

Stichting 2Switch

‘Blijvend waardevol’

Strategisch plan 2026-2030 *‘STEP UP’*

Definitieve versie 1.0 12-06-2026
Vastgesteld door bestuur, directie en Raad van
Toezicht op 18-06-2026



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
1. Inleiding en opzet van het plan.....	4
1.1. Algemeen	4
1.2. Missie.....	4
1.3. SWOT	4
1.4. Visie en ambitie	6
2. Hoofdthema's en strategische speerpunten	7
2.1. Klantbehoeften en dienstverlening	7
2.2. Dienstverleningsovereenkomsten en geografische uitbreiding	8
2.3. Menselijk kapitaal.....	9
2.4. Lean en lerende organisatie	9
3. Cultuur en kernwaarden.....	11
4. Structuur en monitoring.....	12
5. Financiële continuïteit en randvoorwaarden.....	13

Voorwoord

Voor je ligt het strategisch plan van Stichting 2Switch voor de periode 2026-2030. Onder 2Switch verstaan wij ook de stichtingen Actief en Kringloopwinkel Helmond. Deze beide stichtingen vallen onder het bestuur van Stichting 2Switch.

Dit plan is tot stand gekomen met de inbreng van een brede vertegenwoordiging van onze organisatie. De RvT, het bestuur, de directie, het management, de filiaalleiding en de staf hebben gezamenlijk nagedacht over de toekomst van 2Switch en de keuzes die daarvoor nodig zijn.

Wij leven in een tijd waarin duurzaamheid, grondstoffen schaarste en sociale inclusie steeds belangrijker worden. Tegelijkertijd verandert de wereld om ons heen snel. Gemeenten stellen nieuwe eisen, samenwerkingsverbanden ontwikkelen zich verder, wet- en regelgeving verandert en de druk op kosten en arbeidsmarkt neemt toe. Deze ontwikkelingen vragen om een organisatie die wendbaar, professioneel en toekomstbestendig is.

Vanuit onze missie blijven wij werken aan een inclusieve en circulaire samenleving. Wij maken werk van mensen, spullen en materialen. Om die maatschappelijke opdracht ook in de toekomst succesvol te kunnen uitvoeren, kiezen wij bewust voor verdere ontwikkeling en groei. Niet omdat groei een doel op zich is, maar omdat een robuustere organisatie meer maatschappelijke impact kan realiseren, meer mensen kansen kan bieden en meer producten en materialen een volgend leven kan geven.

Dit strategisch plan geeft richting aan die ontwikkeling. Onder de titel *Blijvend waardevol* beschrijven wij hoe wij de komende vijf jaar duurzame waarde willen blijven creëren voor mens, milieu en maatschappij. Dat doen wij langs vier strategische pijlers die samen de basis vormen voor een stevige, herkenbare en toekomstbestendige organisatie.

Dit plan is ons kompas voor de komende jaren. Het biedt richting voor keuzes, investeringen en samenwerking. De verdere uitwerking is opgenomen in afzonderlijke afdelingsplannen en uitvoeringsprogramma's.

Wij nodigen medewerkers, vrijwilligers, klanten, gemeenten, partners en andere betrokkenen uit om samen met ons verder te bouwen aan een organisatie die blijvend waardevol is voor de samenleving.

Onno in 't Veld

Bart Woesthuis

Margreet van Gastel – Schäffner

Directeur-bestuurder

Directeur

Voorzitter Raad van Toezicht

1. Inleiding en opzet van het plan

1.1. Algemeen

De basis van dit strategisch plan wordt gevormd door onze missie (wie zijn we en wat zijn onze kernwaarden). Deze is beschreven in paragraaf 1.2. Van daaruit werken we toe naar de visie en ambitie voor de komende jaren (paragraaf 1.4). Om dat goed te kunnen doen hebben we een organisatie- en omgevingsanalyse uitgevoerd, waarbij we kijken naar onze sterkten en zwakten alsook onze kansen en bedreigingen (paragraaf 1.3). Deze SWOT-analyse is opgesteld met interne en externe input en vormt de basis voor de visie en ambitie, die we verder uitwerken aan de hand van een viertal hoofdthema's met strategische speerpunten (hoofdstuk 2).

