



Bedrijfsplan – op hoofdlijnen

2022 - 2025

Inhoud

Voorwoord	3
Visie, missie en ambitie	4
Analyse	5
Aanbod	6
Doelgroepen.....	6
Locatie	6
Doelstellingen.....	7
Strategie	7
Structuur.....	8
Marketing en communicatie	9
Planning.....	9
Actieplan.....	10
Financiële doorrekening - businesscase.....	10
Monitoring.....	10

Voorwoord

Voor u ligt het bedrijfsplan van CIRTEX, sorteercentrum Rivierenland. Dit plan is bewust op hoofdlijnen geschreven om ruimte te geven om hier de komende maanden nadere invulling aan te geven, samen met de besturen van Avri, Werkzaak, 2Switch en potentiële partners. Dat past bij de fase waarin de organisatie zich bevindt, namelijk die van ideevorming naar realisatie.

De ambitie is om het ingezamelde textiel (1.8 miljoen kilo) in Rivierenland lokaal met vooral medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (verder: de talenten van Werkzaak) te sorteren, te bewerken en te verkopen. Een mooie circulaire en inclusieve uitdaging.

Deze ambitie is gestart vanuit de wens om samen meer waarde uit de textielstroom in Rivierenland te krijgen in brede zin, waarbij sociaal, economisch en ecologisch rendement hand in hand gaan.

In de achterliggende periode zijn betrokkenen vanuit Avri, Werkzaak, 2Switch en potentiële partners actief met elkaar in gesprek geweest om de contouren en de mogelijkheden in kaart te brengen. Op 16 februari jl. heeft een uitgebreide toelichting aan het dagelijks bestuur van Avri en Werkzaak plaatsgevonden. Verder is er nog een gezamenlijk DB overleg tussen Avri en Werkzaak gehouden op 28 juni j.l en zijn de AB leden van Avri en Werkzaak in afzonderlijke bijeenkomsten geïnformeerd over deze plannen. Op basis van die overleggen is de projectgroep verzocht toe te werken naar de realisatie hiervan met ingang van 1 januari 2022. We zien dit als het vertrekpunt en 1^e stap in het realiseren van een circulaire textielketen in Rivierenland.

De input voor onderhavig plan is verkregen vanuit de diverse interne en externe documenten en de gesprekken binnen de projectgroep. Dit wordt nog verder verrijkt in de loop van 2021.

In dit plan wordt vanuit de visie, missie, ambitie en doelstellingen een vertaling gemaakt naar strategische keuzen, de organisatie, de uit te voeren activiteiten en de financiële doorrekening. Zo wordt professioneel invulling gegeven aan de planning & control cyclus van CIRTEX waarin sturen, beheersen en verantwoorden centraal staan.

Wij hopen met elkaar en met potentiële partners succesvol verdere vorm en inhoud te geven aan de dit ambitieuze en waarde toevoegende plan voor de regio. En nog belangrijker CIRTEX laten floreren, zodat we uiteindelijk toegroeien naar een circulaire textielketen en inclusieve arbeidsmarkt in Rivierenland.

Dit breed gedragen initiatief verdient een duurzame toekomst op basis van een circulair, inclusief en maatschappelijk verantwoord businessmodel zodat iedereen, die erop aangewezen is, er iets kan halen en/of brengen.

De Projectgroep CIRTEX,
Werkzaak, Avri en 2Switch
Geldermalsen, juli 2021

Visie, missie en ambitie

Visie

Wij zien de maatschappij snel veranderen, waarin circulariteit en inclusieve samenleving meer centraal komen te staan. De focus ligt steeds meer op het meedoen in de samenleving. Meedoen in een zo regulier mogelijke setting, liefst in de eigen omgeving, kijkend naar de mogelijkheden van deelnemers in plaats van beperkingen en het leveren van maatwerk. De gemeenten hebben dit als speerpunt. Inwoners moeten stappen zetten op de participatieladder, liefst richting betaald werk.

Daarnaast zien we dat ontwikkelingen binnen de textielbranche elkaar steeds sneller opvolgen en dat vanuit diverse invalshoeken gezocht wordt naar het verduurzamen van deze vervuilende industrie om de Co2 uitstoot te verminderen en milieuwinst te behalen.

