

Strategisch plan Rataplan



Gert-Jan Dekker

Stichting Rataplan :

15-11-2018

Inhoud

1	Inleiding	2
2	Missie.....	3
3	Visie	3
4	Kernwaarden	5
5.	Stakeholders en hoofddoelen	6
6A	Ontwikkelingen en trends kringloop.....	8
6B	Ontwikkelingen en trends fiets.....	10
7A	Strategie Kringloop.....	12
7B	Strategie Fiets.....	13
8A	SWOT kringloop.....	14
8B	SWOT fiets.....	15
8.1	Bieden van werk, Professionele ontwikkeling van mensen en zorg voor mensen	16
8.2	De leukste kringloopwinkel!.....	19
8.3	Zorgvuldige migratie personeel stallingen.....	21
8.4	Efficiënte en effectieve bemensing fietsenstallingen	22
8.5	Gastvrijheid in de stallingen	23
8.6	Hergebruik van product.....	24
8.7	Financiële continuïteit.....	26
9.	Organigram	30

1 Inleiding

Dit strategisch plan heeft als doel om de strategie voor 2019 tot 2021 vast te leggen. Bij dit plan hoort een begroting en komt er per jaar een jaarplan voort.

Algemeen:

RataPlan wil een voorbeeld voor sociale werkgevers zijn. Daartoe wordt in 2019 gestart met een uitgebreide marketingcampagne richting lokale overheden. Vooral gemeenten moeten van het bestaan van RataPlan weten en wat ze kan betekenen voor het bieden van werk en werkervaring in de breedste zin des woords. RataPlan gaat verder met de professionalisering van de organisatie. Het vinden van personeel is iets waar veel bedrijven mee worstelen, zo ook RataPlan. Vandaar dat er ook aan steeds meer reguliere arbeidskrachten werk geboden wordt. Toch zijn er nog veel mensen zonder baan met of zonder arbeidshandicap. RataPlan wil aan gemeenten een integrale aanpak gaan bieden waarbij in meer richtingen werk geboden gaat worden en ook in combinatie met interne opleidingen. Hierdoor nemen de kansen op de arbeidsmarkt toe en biedt RataPlan als het ware maatwerk voor deze doelgroep.

Kringloopwinkels:

Het inmiddels bekende RataPlan 2.0 concept evalueert langzaam maar zeker naar 3.0. Het concept 3.0 is nog innovatiever met daarin samenwerking met partijen op gebied van up-cycling, circulaire economie, energie transitie. Zo werken we samen met Buurman.com (formule op gebied van gebruikte bouwmaterialen), Colour Kitchen (duurzame restaurant keten). In 2018 zijn de eerste pilots gestart en in 2019 zal dit nog verder vormgegeven worden..

Fietsenstallingen:

Het doel voor de komende jaren is om het contract met NS excellent uit te voeren. Daarbij maken we gebruik van een Activity Based planning systeem (Manus+) en tijdsregistratie. Het ultieme doel is om hoog te scoren in klanttevredenheid. Deze klanttevredenheid wordt gemeten middels een jaarlijkse audit (klantbelevingsmonitor) maar NS en RataPlan willen nog een stap verder gaan met een maandelijkse "mystery guest" en de eigen audits van de stallingen door het land. De klus is omvangrijk en zeer leerzaam. Verder stelt het RataPlan in staat om een compleet nieuwe organisatie neer te zetten waar ook de kringlooporganisatie van kan leren.

2 Missie

De missie van Rataplan:

“Rataplan maakt werk van Leuk, Sociaal en Duurzaam ondernemen”

In het kort:

“Leuk Sociaal en Duurzaam”

3 Visie

De bewustwording ten aanzien van duurzaamheid en het belang neemt toe. Deze trend zal zich doorzetten. Meer en meer mensen willen hun nog bruikbare spullen graag laten hergebruiken door anderen, zowel tegen betaling (bijv. via Marktplaats), als zonder tegenprestatie. Meer en meer mensen kopen herbruikbare spullen uit oogpunt van duurzaamheid. Ook het reizen per trein en fiets neemt toe vanwege bewustwording en uit duurzaamheidsaspect.

Daarnaast speelt ook het economisch perspectief. De economie groeit, mensen kunnen meer besteden, kopen nieuwe spullen en doen hun oude spullen weg. Niet voor iedereen groeit het besteedbaar inkomen of heeft veel te besteden. Deze groep koopt graag bruikbare artikelen tegen lage prijzen.

Een derde perspectief is het perspectief vanuit producttrends. Vintage bijv. is hot en een groep is daarnaar op zoek. Dit geldt voor meerdere producten; Lp's bijv. ook.

Een vierde belangrijke trend is dat mensen winkels met een afstand tot de arbeidsmarkt momenteel leuk vinden. Vanuit een maatschappelijk perspectief. Deze behoeften wil RataPlan invullen middels haar kringloopwinkels. Je moet makkelijk van je herbruikbare spullen af kunnen komen, je moet ze kunnen kopen, er moet hierbij extra aandacht zijn voor dingen die hot zijn, en klanten moeten in aanraking komen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Kortom klanten moeten het fijn vinden om bij Rataplan te vertoeven.

We zullen de aansturing en inrichting van onze winkels en processen in zijn geheel vanuit de wensen van de klant moeten bezien. Dit betekent dat we, zonder dat we onze achterliggende doelen (werkgelegenheid en milieu) uit het oog te verliezen, onze focus moeten richten op de diverse klantgroepen, zowel bij RataPlan Kringloop als bij RataPlan Fiets.

Rataplan is laagdrempelig en de werkprocessen zijn geschikt voor mensen met lagere loonwaarde en zeer geschikt om mensen op te leiden, te werken en werkervaring op te laten doen. De mogelijkheid om mensen via Rataplan te laten doorstromen naar betaald werk is iets waar meer mogelijkheden liggen die momenteel nog niet voldoende benut worden.

Voor de Kringloopwinkels

Rataplan ziet een behoorlijke toename in kwaliteit en kwantiteit van de spullen die mensen (en bedrijven) wegdoen. Ook neemt de bewustwording nog steeds toe ten aanzien van duurzaamheid en het belang daarvan. RataPlan ziet voldoende kansen om nieuwe winkels te openen en uit te breiden in activiteiten zowel door overname als wel door het opzetten van nieuwe winkels. De plaatsen waar nog winkels geopend kunnen

worden zijn altijd zorgvuldig afgewogen door te kijken naar concurrentie en de mogelijkheid om samen te werken met gemeenten en afvalbedrijven.

Fiets

NS wil voor de reiziger een optimale reis van deur tot deur. Binnen de stallingen biedt NS de reiziger een aantal services: Een droge schone stallingsplek, service voor de fiets en de verhuur van een OV fiets. Dit sluit aan op de behoefte en de beleving van de treinreiziger. Goed stallen is voor de treinreiziger een belangrijk onderdeel van de treinreis. NS wil de volledige regie over deze treinreis en daarmee ook over de fietsstallingen. NS wil vooral de regie over de fietsstallingen voeren en hoeft daarbij niet zelf de werkgever te zijn. Het gaat erom dat er een uniforme kwaliteit geleverd wordt en dat de reiziger weet wat hij aantreft bij een fietsstalling (gastheer in de stalling) De visie van RataPlan is dat we NS optimaal kunnen ontzorgen en daarbij ook nog eens kunnen zorgen voor inzet van doelgroepen.

Personeel

De economie in Nederland warmt snel op en dat is goed merkbaar bij het vinden van personeel. Zowel regulier personeel als personeel vanuit de doelgroep is lastiger te vinden. De verwachting is dat dit nog extremer gaat worden. Dat betekent dat we moeten zorgen dat er nieuwe/alternatieve kanalen aangeboord worden. Zo vindt RataPlan nu (doelgroep) personeel doordat deze RataPlan zelf benaderen voor een baan. Daarnaast is RataPlan ook een geschikt bedrijf om te bekijken of er nog potentie zit binnen de kaartenbak van de verschillende gemeenten. Goede afspraken maken met gemeenten over 'granieten bestand' of over beschut werk is de nieuwe toekomst voor RataPlan, dit al dan niet is samenwerking met de verschillende SW bedrijven. Om nog beter en meer mensen aan het werk te helpen wil RataPlan onderzoeken of er meer werksoorten kunnen worden toegevoegd aan het palet. Te denken aan Bouw, Logistiek/transport, Administratie, Groen. In combinatie met een (interne) opleiding kan RataPlan voor meer mensen en gemeenten de schakel worden naar regulier werk.