Vervolgens besteden we aandacht aan de cultuur en onze kernwaarden (hoofdstuk 3) en de structuur en monitoring (hoofdstuk 4). We sluiten af met financiën en andere randvoorwaarden (hoofdstuk 5).

1.2. Missie

'Kringlooporganisatie 2Switch, blijvend waardevol!'

Wij zetten ons samen met gemeenten, sociale ketenpartners en commerciële ondernemingen in voor een inclusieve en circulaire samenleving.

Wij maken echt werk van mensen, spullen en materialen.

1.3. SWOT

Om tot een goede beschrijving te komen van de strategische speerpunten is een SWOT opgesteld. Dit houdt in dat we enerzijds onze organisatie tegen het licht houden om de sterkten en zwakten te benoemen en anderzijds onze omgeving in kaart brengen met haar kansen en bedreigingen. Onderstaand is dit in beschrijvende vorm weergegeven.

Sterkten (waar zijn we goed in?)

2Switch onderscheidt zich van andere kringlooporganisaties door het aanbieden van een breed en professioneel dienstenpakket en werksoorten. 2Switch is de ideale samenwerkingspartner als het gaat om producthergebruik en mensontwikkeling. Via dienstverleningsovereenkomsten met gemeenten en ketenpartners, een netwerk aan winkels en textielsorteercentra en een professionele serviceafdeling is een solide positie opgebouwd in de verzorgingsgebieden. Er heerst een positieve, veilige en familiale werkcultuur die door medewerkers wordt gewaardeerd, waardoor de organisatie solide, flexibel, wendbaar en veerkrachtig blijft. De goede reputatie en de hoge gunfactor maken een krachtige combinatie voor succes. Dit borgt een juiste balans tussen commerciële, ecologische en sociale doelen.

Zwakten (waar zijn we minder goed in?)

De competenties binnen het leidinggevend kader sluiten nog in onvoldoende mate aan op de groei van de onderneming en de dynamiek binnen de kringloopsector. Daarbij is de stafafdeling in de volle breedte nog onvoldoende toegerust om de directie, het leidinggevend kader en daarmee de operatie te voorzien van analyses, adviezen en ondersteuning. Het overkoepelende verhaal achter de missie van 2Switch kan nog puntiger worden neergezet, waardoor versteviging van de positionering achterblijft. Het projectmatig aanpakken van vernieuwing en verandering is nog onvoldoende ontwikkeld, waardoor nog te veel ad hoc wordt uitgevoerd. De personele formatie steunt nog te veel op reguliere krachten omdat de basis voor het ontwikkelen van een onderscheidend vrijwilligersbeleid en het aansluiten van onderwijsinstellingen nog in ontwikkeling is.

Kansen (waar liggen de mogelijkheden?)

2Switch kan haar markt- en financiële positie versterken door de afgesloten dienstverleningsovereenkomsten (DVO) nog beter te benutten en uit te breiden naar gemeenten en sociale partners met focus op circulariteit en inclusiviteit (menukaarten). Versterking van externe regionale samenwerking met (kringloop-)partners creëert mogelijkheden voor kennisdeling zonder onderlinge concurrentie. Het bereik onder klanten en partners kan verder vergroot worden door de online-activiteiten uit te breiden, de specifieke behoeften beter te kennen en duurzaamheid onder de aandacht te brengen. Het benutten van de ANBI-status biedt alternatieve financiële mogelijkheden (erfenissen, legaten en subsidies). De trend van consolidatie binnen de branche geeft opties tot overnames en daarmee versterking van de positie in het verzorgingsgebied. Er is ruimte om een veelheid aan aanpalende (commerciële) diensten op te zetten rond de grote toeloop van consumenten naar de winkels, zoals pakketdienst, statiegeld, etc.