Door samenwerking tussen partijen in de regio op te zetten is het mogelijk om vooral aan de achterzijde van de textielcyclus waarde toe te voegen. Nadat een inwoner zich ontdoet van zijn of haar textiel, dan start een proces van inzameling, sortering, (weder-)verkoop, upcycling en recycling. Dit zijn processen die bij uitstek interessant zijn om met diverse talenten uit te voeren.

Missie

Als CIRTEX – in eerste instantie Avri, Werkzaak en 2Switch - willen wij er zijn voor alle talenten door het proces van inzameling tot (weder-)verkoop zodanig te organiseren dat een interessant samenstel van activiteiten ontstaat, die door slim te organiseren tot een sluitende en duurzame businesscase leidt. Daartoe richten wij een professioneel textielsorteercentrum op, waarmee we de circulaire textielketen in onze eigen regio sluiten.

Om deze missie te kunnen waarmaken moet de samenwerking tussen de diverse partijen optimaal verlopen. Zij moeten elkaar weten te vinden op de raakvlakken. Daarnaast moeten de kennis, vaardigheden en competenties op orde zijn om de diverse activiteiten en de begeleiding daarop, inclusief de verantwoording daarover, te kunnen leveren.

Door het lokaal inzamelen en uitsorteren van textiel creëren we ten eerste werkgelegenheid in de regio voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (talenten) en ten tweede bieden we mensen met een smalle beurs de mogelijkheid om leuke en betaalbare kleding te kopen. Een fantastische combinatie.

Ambitie

De ambitie is om het ingezamelde textiel in Rivierenland lokaal met vooral talenten van Werkzaak te sorteren, te bewerken in brede zin en te verkopen. Een mooie circulaire en inclusieve uitdaging. Deze ambitie is gestart vanuit de wens om echt meerwaarde uit de textielstroom in Rivierenland te krijgen, waarbij sociaal, economisch en ecologisch rendement hand in hand gaan.

Als organisatie willen we een groei en ontwikkeling in kwaliteit realiseren met passende activiteiten en diensten door middel van een meebewegende organisatie en bedrijfsvoering.

Wij willen het best draaiende inclusieve textielsorteercentrum opzetten in ons verzorgingsgebied en een voorbeeld zijn van een circulaire textielketen in Nederland en voorbereid zijn op de ontwikkelingen rondom de uitgebreide producentenverantwoordelijkheid (UPV) waarbij de textielbranche verantwoordelijk wordt voor de inzameling, sortering en recycling van textiel.

Analyse

Vanuit een brede verkenning van de markt en de ontwikkelingen in de textielketen hebben we een businesscase opgebouwd die voldoende aanknopingspunten heeft om tot een vervolgstap te komen en een bedrijfsplan uit te schrijven. Kijkend hiernaar, dan zien we op hoofdlijnen de onderstaande positieve punten en aandachtspunten die meegenomen worden in de verdere planuitwerking.

Daarbij is het belangrijk dat de positieve punten benut gaan worden en de aandachtspunten gemanaged of door partnerships weggenomen worden.

Positieve punten

- Avri heeft de infrastructuur voor de inzameling van textiel;
- Werkzaak heeft toegang tot het bestand van alle werkzoekenden in de regio;
- Gemeenten kunnen textielproducten (bedrijfskleding) en straatmeubilair aankopen en armoedebeleid voeren met het beschikbaar stellen van kledingtassen;
- 2Switch heeft meerdere kringloopwinkels voor de lokale afzet van winkelkwaliteit textiel;
- 2Switch heeft de kennis van het textiel sorteerproces en kan medewerkers uitwisselen;
- De competenties van Avri, Werkzaak, Gemeenten en 2Switch zijn complementair;
- Bestaande en potentiële partners leveren aanvullende competenties wat betreft circulariteit;
- Er bestaat bestuurlijk draagvlak om vanuit de samenwerking door te pakken;
- Het ondersteunen van maatschappelijke (textiel-)initiatieven kunnen we beter faciliteren.

Zekerheden

- Avri garandeert de inbreng van textiel uit het verzorgingsgebied en de lening voor investeringen;
- 2Switch garandeert de afname van textiel tegen marktconforme prijzen en de kennisinbreng;
- Werkzaak garandeert de personele bezetting en een lening voor het initiële exploitatietekort.