4 Kernwaarden

De kernwaarden (L.S.D) die centraal staan bij Rataplan:

- Leuk** : RataPlan moet leuk zijn voor klanten en personeel. In de winkels en stallingen is het erop gericht om klanten een leuke ervaring te geven. Er is ruimte voor beleving, in de winkels wordt gerepareerd aan fietsen, kleding, lijsten. Er is een lunchroom en veel ruimte voor presentatie. Ook is er genoeg roulatie zodat de winkel er ieder dag anders uitziet en er dus ieder dag nieuwe schatten te vinden zijn. De winkels en stallingen zijn net en schoon. Rataplan medewerkers zijn gastgericht.
- Sociaal** : Uitgangspunt van Rataplan is dat er gekeken wordt naar wat de medewerker wel kan in plaats van wat de medewerker niet kan. Op die manier probeert Rataplan voor zoveel mogelijk mensen (met een afstand tot de arbeidsmarkt) een kans te bieden op een beter bestaan. Iedereen die zelfvoorzienend is wordt daar gelukkiger van, het draagt bij aan meer zelfvertrouwen en eigenwaarde. Iedereen moet zich thuis voelen bij Rataplan, iedereen is welkom en mag mee doen. In de winkels is ruimte voor ontmoeting (buurtfunctie). Rataplan wil verder gaan in haar sociale beleid. Rataplan wil een voorbeeld zijn voor sociale bedrijven in Nederland! Daarbij hoort ook dat er op een commerciële manier gekeken wordt naar de bedrijven. Een gezonde bedrijfsvoering zorgt er enerzijds voor dat aan meer mensen werk geboden kan worden en anderzijds is het een realistische omgeving om in te werken.
- Duurzaam** : Rataplan heeft duurzaamheid voorop staan. We laten dit onder andere zien met onze massabalans voor de kringloopwinkels. Rataplan werkt met steeds meer gemeenten samen op gebied van hergebruik. Op dit moment weet Rataplan 82% van de binnengekomen producten te recyclen of hergebruiken. Het is ook niet voor niets dat RataPlan stallingen voor NS exploiteert. De stallingen zorgen voor minder CO2 uitstoot doordat mensen gebruik maken van fiets en trein versus de auto. Ook op het gebied van duurzaamheid wil Rataplan een voorbeeldbedrijf zijn. Zo is Rataplan bezig om elektrische installaties te verduurzamen en op termijn ook het wagenpark. Duurzaamheid betekent ook een gezond verdienmodel op basis waarvan Rataplan in staat is onafhankelijk invulling te kunnen geven aan de Missie. De ondernemende cultuur die aanwezig is binnen alle lagen van de organisatie heeft gezorgd voor een gezonde financiële positie van de Stichting. De resultaten die behaald worden staan in dienst van de Missie.

5. Stakeholders en hoofddoelen

Rataplan wil voor klanten en andere stakeholders toegevoegde waarde leveren. Hieronder zijn de belangrijkste stakeholders van Rataplan vermeld. Ook is kort en kernachtig aangegeven wat het hoofddoel is van Rataplan ten aanzien van deze belanghebbenden. Onder het overzicht zijn de groepen belanghebbenden gedefinieerd om nader inzicht te geven op welke groepen Rataplan zich richt.

Stakeholder	Hoofddoel
Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt Medewerkers Rataplan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bieden van zinvol werk ➤ Professionele ontwikkeling en zorg voor mensen
Klanten kringloopwinkels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De leukste kringloopwinkel!
Klanten stallingen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veiligen dichtbij stallen, klant op de eerste plaats
Maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reductie van CO2 uitstoot ➤ Hergebruik van product (reductie CO2 uitstoot) ➤ Stimuleren fiets- en treingebruik (reductie CO2 uitstoot)
Organisatieleiding, Raad van toezicht en Ondernemingsraad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financiële continuïteit ➤ Bieden van werk ➤ Professionele ontwikkeling en zorg voor mensen
Partners (belangrijke partners als SW-bedrijven, ROC, NS, gemeenten en UWV) en (inter)gemeentelijke afval(verwerking)organisaties)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Win-win samenwerking ➤ Een excellent product leveren

Stakeholder

Scope

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

- : - Mensen met een WSW-indicatie, WIA en Wajong
 - Leerlingen van VMBO en MBO niveau 1 en 2
 - Mensen uit de 'kaartenbak' van de gemeenten (participanten)
 - Mensen die een stap willen zetten op de participatieladder.

Medewerkers Rataplan

- : - Medewerkers die in vaste dienst zijn van Rataplan
 - Medewerkers die in opdracht en onder toezicht van Rataplan werkzaamheden verrichten voor Rataplan.

Partners (belangrijke partners als SW-bedrijven, ROC, NS, Inwerking, gemeenten en UWV)

- : Strategische partners waarmee Rataplan samenwerkt op het gebied van het bieden van werk en het laten groeien van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Partners (gemeentelijke en intergemeentelijke afvalscheiding- en/of verwerkingsorganisaties)

- : Strategische partners waarmee Rataplan samenwerkt op het gebied van scheiden, afvoeren en verwerken van afvalstromen.

Klanten kringloopwinkels

:

Iedere mogelijke winkelbezoeker. De focus ligt op de bewoners in de plaatsen in het werkgebied van Rataplan, waar Rataplan een kringloopwinkel heeft.

- Klanten stallingen : Iedere mogelijke stallingbezoeker. De focus ligt op de klanten die per trein reizen in het werkgebied van Rataplan.
- Klanten fietsenwinkels : Iedere mogelijke winkelbezoeker. De focus ligt op de klanten die een betaalbare fiets willen en vakkundig en betaalbaar onderhoud
- Maatschappij : Mensen die iets vinden van Rataplan en haar activiteiten en die daarmee invloed hebben op het bestaansrecht van Rataplan.
- Organisatieleiding, Raad van toezicht en Ondernemingsraad : Bestuur Rataplan, Ondernemingsraad en raad van toezicht Rataplan.

6A Ontwikkelingen en trends kringloop

Met betrekking tot de ontwikkelingen maakt Rataplan onderscheid tussen:

- ontwikkelingen op het gebied van de externe omgeving (onder meer wet- en regelgeving);
- ontwikkelingen op het gebied van de behoeften van stakeholders (onder meer klanten en (maatschappelijke) partners)

Ontwikkelingen op het gebied van de externe omgeving

Concurrentie kringloopwinkels

- Inmiddels lijkt de markt zich te stabiliseren. RataPlan houdt zich goed staande tussen de verschillende concurrenten en krijgt steeds vaker de vraag om winkels over te nemen.
- Goedkope winkelketens zorgen voor substitutie: Goedkope winkelketens (Action, Primark, H&M, Ikea) Maar we zien juist ook dat klanten nieuwe en oud willen combineren waardoor dit geen groot risico met zich meebrengt.
- De komst van goedkope ketens zorgt wel dat de hoeveelheid herbruikbare goederen zal dan afnemen doordat de kwaliteit afneemt. Maar ook de prijzen komen onder druk te staan vanwege vergelijking met goedkopere ketens

Arbeidsmarkt (Inclusieve arbeidsmarkt)

- In 2017 werd de druk op de arbeidsmarkt al voelbaar, er komt hoe dan ook in de volle breedte een tekort aan arbeidskrachten. Daarnaast is het steeds lastiger om mensen vanuit de doelgroep te vinden. De participatiewet is nog niet bij iedere gemeente goed geïmplementeerd waardoor de "nieuwe" doelgroep nog niet gevonden wordt.
- Doordat de aanwas van SW bedrijven stagneert ontstaan er wel kansen voor mensen met een zogenaamde baangarantie, daar lijken kansen te liggen.
- Het samenwerken met verschillende ketenpartners (reïntegratiebedrijven) zal een steeds belangrijker worden omdat die beter zicht hebben op doelgroep in vergelijking tot de gemeentes.

Circulaire economie

- De circulaire economie (Uitputting van grondstoffen en daardoor groeiend belang van bedrijven voor hergebruik met een circulaire waardeketen) zorgt voor opstuwning van prijzen voor restmateriaal.
- Ook kan dit leiden tot verminderde inbreng, doordat producten en/of leveranciers het hele proces naar zich toe trekken, inclusief het terugnemen van het product.
- Toch liggen hier kansen voor Rataplan. Met name op het gebied van Textiel. Door de hoeveelheid ingezamelde textiel en de, zelfs voor kringloop, niet bruikbare spullen aan te bieden voor grondstoffen, liggen hier mogelijkheden om te participeren binnen deze groeiende markt.
- Afnemers van reststoffen worden meer en meer kritisch. Ze willen steeds minder financieel bijdragen en vragen een maximale inspanning om reststromen, voor hen, op een zo adequaat mogelijke wijze aan te leveren. Voor Rataplan betekent dit een maximale inspanning om aan de voorwaarden te kunnen voldoen. Kansen liggen hier voor Rataplan om een stakeholder te vinden die het dicht bij ons ligt!

Vastgoed

- De kosten voor panden nemen momenteel toe doordat de economie op volle kracht draait. Dit is vooral in de grote steden goed merkbaar. In Amsterdam lukt het RataPlan al jaren niet meer om een betaalbaar pand te vinden
- Kosten kunnen bespaard worden door installaties te verduurzamen (dit past ook binnen de duurzame doelstelling)

Ontwikkelingen op het gebied van de behoeften van belanghebbenden

Medewerkers

- De participatiewet zorgt voor gelijkschakeling van doelgroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Gemeenten zijn nog steeds niet klaar voor of hebben niet het budget om de doelgroep aan het werk te helpen. Het wordt steeds duidelijker dat de SW bedrijven als schakel missen.
- Vrijwilligers willen graag werken bij Rataplan, als onderdeel van het maken van de stap naar werk

Partners

- Gemeenten zoeken steeds harder naar organisaties om mensen 'uit de kaartenbak' aan het werk te helpen. RataPlan moet bij lokale overheden meer bekend staan als "een voorbeeld sociale werkgever" zodat deze RataPlan makkelijker vinden en zodat er daardoor minder druk ontstaat op het personeelsbestand.
- Gemeenten hebben weer budget voor productgebruik in relatie tot het werk bieden van mensen uit het doelgroepenregister
- UWV is harder op zoek naar werk en werkervaringsplaatsen voor mensen vanuit de Wajong. Dit wel bijna altijd in de vorm van betaalde arbeid.