Bedreigingen (waar hebben we last van?)

De krapte op de arbeidsmarkt maakt het vinden van competente medewerkers lastig, mede door de concurrentie met de commerciële sector. Ook de vijver met doelgroep medewerkers wordt kleiner waarbij de intensiteit van de benodigde begeleiding toeneemt. Het groeiende kwaliteitsbewustzijn van consumenten betekent dat vooral hoogwaardige producten aftrek vinden, terwijl het aanbod en de kwaliteit van ingezamelde producten verder afneemt. De Uitgebreide Producten Verantwoordelijkheid (UPV) is niet per definitie een ontwikkeling die bijdraagt aan de circulaire activiteiten van de kringloopsector. Door de UPV's gaat de levensloop van producten zich meer sluiten, waarbij wij onze positie in de keten moeten blijven bewaken. De opkomst van goedkopere alternatieven voor specifieke kringloopproducten neemt een vlucht samen met grotere online concurrentie op de tweedehandsmarkt. Afnemende budgetten bij de overheid raken uiteindelijk de kringloopsector omdat de aandacht voor duurzaamheid daarmee mogelijk afneemt. De aanhoudende stijging van kosten voor huur, verhuizingen/verbouwingen, energie, transport, personeel, etc. maakt het behouden van een rendabele businesscase uitdagend en vraagt om innovatief vermogen om de groeiambities te realiseren.

1.4. Visie en ambitie

‘Onze ambitie is het zijn van een trotse, solide en relevante kringlooporganisatie die bewonderd wordt om haar maatschappelijk en menselijk karakter.’

Ondersteund door een heldere strategie gaan we een duurzame groei doormaken naar een financieel gezonde en impactvolle kringlooporganisatie met circa 25 volwaardige kringloopwinkels met daaromheen professionele dienstverlening en textielverwerking.

2. Hoofdthema's en strategische speerpunten

Om 'blijvend waardevol' te zijn, onze ambities te realiseren en om antwoord te geven op de potentie en uitdagingen uit de SWOT wordt een strategisch veranderprogramma uitgerold.

Wij willen een substantiële groei doormaken om enerzijds duurzaam financieel gezond te blijven en anderzijds om blijvend meer impact te maken op circulariteit en inclusiviteit. Anno 2026 verkeert 2Switch zich nog tussen servet en tafellaken, waarbij de organisatie, processen en systemen worden klaargestoomd om richting het tafellaken te bewegen. Wij gaan binnen en aan de randen van ons verzorgingsgebied autonoom uitbreiding realiseren en/of kringloopwinkels met aanpalende commerciële diensten overnemen. Dit onder de voorwaarde dat passende en rendabele DVO's worden afgesloten met de ketenpartners.

Deze doorontwikkeling met (omzet)groei is noodzakelijk vanwege de toenemende concurrentie binnen maar ook buiten de kringloopbranche, de toenemende bedrijfsvoeringskosten door inflatie, maar ook om positie te blijven innemen in een veranderend ondernemersklimaat waarin UPV's steeds meer gemeengoed gaan worden.

Om dit te realiseren in de komende jaren worden 4 hoofdthema's onderscheiden met daaronder een uitwerking naar strategische speerpunten. De hoofdthema's vallen onder eindverantwoordelijkheid van de directie, waarbij de daaronder vallende strategische speerpunten worden gekoppeld aan het operationeel managementteam, die deze vertalen naar tactisch en operationeel niveau waarop monitoring plaatsvindt.

2.1. Klantbehoeften en dienstverlening

2Switch wil ook in de toekomst waardevol blijven voor klanten, gemeenten, partners en medewerkers. De behoeften van deze groepen veranderen. Klanten verwachten gemak, kwaliteit en herkenbaarheid. Gemeenten en partners zoeken betrouwbare organisaties die bijdragen aan hergebruik, inclusie en lokale maatschappelijke waarde. Tegelijk veranderen ketens door UPV's en ontstaan er nieuwe vormen van concurrentie. Daarom kiest 2Switch voor een scherpere positionering en een dienstverlening die beter aansluit op wat de omgeving vraagt.

