

# Strategisch plan 2022 t/m 2024

Status: Goedgekeurd  
versie 1.0

**PELGRIMSHOEVE**



**Snuffelmarkt**

**INHOUDSOPGAVE**

	<u>blad</u>
1. INLEIDING.....	3
1.1 Introductie en aanleiding .....	3
1.2 Leeswijzer.....	3
2. OMGEVING .....	4
2.1 Introductie van de markt .....	4
2.2 Ontwikkelingen en trends in de markt .....	4
2.3 Stakeholderanalyse en -dialogoog .....	4
2.4 Extern krachtenmodel .....	5
2.4.1 Positionering in de markt .....	5
2.4.2 Concurrenten en substituten .....	5
2.4.3 Mogelijke toetreders .....	5
2.4.4 Afnemers.....	5
3. ORGANISATIE .....	6
3.1 Over de Pelgrimshoeve.....	6
3.2 Juridische en fiscale structuur .....	6
3.3 Organisatorische structuur .....	6
3.4 Managementstructuur.....	6
3.5 Afstemmings- en coördinatiestructuur.....	6
4. SWOT-ANALYSE .....	8
4.1 Kansen.....	8
4.2 Bedreigingen.....	8
4.3 Sterktes.....	8
4.4 Zwaktes.....	8
4.5 Prioritering SWOT-analyse .....	8
5. STRATEGIE .....	9
5.1 Missie.....	9
5.2 Visie.....	9
5.3 Strategie.....	9
5.4 Doelstellingen.....	9
5.4.1 Goede doelen .....	9
5.4.2 Sociale gemeenschap .....	9
5.4.3 Verkleinen van de afvalberg.....	10
5.4.4 Financieel beleid.....	10
6. ACTIEPLAN.....	10

## **1. INLEIDING**

Dit document beschrijft de Strategische planning van de Stichting Pelgrimshoeve in Zoetermeer.

### **1.1 Introductie en aanleiding**

Als aanvulling op het Handboek Managementsysteem en het Bestuursverslag 2020 (5 maart 2021), is dit Strategisch plan tot stand gekomen.

Mede door de Corona periode ervaren wij het als een uitdaging om onze missie en visie te vertalen naar een SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) plan. Het helpt wel dat er op de diverse plaatsen al het een en ander is opgeschreven.

Dit Strategisch plan is dan ook niet los te zien van andere sturende en beleidsbepalende stukken.

### **1.2 Leeswijzer**

In dit document wordt een langere termijnvisie weergegeven rekening houdend met de kansen en bedreigingen in de omgeving en de sterktes en zwaktes van onze (vrijwilligers)organisatie. Dit leidt tot doelstellingen als stip op de horizon, waar in het komende jaar concrete stappen in genomen zullen worden en bijgestuurd waar nodig.

Bij het opstellen van de strategische planning is tevens rekening gehouden met het specifieke karakter en de organische groei van onze vrijwilligersorganisatie. Het onderhouden van onze sociale gemeenschap, onze activiteiten (giften kunnen uitkeren aan goede doelen) en zo verantwoord mogelijk omgaan met afval- en reststromen zijn en blijven onze primaire doelen.

## 2. OMGEVING

### 2.1 Introductie van de markt

De Pelgrimshoeve is al bijna 40 jaar werkzaam binnen de grenzen van de gemeente Zoetermeer. Deze gemeente telde in juni 2021 ruim 125.000 inwoners en ruim 56.000 woningen.

Het ophalen en brengen van goederen beperkt zich tot de gemeentegrens van Zoetermeer. Onze klanten komen uit de gehele regio Haaglanden en incidenteel ook van daarbuiten.

Buiten de Pelgrimshoeve telt de gemeente Zoetermeer nog een aantal andere kringloopbedrijven. Kijken we naar de regio dan zien we in Berkel en Rodenrijs, Delft en Den Haag Ypenburg vestigingen van de kringloopketen Rataplan.

Er is een trend te zien in het handelen in 2<sup>e</sup> hands goederen. De professionaliteit van deze kringloopbedrijven en andere retailers loopt sterk uiteen en veel (commerciële) nieuwkomers missen de – voor BKN lidmaatschap vereiste - maatschappelijke doelstellingen. Voor zowel klant als overige stakeholders is dit verschil niet altijd duidelijk.