Aandachtspunten / randvoorwaarden

- Formuleren van de brede impact, die partijen gezamenlijk onderschrijven, op basis van een circulair, inclusief en ecologisch verantwoord businessmodel;
- De juridische structuur waarbinnen de entiteit tot wasdom kan komen;
- Vasthouden aan het actieplan en de opgenomen planning, verval niet in operationeel gedoe;
- Daadkrachtig blijven in het nemen van besluiten, voorkom polderen (implementatiekracht);
- Blijvend stimuleren van initiatief nemen;
- Blijvend sturen op de integrale verantwoordelijkheid voor activiteiten en begeleiding;
- Vasthouden aan de gekozen structuur en daarin opgenomen rollen;
- Stimuleren van denken in mogelijkheden en niet in onmogelijkheden (toon ondernemerschap);
- Scherp blijven op de interne communicatie en de onderlinge verhoudingen (feedback);
- Aanwezig zijn als leidinggevend op de werkvloer om de open communicatie te bevorderen;
- Ontwikkelen, onderhouden en naleven van het kwaliteitsmanagementsysteem.

Vanuit de visie, missie, ambitie en analyse is een verdere heroriëntatie een must om nog beter aan te sluiten op de behoeften vanuit de markt en om de financiële continuïteit te kunnen waarborgen. CIRTEX dient zich te ontwikkelen tot een naar buiten gerichte ketenpartner, zodat de activiteiten en diensten optimaal aansluiten op de veranderende omgeving.

Aanbod

De activiteiten, producten en diensten die worden aangeboden zijn divers om zodoende voor alle talenten een aanbod op maat te kunnen bieden. Op basis van de inrichting van het sorteercentrum - waar met circa 60 talenten (37 fte.) 1,8 miljoen kilogram wordt verwerkt volgens het concept van de '12 soorten mix' - worden de activiteiten/werkzaamheden aangeboden.

Bij deze '12 soorten mix' gaat het om het herkennen van producten (bijvoorbeeld een broek of een blouse), waarna per product een fijnere sortering plaatsvindt. Dit levert meer activiteiten en soorten op, dit is beter leerbaar, dit levert meer gedifferentieerde en zuivere producten op, dit levert een beter milieuresultaat en dit biedt kansen voor aansluiting door lokale partners.

De '12 soorten mix' is de meest gehanteerde methode bij intensieve samenwerking met een werkbedrijf en is flexibel om te vormen van soorten kleding naar soorten grondstof. De markt bepaalt wat we uitsorteren en hoe verfijnd we dit doen.

CIRTEX staat ervoor om voor alle talenten een passende werkplek met haalbare activiteiten te ontwikkelen. Daarop wordt de organisatie met haar processen ingericht en worden leidinggevenden opgeleid om in de volle breedte sturing te geven aan het proces en aan de ontwikkeling van de talenten.

Doelgroepen

CIRTEX biedt werkgelegenheid aan een brede groep aan talenten, waarbij het streven is dat niemand wordt uitgesloten. Dit is een van de krachten van de onderneming. De doelgroepen lopen uiteen van dagbesteding tot activerend werk (ongeveer 60 medewerkers, circa 37 fte). Om de dagelijkse uitvoering te kunnen doen is een 3-tal medewerkers in loondienst actief.

Door de jaren heen worden keuzen gemaakt wat betreft passende doelgroepen, afhankelijk van de doorontwikkeling van de activiteiten, diensten en producten.

Locatie

Het textielsorteercentrum krijgt een plek in het verzorgingsgebied (Rivierenland). Bij het maken van de keuze wordt rekening gehouden met de bereikbaarheid per openbaar vervoer en eigen vervoer. Dit is gezien de inzet van personeel van Werkzaak een belangrijk aandachtspunt. Voor Avri is het van belang dit centraal in de regio te doen zodat er minder transport bewegingen gaan ontstaan. Voor 2Switch is het belangrijk dat de locatie voldoende in de buurt is van de kringloopwinkels.

De locatie zal voorts ruim van opzet zijn om voldoende ruimte te creëren tussen de verschillende werkplekken en activiteiten en om voldoende prikkelarme werkplekken in te richten.

De specificaties voor het pand en de buitenruimte, inclusief een zoekopdracht, zijn verstrekt aan een lokale makelaar om tijdig te kunnen beschikken over een passende locatie.

Doelstellingen

Vanuit de ambitie, de onderscheidende elementen en de uitdagingen die daarmee samenhangen zijn de onderstaande doelstellingen gedefinieerd, die nog verder SMART gemaakt gaan worden.