Deze pijler is gekozen omdat de SWOT laat zien dat 2Switch een sterke reputatie heeft, maar haar verhaal, klantinzicht en positie binnen door UPV's veranderende ketens moet versterken.

Wat willen we hiermee bereiken?

We versterken ons als een herkenbare, betrouwbare en toekomstgerichte kringlooporganisatie die weet wat klanten en stakeholders nodig hebben en daar met passende producten en diensten op inspeelt.

Prioriteit	Speerpunten
Prioriteit 1: urgent en belangrijk	Behoeften van gemeenten, werkbedrijven, klanten, brengers en kopers in beeld brengen. Impact van huidige en toekomstige UPV's bepalen en de positie van 2Switch daarin kiezen. Marketingboodschap aanscherpen: dit zijn wij en dit doen wij.
Prioriteit 2: middellange termijn	Werkwijze en vergoedingsstructuur in het sociaal domein professionaliseren. Winkelformule verder uitrollen voor zichtbaarheid en herkenbaarheid.
Prioriteit 3: verkennend/langere termijn	Loyaliteitsprogramma ontwikkelen. Nieuwe circulaire werkplekken verkennen, zoals herstel, reparatie en ambachtelijke diensten.

Toelichting op prioritering

Eerst moet duidelijk zijn wat de omgeving vraagt en waar 2Switch positie kiest. Zonder dat fundament zijn marketing, winkelformule en nieuwe diensten minder gericht.

2.2. Dienstverleningsovereenkomsten en geografische uitbreiding

De continuïteit van bestaande winkels en dienstverlening alsook de uitbreiding daarvan binnen en aan de rand van het verzorgingsgebied hangt samen met de juiste financiële afspraken met gemeenten waarin we actief zijn. Een nieuwe of vernieuwde dienstverleningsovereenkomst (DVO) die passend is bij de opdracht is een belangrijke voorwaarde om de activiteiten duurzaam te blijven uitvoeren. Deze pijler is gekozen omdat de SWOT kansen laat zien in DVO's, gemeenten, recyclebedrijven, overnames en aanpalende verzorgingsgebieden. Tegelijk staan marges onder druk door stijgende kosten en toenemende concurrentie.

Wat willen we bereiken?

Een sterker regionaal netwerk met rendabele afspraken, duidelijke bestuurlijke relaties en beheerste groei via winkels, dienstverlening en mogelijke overnames.

Prioriteit	Speerpunten
Prioriteit 1: urgent en belangrijk	Bestaande DVO's herijken op circulariteit, inclusie, prestaties en vergoeding. Accountmanagement op DVO's inrichten. Bestuurlijke relaties met grote gemeenten, afvalbedrijven en kernpartners versterken.
Prioriteit 2: middellange termijn	Vestigingsplaats- en concurrentieonderzoek uitvoeren. Plan maken voor inbreiding, uitbreiding en/of overnames. 2Switch profileren als dé gewenste partner voor circulaire ambachtscentra.
Prioriteit 3: verkennend/langere termijn	Mogelijkheden voor kringloopwinkels in Duitsland verkennen.

Toelichting op prioritering

DVO's en bestuurlijke relaties zijn rand voorwaardelijk. Pas daarna kan verantwoord worden gekozen waar groei haalbaar, passend en rendabel is.

2.3. Menselijk kapitaal

De kracht van 2Switch ligt in mensen. Medewerkers, vrijwilligers en deelnemers maken de missie zichtbaar in het dagelijks werk. Om de organisatiedoelen te realiseren werken we toe naar een personeelsbestand met een gezonde mix wat betreft diversiteit, competenties, leeftijd en contractvormen. De groei van de onderneming vergt een versteviging van het leidinggevend kader zodat alle voorgenomen veranderingen adequaat worden gerealiseerd.