### 2.2 Ontwikkelingen en trends in de markt

Het toetreden van steeds meer 2<sup>e</sup> hands retail, zowel online als offline, vormt enerzijds concurrentie, anderzijds toont het aan dat de kringloopbranche een stabiele marktpartij is met mogelijkheden tot groei, die met haar marktaandeel een positief effect op mens en milieu kan hebben.

Daarbij beseffende dat aan de ene kant er een groeiende vraag naar tweedehands is en anderzijds het dan wel zo goed als nieuw moet zijn. Kortom: de kwaliteitseis is de laatste jaren groeiende.

Een andere trend is het verbeteren van de kwaliteit van tweedehands goederen ('upcycling'). Dit gebeurt door een toenemend aantal - minder of meer commerciële - aanbieders.

### 2.3 Stakeholderanalyse en -dialoog

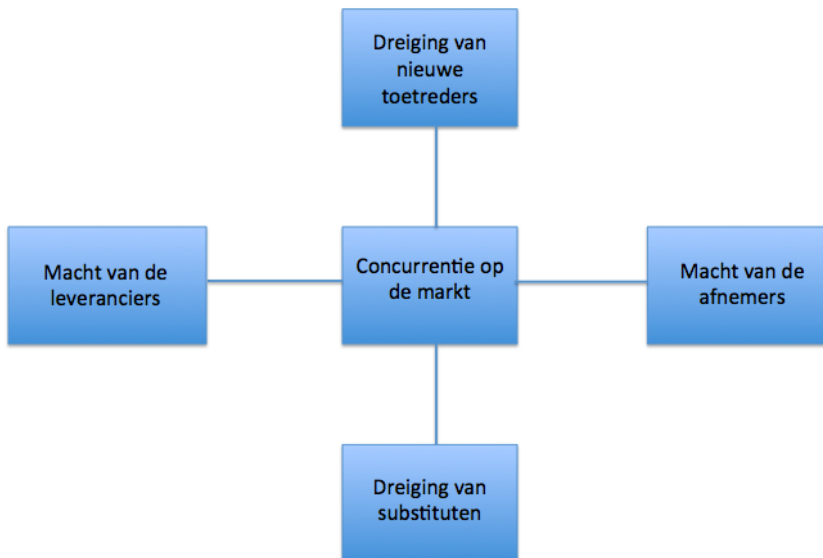
Bij een organisch tot stand gekomen (gegroeide) organisatie als de Pelgrimshoeve zijn de belangrijkste belanghebbenden haar medewerkers. Immers zij hebben de organisatie gebracht naar een aard en omvang die het mogelijk maakt om in volle breedte kringloopbedrijvigheid te ontplooien.

Daarnaast zijn onze klanten, zowel de brengers als de kopers van de goederen, belanghebbenden in het bestaan van de Pelgrimshoeve.

De Gemeente Zoetermeer zou gezien haar taak en verantwoordelijkheid voor met name het milieuaspect, een belangrijke plaats toekomen als belanghebbende.

Wat betreft een dialoog met onze medewerkers zijn wij gepokt en gemazel. Een dialoog met de gemeente op basis van onze bijdrage aan de milieudoelstellingen en sociale impact zou een meerwaarde zijn voor beide partijen.

## 2.4 Extern krachtenmodel



### 2.4.1 Positionering in de markt

De Pelgrimshoeve bestaat 39 jaar. Zij heeft een belangrijke positie in de Zoetermeerse samenleving verworven. Omdat de Pelgrimshoeve een vrijwilligersbedrijf is kan zij het niet uitbetaalde loon schenken aan goede doelen in binnen- en buitenland. Uit onze eigen analyses blijkt dat wij procentueel gezien evenveel geld aan goede doelen schenken als branchegenoten aan personele kosten hebben. Dit geeft de Pelgrimshoeve een hoge gunfactor zowel in het aanbod van goederen als de vraag.

### 2.4.2 Concurrenten en substituten

Naast de bestaande en nieuwe kringloopwinkels en de commerciële 2<sup>e</sup> hands handelaren, zijn er ook andere aanbieders te bedenken die mogelijk concurrentie vormen voor de kringloopbranche. Zoals prijsvechters als Action, ketens als H&M en Zalando die 2<sup>e</sup> handskleding gaan aanbieden in webwinkels.

Aangezien de Pelgrimshoeve lokaal georiënteerd is en de laatste jaren een toename heeft van bezoekers aan onze kringloopwinkel, zien wij dit niet als directe concurrentie.

