

Branchevereniging

Kringloop
Nederland



BKN Meerjaren- strategie

i.s.m. Cooperationnext

22 mei 2022

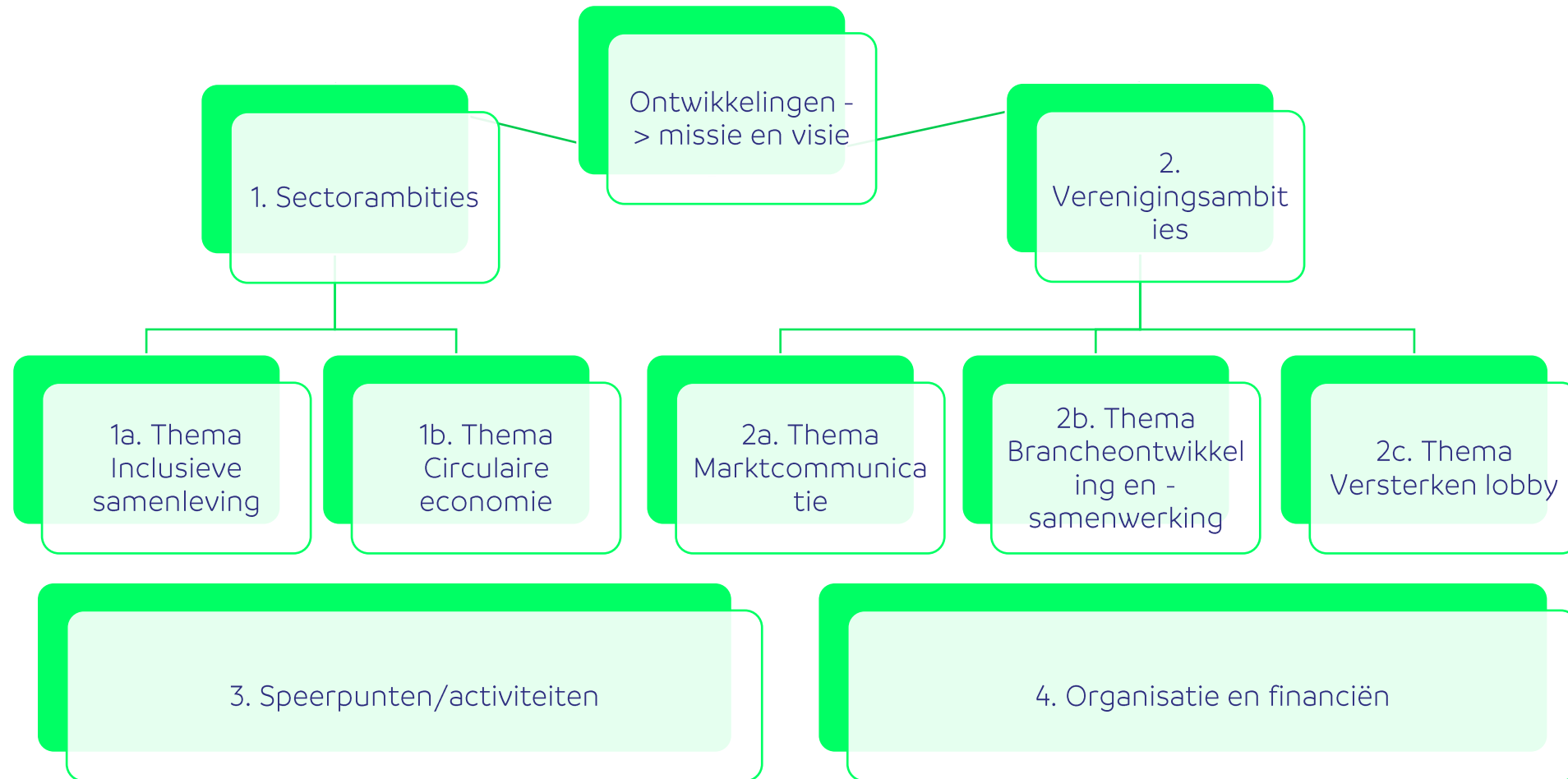
Doel meerjarenstrategie 2022-2025

- Aanleiding: huidige meerjarenstrategie BKN loopt tot en met 2021
- Actualisatie op basis van huidige marktontwikkelingen, ontwikkeling vereniging en behoeften leden