Deze doelstellingen vallen binnen het algemene kader zoals neergeschreven wordt in de statuten.

Doelstellingen

- Met lokaal gecreëerde en ingezamelde stromen herbruikbare textiel lokaal waarde toevoegen;
- Werk maximaal aanpassen op de vaardigheden van de individuele persoon met inzet innovatie;
- Regionale werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (talenten);
- Een stabiele vergoeding voor de textielinzameling door Avri marktconform houden;
- Vergoeding voor de inzet van gedetacheerden door Werkzaak marktconform houden;
- Vergoeding voor de levering van diensten door 2Switch marktconform houden;
- Zekere aanvoer 2^e hands kleding voor de kringloopwinkel(-s) tegen marktconforme prijzen;
- Aansluiting op de verwerking bij partners zoals HTEX en Cls tex;
- Aansluiting op de coöperatie van kringloopbedrijven die gericht is op vermarkten reststromen;
- Afzet van alle textielstromen/soorten en straatmeubilair in de eigen regio;
- Voeren van armoede bestrijding door hergebruik textielpakketten;
- Door keten te sluiten in de regio inwoners motiveren om schone textiel aan te bieden;
- Minimaal een kostenneutrale exploitatie realiseren;
- Bijdragen aan de ambitie (circulaire ketenoplossing en loop sluiten) van de provincie Gelderland tot eerst afvalloze Nederlandse provincie.

Risico's

Met de opzet van CIRTEX bestaat de overtuiging dat er veel waarde wordt toegevoegd voor alle deelnemende partijen, waarbij er naast de geboden garanties ook onzekerheden kunnen bestaan. Deze onzekerheden zitten in de hoek van de beschikbaarheid textiel, de kwaliteit van de ingezamelde textiel via de (ondergrondse) textielbakken, de verkoopbaarheid van textiel en het benodigde aantal fte werkzoekenden en beschikbare competenties (talenten).

Strategie

De strategie is de weg waarlangs de (SMART) doelstellingen worden gerealiseerd. Het concept achter CIRTEX is gestoeld op samenwerking in de keten, waarbij elke partij waarde toevoegt aan de ambitie. Er wordt gestreefd naar het leveren van kwaliteit tegen marktconforme prijzen, de inzet van zoveel mogelijk talenten en transparantie in de gehele textielketen en het onderliggende businessmodel.

Er wordt een sorteercentrum opgezet waarin zowel de initiatiefnemers als de potentiële partners ieder een belangrijke rol vervullen. Avri verzorgt de inzameling, Werkzaak levert het personeel, 2Switch levert de sorteerkennis en verzorgt de verkoop in de winkels en de partners – zoals HTEX en Cls tex - bewerken de reststroom. Daarbij wordt ook aansluiting gezocht met de Coöperatie die textielstromen van kringloopbedrijven bundelt en tegen de juiste voorwaarden en transparant verhandelt naar gerenommeerde afnemers. Dit alles passend bij onze eigen ambitie.

Bij het maken van de strategische keuzen gelden de volgende uitgangspunten, namelijk

1. Het moet bijdragen aan preventie;
2. Het moet circulair zijn;
3. Het moet inclusief zijn;
4. Het moet financieel verantwoord zijn;
5. Het moet de ketensamenwerking versterken.

Structuur

Rolverdeling

- Avri, inzamelen textiel uit ondergrondse containers;
- Werkzaak, leveren en ontwikkelen van personeel vanuit diverse doelgroepen;
- 2Switch, leveren van kennis sorteerproces en verkopen textiel via de kringloopwinkels;
- Partners, verkopen en bewerken van reststromen textiel.

Entiteit

De 3 betrokkenen partijen Werkzaak, Avri en 2Switch zijn voornemens om het textielsorteercentrum te organiseren vanuit een gezamenlijk op te richten entiteit. Daartoe is gedegen juridisch onderzoek uitgevoerd door Poelmann van den Broek advocaten uit Nijmegen. Zij hebben ten eerste vastgesteld dat het partijen juridisch toegestaan is om gezamenlijk deel te nemen in een entiteit. Voorts hebben zij alle juridische vormen tegen het licht gehouden en adviseren diensgevolge tot de oprichting van een coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid.

Een coöperatie maakt het mogelijk om zonder tussenkomst van een notaris leden te laten in- of uitstromen. Wat betreft Governance volstaat de installatie van een bestuur.