### 2.4.3 Mogelijke toetreders

Er is sprake van de komst van een nieuw kringloopbedrijf. Dit is op uitnodiging c.q. in samenwerking met het plaatselijk aan de Gemeente Zoetermeer gelieerde werkbedrijf 'De Binnenbaan'. Ons kringloopbedrijf kan door zijn vrijwilligerskarakter maar zeer beperkt voldoen aan de vraag naar werkplekken voor de groep met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op dit moment zijn er drie cliënten van "De Binnenbaan" bij ons gedetacheerd.

Recent heeft het kringloopbedrijf 'de Springplank', met een vestiging in de wijk Rokkeveen, zijn oppervlakte vergroot naar 1500 M2.

### 2.4.4 Afnemers

De inrichting, presentatie en doorstromingsnelheid (elke keer wat nieuws) van de goederen maakt de Snuffelmarkt voor veel mensen aantrekkelijk. Voor corona was door een te grote toeloop van klanten in de winkel en bij de inname van goederen sprake van een overspannen situatie voor de medewerkers. In het na-corona tijdperk zal hier veel aandacht aan gegeven worden om aan deze drukte paal en perk te stellen.

### 3. ORGANISATIE

#### 3.1 Over de Pelgrimshoeve

De kringloopactiviteit is begonnen als een bazaar waarvan de opbrengst ten goede kwam aan het opknappen van de Pelgrimskerk. Toen aan deze doelstelling was voldaan en er een hoeveelheid onverkochte goederen overbleven is besloten in een Stichtingsvorm de verkopen van gebruikte goederen voort te zetten. Stap voor stap en iedere keer weer reagerend op de groei van vraag en aanbod van goederen, is de Pelgrimshoeve op de golven van de welvaart uitgegroeid tot een van de grotere kringloopwinkels in de regio. Kortweg: de Pelgrimshoeve heeft kansen gehad maar die ook gepakt.

Inmiddels zijn er ca. 160 vrijwilligers werkzaam, aangestuurd door een stabiele kern van coördinatoren. En daarnaast hebben we een intensieve samenwerking met Ipse de Bruggen voor dagbesteding voor mensen met een handicap.

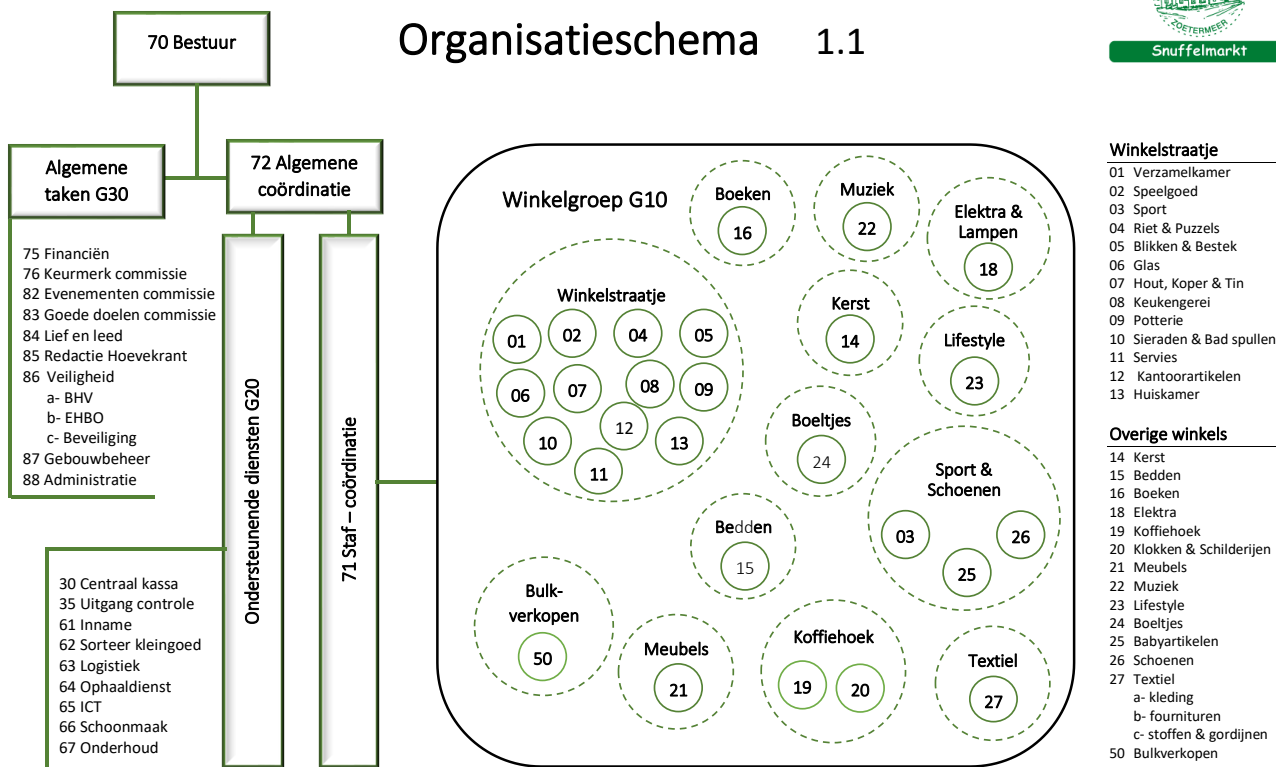
#### 3.2 Juridische en fiscale structuur

