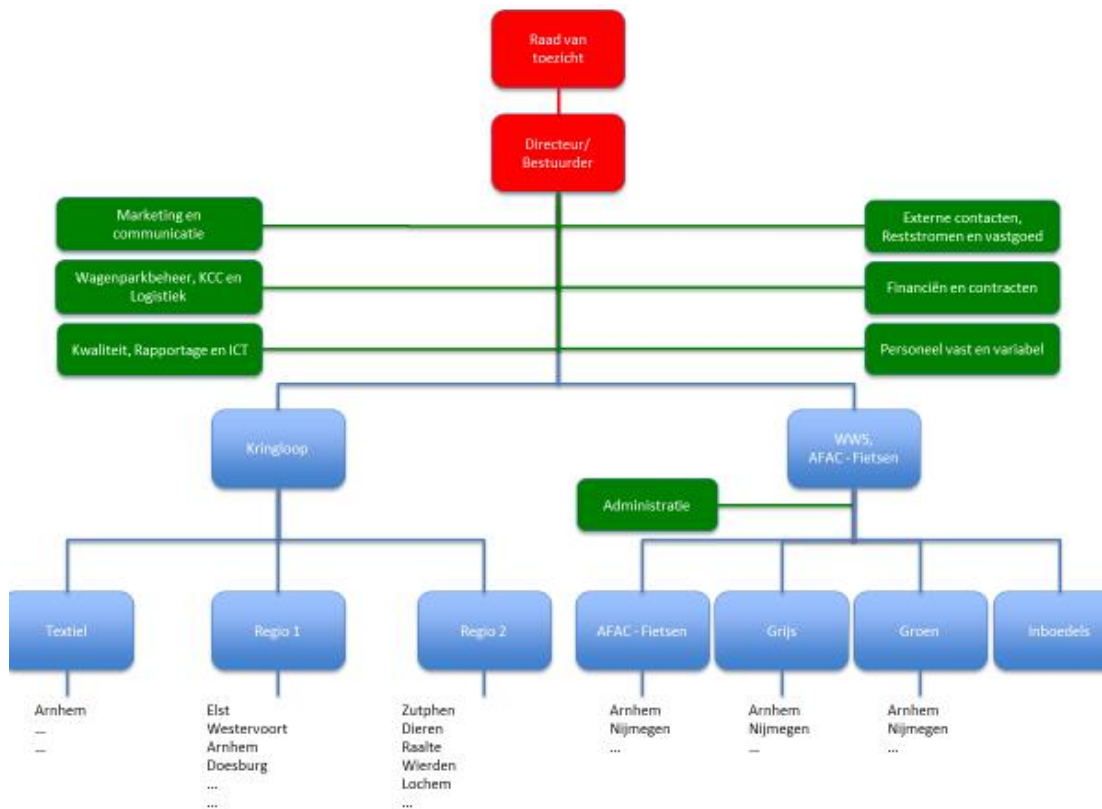
Naam: J. de Jong

Naam: B. Breunissen

De Raad van Toezicht kent voorts 3 commissies, namelijk: remuneratie, audit en business.

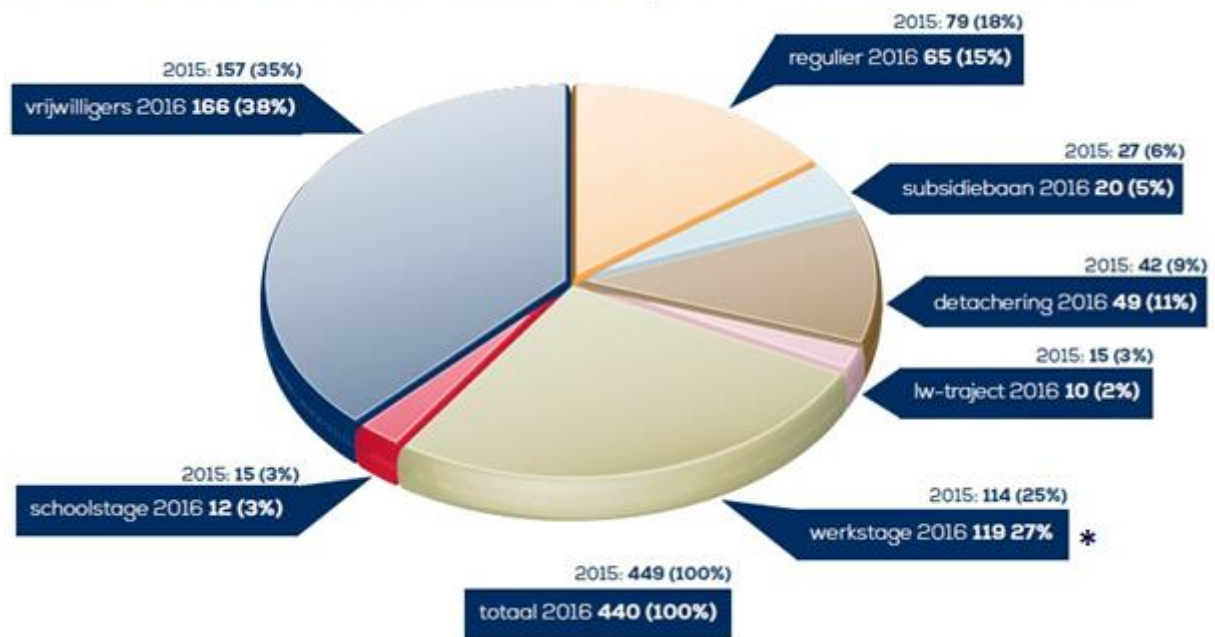
Een verdere uitwerking van de raad van toezicht is opgenomen in het RvT reglement. Hierin zijn ook de aandachtsgebieden (portefeuilles) per RvT lid opgenomen als ook het schema van aftreden.

