Jaarplan 2026 – Kringloop Zeist

Uitvoeringsjaar Meerjarenbeleid 2026–2030

Looptijd: 1 januari 2026 – 31 december 2026

Doel: Eerste uitvoeringsjaar van het Meerjarenbeleidsplan 2026–2030 – focus op stabilisatie, professionalisering en gerichte groei.

Inhoud

Kern van 2026 3
Financieel 3
Financiële ambitie 3
Strategie om groei te realiseren 4
Financieel uitgangspunt 4
Circulair 4
Circulaire ambities 5
Strategie om groei te realiseren 5
Circulair uitgangspunt 5
Mens & Organisatie 6
Mens & Organisatie ambitie 7
Strategie om ontwikkeling te realiseren 7
Mens & Organisatie uitgangspunt 7
Bestuur & Governance 8
Bestuurlijke ontwikkeling en ambities 8
Strategie voor governance ontwikkeling 8
Bestuur & Governance uitgangspunt 8
Externe Relaties 9
Externe relaties en ambities 9
Strategie voor externe samenwerking 9
Externe relaties uitgangspunt 9
Sturing en rapportage 10
Verwachte resultaat eind 2026 10

Kern van 2026

2026 is het eerste uitvoeringsjaar van het meerjarenbeleid. De focus ligt op het versterken van de organisatie en het gericht starten met innovatie en professionalisering.
Er zijn zes pijler uitgeschreven in het meerjarenbeleidsplan:
Pijler 1: Circulaire groei
Pijler 2: Mens en Zorg
Pijler 3: Digitale vernieuwing & operationele bedrijfsvoering
Pijler 4: Financiële veerkracht
Pijler 5: Maatschappelijke impact & partnerschappen
Pijler 6: Toekomstige bedrijfsvoering

Voor het eerste jaar van het meerjarenbeleidsplan hebben we de de KPI's zijn ingedeeld in vijf domeinen:

- Financieel
- Circulair
- Mens & Organisatie
- Bestuur & Governance
- Externe Relaties

Financieel

De financiële positie van Kringloop Zeist vraagt om herstel en structurele versterking. In de afgelopen jaren is sprake geweest van een teruglopende omzet en meerdere jaren met een negatief resultaat, waardoor de liquiditeitspositie onder druk is komen te staan. Dit maakt het noodzakelijk om in 2026 en de daaropvolgende jaren gericht te sturen op financieel herstel, stabilisatie en het opbouwen van een gezonde financiële buffer.
Het uitgangspunt is dat Kringloop Zeist zich ontwikkelt naar een financieel stabiele organisatie met voldoende weerstandsvermogen, waarin zowel continuïteit als ruimte voor investering in maatschappelijke en circulaire activiteiten is geborgd.

Financiële ambitie

- Structurele totale omzetgroei van 4% per jaar (2026–2030)
- Winkelomzet groei van 5% per jaar (2026-2030)
- Herstel en opbouw van liquiditeitsbuffer
- Verbetering van winstgevendheid per activiteit

Strategie om groei te realiseren

Om de omzetgroei te realiseren wordt ingezet op:

- Diversificatie van inkomstenstromen via projecten, samenwerkingen en subsidietrajecten
- Versterking en uitbreiding van zorg- en dagbestedingsactiviteiten als stabiele inkomstenbron
- Verdere ontwikkeling van dagbesteding via het VER-MAAK atelier en de MINI-LOODS (hier lees je meer over in kopje “circulair uitgangspunt”.)
- Van 32 naar 38 deelnemers in 2026 binnen dagbesteding en sociale werktrajecten
- Verbetering van winkelbeleving, presentatie en klantgerichtheid om winkelomzet te verhogen met 5% per m2 in 2026
- Optimalisatie van verkoopprocessen, pricing en doorstroom van goederen met als doel 3% meer herbruikbare goederen terug te laten keren in de winkelstroom in plaats van naar de retourstromen

Financieel uitgangspunt

Financieel herstel wordt niet uitsluitend gerealiseerd door omzetgroei, maar nadrukkelijk door een combinatie van groei, kostenbeheersing en margeverbetering. Stijgende kosten worden alleen geaccepteerd wanneer deze aantoonbaar bijdragen aan hogere opbrengsten of structurele efficiëntieverbetering.
Daarnaast wordt actief gestuurd op spreiding van inkomstenbronnen om afhankelijkheid van individuele omzetstromen te verminderen. Door het combineren van reguliere winkelinkomsten met projectfinanciering, dagbesteding en circulaire meerwaarde-activiteiten wordt gewerkt aan een robuuster financieel model en het opbouwen van een structurele liquiditeitsbuffer.