Klanten kringloopwinkels

- We zien dat meer dan 70% van de klanten vrouwen zijn
- Over het algemeen hebben de grote steden een jonger publiek (jonger dan 25 jr)
- Er is behoefte aan unieke stuks (one of a kinds)
- Er is behoefte aan meer beleving in de winkels. Klanten vinden het contact met onze mensen fijn. Daarom zullen we ons steeds meer op de klant moeten richten en deze centraal stellen.

Leveranciers

- De trend is dat klanten weer nieuwe spullen kopen. Kwantitatief en kwalitatief is er sprake van een verbeterde inbreng. Doordat mensen soms ook buiten openingstijden goederen brengen en doordat dit leidt tot een rommelige brengplaats geeft dit een slecht signaal af naar de brengende klant (het lijkt alsof RataPlan niet blij en dankbaar is voor de gebrachte spullen) Daar moet een oplossing voor komen waardoor mensen de spullen droog en netjes achter kunnen laten.
- Wil meer gemak op de brenglocatie
- Wil zien dat zijn schenking ertoe doet

Maatschappij

- Duurzaamheid wordt steeds belangrijker (minder CO2 uitstoot/ minder weggooiën)
- Meer mensen (ook vanuit de doelgroep) duurzaam aan het werk

Organisatieleiding, Ondernemingsraad en Raad van toezicht

- Om de organisatieontwikkeling continuïteit te bieden en af te stemmen op de behoeften van klanten en andere belanghebbenden betekent dit dat er behoefte is aan mensen met een hogere loonwaarde. Professionalisering van de organisatie is essentieel.
- Het kostenbewustzijn neemt toe.
- In control zijn neemt toe.
- RvT en Ondernemingsraad hechten groot belang aan resultaat optimalisatie van winkels.

6B Ontwikkelingen en trends fiets

Ontwikkelingen op het gebied van de externe omgeving

Arbeidsmarkt (inclusiviteit)

- In 2017 werd de druk op de arbeidsmarkt al voelbaar, er komt hoe dan ook in de volle breedte een tekort aan arbeidskrachten. Daarnaast is het steeds lastiger om mensen vanuit de doelgroep te vinden. De participatiewet is nog niet bij iedere gemeente goed geïmplementeerd waardoor de “nieuwe” doelgroep nog niet gevonden wordt.

Vastgoed

- Het vastgoed bij de fietsenstallingen is van externe partij (Pro rail/NS/gemeente) We zien hier een ontwikkeling van snelle uitbreiding van het aantal stallingsplekken in Nederland.

Automatisering

- Veel stallingen worden (nu en in de toekomst) voorzien toegangspoorten zodat er minder mensen nodig zijn. Ook kunnen de klanten van de stallingen de abonnementen online afsluiten.

OV-fietsen

- De vraag naar en het aanbod aan OV-fietsen neemt zeer hard toe. Dit neemt steeds meer ruimte in van de gestalde fietsen. Ook de werkzaamheden in de stalling veranderen hierdoor

Ontwikkelingen op het gebied van de behoeften van belanghebbenden

Klanten

- Vraag naar OV fietsen neemt sterk toe waardoor er soms nee-verkoop is, daar wordt goed op geanticipeerd door NS.
- Willen een prettige reiservaring van deur tot deur, de stallingen de OV fiets is daar een belangrijk onderdeel van
- Willen een herkenbare uniforme omgeving waarin de diensten vergelijkbaar zijn. Je moet op een product kunnen rekenen (OV-fiets, stalling, Fiets & Service)

NS

- Wil een kwalitatief hoogwaardige stalling. NS gaat voor excellente stallingen.
- Wil de reiziger van deur tot deur een goede reiservaring bieden (gaan voor een 9)
- OV-fiets is daarbij een belangrijk product als onderdeel van de reis
- Wil goed kunnen sturen op de uren-inzet in de stallingen
- Wil dat 20% van het totaal aan medewerkers, uit medewerkers vanuit de doelgroep bestaat.
- Wil maximaal ont-zorgt worden bij de bemensing en aansturing van de fietsenstallingen

Partners

- Tarieven welke worden betaald aan SW bedrijven zijn de laatste jaren fors gestegen. Meer reguliere bedrijven weten de SW bedrijven inmiddels al te vinden om mensen in te lenen. In zekere zin ontstaan de hogere tarieven dus door concurrentie. Daardoor zijn mensen met hogere loonwaarde lastiger te vinden of zijn de loonkosten hoger.
- Niet altijd is het daardoor vanzelfsprekend dat Rataplan met SW bedrijf samenwerkt, ook samenwerking met gemeente en UWV zijn essentieel.

Gemeenten

- Zijn eigenaar van de fietsenstalling en zien de stalling als invulling van beleid om meer mensen op de fiets (in plaats van in de auto) te krijgen. Fiets parkeerproblematiek heeft de aandacht van veel gemeenten. Steeds meer zien we pretentieuze plannen voor grote fietsenstallingen. Zo heeft Utrecht de grootste fietsenstalling van Europa e straks van de wereld. Op korte termijn zal Amsterdam op vergelijkbare schaal nieuwe stallingen gaan openen.
- Hebben behoefte aan overzichtelijk openbare ruimte zonder fietswrakken

Maatschappij

- Fiets & trein passen bij duurzame samenleving (minder CO2 uitstoot/ Schone frisse lucht)
- Makkelijk reizen is goed voor de economie/ minder auto's op de weg
- Meer mensen (ook vanuit de doelgroep) duurzaam aan het werk

Organisatieleiding, Ondernemingsraad en Raad van toezicht

- Groot belang bij continuïteit van voortzetting contract
- Het kostenbewustzijn neemt toe
- In control zijn neemt toe. RvT en Ondernemingsraad hechten groot belang aan resultaat optimalisatie van winkels.

7A Strategie Kringloop

Formule:

Om de concurrentie voor te blijven wil RataPlan de formule steeds verder ontwikkelen (van 2.0 naar 3.0 en verder). Daarnaast zoekt RataPlan nog naar gebieden waar nieuwe winkels geopend kunnen worden. RataPlan zet in op verbetering van bestaande winkels en op nieuwe winkels. De vernieuwing in de formule zit vooral in de beleving en professionalisering waardoor de klant meer beleving heeft in de winkels. Ook wil RataPlan de omloopsnelheid hoog houden waardoor er ieder dag veel nieuwe artikelen te vinden zijn in de winkels. Soms kiezen we ervoor om de winkel te herhuisvesten (als bestaande panden niet zijn op te knappen). Binnen de marketing is RataPlan bewust bezig om nieuwe doelgroepen aan te boren (jonger publiek en niet alleen dames).

Medewerkers:

Het zoeken naar nieuwe medewerkers (vanuit de doelgroep) heeft de aandacht. RataPlan wil beter naar voren komen bij gemeenten door profilering als betere sociale onderneming maar wil ook dat medewerkers rechtstreeks solliciteren. Via portal indeed en landingspagina "werken bij RataPlan". Verder ontwikkeld RataPlan zich ook onafhankelijk van subsidie waardoor er geen 'lege' plekken ontstaan. Deze benadering als reguliere onderneming is nieuw en verfrissend. Ook blijft RataPlan inzetten op de inzet van vrijwilligers.

Circulaire economie:

De samenwerking met gemeenten rond hergebruik, soms via afvalbedrijven, zal worden verstevigd. Naar gemeenten en afvalbedrijven zijn heldere rapportages over hergebruik en over werkgelegenheid. RataPlan is goed in producthergebruik en de afvalbedrijven in materiaal hergebruik. Daarin hebben beide elkaar nodig, er zijn veel synergievoordelen. Door materiaalstromen te bundelen zijn de opbrengsten hoger en door locaties te delen zijn er producten die nog niet als materiaal maar nog als product gebruikt kunnen worden (al dan niet via upcycling). Voor de brengende klanten is meer aandacht, de medewerkers worden getraind in klantvriendelijkheid en de inbrengbalies zijn vernieuwd (en herkenbaar). We willen vooral dat de klant voelt dat de schenking ertoe doet.

Vastgoed/huisvesting:

Rond de huisvesting is RataPlan bezig met de verduurzaming van panden door extra isolatie, energiezuinige installaties, energieopwekkende installaties en bewustwording. Verder blijft RataPlan zoeken naar goedkopere huisvesting. De bovengrens is hierbij duidelijk.

Continuïteit onderneming

RataPlan wil de administratieve organisatie verder versterken en professionaliseren. Daartoe zijn soms nieuwe (software) pakketten of een uitbreiding in medewerkers. Het in control zijn zal steeds verder moeten toenemen. Ook de span of control is continu een punt van aandacht, daar wordt ook het organigram op aangepast.