Stichting 2Switch heeft de volgende organisatiestructuur:



De samenstelling van het personeel van 2Switch zag er in 2016 als volgt uit:

### Gemiddeld aantal medewerkers per contractsoort in 2016



\* (inclusief taakgestraften)

Binnen 2Switch wordt gewerkt volgens vaste processen. De processen van het kringloopbedrijf zijn vastgelegd in procesbeschrijvingen volgens de eisen van het Keurmerk Kringloopbedrijven. De processen van Wijk- en Woningsservice zijn vastgelegd volgens een eigen methodiek. Het keurmerk vormt de basis voor een kwaliteitsmanagementsysteem waarmee processen continu worden verbeterd. De processen binnen het kringloopbedrijf kunnen schematisch worden weergegeven volgens onderstaand procesgebouw.



### Overlegstructuur

De overlegstructuur binnen 2Switch is als volgt vormgegeven:

- 4 maal per jaar overleg Raad van toezicht (RvT) – Directeur/Bestuurder.
- 1 maal per maand Directie – Staf overleg.
- 1 maal per maand Wijk- en Woningsservice overleg.
- 1 maal per maand Kringloop overleg.
- Diverse afdelings- en werkgroep overleggen.

### Speerpunten bedrijfsvoering

Op het vlak van de bedrijfsvoering heeft 2Switch voor de komende jaren de volgende speerpunten benoemd:

- Platte organisatiestructuur met de activiteiten Kringloop en WWS, waarin geen onnodige managementlagen bestaan, maar wel een stevige leidinggevende kern verantwoordelijk is voor Kringloop, WWS en ook Marketing.
- Heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Goed uitgewerkte en geïmplementeerde processen en werkafspraken.
- Deelbeleidsplannen voor de afzonderlijke onderdelen gekoppeld aan een eigenaar.
- Personeelsbeleid (faciliteren bedrijfsactiviteiten, competentieontwikkeling, reduceren ziekteverzuim en optimaliseren van de formatie samenstelling).
- Financieel beleid (sluitende exploitatie, aandacht voor kosten, analyse en advies).

- ICT beleid (lean and mean gericht op ondersteunen van de bedrijfsactiviteiten).
- Vastgoed beleid (optimalisering vastgoedportefeuille en locatiebeleid).
- Marketingbeleid (concept 2Switch / winkelformule uitrol, profilering, traffic generatie, marktonderzoeken, social media, zondag openstelling, jaarkalender, etc.).
- Partnerbeleid (samenwerking in netwerken / ketens).
- Retailbeleid (eenduidigheid processen, gedrag, klantgerichtheid, tevredenheidsmeting).
- WWS beleid (contracten, projecten, projectadministratie, portefeuillegroei).
- Werkoverleg, interne en externe communicatie gericht op het realiseren van de gezamenlijke ambities en doelstellingen.
- Systeem van zelfcontrole en audits gericht op continue verbetering (Keurmerk Kringloopbedrijven).

## **Sturing, beheersing en verantwoording**

### *Sturing*

Onderhavig beleidsplan geldt als basis voor de besturing van 2Switch in de komende jaren.

Dit document dient als referentiekader bij besluitvorming en uitvoering in de organisatie.