Circulair

De afgelopen jaren heeft Kringloop Zeist sterk ingezet op de ontwikkeling richting een circulair ambachtscentrum. In de praktijk is gebleken dat dit traject werd vertraagd door de zogenaamde ‘wet van de remmende voorsprong’: de regionale beleidsontwikkeling bij gemeenten en partners was nog onvoldoende vergevorderd om deze ambitie volledig te realiseren.
Voor de komende jaren verschuift de strategische focus daarom naar het versterken van Kringloop Zeist als regionaal circulair knooppunt voor hergebruik. Dit betekent dat de organisatie zich nadrukkelijk positioneert als centrale schakel in de keten van inzameling, sortering, hergebruik en doorstroom van goederen met als doel 3% meer herbruikbare goederen terug te laten keren in de winkelstroom in plaats van naar de retour/afvalstromen

Circulaire ambities

- Versterken van Kringloop Zeist als regionaal knooppunt voor hergebruik en circulaire stromen door vergroten van zichtbaarheid en kennisdeling over circulair hergebruik
- Optimaliseren van instroom, sortering en doorstroom van goederen binnen de keten door procesverbetering in ontvangst; logistiek, aannamebalie en sortering en doorstroming naar de winkels door training en begeleiding.
- Intensiveren van samenwerking met gemeenten, onderwijs, bedrijven en regionale partners
- Uitbreiden van repair-, reuse- en upcycle-activiteiten
- Versterken van inzicht in materiaalstromen en circulaire prestaties (datagedreven werken) dmv nieuwsbrieven en teamoverleggen.
- Ontwikkelen van aanvullende circulaire verdienmodellen

Strategie om groei te realiseren

Om de circulaire impact te vergroten wordt ingezet op:

- Optimalisatie van instroom, sortering en logistieke processen binnen de keten
- Versterken en opschalen van repair-, upcycle- en hergebruikactiviteiten
- Vergroten van verkoop (van 59% naar 62%), verkleinen van de retourstromen (van 36% naar 33%) en waard creatie uit herbruikbare goederen
- Intensiveren van regionale samenwerking en ketenvorming
- Ontwikkelen van gezamenlijke circulaire projecten met gemeenten en partners
- Inrichten van datagedreven sturing op materiaalstromen en impact
- Verkennen en ontwikkelen van circulaire verdienmodellen met financiële waarde

Circulair uitgangspunt

Kringloop Zeist kiest ervoor om zich de komende jaren niet primair te richten op de ontwikkeling van een circulair ambachtscentrum, maar op het versterken van haar positie als regionaal circulair knooppunt voor hergebruik. Dit uitgangspunt is gebaseerd op de huidige fase van regionale ontwikkeling, waarin gemeenten en ketenpartners nog onvoldoende zijn doorontwikkeld om een volledig ambachtscentrum-model te ondersteunen. Vanuit deze realiteit wordt gefocust op wat nu wél effectief en uitvoerbaar is: het maximaliseren van hergebruik, het optimaliseren van materiaalstromen en het versterken van samenwerking in de regio. Daarbij blijft de ambitie om circulaire impact te vergroten onverminderd overeind, maar wel op een manier die aansluit bij de huidige bestuurlijke en maatschappelijke context. Circulariteit wordt daarbij niet benaderd als een losstaand project, maar als een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. De focus ligt op praktische en haalbare groei binnen de regionale context, met als uitgangspunt het maximaliseren van hergebruik en het versterken van de rol als circulair knooppunt. Door te sturen op samenwerking, optimalisatie en waardecreatie wordt gewerkt aan een structurele versterking van de circulaire positie van Kringloop Zeist.
Binnen deze benadering wordt in 2026 specifiek ingezet op de ontwikkeling van circulaire reparatie- en waardeketens, waarmee producten een tweede leven krijgen met hogere kwaliteit en hogere verkoopwaarde. Een belangrijk onderdeel hiervan is het VER-MAAK atelier, dat zich richt op het hergebruiken en verwerken van oude kleding en restmaterialen