7B Strategie Fiets

Formule

RataPlan voert in de stalling verschillende formules aan. De stalling zelf, de fiets & service en de OV-fiets verhuur. Er is nu nog een onderscheidt tussen eigen stallingen en NS stallingen. In de NS stallingen worden alle formules door RataPlan aangestuurd waarbij het streven is om de klanttevredenheid op een zeer hoog niveau te krijgen

Medewerkers

Ook bij fiets geldt dat de druk op de arbeidsmarkt merkbaar is. Vandaar ook dat hier de indeed pagina en de landingspagina "Werken bij RataPlan" hier worden ingezet. Er is veel aandacht voor klantvriendelijkheid en daartoe worden cursussen gegeven aan de medewerkers. Voor de juiste roostering (Activity Based Planning) gaat RataPlan gebruik maken van een nieuw pakket (Manus+) waarbij een groot deel van de roosters en urenadministratie geautomatiseerd wordt. Dit gaat RataPlan veel inzicht verschaffen en ook een voorsprong op de concurrentie (ook bij Kringloop). De aansturing van de fietsen formule gaat bestaan uit 4 rayonmanagers die nauw samen werken met de NS districtsmanagers.

De tarieven voor medewerkers staan onder druk. Er is goed overleg met NS over de inschaling van unitleiders en fietsmakers.

Een gedeeld doel van de NS en Stichting Rataplan is het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt met als uitgangspunt een gemiddelde invulling van 20% van het personeelsbestand. Alle doelgroepen zijn hierbij inzetbaar mits het om een dienstverband bij Rataplan gaat en niet om detachering, om zo derde partijen niet in een belanghebbende positie te brengen.

NS

RataPlan en NS werken nauw samen om de reiziger zo goed mogelijk te bedienen. RataPlan doet de directe aansturing in de stallingen. NS zorgt voor de juiste faciliteiten. Rataplan adviseert NS over het verbeteren van de stallingen waardoor het klantoordeel ook zal stijgen.

8A SWOT kringloop

Interne analyse

Sterktes

1. Goed imago
2. Mooie werkgever
3. Goede partner afvalbedrijven
4. Financieel gezond
5. Professioneel

Zwakten

1. Onvoldoende bekend als sociale onderneming
2. Gedeeltelijk (te) afhankelijk van loonkostensubsidie
3. Hoge(re) huisvestingskosten zijn niet draagbaar
4. Hoge(re) loonkosten zijn niet draagbaar
5. Toenemende span of control

Externe analyse

Kansen

1. Uitbouw kringloopformule (van Rataplan 2.0 naar 3.0 -4.0, Generatorstraat).
2. Werk bieden aan alle doelgroepen: Wajong, WIA, WSW, participatie, dagbesteding, beschut werk, stage
3. Nieuw model (met onderwijs en uitzenden) om meer doorstroom van arbeidsplaatsen te creëren teneinde meer mensen naar regulier werk te helpen
4. Meer omzet door producthergebruik, gemeenten willen betalen voor hergebruik!
5. Uitbouwen bekendheid in Zuid Holland en Flevoland

Bedreigingen

- 1) Vermindering kwaliteit van binnenkomende goederen
- 2) Krimp bevolking
- 3) Closing the loop (producenten verantwoordelijkheid)
- 4) Veranderende arbeidsmarkt
- 5) Veranderende onroerend goed markt

RataPlan zal door uitbreiding van de kringloopbedrijven de sterktes blijven benutten. Wel zal er om goede borging te verkrijgen een versterking in management nodig zijn. Dit is voorgesteld in de vorm van een 'laag' district managers. Hierdoor zal de span of control sterk verbeteren, hierdoor zullen de zwaktes (managementaandacht) in mindere mate aanwezig zijn. Ook ontstaat er tijd om verhoudingen tot gemeenten te verbeteren.

8B SWOTfiets

Interne analyse

Sterktes

- 1 Goed imago
- 2 Mooie werkgever
- 3 Sterk partnerschap NS/Rataplan
- 4 Financieel gezond
- 5 Professioneel

Zwakten

- 1 Onvoldoende bekend als sociale onderneming
- 2 Nu nog minder zichtbaar als merk (NS is merk)
- 3 Eigen stallingen lopen achter op NS stallingen
- 4 Kennis rond uitzenden mist gedeeltelijk
- 5 'oud zeer' overname van bestaand personeel

Externe analyse

Kansen

1. Landelijke bekendheid merk RataPlan
2. Werk bieden aan nieuwe doelgroepen: Wajong, participatie, dagbesteding, beschut werk, stage
3. Leer effect (door Activity Based Planning en Balanced score card) fiets/kringloop
4. Doorstroom van kringloop naar fiets
5. Nieuw model (met onderwijs en uitzenden) om meer doorstroom van arbeidsplaatsen te creëren

Bedreigingen

1. Lastig personeel te vinden.
2. Veranderende arbeidsmarkt
3. Contract loopt tot 2023
4. Stallingen sluiten door automatisering
5. Gemeenten zoeken naar eigen oplossing

8.1 Bieden van werk, Professionele ontwikkeling van mensen en zorg voor mensen

Succesbepalende factoren

Rataplan ziet als succesbepalende factoren voor het bieden van werk en de professionele ontwikkeling van mensen en zorg voor mensen:

- *Hebben van voldoende passende werkplekken*
Kunnen bieden van werk betekent dat er passende werkplekken beschikbaar zijn. Zowel in de stallingen als in de kringloopwinkels
- *Bieden van maatwerk*
De mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben ieder hun eigen problematiek en ontwikkelingsniveau. Van belang is dat het werk hierbij aansluit.
- *Drempelloos*
Van belang is dat mensen zich thuis voelen in de organisatie om zich te kunnen concentreren op hun ontwikkeling en de stap die ze willen maken. Rataplan is letterlijk (voor rolstoel) en figuurlijk drempelloos.
- *Bieden van verkenningmogelijkheden*
Mensen met een afstand met de arbeidsmarkt zijn vaak nog op zoek naar wat ze echt willen en wat ze kunnen. Rataplan biedt deze verkenningmogelijkheden met name in de kringloopwinkels.
- *Kunnen aanleren van competenties*
Ontwikkelen van jezelf gaat gepaard met meer kunnen. Rataplan zet in op het ontwikkelen van dit 'kunnen', veelal in kleine stappen. Gemaakte stappen worden gewaardeerd. Het maken van fouten wordt gezien als een mogelijkheid om te leren.
- *Doorstroming naar werk buiten Rataplan bevorderen*
Rataplan wil inzetten op doorstroming. Doordat Rataplan (in combinatie met Inwerking en ROC Kop van Noord Holland) succesvol is in het ontwikkelen van mensen ligt het voor de hand om dit in te zetten als leerbedrijf en daarmee de doorstroming te bevorderen.
- *Doorloopstructuur dienstverband*
Om succesbepalende factoren in een dienstverband te implementeren is er een doorloopstructuur vormgegeven die overzicht en houvast moet bieden aan leidinggevenden verantwoordelijk voor de ontwikkeling van speciaal talent. Deze structuur heeft de volgende opbouw:

Maand 1-2	Proefplaatsing
	- Inwerktraject/handboeken
	- Training RI&E
Maand 2-9	Productiefase
	- Training gastvrijheid
	- Training afwijkend klantgedrag
	- Ontwikkeling werknemersvaardigheden
	- Evt. gecombineerd met opleiding

Maand 10-18	Werkverdiepingsfase
	- Ontwikkeling multidisciplinair
	- Ontwikkeling talent/beroepskeuze
Maand 19-23	Uitstroomfase
	- Uit/bijwerken CV
	- Passende vacatures zoeken
	- in samenwerking met netwerk leidinggevende en jobcoach

- *Bieden van een leuke werkplek*

Rataplan wil dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan. Dit doen we door het bieden van een veilige werkomgeving waar medewerkers ruimte krijgen voor ontwikkeling. Wanneer medewerkers tevreden zijn, zullen zij meer betrokken zijn en heeft dit een positief effect op de productiviteit en de klanttevredenheid.

Strategische activiteiten voor 2019-2021

- **Bieden van meer werkplekken door het openen van meer winkels en het optimaliseren van winkels**
Het streven is om te groeien in arbeidsplaatsen. Hierbij is het streven om bij de kringloop winkels 70% van de arbeidsplaatsen vanuit de doelgroep in te vullen en in de stallingen 20%
- **Betere Profilering als Sociale Onderneming**
Lokale overheden moeten op de hoogte zijn van de mogelijkheden van RataPlan: RataPlan kan mensen vanuit beschut werk een passende werkplek bieden, het granieten bestand aanpakken voor een gemeente of mensen uit de bijstand houden door preventie aan de poort.
- **Sturen op ziekteverzuim**
Bij het aanleren van competenties hoort ook het aanleren dat ziekte soms een keuze is. Ziekteverzuim is bij Rataplan over het algemeen laag (5.5% in 2017) De doelstelling is om te blijven sturen op een laag ziekteverzuim. Dat doen we middels het volgen van de verzuimprocedure waarbij veel aandacht voor het zieke personeelslid is. Doel is om ziekteverzuim onder de 5% te laten zijn.
- **Ontwikkelen van een strategisch opleidingsplan**
 - Er wordt een opleidingsplan ontwikkeld waarbij de gewijzigde visie van Rataplan uitgangspunt is. Hierdoor wordt leren en ontwikkelen binnen de organisatie gestimuleerd. Onderdeel van dit plan is een (interne) opleiding voor leidinggevendenden waarbij zij competenties ontwikkelen die passen bij een resultaat- en klantgerichte organisatie. Daarnaast worden ook trainingen klantgerichtheid en omgaan met afwijkend gedrag voor medewerkers van zowel kringloopwinkels als fietsenstalling meegenomen.
- **Verder professionaliseren van de begeleiding van mensen**
Samenwerking met ROC 's en praktijkscholen kan verbeteren waardoor zowel de doelgroepen beter toegang tot onderwijs krijgen als de scholen toegang tot de werkomgeving. Door de samenwerking met verschillende scholen uit te breiden kunnen ook lastigere vacatures worden ingevuld (bijvoorbeeld de functie van monteur).
- **Doorstroming via Rataplan naar andere reguliere werkgevers (Ook van kringloop naar fiets)**
In 2014 is Rataplan in samenwerking met Inwerking gestart met het werk bieden aan verschillende arbeidsplaatsen vanuit de Wajong (UWV). Het blijkt dat vele via Rataplan de weg vinden naar regulier

werk. Hierop wil Rataplan zwaarder inzetten en met Inwerking en ROC Kop van Noord Holland nog meer mensen naar regulier werk helpen.