Deze pijler is gekozen omdat de SWOT expliciet benoemt dat de competenties van het leidinggevend kader en de ondersteuning vanuit staf nog onvoldoende aansluiten bij de beoogde groei en ontwikkeling.

Wat willen we bereiken?

Een organisatie waarin deelnemers goed worden begeleid, leidinggevend en toegerust zijn voor groei en medewerkers en vrijwilligers zich kunnen ontwikkelen.

Prioriteit	Speerpunten
Prioriteit 1: urgent en belangrijk	Leidinggevenden trainen en coachen in mensgericht en impactvol leiderschap. HR-beleid doorontwikkelen voor instroom, doorstroom en uitstroom.
Prioriteit 2: middellange termijn	E-learning en ontwikkelprogramma's opzetten. Vrijwilligersbeleid versterken. Cultuurprogramma STEP UP verbinden aan gedrag en leiderschap.
Prioriteit 3: verkennend/langere termijn	Verdere samenwerking met onderwijsinstellingen en nieuwe instroomroutes onderzoeken.

Toelichting op prioritering

Leiderschap is de basis voor bijna alle andere speerpunten. Zonder sterk leidinggevend kader worden groei, cultuur, procesverbetering en maatschappelijke begeleiding kwetsbaar.

2.4. Lean en lerende organisatie

Een grotere organisatie heeft behoefte aan effectieve processen en de inzet van ondersteunende systemen. Wij werken toe naar een Lean organisatie waar continu verbeteren en leren centraal staan en we praktisch en wendbaar blijven. Door processen, systemen en informatie beter te verbinden, ontstaat ruimte voor betere sturing, samenwerking en kwaliteit.

Deze pijler is gekozen omdat de SWOT laat zien dat projectmatig werken, stafondersteuning, analyse en processturing versterking vragen.

Wat willen we bereiken?

Een organisatie die eenvoudiger werkt, beter stuurt op basis van de juiste informatie en continu leert van ervaringen uit de praktijk.

Prioriteit	Speerpunten
Prioriteit 1: urgent en belangrijk	Managementinformatie beter laten aansluiten op gebruikersbehoefte. Projectmatig werken introduceren. Systeemintegratie realiseren voor betere processturing.
Prioriteit 2: middellange termijn	Lean-methode uitrollen. Textielleveringen vraag gestuurd organiseren.
Prioriteit 3: verkennend/langere termijn	Het principe van de lerende organisatie verder ontwikkelen. Merknaam 2Switch binnen juridische entiteiten uitrollen, mits dit strategisch en juridisch wenselijk is.

Toelichting op prioritering

Eerst zijn goede informatie, systemen en projectaanpak nodig. Daarna kunnen Lean en de lerende organisatie duurzaam worden ingevoerd.

Overzichtstabel strategische pijlers

Pijler	Strategische motivatie	Beoogd resultaat	Geprioriteerde speerpunten	Relatie met SWOT, missie/visie
Klantbehoeften, positionering en dienstverlening	Om relevant te blijven bij veranderende klant- en ketenbehoeften.	Herkenbare organisatie met passende dienstverlening.	1: Behoeften en UPV's. 2: Sociaal domein en winkelformule. 3: Loyaliteit en nieuwe werkplekken.	Versterkt positionering, klantbereik en circulariteit.
DVO's, partnerschappen en groei	Groei vraagt rendabele afspraken en sterke relaties.	Financieel gezonde groei met meer impact.	1: DVO's, accountmanagement, bestuurlijke relaties. 2: Onderzoek en groeiplan. 3: Duitsland verkennen.	Benut kansen met betrekking tot gemeenten, DVO's en overnames.
Menselijk kapitaal en leiderschap	Groei vraagt sterker leiderschap en betere begeleiding.	Professionele, mensgerichte organisatie.	1: Leiderschap / HR. 2: Leren, vrijwilligersbeleid en cultuur. 3: Onderwijs en instroomroutes.	Pakt ontwikkeling leidinggevend kader aan.
Lean en lerende organisatie	Groei vraagt betere processen, systemen en informatie.	Wendbare organisatie die stuurt en leert.	1: Informatie, systemen, projecten. 2: Lean werken en vraag gestuurde textielleveringen. 3: Lerende organisatie.	Pakt ad hoc werken en beperkte staf ondersteuning aan.