Ten behoeve van de financiële sturing stelt de directeur/bestuurder elk jaar in samenspraak met de organisatie een exploitatiebegroting op. Deze begroting voor het volgende jaar wordt aan het eind van elk lopend jaar vastgesteld door de raad van toezicht.

### *Beheersing*

De organisatie is zodanig ingericht dat er koersvast wordt toegewerkt naar het behalen van de doelen. Vaste processen, duidelijke functieomschrijvingen, een overlegstructuur, een kwaliteitssysteem en adequate monitoring ondersteunen de route richting doelstellingen.

Monitoring geschiedt door middel van managementinformatie, financiële maandrapportages en een halfjaarlijkse managementrapportage (inclusief een review van het kwaliteitssysteem).

### *Verantwoording*

Middels financiële kwartaalrapportages legt de directeur/bestuurder verantwoording af aan de raad van toezicht over het financieel beheer. Aan de hand van de beschikbare managementinformatie wordt tevens verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid en de voortgang van de doelstellingen.

Na afloop van elk kalenderjaar laat de directeur/bestuurder de jaarrekening opstellen. Na controle door een accountant wordt de jaarrekening bij voorkeur aan het begin van het 2<sup>e</sup> kwartaal (maar in ieder geval voor het einde van het 2<sup>e</sup> kwartaal) vastgesteld door de raad van toezicht. Een financiële verantwoording wordt vervolgens gepubliceerd via jaarverslag en website.

Met het opstellen van een jaarverslag wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid. Het jaarverslag wordt na afloop van elk kalenderjaar samengesteld. De volgende deelgebieden komen daarin in ieder geval aan bod: financieel, sociaal, veiligheid, milieu en kwaliteit. Aan het begin van het 2e kwartaal wordt het jaarverslag vastgesteld door de raad van toezicht.



## Financieel

2Switch verricht activiteiten die bijdragen aan haar maatschappelijke doelstellingen en die gepaard gaan met een verantwoorde financiële dekking. Met het oog op continuïteit en duurzaam bestaansrecht is een financieel gezonde bedrijfsvoering essentieel. 2Switch heeft geen winstoogmerk en verkrijgt haar middelen via onder andere donaties van goederen. Voor een uitgebreider overzicht van de verkrijging van middelen wordt verwezen naar de statuten van stichting 2Switch.

Om een financieel gezonde bedrijfsvoering te ondersteunen richt 2Switch zich op een jaarlijkse autonome omzetgroei van bedrijfsactiviteiten met tenminste 5%. Het vermogen en de inkomsten van de stichting worden aangewend ten behoeve van continuïteit en versterking van de eigen bedrijfsvoering en voor de uitvoering van haar statutaire doelstellingen. Met het oog op de continuïteitsdoelstelling wordt in de jaarlijkse begroting gestreefd naar een solvabiliteitsratio en een current ratio passend bij een gezonde financiële bedrijfsvoering.

Een eventueel positief vermogen wat overblijft nadat aan de continuïteitsdoelstelling is voldaan, wordt aangewend ten behoeve van lokale initiatieven van andere algemeen nut beogende instellingen met gelijksoortige doelstellingen. Invulling hiervan zal worden getoetst aan de eigen doelstellingen en met de raad van toezicht worden afgestemd.

Bij een eventuele opheffing van de stichting zal een batig saldo eveneens worden besteed ten behoeve van andere algemeen nut beogende instellingen met gelijksoortige doelstellingen. In de statuten van Stichting 2Switch staat deze bepaling expliciet opgenomen.

## Cultuur

2Switch wil een platte, laagdrempelige organisatie zijn met korte lijnen tussen uitvoering en directie/bestuur. De organisatie wordt gekenmerkt door een informele doch professionele werksfeer.

Er wordt actief gewerkt aan een positief werkklimaat waarin medewerkers in een prettige omgeving succesvol kunnen zijn in hun werk. De voorwaarden voor een dergelijke stimulerende omgeving worden ingevuld door middel van de 5 R's: Rust – Ruimte – Richting – Relaties – Resultaat.

### **Kernwaarden**

Om de missie, ambities, doelstellingen en strategie te verwezenlijken investeert 2Switch in haar kernwaarden. Het levend krijgen van de kernwaarden onder het personeel is voor het slagen van de missie van doorslaggevend belang. 2Switch kent de volgende kernwaarden:

Werkgeverschap (Het ontwikkelen van menselijk kapitaal en het tonen van oprechte aandacht.)

Eigenaarschap (Het nemen van verantwoordelijkheid, ervan willen zijn en initiatief tonen.)