- **Arbeidsmarktcommunicatie**

Bij de werving van zowel medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt als regulier personeel is te merken dat de arbeidsmarkt krappere wordt. Met de eigen landingspagina (werken bij RataPlan) en de Indeed pagina kan Rataplan makkelijker verschillende doelgroepen bereiken en moet de werving van personeel makkelijker worden,

8.2 De leukste kringloopwinkel!

Succesbepalende factoren

Rataplan ziet als succesbepalende factoren voor 'de leukste kringloopwinkel':

- *Wisselend aanbod van kwalitatief goede artikelen*
Klanten komen gemiddeld 1 keer per 3 – 4 weken. Klanten willen per bezoek een ander aanbod zien van kwalitatief goede artikelen (en geen 'troep') met concurrerende prijzen. Van belang is dat verkochte artikelen zo snel mogelijk de winkel uitgaan en worden vervangen door nieuwe artikelen.
- *De leukste kringloop winkel (leuk, Sociaal en Duurzaam)*
Klanten zien winkelen in een kringloopwinkel als een beleving. Klanten zien graag onverwachte dingen en willen verrast worden. Het gaat hierbij om spannende hoekjes, speelse presentaties, combinaties van artikelen, mooi verlichte artikelen, snuffelplekken, geschikte achtergrondmuziek, lekker geurende winkel etc. Het mag niet chaotisch, 'strak', clean en kil zijn. Van belang is dat de basisinrichting van de winkel dit ondersteunt; de grote vormen (looppaden, grote objecten) kleurstelling van vloer, wanden en aanduidingen, en dag- en sfeerverlichting.
- *Breed aanbod van groepen producten*
Klanten komen veelal, omdat er wellicht iets van hun gading te vinden is. Bij een breed en uitgebalanceerd aanbod van groepen producten kan eerder in hun behoefte worden voldaan. Van belang hierbij is dat het aantal identieke producten in de winkel beperkt is.
- *Duidelijke en schone winkel*
Klanten willen artikelen snel kunnen vinden als ze gericht zoeken. Bij binnenkomst moet snel duidelijk zijn waar de productgroepen zich bevinden in de winkel. Voor grote productgroepen geldt dat zichtbaar is welke subcategorieën er zijn. Denk aan bijvoorbeeld boeken en kleding. Vanzelfsprekend is dat winkelinventaris en artikelen schoon zijn.
- *Vakkundig en vriendelijk personeel*
Klanten willen vriendelijk en kundig behandeld worden. Uitgangspunt is de behoefte van de klant. Klanten willen zich welkom voelen en ervaren dat de medewerkers van het kringloopcentrum er zijn ten dienste van hen. Van belang is om pro-actief klanten te helpen die zoeken en/of vragen hebben. En ook om op een acceptabele manier duidelijk te maken wat de spelregels zijn in onze kringloopwinkels.

Strategische activiteiten voor 2019-2021

- **Meer omzet en meer betalende klanten**
Met het door-ontwikkelen van de winkelformule van Rataplan streeft Rataplan meer winkelbezoekers, meer betalende klanten en meer omzet na. De doelstellingen zijn deze jaarlijks te laten stijgen. Jaarlijks worden deze bepaald. De begrote omzetten zijn te vinden in de begroting welke altijd een doorlooptijd van 3 jaren heeft.
- **Uitbouwen van de nieuwe formule**
Het betreft de uitbreiding van formule zoals die nu staat in Amsterdam Generatorstraat. Een aantrekkelijke winkel met daarin meer beleving. We gaan de bestaande winkels 'omkatten' naar de

nieuwe formule. Daarnaast gaan we door-ontwikkelen van 2.0 naar 3.0 -4.0

- **Meer winkels openen**

De inrichting nieuwe (Rataplan 3.0) winkel kost ongeveer € 150.000. Daarna is de winkel niet gelijk winstgevend, er is een aanloopverlies in het eerste jaar en in het tweede of derde jaar draait de winkel break-even.

- **Scholing van personeel**

Om de klant op de juiste manier te behandelen maar ook om meer kennis van producten te verkrijgen is scholing nodig. Scholing waarbij personeel leert hoe om te gaan met de kopende klanten en de aanbieders van de spullen. Maar ook cursussen waardeherkenning om de klant te kunnen voorlichten over de verschillende producten of uitleg over de prijs van het product. Uiteindelijk wil RataPlan een "RataPlan school" ontwikkelen.

- **Verbeteren marketing en klantenbinding**

- *Inzetten van meer (social media) kanalen*

Rataplan heeft een marketingplan gemaakt waarin zeer uitgebreid gebruik gemaakt wordt van meerdere social media kanalen.

- *Doen van onderzoek*

Voor klantenonderzoek, online communicatie en onderzoek naar beprijzing van producten zijn leuke afstudeeropdrachten te bedenken.

- *Geven van workshops*

In alle winkels worden workshops gegeven in het werken met krijtverf en of andere workshops om kringloopproducten te upcyclen. Doel is meer producten verkopen

- *Verbetering alle uitingen*

flyer, website maar ook de informatie richting personeel (intranet)

- **Verbeteren prijsstelling**

- Nu nog worden alle artikelen per winkel gesorteerd en geprijsd. Dat betekent dat ook kennis van producten binnen iedere winkel aanwezig moeten zijn. Sinds 2015 wordt weer gewerkt met de uniforme prijslijsten. Maar ook door gebruik te maken van de cijfers & Trends is het mogelijk om de winkels te vergelijken en te sturen op prijs.

- Ook fietsreparatie, witgoed en bruingoedreparatie zijn activiteiten welke zich lenen voor een meer centrale aanpak. Dan is de kennis niet meer in alle kringloopwinkels nodig en is het mogelijk om 'echte' specialisten in te zetten. Voor de reparatie geldt dat er meer productiegedraaid kan worden, hierdoor kunnen winkels beter bevoorrad worden.

- De omloopsnelheid moet hoog gehouden worden, hier komt nog meer de nadruk op te liggen.

- Prijs blijft een belangrijk marketinginstrument om de klanten te binden aan de kringloopwinkels.

- De winkels zijn nu allen succesvol

- Waar wel steeds scherper op gelet wordt is het prijzen van bijzondere artikelen (kersen op de taart).

- **Delen van "Best Practices"**

Rataplan wil de overleggen tussen Districtsmanagers, Bedrijfsleiding, Assistent bedrijfsleiding, MT en personeel intensiveren. Doel is om meer kennis te delen over onze winkels. Er is collectief veel kennis aanwezig in de verschillende kringloopwinkels. Deze kennis kan nog beter gedeeld worden met elkaar. Hierbij is het ondernemerschap van de bedrijfsleiding een succesbepalende factor.

8.3 Zorgvuldige migratie personeel stallingen

Succesbepalende factoren

Rataplan (in overleg met NS) ziet als succesbepalende factoren voor de zorgvuldige migratie:

- *Juiste overname arbeidsvoorwaarde*
Over te nemen medewerkers willen er niet op achteruit gaan (liefst voorruit)
- *Heldere communicatie*
Als we helder de verwachtingen scheppen dan leidt dit tot minder stress bij de over te nemen medewerkers. Ook de frequentie van communicatie is daarbij belangrijk.
- *Voorbeeldfunctie unitleider*
de unitleider is de leidinggevende figuur binnen de stalling. Belangrijk is dat de unitleider (als die niet wordt overgenomen) gelijk het goede voorbeeld geeft.