Gevolgte werkwijze

- Inbreng van leden op strategie in drie regiobijeenkomsten in 2022 en ledenonderzoek 2021
- Vastleggen van kaders voor strategie van BKN voor de komende 3 tot 4 jaar tijdens ALV juni 2022 - uitwerking met nieuwe directeur derde en vierde kwartaal
- De ontwikkelingen zoals opgehaald tijdens de regiobijeenkomsten vormen de basis voor het strategisch plan en zijn aanleiding tot een (beperkte) aanpassing van de missie en visie van BKN
- Op basis van deze ontwikkelingen en de tijdens de regiobijeenkomsten uitgesproken ambities ten aanzien van de koers van de vereniging zijn vertaald in ambities voor de sector (d.w.z. doelstellingen en ontwikkelingen voor de kringloop als geheel) en ambities voor de branchevereniging (d.w.z. doelstellingen en ontwikkelingen voor de vereniging BKN zelf).
- Sectorambities hebben betrekking op de thema's 'inclusieve samenleving' en 'circulaire economie'
- Verenigingsambities hebben betrekking op de thema's 'marktcommunicatie', 'brancheontwikkeling en -samenwerking' en 'versterken lobby'
- Deze strategische kaders zullen in de tweede helft van 2022 en de opvolgende jaarplannen worden uitgewerkt in speerpunten en activiteiten, waarvan ook de financiële en organisatorische invulling wordt geconcretiseerd

Opbouw meerjarenstrategie 2022-2025



Ontwikkelingen: inventarisatie regiobijeenkomsten

- **Ontwikkelingen die door BKN-leden worden aangedragen zijn te clusteren tot:**
 - A. Marktontwikkelingen (bezoeker, consument, brenger)
 - B. Arbeidsmarktontwikkelingen
 - C. Ontwikkelingen binnen de branche (interne ontwikkelingen)
 - D. Ontwikkelingen in de omgeving van de branche (externe ontwikkelingen)

Inventarisatie regiobijeenkomsten: A. Marktontwikkelingen

A. Marktontwikkelingen (bezoeker, consument, brenger):

- Het aantal bezoekers en de gemiddelde winkelomzet stonden de afgelopen jaren onder druk. Deze trend was voor Corona al zichtbaar, maar is door de pandemie en de daarmee gepaard gaande maatregelen versterkt.
- Lichtpunt is dat de gemiddelde besteding per consument toeneemt en dat tekenen van herstel zichtbaar zijn.
- Belemmerend hierbij is dat het imago van de kringloopbranche als geheel (m.n. niet-BKN-leden/niet 100% Kringloop bedrijven) niet altijd als positief wordt ervaren: gebrek aan vernieuwing, lage technologiegraad, nog weinig online.
- Het onderscheidend vermogen van bij BKN-aangesloten bedrijven is daarbij niet altijd zichtbaar voor de consument (zowel in de rol van koper als brenger/gunner) of externe partijen (o.a. overheid).

Inventarisatie regiobijeenkomsten: B. Arbeidsmarkt

B. Arbeidsmarktontwikkelingen (ontwikkelingen in de aanbod van arbeid en de gevolgen daarvan):

- Er is een grote druk op de kwaliteit en kwantiteit van de instroom van arbeid. De arbeidsmarktkrapte zorgt voor schaarste en een toename van begeleiding voor die (potentiële) werknemers die nog beschikbaar zijn.
- Dit maakt het behalen van doelstellingen op een inclusieve arbeidsmarkt en een inclusieve samenleving steeds lastiger.
- Kringloopwinkels bedienen in toenemende mate een breder takenpakket: van meer traditionele textielsortering, naar andere rollen in de keten, zoals specialiseren in elektrische apparaten, demonteren, dekbedden en lattenbodems, etc. Deze bredere rol (en de toename in de vereiste aanlevering van monostromen) trekt nog nog zwaardere wissel op behoefte aan arbeid (of noodzaakt tot de inzet van meer technologie).
- Arbeidsmarktkrapte bemoeilijkt ook het behalen van doelstellingen op circulariteit. Om hiervoor een oplossing te bieden zal meer behoefte gaan ontstaan aan:
 - hybride werken: een mix met meer reguliere banen
 - externe financiering (subsidies, green deal, productenverantwoordelijkheid)
 - onderlinge samenwerking en samenwerking met bedrijven en producten is nodig om tot schaalvergroting van goederenstromen te komen: meer volume en verdere professionalisering van bedrijfsprocessen