tot nieuwe of verbeterde producten voor verkoop. Hiermee wordt textiel- en reststroom op een creatieve en waarde verhogende manier opnieuw ingezet binnen de organisatie. Daarnaast wordt de samenwerking met externe partners verder uitgebouwd, waaronder Gered Gereedschap. In deze samenwerking worden gereedschappen die niet direct verkoopklaar zijn, waar nodig gerepareerd en hersteld zodat deze opnieuw kunnen worden ingezet binnen de verkoopstromen van Kringloop Zeist. Dit draagt bij aan verlenging van de levensduur van producten en het verhogen van de circulaire opbrengst per item.
Ook wordt in 2026 een samenwerking opgestart met ACV gericht op de reparatie en refurbishment van banken. In deze keten worden ingezamelde banken geselecteerd, extern gerepareerd en vervolgens teruggeleverd aan Kringloop Zeist voor verkoop. Deze aanpak maakt het mogelijk om een productcategorie met hoge restwaarde opnieuw in de markt te zetten en tegelijkertijd afvalstromen te reduceren.
Deze circulaire reparatie- en waardeketens worden in 2026 verder ontwikkeld als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van Kringloop Zeist. Daarbij wordt gestuurd op optimalisatie van volume, kwaliteit, doorlooptijd en financiële opbrengst, ondersteund door datagedreven inzicht in instroom, herstelkosten en verkoopwaarde. Op deze manier wordt circulair werken niet alleen een maatschappelijke doelstelling, maar ook een structureel onderdeel van waardecreatie, professionalisering en regionale positionering van Kringloop Zeist.

Mens & Organisatie

In de afgelopen jaren is de ontwikkeling van Mens & Organisatie binnen Kringloop Zeist beperkt en gefragmenteerd geweest. Door een combinatie van personele wisselingen en het uit (elkaar) vallen van het managementteam is de focus in deze periode vooral gericht geweest op het draaiende houden van de dagelijkse operatie, in plaats van op structurele organisatieontwikkeling. Dit heeft ertoe geleid dat de opbouw van een stabiele organisatiestructuur en eenduidige aansturing achter is gebleven.
Sinds eind 2025 wordt er gewerkt aan het opnieuw opbouwen van een managementteam, het herstellen van interne structuur en het neerzetten van basisafspraken rondom aansturing, samenwerking en verantwoordelijkheden. Deze fase vormt het startpunt voor verdere professionalisering van de organisatie.
Voor de komende jaren verschuift de strategische focus naar het verder ontwikkelen van Kringloop Zeist als een stabiele, mensgerichte en sociaal betrokken organisatie. Hierbij staan duurzame inzetbaarheid, werkplezier, duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden en professionele ontwikkeling van medewerkers centraal. Daarnaast wordt de maatschappelijke functie van Kringloop Zeist als leer- en werkplek voor verschillende doelgroepen verder versterkt.
Het doel is om te komen tot een organisatie waarin medewerkers in een stabiele en veilige werkomgeving kunnen functioneren, met ruimte voor ontwikkeling en perspectief.
Tegelijkertijd wordt gewerkt aan het versterken van de sociale impact van Kringloop Zeist binnen de regio, onder andere via dagbesteding, werkplekken en samenwerking met maatschappelijke partners.

Mens & Organisatie ambitie

- Verlagen van ziekteverzuim en versterken van duurzame inzetbaarheid
- Verhogen van medewerkerstevredenheid (MTO) en klanttevredenheid (KTO)
- Versterken van kwalitatieve en structurele functioneringsgesprekken
- Investeren in coaching, opleiding en ontwikkeling via o.a. BKN Academie
- Creëren van veilige, gezonde en toekomstbestendige arbeidsomstandigheden door het verbeteren van werkprocessen, begeleiding, werkdrukbalans en ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie.
- Verankeren van meerjarenbeleidsplan 2026-2030 in samenwerking en klantcontact
- Uitbreiden van maatschappelijke rol via dagbesteding en sociale zorg door de uitbreiding van initiatieven zoals VERMAAK en de MINI LOODS, waardoor er meer prikkelarme begeleide werkplekken beschikbaar zijn.
- Intensiveren van samenwerking met welzijnsorganisaties en gemeenten

Strategie om ontwikkeling te realiseren

Om de ontwikkeling van mens en organisatie te versterken wordt ingezet op:

- Actieve sturing op verzuimpreventie en duurzame inzetbaarheid door kwartaalanalyses van verzuimcijfers, signalering van trends, en tussentijdse rapportages per team, gekoppeld aan gerichte interventies (bijv. gesprekken, inzet vitaliteitsacties en werkdrukaanpassing)
- Stimuleren van ontwikkeling via opleidingen, coaching en begeleiding door structurele evaluatiegesprekken, opleidingsplannen per medewerker te bespreken
- Verbeteren van werkplezier door betere werkstructuren en flexibiliteit via duidelijke taakverdeling, werkroosters afgestemd op belastbaarheid en regelmatige teamfeedbackmomenten
- Invoering van ondersteunende regelingen zoals fietsplan en flexibele werktijden, waar mogelijk faciliteren van hybride of flexibel werken als onderdeel van duurzaam inzetbaarheidsbeleid en aantrekkelijk werkgeverschap
- Versterken van teamcultuur op basis van gedeelde kernwaarden door vaste teamoverleggen
- Uitbreiden van dagbesteding als onderdeel van maatschappelijke impact door het aantrekken en inzetten van voldoende gekwalificeerd personeel, waardoor de begeleidingscapaciteit toeneemt en meer deelnemers en cliënten kunnen worden geplaatst, met behoud van kwaliteit en individuele aandacht
- Intensiveren van samenwerking met zorg- en welzijnspartners door structurele overlegmomenten, gezamenlijke casusbesprekingen en uitbreiding van doorverwijzing- en samenwerkingsafspraken

Mens & Organisatie uitgangspunt

Mens & Organisatie wordt benaderd als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en niet als losstaand HR-thema. De focus ligt op het creëren van een gezonde, stabiele en ontwikkelingsgerichte organisatie waarin medewerkers duurzaam inzetbaar blijven en met plezier werken.
Door te investeren in goed werkgeverschap, ontwikkeling en maatschappelijke verbinding wordt gewerkt aan een organisatie die niet alleen economisch, maar ook sociaal toekomstbestendig is.

Bestuur & Governance

Kringloop Zeist werkt al jaren met een vrijwillig bestuur dat in het verleden sterk operationeel betrokken was bij de organisatie en dicht op de werkvloer stond. In de afgelopen periode is hierin een duidelijke ontwikkeling zichtbaar geweest, mede door de komst van een nieuwe directiestructuur en een vernieuwd bestuur sinds 2025. Hierdoor verschuift de rol van het bestuur steeds meer van uitvoerend naar toezichthoudend en strategisch.
Voor de komende jaren wordt daarom een verdere professionaliseringsslag gemaakt in de governance-structuur. Hierbij wordt verkend hoe de organisatie kan doorgroeien naar een Raad van Toezicht-model (RvT), met als ambitie om deze structuur uiterlijk eind 2026 te implementeren. Dit moet bijdragen aan een heldere scheiding tussen bestuur en uitvoering, en aan versterking van strategische sturing en controle.

Bestuurlijke ontwikkeling en ambities

- Doorontwikkeling van vrijwillig bestuur naar een Raad van Toezicht-structuur (RvT)
- Versterken van strategische sturing en toezichthoudende rol van bestuur
- Opstellen van een heldere rolverdeling tussen bestuur en directie
- Professionalisering van governance en besluitvormingsprocessen
- Vaststellen en goedkeuren van begroting en jaarwerkplan aan het einde van elk jaar
- Structurele verankering van kwartaalrapportages richting bestuur

Strategie voor governance ontwikkeling

Om deze ontwikkeling te realiseren wordt ingezet op:

- Gefaseerde overgang naar een RvT-model met duidelijke rolafbakening
- Inrichten van vaste bestuurlijke cyclus met kwartaalrapportages
- Structurele managementrapportages over financiën, verzuim, omzet, hergebruik en stakeholders
- Versterken van informatievoorziening en KPI-gestuurde besluitvorming
- Professionalisering van governance-documenten en besluitvormingsprocessen
- Verhogen van transparantie en voorspelbaarheid in sturing en verantwoording door het werken met vaste KPI-dashboards, kwartaalrapportages, gestandaardiseerde managementinformatie en structurele terugkoppeling in bestuurlijke en teamoverleggen

Bestuur & Governance uitgangspunt

Governance wordt ontwikkeld als een ondersteunend en kaderstellend systeem dat de organisatie in staat stelt effectiever en transparanter te sturen. De nadruk verschuift van operationele betrokkenheid naar strategische sturing en toezicht.
Door te werken aan een heldere governance-structuur, met een mogelijke overgang naar een Raad van Toezicht, wordt gebouwd aan een toekomstbestendige organisatie met duidelijke verantwoordelijkheden, betere besluitvorming en versterkte controlemechanismen.