Strategische activiteiten voor 2019-2021

- **Extra scholing van personeel**
Om de juiste service te bieden is extra scholing nodig van overgenomen personeel. Er is voor fietsonderhoud een gerichte cursus via tweewieler Academy. Daarnaast worden er cursussen gegeven op gebied van klantvriendelijkheid en omgaan met moeilijk gedrag.
- **Uitvoeren RI&E**
Net als bij de kringloopwinkels zijn ook de procedures (RI&E) van fiets een belangrijk speerpunt. Bij NS hebben we het ook wel over schoon, heel en veilig. Rond de RI&E is een opleidingspakket wat iedere medewerker moet doorlopen.
- **Harmonisatie arbeidsvoorwaarden**
Omdat medewerkers zijn overgenomen uit verschillende stallingen is de strategie om de arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk te harmoniseren

8.4 Efficiënte en effectieve bemensing fietsenstallingen

Succesbepalende factoren

Rataplans zien als succesbepalende factoren voor betaalbaar fietsen:

- *Een gastgerichte houding van personeel*
De reiziger moet te allen tijden op 1 staan. Dat uit zich in herkenbaar personeel, wat de reiziger netjes groet en ook behulpzaam is in de stalling, fiets en service of bij de huur van een OV-fiets
- *Goed opgeleide unitleiders*
De unitleiders moeten goed getraind/opgeleid zijn. Daarbij is situationeel leiderschap van essentieel belang.
- *Goede opgeleide medewerkers*
Medewerkers zijn goed getraind in gastgerichtheid maar ook op gebied van de RI&E
- *Efficiënte inzet van uren op de verschillende activiteiten*
Rataplans gaan uren efficiënt inzetten en ook meten middels een tijdsregistratie en roosterpakket (Manus+)

Strategische activiteiten voor 2019-2021

- **Trainingen gastgerichtheid geven**
De medewerkers worden getraind in gastgerichtheid. De reiziger moet een goede beleving krijgen als hij zijn fiets stalt, huurt of laat onderhouden.
- **Unitleiders trainen**
De unitleiders krijgen trainingen in situationeel leiderschap maar ook in omgaan met de verschillende doelgroepen.
- **Trainingen veiligheid (RI&E)**
De medewerkers moeten goed getraind worden rond de RI&E, dit om veiligheid in de stalling te waarborgen.
- **Inzetten van tijdsregistratie, Activity Based Planning**
RataPlan gaat een tijdsregistratiesysteem in de stallingen aanleggen. Daaraan gekoppeld zit de urenverantwoording en het roosterpakket. Dit pakket zal RataPlan en NS veel inzicht verschaffen in de ureninzet op de verschillende bedrijfsonderdelen.

8.5 Gastvrijheid in de stallingen

Succesbepalende factoren

Rataplan ziet als succesbepalende factoren voor betaalbaar fietsen:

- *De stalling is schoon heel en netjes*
Daardoor heeft de klant een beter klantbeleving. De paden zijn ruim en de weg naar de stallingsplek is vrij. Ook kloppen alle borden in de stalling
- *Betaalbaar en vakkundig onderhoud*
Klanten willen dat hun fiets beschikbaar is voor gebruik. Als hun fiets dan onderhoud vraagt, dan is het van belang dat het onderhoud in één keer goed is, tegen een betaalbare prijs. Verder wil RataPlan voldoen aan de belofte van NS (voor 10 uur gebracht voor 16 uur klaar)
- *Voldoende en goed onderhouden OV-fietsen*
Steeds meer kopen klanten hun fiets online, omdat zij dit een makkelijk kanaal vinden om een fiets te kopen. Rataplan heeft een webshop ("Koop je Fiets hier") Voorheen werden daar alleen nieuwe fietsen op verkocht het is de moeite waard om te bekijken of dit met 2^e hands kan.
- *Personeel is gastgericht en goed herkenbaar*
Het personeel stelt de klant altijd op de 1^e plaats. Verder draagt iedereen de zelfde herkenbare kleding in de stallingen

Strategische activiteiten voor 2019-2021

- **Trainingen gastgerichtheid, fietsenmaker**
De medewerkers worden getraind in gastgerichtheid, kunnen een fiets vakkundig repareren Als onderdeel van de "RataPlanschool"
- **Alle medewerkers hebben de juiste kleding**
alle medewerkers hebben de juiste bedrijfskleding aan in de stallingen.
- **Maandelijks Inzetten van mystery-guest in de stalling**
Rataplan/NS wil dat de gastvrijheid in de stallingen optimaal is. Om goed te meten willen we een mysteryguest inzetten om een maandelijks te meten hoe de stalling presteert op dit gebied

8.6 Hergebruik van product

Succesbepalende factoren

Rataplan ziet als succesbepalende factoren voor hergebruik van producten:

- *Zekerheid over hergebruik*
Als klanten spullen 'over' hebben, dan zijn zij van mening dat zij andere mensen daar nog blij mee kunnen maken. Klanten willen graag zekerheid over dat dit daadwerkelijk gebeurt. En bij voorkeur in de winkel waaraan ze de spullen aanbieden.
- *Meer producthergebruik*
Ook vanaf 2019 wil Rataplan de bestaande winkels optimaliseren en een aantal nieuwe winkels openen. Hiermee wil Rataplan ten opzichte van 2018 weer 10% meer hergebruiken.
- *Aanbiedgemak*
Als mensen spullen aanbieden, gaan zij ervan uit dat alles wordt geaccepteerd. 'Nee- verkopen' wordt als vervelend ervaren, omdat zij de niet-geaccepteerde spullen weer ergens anders heen moeten brengen.
- *In elk geval materiaalhergebruik*
Als spullen van klanten niet in aanmerking komen voor producthergebruik, dan verwacht de klant dat in elk geval de materialen van het product worden hergebruikt, voor zover mogelijk. Doelstelling is 10% minder restafval door meer materiaalhergebruik.
- *Kennis van doelstelling met betrekking tot mensen tot een afstand tot de arbeidsmarkt*
Klanten kiezen liever voor Rataplan, als zij weten dat de kringloopactiviteiten ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt verder helpt.
- *Transparante manier van rapporteren aan gemeenten en afvalbedrijven*
De samenwerking met gemeenten en afvalbedrijven valt of staat met een duidelijke manier van rapporteren en communiceren. Dat doet Rataplan middels de massabalans met SROI paragraaf

Strategische activiteiten voor 2019-2021

- **Verder uitrollen huis aan huis textiel ophalen**
In Den Helder haalt Rataplan sinds 2014 textiel huis aan huis op. Rataplan doet dit middels een 'zakkenactie' waarbij de burgers van de gemeente Den Helder niet alleen de gelegenheid krijgen om textiel aan Rataplan aan te bieden maar ook om op de zakken te lezen wat de doelstellingen van Rataplan zijn. In 2019 zal gekeken worden welke gemeente zich lenen voor een soortgelijke aanpak
- **Nog meer product en materiaalhergebruik**
Door winkels te optimaliseren en productstromen daar te verkopen waar ze verkoopbaar zijn is het producthergebruik te verhogen met nog 10% t.o.v. 2017. Verder is het van belang minder restafval te produceren door in meer stromen te scheiden ook hier is ieder jaar 10% te winnen ten opzichte van 2015. Sinds 2016 hebben alle winkels een sluitende massabalans.
- **Ontzorgen van winkels ten aanzien van reststromen**
De focus van de winkels moet primair liggen op het ophalen, sorteren, presenteren en rouleren van goederen, op een zo efficiënt mogelijke manier. Daarbij houdt de winkel zich bezig met interfiliaal verkeer van overschotten van nog te verkopen goederen, om tekorten zoveel mogelijk te compenseren met overschotten, voordat deze naar de reststromen afdalen.

Ten aanzien van de reststromen geldt: bij dat wat vrijkomt bij het sorteerproces, als niet verkoopbaar en dat wat vrijkomt bij rouleren, wat niet verkoopbaar blijkt, moeten winkels zich beperken tot het scheiden en registreren en gedeeltelijk afvoeren (GHA) van stromen in de aangegeven soorten. De afspraken rond tarieven en afvoer van de stromen zal niet meer tot de taken van de winkels behoren. In 2019 zal dit zijn gerealiseerd.

▪ **Versterken samenwerkingsverbanden met gemeente en afvalverwerkers**

Het beeld van het landschap in de gebieden waar RataPlan actief is ziet er op het gebied van samenwerking met partners op het gebied van reststromen nogal diffuus uit. Verschillende gemeenten reageren verschillend op de ontwikkelingen op dit punt. Sommigen zijn vooruitstrevend en betrekken de kringloopbedrijven actief als partner bij het afvalbeleid. Anderen zijn nog volop bezig zich te oriënteren en een beleid te formuleren. Met HVC werkt RataPlan aan een model waarin HVC samen met RataPlan en de gemeente waarin zij actief zijn gaan benaderen om een tripartite samenwerking aan te gaan. De inspanning ligt hierbij op het realiseren van een zo hoog mogelijke product- en materiaal hergebruik en een zo laag mogelijke stroom restafval. Burgers worden gestimuleerd daarin mee te werken. Uitgangspunt van het model is dat elke deelnemende partij daar voordeel van ondervindt.

In het 4^e kwartaal 2018 zullen de eerste gemeenten worden benaderd.

Zodra het model blijkt te werken kan het ook in andere gemeenten waar RataPlan actief is met de daar opererende partijen worden besproken.

Het uiteindelijke doel is, dat RataPlan in al deze gemeente hierdoor een serieuze partner wordt in het gemeentelijk afvalbeleid. In 2019 zal dit verder worden vormgegeven.

• **Centralisatie van een deel van de processen**

In 2019 zal worden nagegaan of het haalbaar is om sommige artikelsoorten centraal te sorteren en waar nodig te bewerken of opwerken. Vervolgens worden deze dan naar de winkels gedistribueerd. Deze activiteit kan zelfstandig of met een partner, binnen een/de Divisie Recycling. Het betreft hier de volgende artikelsoorten: kleding, fietsen, klein elektrisch, wasmachines en meubels. Ook worden demontagewerkzaamheden in het onderzoek meegenomen. In het haalbaarheidsonderzoek zal gekeken worden of daarmee de vulgraad van goederen in de winkels verder kan worden opgevoerd om neen verkopen te voorkomen van of binnen de artikelsoort. Ook of het daardoor kostenefficiënter kan in de gehele keten van ophalen/inbreng tot en met afvoer reststromen.