De Pelgrimshoeve is een stichting en is BTW-plichtig. Voor wat betreft de Vpb is een aanvraag voor permanente vrijstelling in voorbereiding.

#### 3.3 Organisatorische structuur



Organisatieschema 1.1



#### 3.4 Managementstructuur

Het bestuur doet de algemene coördinatie en de staf de dagelijkse coördinatie zoals aangegeven in het organisatieschema. Verder toegelicht in het Handboek Managementsysteem.

#### 3.5 Afstemmings- en coördinatiestructuur

De taak van het bestuur is het zorgdragen voor de algemene gang van zaken. Deze bestaat uit de zorg voor de financiën, de organisatie, de veiligheid en het beheer van de gebouwen. Het bestuur vormt samen met de coördinatoren van de afdelingen (staf) de dagelijkse leiding.

Het bestuur vergadert volgens rooster negen maal per jaar en verder zoveel als nodig is. Om en om is het eerste deel van de vergadering samen met de staf.

Algemeen overleg met de medewerkers vindt plaats tijdens de jaarlijkse vergadering in maart waarin verslag

gedaan wordt over het gevoerde en te voeren beleid van het afgelopen jaar. Zo nodig wordt in het najaar nog een extra medewerkersvergadering ingelast.

De staf vergadert in principe maandelijks om de dagelijkse gang van zaken te bespreken.

Het werk van het bestuur wordt ondersteund door een Goede Doelencommissie en een Evenementencommissie. Jaarlijks heeft het bestuur met deze commissies formeel overleg en verder zoveel als wenselijk is. In beide commissies heeft een bestuurslid zitting.

De Pelgrimshoeve brengt elfmaal per jaar de Hoevekrant uit, waarin onder andere de bestuurs- en staf vergaderingsverslagen worden gepubliceerd.

## 4. SWOT-ANALYSE

In geen enkele SWOT-analyse (sterkte-zwakte analyse) is in 2019 de coronapandemie voorzien. Dat maakt duidelijk dat ook een zorgvuldig opgestelde analyse zwaktes heeft. Blijft dat het nuttig is om binnen onze mogelijkheden de kansen en bedreigingen in kaart te brengen.

In het Bestuursverslag 2020 (uitgave 5 maart 2021) is een 'Toekomstparagraaf' opgenomen waarin uitvoerig op een aantal kansen en bedreigingen wordt ingegaan. Het gestelde in deze paragraaf is een korte uitwerking daarvan.

### 4.1 Kansen

De tijdgeest is voor de kringloopbranche gunstig. Duurzaamheid wint steeds meer terrein en hergebruik staat daarin bovenaan.

De mens staat ook open voor het kopen van tweedehands. Het kopen van tweedehands spaart geld en grondstoffen.

### 4.2 Bedreigingen

Al dan niet gedwongen door algemene maatregelen van de rijksoverheid betreden steeds meer retailers de kringloopmarkt. In hoeverre zij voor ons een bedreiging zijn is moeilijk te overzien.

Een tweede bedreiging is dat er steeds meer ondernemers actief worden op het terrein van kringloop, 2<sup>e</sup> hands en door upcycling.

### 4.3 Sterktes

De Pelgrimshoeve heeft in haar bijna 40-jarig bestaan een goede naam opgebouwd. Het werken met vrijwilligers en het actief zijn in het sociale domein geeft de Pelgrimshoeve een hoge gunfactor.

Staf en medewerkers hebben vele jaren ervaring en daarmee een grote professionaliteit zich eigen gemaakt.