Vakmanschap (Het werk goed en steeds beter doen, efficiënt werken en kennis overdragen.)

Ondernemerschap (Proactief en energiek zijn, extern en op samenwerking gericht zijn.)

Gezelschap (Gezamenlijk een doel nastreven, respect hebben voor ieders bijdrage.)

## Grote opgaven 2018 – 2020

In dit beleidsplan hebben wij onze plannen voor de komende jaren en de wijze waarop wij deze gaan uitvoeren uitgebreid toegelicht. Op deze plek lichten we de speerpunten en de grote opgaven voor de komende jaren er nog even uit.

- In dit beleidsplan hebben we uitgebreid stilgestaan bij de missie van 2Switch (Blijvend Duurzaam) en de kernwaarden die het nastreven van deze missie ondersteunen. Om succesvol te zijn in het bereiken van onze doelen is van het belang dat deze filosofie (missie/kernwaarden) in de genen van onze medewerkers verankerd raken.
- Zoals eerder benoemd heeft 2Switch met de huidige omvang van de organisatie nog niet haar optimale schaalgrootte bereikt. Voldoende kritische massa creëren is voor 2Switch de komende jaren echt een speerpunt. Dit wordt bereikt door groei van het aantal activiteiten en locaties ter dekking van de apparaatskosten.
- 2Switch is het beste in staat haar maatschappelijke doelstellingen te realiseren in de directe leefomgeving van mensen in samenwerking met de lokale bevolking en lokale organisaties. Het verstevigen van de lokale inbedding in de diverse verzorgingsgebieden is dan ook één van de kernopgaven voor de komende jaren. 2Switch zoekt hierin naar een bundeling van krachten met lokale partners. Een krachtige lokale inbedding sluit aan bij de wijkgerichte aanpak van gemeenten en 2Switch onderscheidt zich met haar lokale verankering van landelijk opererende kringloopwinkels. 2Switch hecht er waarde aan dat haar maatschappelijke verdiensten ook ten goede komen aan de lokale gemeenschap.
- Voor 2Switch is het de komende jaren belangrijk om voldoende innovatief vermogen op te bouwen. In samenwerking met andere organisaties wil 2Switch nieuwe activiteiten en oplossingen bedenken voor het verwezenlijken van haar doelstellingen en daarmee duurzaam werkgelegenheid realiseren.
- De komende jaren zal er veel nadruk liggen op het realiseren van een integrale, sluitende en gezonde exploitatie. Er zal gewerkt worden aan een gezonde financiële basis (continuïteitsreserve). Met het oog op continuïteit en duurzaam bestaansrecht is een financieel gezonde bedrijfsvoering essentieel.

## Samenvatting doelstellingen 2018-2020

### **Milieu**

- 2Switch streeft naar een hergebruikpercentage van producten, materialen en grondstoffen van 85 à 90%.
- Met afvalbedrijven verkennen van nieuwe mogelijkheden voor reststroomscheiding.
- Onder personeel investeren in kennis op het gebied van waarde-herkenning materialen.
- Mogelijkheden verkennen tot meer herstel van goederen en upcycling.

### **Mens**

- Participatie jaarlijks met 5% laten toenemen (leerwerk, werkstages, vrijwilligers)
- Meer samenwerking zoeken voor het invullen van werkervaringsplaatsen (bestaande partijen, nieuwe partijen, wijkteams).
- Begeleiding van leerwerktrajecten verder professionaliseren.
- Bijdrage aan armoedebestrijding vergroten in huidige en nieuwe activiteiten.

### **Markt**

- Jaarlijkse autonome omzetgroei van 5% voor een financieel gezonde bedrijfsvoering.
- Scherp op het gebied van kostenbeheersing. Heronderhandelen overeenkomsten.
- Openen van één nieuwe locatie per jaar ten behoeve van optimale schaalgrootte.
- Naamsbekendheid vergroten en positionering in de markt versterken.

### **Maatschappij**

- Met activiteiten Wijk- en Woningsservice nog meer onderdeel zijn van de leefomgeving en bijdragen aan de leefbaarheid in met name stedelijke aandachtsgebieden.
- Bijdragen aan oplossingen op het gebied van leegstand (Pop-up Store, etc.).

### **Motor**

- Versterken vaste leidinggevende en personele kern om plannen uit te kunnen voeren.
- Verder professionaliseren bedrijfsvoering en ontwikkelen managementinformatie.
- Waar mogelijk productiviteit en waarde-toevoeging verhogen binnen de bedrijfsonderdelen.