3. Cultuur en kernwaarden

Om de ambities samen met ketenpartners en medewerkers te realiseren zijn kernwaarden bepaald. Kernwaarden ondersteunen interne en externe communicatie, versnellen groei en verandering en bieden houvast bij verdere ontwikkeling van competenties.

Er wordt een cultuurprogramma in gang gezet met als werktitel '**STEP UP**'.

STEP UP betekent versnellen en vooruitgaan met één of meer stappen tegelijkertijd. Het staat voor groeien, kansen krijgen en kansen pakken en vooral samen iets willen bereiken.

Het nodigt iedereen - medewerkers, vrijwilligers, klanten en partners – uit om op een eigen manier bij te dragen aan een toegankelijke, eerlijke en energieke omgeving. Iedereen kan hier zijn eigen invulling aan geven, passend bij zijn positie, rol en competenties.

S – Samen:	We doen het samen: medewerkers, vrijwilligers, klanten en partners.
T – Toegankelijk:	We zijn voor iedereen benaderbaar met ruimte voor verschillen.
E – Eerlijk:	We handelen oprecht, betrouwbaar en met respect voor mens en milieu.
P – Persoonlijk:	We hebben aandacht voor de mens achter de collega, klant of relatie.
U – Uitbundig:	We zijn energiek en trots en halen plezier uit samen iets bereiken.
P – Praktisch:	We doen wat voor ons werkt en blijven nuchter en oplossingsgericht.

4. Structuur en monitoring

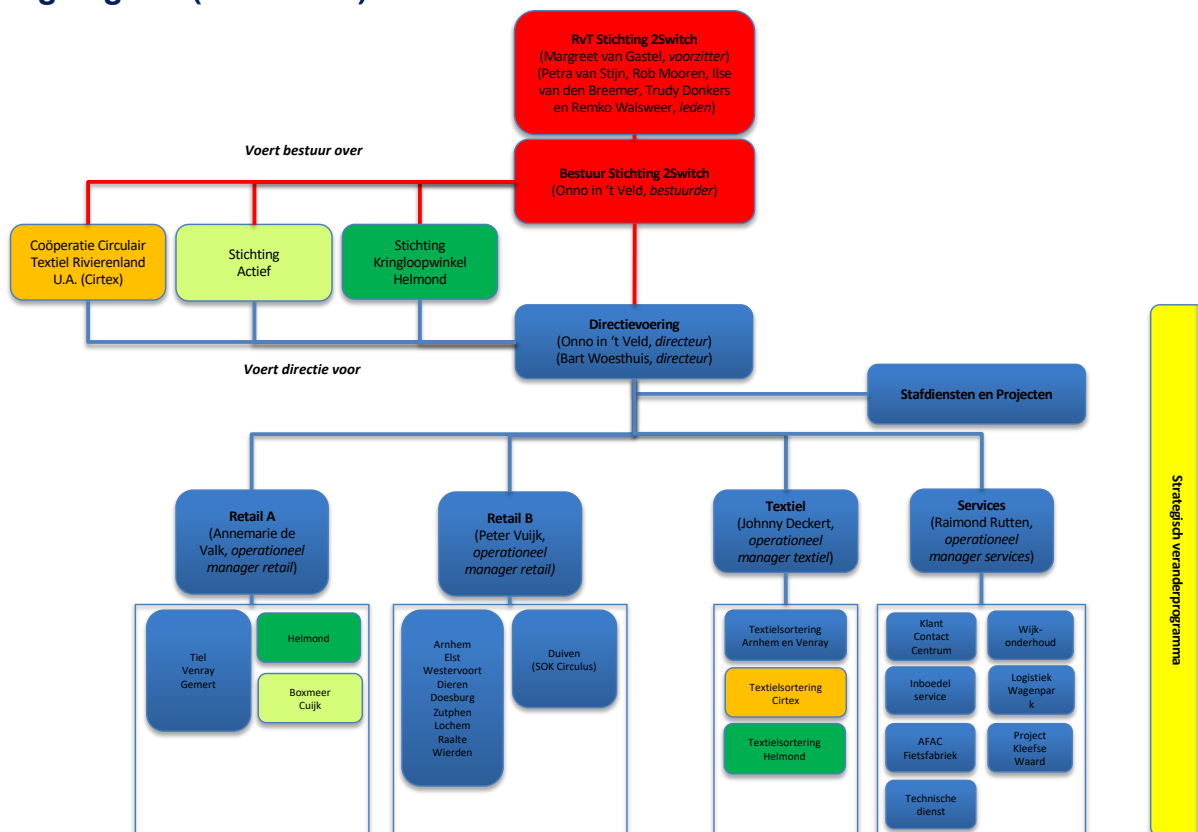
De sturing vindt plaats langs een platte organisatiestructuur (zie onderstaand), waarbij het strategisch veranderprogramma een prominente plaats krijgt buiten de lijnorganisatie. Hierdoor is het mogelijk om acties te faciliteren en voor elkaar te krijgen die dwars door de organisatie gaan.