### 4.4 Zwaktes

Er is door interne besognes te weinig gedaan aan het onderhouden en initiëren van externe contacten. Alle aandacht is gegaan naar het oplossen van interne problemen. Waren dat voor corona het beheersbaar maken en houden van de groei, na corona zullen we moeten zoeken naar "het nieuwe normaal".

Je kan wel goed zijn, maar dat moeten we anderen ook wel vertellen. Met name is het belangrijk dat de contacten met de gemeentelijke overheid worden aangehaald.

Ook de stijgende gemiddelde leeftijd van de vrijwillige medewerkers wordt gezien als een risico.

### 4.5 Prioritering SWOT-analyse

Absolute prioriteit moet hebben het zoeken en vormgeven van het nieuwe 'normaal' na corona. Voor corona waren de winkelopeningstijden beperkt. Alleen op dinsdag en donderdag was de winkel wekelijks open. Op dinsdag waren de tijden van 14.00 tot 20.00 uur. Op donderdag was dit van 14.00 tot 17.00 uur. Op de tweede en de laatste zaterdag waren we open van 10.00 tot 15.00 uur.

Als uitvloeisel van de corona maatregelen hebben we de winkelopeningstijden moeten spreiden. Dat is geworden een winkelopeningstijd van 13.00 tot 16.00 uur van maandag tot en met vrijdag. Wel is al besloten de spreiding van de winkelopeningstijden te handhaven.

Er is een behoefte om ook weer op zaterdag open te gaan. Op zaterdag is er een ander publiek: familie en gezinnen bezoeken dan onze winkel en werkenden die doordeweeks niet kunnen.

Gewaakt moet worden dat het geheel gedragen wordt door een gezonde balans tussen inkomsten en uitgaven.



## 5. STRATEGIE

De Pelgrimshoeve kent geen strak geleide planningsmethodiek. De reden hiervan moet gezocht worden in de vrijwilligerscultuur waar aanbod en vraag van medewerkers in kwalitatieve en kwantitatieve zin moeilijk in een strak keurslijf is te managen.

Door de afwezigheid van een salaris ligt de beloning uitsluitend bij de waardering die gevoeld wordt. Vrijwilligers stellen over het algemeen slechts een deel van hun tijd beschikbaar. De organisatie is dan ook in zijn aard zeer gefragmenteerd. Het is wel een zeer gemotiveerde groep medewerkers in deeltijd verband.

Kijkend naar het resultaat is deze los/vast organisatie tot veel in staat gebleken.

### 5.1 Missie

Een missie definieert de bestaansgrond van een organisatie en geeft aan welke functie de organisatie in de markt kan en wil vervullen. Een missie staat voor het bestaansrecht van een organisatie en staat niet ter discussie.

De missie van de Pelgrimshoeve is het leveren van een (financiële) bijdrage aan doeleinden van 'sociaal en maatschappelijk belang'.

### 5.2 Visie

Een visie is een consistente blik op de toekomst en geeft de te realiseren gewenste situatie aan op basis van de missie. Het is als het ware een foto van de situatie die de organisatie nastreeft. Een visie kan worden aangepast aan veranderende omstandigheden in relatie tot de missie en kan ter discussie staan.

Voor de Pelgrimshoeve is dit het financieren van goede doelen en mensen in staat stellen mee te doen aan de samenleving en een zinvolle werkplek te bieden. Hierbij is zorg voor het milieu, de afvalstroom zo laag mogelijk houden en op een verantwoorde wijze restafval verwerken, een belangrijk onderdeel.

### 5.3 Strategie

Om dit doel te bereiken zamelt de Pelgrimshoeve de gebruikte goederen in die haar worden geschonken en die na sortering en selectie op verkoopbaarheid te koop worden aangeboden in een winkel. Deze winkel staat bekend onder de naam Pelgrimshoeve Snuffelmarkt.

De ontstaansgeschiedenis van de Pelgrimshoeve en de winst die dat heeft gebracht voor mens en milieu maakt het meer dan waard de organisatie voor de toekomst te behouden.

De strategie is dan ook om alles in het werk te stellen om de continuïteit te waarborgen.

### 5.4 Doelstellingen

Het waarborgen van de continuïteit is essentieel om nu en in de toekomst onze statutaire opdracht en ambities te kunnen blijven waarmaken. Onze ambitie is niet om te groeien, maar om dat te blijven doen wat we goed doen en belangrijk vinden. Een belangrijke plek innemen in de maatschappij door in te zetten op de volgende gebieden:

#### 5.4.1 Goede doelen

Het financieren van goede doelen is de hoofddoelstelling van de Pelgrimshoeve en vindt plaats op basis van de bepalingen in de statuten van de Stichting Pelgrimshoeve. Deze stelt dat voor zover voldoende geldmiddelen beschikbaar zijn de giften gegeven kunnen worden aan doeleinden van diaconaal en maatschappelijk belang.