Inventarisatie regiobijeenkomsten: C. Interne ontwikkelingen

C. Ontwikkelingen binnen de branche (interne ontwikkelingen):

- Binnen de markt van kringloopbedrijven is sprake van een toenemende consolidatie van grote bedrijven en toenemende concentratie van diverse kringloopbedrijven in hetzelfde verzorgingsgebied.
- Gezien de groeifase waarin de branche zich bevindt is het nog niet mogelijk om een gedragen beeld te schetsen van de gewenste ontwikkeling van de sector en de daarbij horende optimale en duurzame samenstelling van de verschillende organisaties die er zijn in de branche.
- Investerings zullen nodig zijn in technologie en automatisering zowel bedrijfsintern (bijv. kassasystemen, weegsystemen, registratiesystemen) als richting consument (online verkoop). Voor een aantal kleine kringloopbedrijven zullen deze investeringen echter niet rendabel zijn.

Inventarisatie regiobijeenkomsten: D. Externe ontwikkelingen

D. Ontwikkelingen in de omgeving van de branche (externe ontwikkelingen):

- Er is sprake van een toenemende druk op kwantiteit en kwaliteit van instroom van goederen: de voorbereiding van een uitgebreide producentenverantwoordelijkheid (UPV) door het ministerie van IenW voor diverse productengroepen (w.o. op korte termijn voor textiel), gaat leiden tot verschuiving van de macht naar producenten en retailers - zij gaan bepalen waar inzameling gaat plaats vinden - maar biedt ook kansen voor samenwerking en met maken van collectieve afspraken.
- Daarentegen zal de groei van het aantal circulaire ambachtscentra (strevend naar een landelijk dekkend netwerk in 2030) de komende jaren leiden tot concentratie van inzamelplekken en een toename van samenwerking (en integratie) in de keten van milieustraat, demontage, reparatie en re-use en kringloopwinkel en de inpassing hiervan in het sociaal domein en onderwijs.
- Van de kringloopbedrijven zal door de omgeving steeds meer worden verwacht dat ze nog duidelijker (cijfermatig) kunnen aantonen wat hun maatschappelijke impact is.

Visie: voorstel bijstelling

Visie (bestaand)

De kringloopbranche bevindt zich in een veranderende omgeving. De overheid trekt zich steeds verder terug, de concurrentie neemt toe, zowel voor de goedereninstroom als voor de winkel, en de behoeften van de consument veranderen razendsnel. De Kringloopbranche heeft er belang bij om in deze dynamiek te kunnen opereren. De kringloopbranche heeft een positieve impact op mens en milieu en levert daarmee een grote bijdrage aan de Nederlandse maatschappij. Het is voor de sector van groot belang dat deze impact zichtbaar is.

Visie: voorstel bijstelling

Visie (nieuw)

De kringloopbranche bevindt zich in een veranderende omgeving. De behoeften van de consument veranderen snel, er is een grote druk op de kwaliteit en kwantiteit van de instroom van arbeid, de kwantiteit en kwaliteit van de instroom van goederen gaat sterk veranderen als gevolg van toegenomen producentenverantwoordelijkheid en de opkomst van circulaire ambachtscentra en binnen de branche is sprake van een toenemende concentratie in hetzelfde verzorgingsgebied.

De Kringloopbranche heeft er belang bij om in deze dynamiek te kunnen opereren om een positieve impact op mens en milieu en de grote bijdrage die de sector levert aan de Nederlandse maatschappij te kunnen blijven continueren.

Samenwerking binnen een goed georganiseerde en professionele sector is belangrijker dan ooit tevoren.

Ambities: inventarisatie regiobijeenkomsten (1)

- **In de vorige meerjarenstrategie is de focus gelegd op vier thema's:**
 - Bijdragen aan een inclusieve samenleving
 - Bijdragen aan een circulaire economie
 - Professionalisering van de branche
 - Ontwikkeling van de branchevereniging (vereniging 3.0)
- **Uit de regiobijeenkomsten blijkt dat de sectorambities* 'inclusieve samenleving' en 'circulaire economie' nog steeds tot de kern van de strategie van BKN worden gerekend, geactualiseerd met de ontwikkelingen die de komende jaren zullen spelen (zie voorgaande).**
- **Het thema 'professionalisering' wordt als sectorambitie minder belangrijk (zie ook ledenonderzoek 2021). Binnen de verenigingsstrategie verschuift het keurmerk naar een basiswaarde van het lidmaatschap. Daarentegen wordt een belangrijke verenigingsambitie¹ om de toegevoegde waarde van de professionalisering, het keurmerk en het lidmaatschap van BKN ook richting consument, gemeente en andere partijen duidelijker te maken. Het onderscheidend vermogen van een BKN-lid/keurmerkhouders ten opzichte van een niet-lid vanuit het perspectief van de consument en de overheid moet de komende jaren beter worden uitgedragen. Onderdeel van de communicatie is ook het vertellen van het (positieve) verhaal van de branche en de licence to operate van de kringloopbranche richting samenleving (zie sectorambities).**