Door de keuze voor een pilotperiode van 4 jaar (2022 – 2025) bestaan er feitelijk geen aanbestedingsrechtelijke, arbeidsrechtelijke en fiscale risico's, daar op termijn eventuele herstelmaatregelen getroffen kunnen worden.

Uitgangspunten en organisatieprincipes

- Het 3-hoofdige bestuur van de entiteit vormen de oprichters: Werkzaak, Avri, 2Switch;
- Het bestuur vergadert ten minste 6 maal per jaar, waarbij de bedrijfsleider aanwezig is;
- Het bestuur stelt een bedrijfsleider aan (in loondienst);
- In gezamenlijkheid wordt het bedrijfsplan vastgesteld, welke jaarlijks wordt bijgesteld;
- De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van aangesloten partijen worden vastgelegd, waarbij de bestuursleden ieder afzonderlijk verantwoording afleggen binnen hun eigen organisaties volgens de daartoe bestaande structuren;
- Op het niveau van de Bedrijfsleider wordt uitgegaan van 'integrale verantwoordelijkheid' voor zowel de kwaliteit van de activiteiten als van de kwaliteit van de begeleiding;
- De lijnen tussen de verschillende lagen zijn kort zodat er snel geschakeld kan worden;
- Vraagstukken worden eerst horizontaal opgelost en indien nodig wordt naar boven geëscaleerd;
- Er wordt gewerkt volgens routines en protocollen om de voorspelbaarheid verder te vergroten.

Organigram, functiebeschrijvingen en opleiding/training

Er wordt een platte organisatie opgetuigd waarbij de bedrijfsleider ondersteund wordt door een 2-tal medewerkers in vaste dienst. Zij dragen in gezamenlijkheid zorg voor de aansturing van alle primaire en administratieve processen binnen het sorteercentrum.

Voor alle voorkomende functies bestaat een functiebeschrijving met daarin opgenomen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, alsook de benodigde competenties voor de uitoefening.

Blauwdruk processen en systemen

Alle primaire en administratieve processen zijn beschreven, er is een blauwdruk van de werkvloer en de systemen (applicaties) zijn ingericht. Voor de medewerkers zijn werkinstructies aanwezig op basis waarvan de werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden.

Overlegstructuur

Er wordt in een overlegstructuur voorzien op bestuur en bedrijfsleiding niveau, waarbij de gemaakte afspraken worden vastgelegd in actiepunten (geen uitgebreide notulen). Er wordt een dag-start voor alle medewerkers verzorgd en er vinden regelmatig bijpraatmomenten plaats voor de betrokkenheid.

Kernwaarden / cultuur

Een van de uitdagingen van het sorteercentrum is het bundelen van de 3 culturen van de Werkzaak, Avri en 2Switch. Daarbij is ervoor gekozen om de volgende 3 waarden centraal te stellen:

- Meedoen (ieder mens en elke partner doet echt mee en voegt waarde toe aan het proces);
- Verbinden (we zijn nieuwsgierig naar de ander en werken samen vanuit vertrouwen);
- Ontwikkelen (iedereen kan leren en zich verder ontwikkelen, elke dag weer).

Sturings- en verantwoordingslijnen

De sturing wordt gedaan aan de hand van het bedrijfsplan met de financiële doorrekening/begroting (tussen bestuur en bedrijfsleiding).

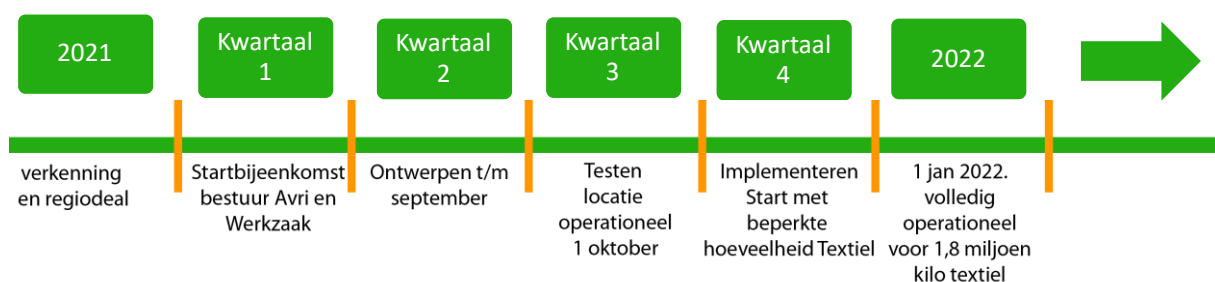
De verantwoording over de realisatie van plannen loopt via dezelfde lijn, waarnaast een jaarrekening en een jaarverslag worden opgemaakt ten behoeve van de verantwoording aan stakeholders.