Om deze giften te kunnen waarborgen, dient er een balans gevonden te worden tussen inkomsten en uitgaven.

Door dit doel jaarlijks op te nemen in de begroting en dit te kwantificeren wordt het mogelijk gemaakt om een streven te bepalen (voorlopig 50%) en bij te sturen wanneer nodig. Rekening houdend met het overstijgende financieel beleid en gewenste of nodige ontwikkelingen.

#### 5.4.2 Sociale gemeenschap

Een tweede doelstelling is "het meedoen in de samenleving of je nu jong, oud, heel gewoon of net even

anders bent". Zo vinden vele mensen een zinvolle werkplek, bij de keuze van de goede doelen staat ook het helpen van mensen centraal.

Deze doelstelling uit zich in de kringloopbedrijvigheid en ons dagelijks werk. Continuïteit van instroom en het behouden van de vrijwilligers die dit werk doen, is essentieel. Hiervoor is het noodzaak om de werkzaamheden en de werkdruk van onze vrijwilligers te beheersen.

Om dit te kunnen doen gaan wij op zoek naar manieren van professionele borging. Bijv. het aannemen van een betaalde bedrijfsleider. Dit doel zal worden meegenomen in de herschikking van financiële middelen. Dit zal per kwartaal worden gemonitord en eind 2022 geëvalueerd in de jaarrekening.

Hiervoor is tevens herziening nodig van de taakafbakening tussen bestuur en staf. Knelpunten zoals ervaren door zowel staf als vrijwillige medewerkers en leeftijdsopbouw worden hierin meegenomen.

### **5.4.3 Verkleinen van de afvalberg**

De Pelgrimshoeve ziet het belang van de zorg voor het milieu als een belangrijk onderdeel van haar bedrijfsvoering. Allereerst is er de zorg dat de ingenomen goederen op een verantwoorde wijze een tweede leven krijgen. Bij de selectie van goederen heeft de winkelverkoop de eerste prioriteit om de afvalstroom zo klein mogelijk te houden ("hergebruik"). Vervolgens is er veel aandacht voor het op een verantwoorde wijze verwerken van de reststromen en -afval.

Inzicht in de balans met betrekking tot inname, hergebruik en reststromen is hiervoor van belang. Het doel is om dit regelmatig te monitoren aan de hand van gewichten en financiële baten en lasten.

Inzicht in deze gegevens helpt ook om onze relatie met de gemeente op milieubeleid te versterken nu en in de toekomst. Bijv. bij het aangaan van de dialoog over de storkosten en besparing door hergebruik die de Pelgrimshoeve realiseert.

Daarnaast is verduurzaming en beperken van CO2 uitstoot een bredere ambitie. Het isoleren van de buitengevel van het winkelgebouw waar we in 2020 mee zijn begonnen zal naar verwachting in 2022 worden afgerond. Zo verduurzamen wij ons gebouw met uiteindelijk het doel van het gas af te gaan.

De kosten en baten van bovengenoemde acties worden via kwartaal- en jaarrekeningen gemonitord.

### **5.4.4 Financieel beleid**

Bovenstaande doelstellingen worden meegenomen in de herschikking van het financieel beleid. Het doel is om voor 2022 weer een 'normale' begroting op te stellen. Voor de baten zullen daarvoor de resultaten in de tweede helft van 2021 als uitgangspunt worden genomen. De in 2021 gebruikte liquiditeitsbegroting blijft ook nog in 2022 in gebruik. Dit om de consequenties van onvoorziene schommelingen in de baten vroegtijdig te onderkennen. Als maatregelen van de Rijksoverheid niet opnieuw 'roet in het eten gooien' zal in 2022 een opzet voor een meerjarenbegroting worden gemaakt.

## **6. ACTIEPLAN**

Het vertalen van deze lange termijn doelstellingen in concrete acties gebeurt in jaarplannen. Tijdens de bestuur en stafvergadering wordt op basis van een agenda het beleid, de bedrijfsvoering en de (financiële) resultaten gemonitord. De resultaten van deze monitoring worden in de verslagen van de overleggen opgenomen. De hieruit voortvloeiende acties worden door middel van een actielijst voor een juiste en tijdige afhandeling door bestuur en staf bewaakt.