**sectorambities hebben betrekking op de branche als geheel - verenigingsambities gaan over de vereniging zelf*

Ambities: inventarisatie regiobijeenkomsten (2)

- Een ander aanvullend thema in het strategisch plan is de ambitie van de leden om binnen de vereniging de komende jaren te werken aan het thema 'brancheontwikkeling en -samenwerking'. Enerzijds bestaat dit uit een versterking van de samenwerking tussen kringloopbedrijven met een gedeelde problematiek en uitdaging in kleinere thematafels en via digitale communities of practice. Anderzijds bestaat dit thema uit een branchebrede verkenning van de gewenste toekomst van de branche: hoe zien wij de gewenste ontwikkeling en toekomstige samenstelling van de branche om optimaal bij te kunnen dragen aan de behoefte van de consument en zoveel mogelijk maatschappelijke impact te kunnen maken? Welke scenario's kunnen worden geschetst ten aanzien van de toekomstige samenstelling van de branche (o.a. verhouding groot en klein)? Wat vinden leden van de vereniging dat het gewenste scenario zou moeten zijn? Dit veronderstelt een brede discussie binnen de branche tussen kleine, middelgrote en grote leden, leden met diverse bedrijfsdoelstellingen (inclusief, circulair, retail, etc.) en uit diverse regio's.
- Tot slot is het een ambitie van de vereniging om de komende jaren de belangenbehartiging van de branche, op specifieke lobbydossiers, te versteken. Onder de vlag van het thema 'versterken van de lobby' wordt de komende jaren structureel gewerkt aan samenwerking met en beïnvloeding van stakeholders op dossiers als 'Producthergebruik integreren in het afvalbeleid', 'Eerlijke lastenverdeling', 'Meer inleverplaatsen voor kringloopgoederen', 'Fiscale maatregelen die de circulaire economie stimuleren', 'Sterkere verbinding gemeente en UWV (sociale dienst en werkgeversservicepunt) en Kringloop' en een 'Duurzame toenadering tot de private markt'