• **Upcycling van producten**

Rataplan wil meerdere upcycling projecten vorm gaan geven en hiermee nog meer hergebruik bevorderen. De nieuwe Divisie recycling en productie gaat hierbij een rol spelen.

8.7 Financiële continuïteit

Succesbepalende factoren

Rataplan ziet als succesbepalende factoren voor financiële continuïteit:

- *Voldoende eigen vermogen*
De ratio's dienen gezond te zijn (current ratio >1 en Solvabiliteit > 30%). Rataplan houdt een weerstandsreserve (2.5 x loonkosten minus suppletie) aan
- *Snel aan kunnen passen van kosten*
 - *Flexibiliteit in huisvesting*
Om flexibel te blijven in de huisvesting huurt Rataplan zijn panden. Enige uitzondering hierop is Den Helder waarbij het een aanzienlijk financieel voordeel opleverde om te kopen.
 - *Flexibele schil van tijdelijke contracten*
Om tegenvallende omzetten in de winkels of stallingen houdt Rataplan een flexibele schil aan. De flexibele schil kan naar behoefte groter of kleiner worden.
- *Lage kosten*
 - *Zoeken naar manieren om te besparen op de kosten*
Rataplan is altijd op verschillende terreinen aan het bekijken of het goedkoper kan. Bijvoorbeeld op gebied van telefonie, wagenpark, verzekeringen, inkoop, panden, loonkostensubsidie
 - *Uniformering*
Sinds 2012 is de AO/IB ieder jaar geactualiseerd en in 2017 zijn ook alle procedures weer herschreven om ervoor te zorgen dat alle bedrijven op dezelfde manier werken. Alle procedures worden ge-audit en getoetst door BDO en door de BKN.
- *Actuele en beschikbare sturingsinformatie*
Doordat systemen op elkaar aansluiten is alle sturingsinformatie actueel. Bij Kringloop is in 2014/2015 de koppeling gerealiseerd. Bij Fiets zal de koppeling worden gerealiseerd als de aanbesteding gegund wordt.
- *Groei altijd met eigen middelen financieren*
Als er groeikansen zijn voor Rataplan dan wil Rataplan die zoveel mogelijk uit eigen middelen financieren. Als zich kansen voordoen die tijdelijk de eigen middelen negatief beïnvloeden dan is dat dus altijd tijdelijk en er ligt een prognose aan ten grondslag welke laat zien wanneer herstel liquiditeit en ratio's een feit zijn.
- *Vermijden en voorkomen van risico's*
Het verzekeringspakket van Rataplan heeft zichzelf (helaas) al meermalen bewezen. Bij calamiteiten is Rataplan voldoende gedekt. Daarnaast is er in iedere winkel camera beveiliging. Voor 2018 wordt de AVG (algemene verordening gegevensbescherming) van toepassing. Er is een werkgroep gevormd die beleid aan het maken is omtrent de nieuwe wetgeving.

Strategische activiteiten voor 2019-2021

- **Normen ratio's en liquiditeit**

Rataplans heeft normen voor de ratio's. Current en quick ratio boven de 1. Solvabiliteit boven de 30% en de liquiditeit 2.5 x de loonsom (minus loonkostensubsidie). Op de normen wordt gestuurd.

- **Extra budget bij gemeenten en afvalbedrijven voor hergebruik**

In 2015 is Rataplans gestart met een pilot bij de gemeente Amsterdam waarbij de gemeente Amsterdam Rataplans betaald voor iedere ingezamelde kg. Rataplans gaat betalen voor iedere kg restafval en profiteert mee in het resultaat van iedere kg materiaalhergebruik. Er zijn ook gesprekken met andere gemeenten en afvalbedrijven. De gemeente Diemen betaalt Rataplans voor hergebruik sinds 2017. Er zijn in 2017 gesprekken gestart met HVC, gemeente Almere, gemeente Haarlem.

- **LEAN maken van Processen binnen de kringloop**

In 2018 zal een start gemaakt worden met een quickscan van een aantal winkels door PRCS om te bekijken hoe de processen lean gemaakt kunnen worden. De quickscan geeft een goed beeld van zaken/processen die in de winkels aangepakt kunnen worden. Dit zal leiden tot verhoging van omzet (door snellere doorstroming) en tot verlaging van loonkosten (proces kan met minder mensen worden gedaan)

- **Meer resultaat halen uit bestaande kringloopwinkels**

Doordat Rataplans snel is gegroeid de laatste jaren en er dus veel relatief jonge Rataplans kringloopwinkels zijn is er nog veel (omzet)groei mogelijk binnen de bestaande keten. Uit verschillende benchmark gegevens blijkt dat het optimum nog niet bereikt is. Het gekoppelde kassapakket en de sturingsinformatie die daarbij ontstaat is essentieel bij het inschatten van de prijselasticiteit. Daarnaast helpt de uitrol van Rataplans 2.0 of 3.0 bij het aanspreken van een nieuwe (jongere) doelgroep en helpt het dus om de klantengroep te vergroten. Ook de cijfers & trends geeft maandelijks voor de bedrijfsleiders toegankelijke sturingsinformatie waarop verbeterplannen gemaakt kunnen worden. Ook willen MT, DM en bedrijfsleiders vaker best practices delen en hierdoor extra resultaat halen uit bestaande winkels. Daarnaast kunnen afdelingen worden ge-upgrade zoals fietsen afdelingen en lunchrooms.

- **Openen nieuwe Kringloopwinkels**

Er zijn nog steeds 'witte vlekken' in Nederland waar gewoon nog ruimte is voor kringloopactiviteiten. Rataplans kijkt actief naar locaties waar nog mogelijkheden zijn. Daarnaast wordt Rataplans regelmatig benaderd door gemeenten voor informatie over kringloopbedrijvigheid. De winkels zullen worden ontwikkeld als de winkel Generatorstraat Amsterdam (Rataplans 2.0). Het openen van winkel kan ook middels Franchise. Rataplans zet zijn expertise hiermee in zonder kapitaalsbeslag en het zorgt voor groei van winkels en arbeidsplaatsen.

- **Overname/samenwerking bestaande ketens**

Veel kringloopketens halen niet het maximale uit de winkels. Met deze winkels, in deze ketens kunnen meer arbeidsplaatsen worden geboden. Daarnaast kan er een hoger rendement uit de winkels gehaald worden. Rataplans kan de ketens overnemen. Ook kan Rataplans leren van collega kringloopbedrijven. Dit kan door bij elkaar in de keuken te kijken (Benchmark).

- **Verstevigen balanspositie**

In 2019 zal Rataplan verder inzetten op een versteviging van de balanspositie. Hierbij zal worden ingezet op verdere aflossing van langlopende schulden, het streven is de financial lease contracten in 2019 volledig af te lossen, dit zal een positief effect hebben op de debt ratio. Uitgaande van geprognosticeerd eigen vermogen van € 3.109.988 en een vreemd vermogen van € 2.641.227 ultimo 2018 is de verwachting dat Rataplan 2019 zal starten met een solvabiliteitsratio van 0,54. Ultimo 2019 zal worden gestreefd naar een solvabiliteitsratio van 0,56, het verstevigen van het eigen vermogen en het aflossen op langlopende leningen zal hier voor moeten zorgen.

- **Moderniseren Management Control Systeem**

De groei van de onderneming vraagt om een regelmatige beoordeling van het Management Control Systeem. De toenemende span of control van het bestuur zorgt ervoor dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd worden naar lagere niveaus binnen de organisatie. Een effectief werkend Management Control Systeem zal moeten zorgen voor een mix aan beheersingsmaatregelen waarmee de doelstellingen van de organisatie gerealiseerd kunnen worden. Intern onderzoek toont aan dat de aard van de activiteiten binnen het primaire proces van Rataplan in hoge mate programmeerbaar zijn en dat de resultaten in hoge mate meetbaar zijn. Conform verschillende theoretische uitgangspunten op het gebied van management control zal de nadruk binnen het MCS van Rataplan moeten liggen op action controls en result controls. Denk hierbij aan procesbeschrijvingen, mandateringsregelingen, verantwoordelijkheidsstellingen, het bepalen van meetbare doelstellingen (KPI's) en het meten hiervan. Op dit moment zijn duidelijke omzet doelstellingen per winkel gedefinieerd, de resultaten worden gemeten en vergeleken met de norm. De overige activiteiten binnen het primaire proces (sorteerproces, prijzen) worden op dit moment onvoldoende gemeten. Het streven is om in 2019 een volledig cybernetisch beheersingsmodel te ontwikkelen waarmee de resultaten van alle activiteiten binnen het primaire proces binnen de kringloopwinkels van Rataplan kunnen worden gemeten, worden vergeleken met de gestelde norm en worden bijgestuurd.