Externe Relaties

Kringloop Zeist hecht groot belang aan het onderhouden en versterken van haar externe relaties met gemeenten, brancheorganisaties, bedrijven en maatschappelijke partners. Deze relaties vormen een essentiële basis voor het realiseren van de maatschappelijke en circulaire doelstellingen van de organisatie.
Jaarlijks wordt actief contact onderhouden met de gemeenten waarin Kringloop Zeist werkzaam is. Deze contacten zijn gericht op afstemming, samenwerking en het gezamenlijk realiseren van beleidsdoelen op het gebied van circulariteit, participatie en maatschappelijke impact.
Daarnaast neemt Kringloop Zeist structureel deel aan regionale overleggen binnen de BKN (brancheorganisatie), om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen binnen de sector, kennis te delen en gezamenlijk op te trekken in landelijke en regionale vraagstukken.

Externe relaties en ambities

- Structureel onderhouden van relaties met betrokken gemeenten
- Actieve deelname aan regionale BKN-overleggen
- Versterken van positionering binnen de kringloop- en circulaire sector
- Organiseren van MVO-dagen voor bedrijven als middel voor zichtbaarheid en samenwerking
- Vergroten van marketing- en netwerkactiviteiten richting zakelijke partners
- Actief benutten van subsidiekansen voor kansrijke projecten
- Uitbouwen van samenwerking met bedrijven, onderwijs en maatschappelijke organisaties

Strategie voor externe samenwerking

Om externe relaties te versterken wordt ingezet op:

- Jaarlijkse bestuurlijke en ambtelijke overleggen met gemeenten
- Structurele deelname aan branche- en regio-overleggen binnen BKN
- Organiseren van MVO-dagen om bedrijven te betrekken bij circulaire en sociale impact
- Positioneren van Kringloop Zeist als partner in maatschappelijke en circulaire vraagstukken
- Actieve scouting en aanvraag van subsidies voor innovatie en projecten
- Versterken van communicatie en zichtbaarheid richting externe stakeholders

Externe relaties uitgangspunt

Externe relaties worden gezien als een strategische succesfactor voor de organisatie. Door actief te investeren in samenwerking, zichtbaarheid en partnerschappen wordt gewerkt aan een sterke regionale positie en het vergroten van maatschappelijke en circulaire impact.
De focus ligt op structurele verbinding met gemeenten, brancheorganisaties en bedrijven, waarbij samenwerking niet incidenteel maar strategisch en continu wordt ingericht.

Sturing en rapportage

- maandelijkse financiële rapportage
- kwartaalrapportage op KPI’s
- jaarlijkse impactrapportage
- toepassing van PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act)

Verwachte resultaat eind 2026

Eind 2026 staat Kringloop Zeist in een fase van stabilisatie en verdere professionalisering binnen de uitvoering van het Meerjarenbeleid 2026–2030. De organisatie werkt actief aan het versterken van haar positie als regionale maatschappelijke en circulaire speler.
Op financieel vlak is er een duidelijke beweging richting herstel. De omzet is gestabiliseerd en laat een eerste groei zien, met een bredere mix van inkomsten uit winkelactiviteiten, dagbesteding en projecten. Tegelijkertijd ontstaat steeds meer grip op kosten, marge en liquiditeitsontwikkeling.
Circulair ontwikkelt Kringloop Zeist zich verder als regionaal knooppunt voor hergebruik. Door optimalisatie van interne processen en uitbreiding van repair- en upcycle-activiteiten wordt het hergebruik versterkt en neemt de circulaire impact toe. Daarnaast wordt actief gewerkt aan beter inzicht in materiaalstromen en het versterken van regionale samenwerking.
Binnen Mens & Organisatie werkt de organisatie aan een stabielere en gezondere werkomgeving. Verzuim wordt actief gemonitord en gestuurd, medewerkerstevredenheid wordt structureel gemeten en ontwikkeling via opleidingen en coaching wordt versterkt. Ook groeit de maatschappelijke rol door uitbreiding van dagbesteding en samenwerking met welzijnspartners.
Op het gebied van Bestuur & Governance zet Kringloop Zeist verdere stappen in professionalisering. De governance-structuur ontwikkelt zich richting een Raad van Toezicht-model en de bestuurlijke cyclus met kwartaalrapportages is structureel verankerd en versterkt.
In de externe relaties is Kringloop Zeist stevig gepositioneerd in de regio. Er is actieve samenwerking met gemeenten, deelname aan BKN-overleggen en inzet op MVO-activiteiten, waardoor zichtbaarheid en samenwerking toenemen en subsidiekansen beter worden benut.
Conclusie: eind 2026 staat Kringloop Zeist als een stabielere, beter georganiseerde organisatie met een duidelijke circulaire en maatschappelijke positie, en een stevig fundament voor verdere groei en ontwikkeling in de komende jaren.