De directie is verantwoordelijk voor het vertalen van het beleid naar een begrijpelijk strategisch veranderprogramma op basis van de 4 hoofdthema's met daaruit voortvloeiend concretere plannen op afdelingsniveau.

Daarnaast is het aan de directie om de werkzaamheden te prioriteren, het beschikbaar stellen van mensen en middelen, het coachen van de operationeel managers en de stafleden, het monitoren van de voortgang en het verantwoorden aan de RvT.

Voor een goede borging van de toekomstplannen wordt het strategisch veranderprogramma of onderdelen daarvan met regelmaat besproken binnen de reguliere overlegstructuur. Daarbij is het belangrijk dat betrokkenen bewust zijn van hun lijnverantwoordelijkheid in relatie tot hun bijdrage aan het strategisch veranderprogramma. Aan elk afdelingsplan is een verantwoordelijke gekoppeld die zorgdraagt voor het realiseren, managen en verantwoorden.

Organigram (anno 2026)



5. Financiële continuïteit en randvoorwaarden

Om onze maatschappelijke ambities en groeidoelstellingen op een duurzame en verantwoorde manier te realiseren, is een gezonde financiële basis essentieel. Financiële stabiliteit stelt ons in staat om te investeren in mensen, dienstverlening, innovatie en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Tegelijkertijd vergroot zij onze weerbaarheid tegen economische schommelingen, veranderende marktomstandigheden en onverwachte ontwikkelingen.

Wij streven naar een evenwichtige ontwikkeling van omzet, kosten, rendement en liquiditeit. Daarbij bouwen wij voldoende financiële ruimte op om noodzakelijke investeringen mogelijk te maken, risico's op te vangen en kansen voor verdere ontwikkeling te benutten.

Financiële gezondheid is voor 2Switch geen doel op zich, maar een voorwaarde om blijvend maatschappelijke waarde te creëren. Alleen vanuit een financieel gezonde organisatie kunnen wij blijven investeren in circulariteit, inclusiviteit en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening.

Naast financiële stabiliteit zijn ook andere randvoorwaarden bepalend voor het succes van onze strategie. Daarbij gaat het onder meer om de beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers en vrijwilligers, professioneel leiderschap, schaalbare processen en systemen, een lerende organisatie, duurzame samenwerkingsrelaties met gemeenten en ketenpartners en een blijvende focus op klanttevredenheid.

Deze randvoorwaarden vormen samen het fundament onder de vier strategische pijlers en zijn daarmee onmisbaar voor het realiseren van onze ambities voor de periode 2026–2030.