- **Lage kosten**

De groei van de onderneming zorgt ervoor dat Rataplan als afnemer steeds interessanter wordt voor leveranciers. Deze positie zorgt bij afsluiten van raamovereenkomsten voor een gunstige onderhandelingspositie. Rataplan heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op een uniform inkoopbeleid waarbij inkoopovereenkomsten zijn aangegaan met een aantal vaste leveranciers. In 2019 zal dit inkoopbeleid verder worden uitgewerkt, hierbij zullen interne rollen duidelijker worden gedefinieerd (beschikkend, controlerend en uitvoerend). Het streven hierbij is op ieder onderdeel een 80/20 verhouding van leveranciers aan te houden, dit zorgt voor risicospreiding en voorkomt een monopolypositie van leveranciers.

- **Snel aan kunnen passen van kosten**

Flexibiliteit in huisvesting: Ook Rataplan heeft te maken met een sterk aantrekkende onroerende goed markt, het gevolg hiervan is dat het steeds lastiger is om huurcontracten met gunstige huurvoorwaarden af te sluiten. Rataplan zal bij het opstellen van de begroting voor 2019 en businessplannen rekening moeten houden met de financiële gevolgen van deze ontwikkelingen.

- **Flexibele schil van tijdelijke contracten**

Een sterk aantrekkende arbeidsmarkt zorgt voor krapte op de arbeidsmarkt, ook RataPlan merkt dit bij het aantrekken van zowel regulier personeel als bij personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om de kwaliteit van medewerkers te kunnen borgen zal deze ontwikkeling zorgen voor een toenemende behoefte om personeel te binden, het gevolg hiervan is dat de flexibele schil zal afnemen.

- **Onderzoek naar nieuwe activiteiten voor meer resultaat (ook opzet nieuwe Divisie)**

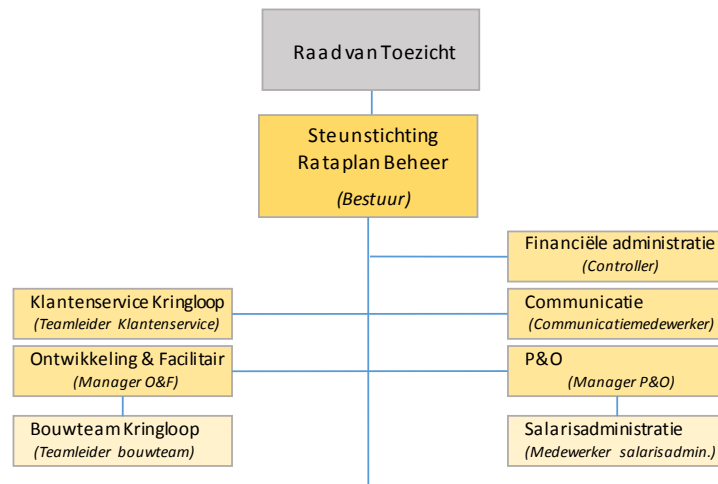
RataPlan wil naast Fiets en kringloop meerdere activiteiten starten om risico te spreiden maar ook om meer mensen een kans te bieden, we denken aan verschillende werksoorten:

- Kledingrecycling
- Upcycling meubelen
- Witgoed werkplaats (recycling en reparatie)
- Bruingood werkplaats (recycling en reparatie)
- Fietsen werkplaats (recycling en reparatie)
- Bouw
- Groen
- Transport & Logistiek

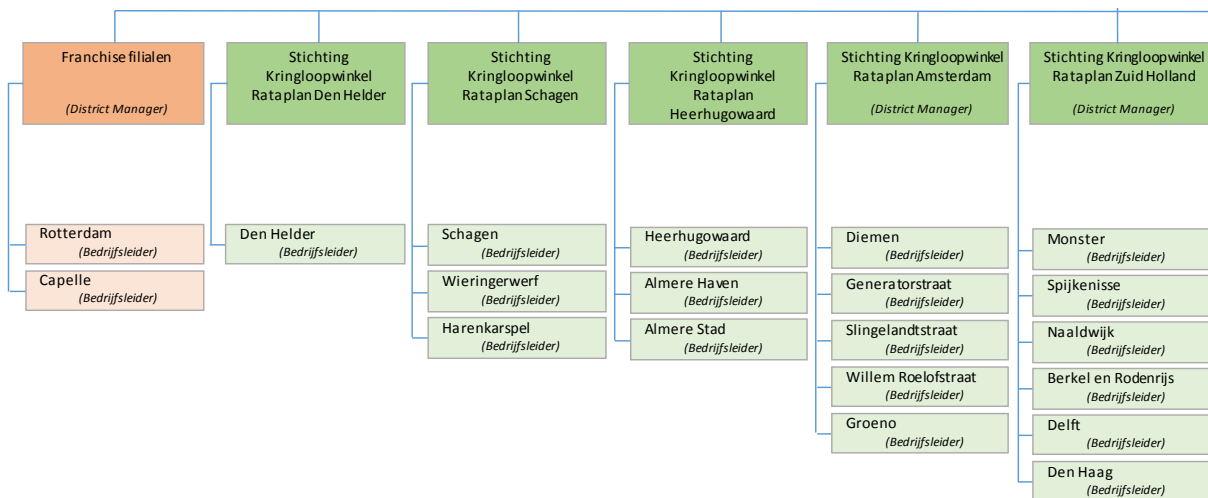
- **Alle financiële informatie is actueel, er is veel sturingsinformatie beschikbaar**

- Er wordt ingezet op verdere ontwikkeling van geautomatiseerd systeem waardoor meer sturingsrapportages beschikbaar wordt (denk hierbij aan sturingsinformatie naar DM en bedrijfsleiders op beïnvloedbare kosten)

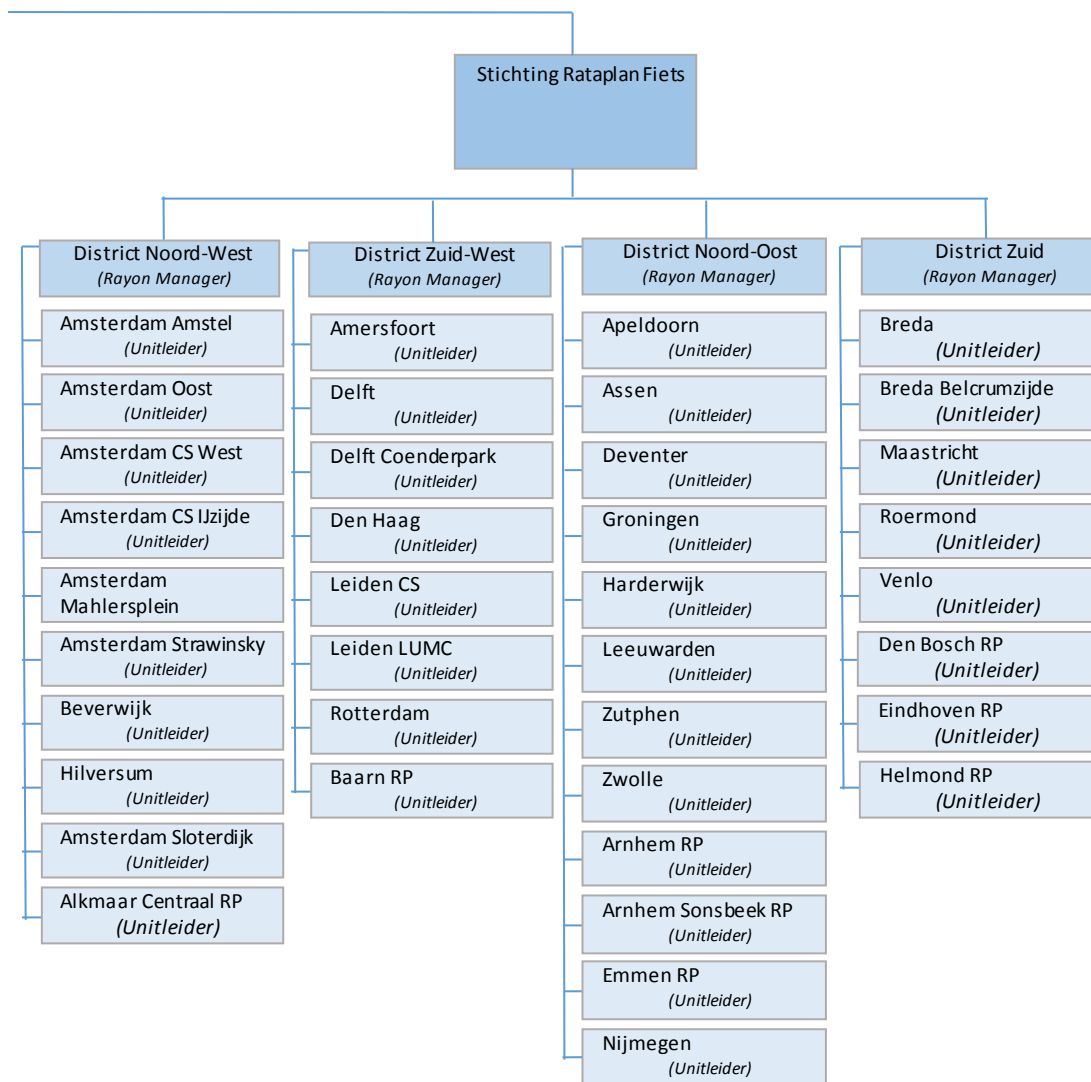
9. Organigram



Bovenstaand RvT, Bestuur en Staf (centraal bureau)



Indeling kringloop (aansturing door 2 districtsmanagers)



Bovenstaand de indeling bij RataPlan Fiets (aansturing door 4 rayonmanagers)