Ambities strategisch beleidsplan 2022-2025

Sectorambities	1a. Thema 'Inclusieve samenleving'	<p><u>Kringloopbedrijven creëren maatschappelijke participatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. <i>Speerpunten:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • participatie en inclusieve arbeidsmarkt • betaalbare spullen aanbieden • vinden en binden van (jonge) medewerkers in een krappe arbeidsmarkt • omgaan met/opleiden van groeiende 'zwaardere' doelgroep • aandacht voor duurzame inzetbaarheid • opleiding & doorstroming kwetsbare doelgroepen • eerlijke, aantrekkelijke en concurrerende arbeidsvoorwaarden 	<p><i>Doelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • vinden, binden en boeien van nieuwe medewerkers • aanbod van opleiding & training • BKN wil leden toegang bieden tot en informatie verschaffen over relevante opleidingen en trainingen. • vergroten duurzame inzetbaarheid vergroten/terugbrengen ziekteverzuim • meten sociale impact • kennis delen
	1b. Thema 'Circulaire economie'	<p><u>Kringloopbedrijven versterken de circulaire economie door het leveren van een substantiële bijdrage aan het stimuleren van product- en materiaalhergebruik. <i>Speerpunten:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • hergebruik als default in afvalbeleid • verduurzaming en innovatie bedrijfsvoering • ketensamenwerking en ketenintegratie/circulaire ambachtscentra • volgen van ontwikkeling UPV en Europese ontwikkelingen 	<p><i>Doelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • stimuleren hergebruik in afvalbeheer • stimuleren ontwikkeling circulaire ambachtscentra • positioneren van kringloopwinkels in inzameling ikv UPV • verminderen CO2 footprint en innovatie bedrijfsvoering • doorontwikkelen tools voor impactmeting
Verenigingsambities	2a. Thema 'Communicatie'	<p><u>Uitgewerkt in afzonderlijk communicatieplan</u> Contouren: BKN-leden/100%Kringloop-keurmerkhouders onderscheiden zich in de markt door hun maatschappelijke impact en professionele bedrijfsvoering. Het is belangrijk dat consumenten en overheden zich hier bewust van zijn bij het maken van hun keuzes.</p>	<p><i>Zie communicatieplan:</i> Countouren: ontwikkelen kostenefficiënte marketingcampagne en tools voor leden met als doel een toegenomen bewustwording van het onderscheidend vermogen van BKN-leden bij consumenten (kopers en brengers), lokale overheden en opdrachtgevers/subsidieverstrekking</p>
	2b. Thema 'Brancheontwikkeling en -samenwerking'	<p><u>De branche is sterk in ontwikkeling en kent een aantal forse uitdagingen en bedreigingen. Dit vraagt om intensivering van samenwerking tussen individuele bedrijven en om een collectieve verkenning van de gewenste toekomst van de branche: hoe zien wij de gewenste ontwikkeling en toekomstige samenstelling van de branche om optimaal bij te kunnen dragen aan de behoefte van de consument en zoveel mogelijk maatschappelijke impact te kunnen maken?</u></p>	<p><i>Doelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • versterking van de samenwerking tussen kringloopbedrijven met een gedeelde problematiek en uitdaging door het organiseren van themafels en digitale communities of practice • organiseren van een brede discussie binnen de branche tussen kleine, middelgrote en grote leden, leden met diverse bedrijfsdoelstellingen (inclusief, circulair, retail, etc.) en uit diverse landsdelen - gericht op het formuleren van een visie op de gewenste toekomst van de branche
	2c. Thema 'Versterken lobby'	<p><u>Uitgewerkt in afzonderlijk lobby/PA-plan:</u> Contouren: De kringloopbranche heeft een grote maatschappelijke impact. Toch kan de sector meer betekenen als de komende jaren, samen met overheid en andere partners, een aantal randvoorwaarden kan worden ingevuld op dossiers als 'Producthergebruik integreren in het afvalbeleid', 'Eerlijke lastenverdeling', 'Meer inleverplaatsen voor kringloopgoederen', 'Fiscale maatregelen die de circulaire economie stimuleren', 'Sterkere verbinding gemeente en UWV (sociale dienst en werkgeversservicepunt) en Kringloop' en een 'Duurzame toenadering tot de private markt'</p>	<p><i>Zie lobby/PA-plan:</i> Contouren: positionering van BKN als aanjager van een sectorbreed circulair platform - relaties ontwikkelen / coalities vormen - uitvoeren meerjarenlobbykalender</p>

Missie: voorstel bijstelling

- **Missie (bestaand)**

BKN staat voor een circulaire economie, een inclusieve maatschappij en een professionele kringloopbranche.

Kringloopbedrijven versterken de circulaire economie door het leveren van een substantiële bijdrage aan het stimuleren van product- en materiaalhergebruik.

Kringloopbedrijven creëren maatschappelijke participatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De Kringloopbranche is een professionele sector waarin bedrijven opereren die gekenmerkt worden door een professionele bedrijfsvoering, continuïteit, transparantie, financiële onafhankelijkheid en die voldoen aan wettelijke normen.

Missie: voorstel bijstelling

- **Missie (nieuw)**

Kringloopbedrijven dragen bij aan een circulaire economie door het stimuleren van product- en materiaalhergebruik en dragen bij aan een inclusieve maatschappij door het creëren maatschappelijke participatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De Kringloopbranche is een professionele sector waarin bedrijven opereren die gekenmerkt worden door een professionele bedrijfsvoering, continuïteit, transparantie en financiële onafhankelijkheid.

De Branchevereniging Kringloopbedrijven Nederland (BKN) staat voor een circulaire economie, een inclusieve maatschappij en een professionele kringloopbranche. BKN draagt deze boodschap actief uit richting stakeholders en consumenten, behartigt de belangen van de sector, stimuleert de ontwikkeling van de branche en ondersteunt individuele leden waar nodig.

Verdere uitwerking naar scenario's en maken van keuzen

- **Vervolgstappen en scenario's:**

- Formuleren van keuzescenario's en fasering: bijvoorbeeld focus op beïnvloeden politieke versus inzetten op campagnes richting consument opzetten versus faciliteren leden en events organiseren
- Idem voor doorontwikkeling Keurmerk: focus op externe stakeholders (centraal agenderen van professionaliteit keurmerkhouders) versus klanten (faciliteren eigen lokale benadering toegevoegde waarde keurmerk)
- Ambities, doelstellingen en gekozen scenario's toetsen aan beschikbare bureaucapaciteit/ haalbaarheid



**Hartelijk dank
voor uw aandacht**