Marketing en communicatie

Om het textielsorteercentrum goed te positioneren in het verzorgingsgebied wordt voorzien in een concreet uitgewerkt marketing en communicatieplan. Dit plan sluit ook aan op de mijlpalen die onderdeel uitmaken van de ontwikkeling van het textielsorteercentrum. Het plan bevat traditionele methoden gecombineerd met nieuwe (social) media en valt onder aansturing van de bedrijfsleider.

Planning

Volgend op de ambities, doelstellingen en uitdagingen is onderstaand een planning op hoofdlijnen weer gegeven.



Actieplan

Er is een concreet actieplan opgesteld, waarbij de thema's nog verder uitgewerkt worden door de ingestelde projectgroep CIRTEX. Daartoe is regelmatig overleg nodig tussen bestuur, projectleiding en partners. Een gezamenlijk gedragen actieplan geeft richting aan de verdere groei, ontwikkeling en professionalisering van CIRTEX.

Financiële doorrekening - businesscase

De doorrekening van het sorteercentrum wordt onderstaand op hoofdlijnen gepresenteerd.

	2022	2023	2024	2025	Totaal
Omzet	€ 854.043	€ 868.680	€ 915.186	€ 971.783	
Inzamelkosten	€ 252.000	€ 252.000	€ 257.040	€ 262.181	
Kosten voorraad	€ 30.275	€ 30.275	€ 30.275	€ 30.275	
Verkoopkosten	€ 25.896	€ 25.896	€ 25.896	€ 25.896	
Personeelskosten	€ 532.703	€ 517.703	€ 512.457	€ 507.406	
Huisvestingskosten	€ 93.500	€ 93.500	€ 93.500	€ 93.500	
Overige kosten	€ 86.266	€ 15.000	€ 10.000	€ 10.000	
Rente en aflossing lening Avri (10 jr.)	€ 35.890	€ 35.890	€ 35.890	€ 35.890	
Resultaat	-€ 202.487	-€ 101.584	-€ 49.872	€ 6.636*	-€ 347.306

* De Europese Commissie wil het sorteren, hergebruiken en recyclen van textiel stimuleren door regelgevingsmaatregelen zoals UPV (uitgebreide producentenverantwoordelijkheid) in te voeren. UPV betekent dat de producent (degene die het product op de Nederlandse markt brengt) verantwoordelijk wordt gemaakt voor zijn product gedurende de hele levenscyclus van het product, inclusief de afdankfase. Als UPV wordt ingevoerd, dan leidt dit een positievere businesscase vanwege vooral lagere inzamelkosten (de verantwoordelijkheid daarvoor ligt dan bij de producent).

Voor de dekking van het exploitatie tekort van maximaal € 350.000,- (werkzaak) en het aangaan van een lening van € 350.000,- voor de inrichtingskosten (avri), wordt verwezen naar het bestuursvoorstel.

De aandachtspunten zijn het verkrijgen van extra subsidies en alternatieve geldstromen, het zekerstellen van de dekking van de exploitatietekorten en de financiering van de investeringen.

Op het moment dat dit bedrijfsplan in het najaar van 2021 wordt herijkt met nieuwe inzichten en een volledig actieplan, dan kan een meer nauwkeurigere meerjarenprognose worden opgesteld.

Monitoring

Om de gewenste sturing, beheersing en verantwoording te organiseren wordt een Planning & Control cyclus ingericht volgend op de gekozen structuur, waarbij de verantwoordelijkheid voor een goede werking daarvan ligt bij de bedrijfsleider.

De sturing wordt vormgegeven door het bedrijfsplan met daaraan gekoppeld de begroting en de kwalitatieve en financiële (maand)rapportages.

De beheersing is geborgd in het kwaliteitsmanagementsysteem, de administratieve organisatie, de interne en externe audits en de overlegstructuur.

De verantwoording wordt gedaan via de jaarrekening, de organisatie-evaluatie en het jaarverslag.