



DOOR FRANS DREISSEN

INTERVIEW  
VEBEGO

Als de familieplicht roept... Op de drempel van oud en nieuw draagt topman Ronald Goedmakers (58) bij facilitaire grootmacht Vebego het stokje over aan neef Ton (40). „Wij zien het bedrijf als iets dat slechts in bruikleen wordt gegeven aan de volgende generatie.”

# ‘Wat ons écht drijft, is goeddoen’

## VOERENDAAL

De natuur rondom kasteel Cortenbach in Voerendaal kleurt onder een winters zonnige vlammen oranje. Er wordt flink gesnoeid in het parkje. Omwille van de vitaliteit, de verjonging van het groen straks in het prille voorjaar. In het kasteeltje zelf, daar waar de leiding van het Vebego-imperium resideert, vinden de laatste formaliteiten plaats voor de wisseling van de wacht. Ronald Goedmakers geeft de voorzittershamer in de raad van bestuur door aan neef Ton. Lachend: „Nu nog gauw even onze titel in de handtekening voor de mails aanpassen en we zijn helemaal klaar.” Vebego vitaliseert. „Het is altijd mijn droom geweest om het bedrijf dat mijn vader heeft opgericht door te geven aan een familielid. En vooral om iets beters weg te geven aan de volgende generatie dan dat je het zelf ooit hebt gekregen,” vertelt Ronald Goedmakers. „Daarvoor is het belangrijk dat je een ruime periode van overgang hebt en langere tijd met elkaar samenwerkt. Alles wat ik doe heb ik de laatste jaren met Ton afgestemd. En dat zal de komende jaren omgekeerd zijn.” Ton Goedmakers was in de voorbije drie jaar de rechterhand van zijn oom in de tweehoofdige raad van bestuur. Daarvoor heeft hij onder meer vanuit Zürich zeven jaar leiding gegeven aan de Vebego-activiteiten in Zwitserland. „Wat ik daar vooral heb geleerd is een missie. Ik

ben van huis uit niet de meest gestructureerde en georganiseerde persoonlijkheid, Zwitsers zijn dat wel. Als je structureel stappen wilt maken, innovaties wilt doorvoeren, dan moet je daar heel goed over nadenken.”

## Familiëdynastie

Ton Goedmakers was min of meer voorbestemd om de familiëdynastie voort te zetten. „Een kroonprins? Dat vind ik een leuk woord. Ik heb de meeste interesse om bij Vebego verder te gaan. Het is ook dat mijn jongste zus Suzan, heeft gekozen voor het theater en het onderwijs. Mijn oudste zus helpt vanuit haar pedagogische opleiding nu gezinnen met problemen thuis. Zij is wel voorzitter van de Vebego-foundation die we al vijftien jaar hebben.” „Mijn eigen kinderen zijn wat jonger”, vult de scheidend voorzitter Ronald Goedmakers aan. „Ze zijn 28, 26 en 23 jaar. Qua opvolging wordt in de familie niet louter gekoken naar capaciteit. Je moet ook een zekere levenswijze hebben. Om te kunnen inschatten hoe de organisatie reageert op jouw besluiten.” „Bij ons hebben we een traditie”, vervolgt hij. „Mijn vader droeg het bedrijf al redelijk vroeg over aan mijn broer, die elf jaar ouder is dan ik. En hij zestien jaar geleden weer aan mij. Wat leeftijdsopbouw in de familie betreft, is er sprake van een soort van dakpanconstructie. Een overlap. En dat werkt wel zo prettig als je het bedrijf wilt doorgeven aan de volgende generatie.” Ronald Goedmakers vindt dat ‘de leeuw’ een kans verdient. „Ik ben 58

„**We hebben als Vebego de ambitie uitgesproken om in 2025 dagelijks op meer dan 10 miljoen mensen een positieve impact te hebben met de dingen die wij doen.**”

Nieuwe Vebego-topman  
Ton Goedmakers

Zoon Ronald (rechts) en kleinzoon Ton achter het bureau van Vebego-oprichter Tonny Goedmakers, dat een prominente heeft gekregen in Kasteel Cortenbach in Voerendaal.  
FOTO BAS QUAEDEVLIEG

jaar jong. Mijn moeder is op haar 58ste overleden. Zelf heb ik vijftien jaar geleden al een hartinfarct gehad. Het zit aan de erfelijke kant van moeders. Het heeft me nooit echt bezighouden. Maar zoiets maakt je wel bewuster van je eigen kwetsbaarheid. Daarom sport ik wat regelmatig, als een soort van levensverzekering. En toch doe ik een stapje terug. Omdat ik niet zo lang mogelijk wil blijven zitten en pas overdragen op het moment dat het echt niet meer gaat, zoals je dat wel vaker ziet bij familiebedrijven.”

## Betekenisvol werk

Ton Goedmakers is de derde generatie die sturing geeft aan het bedrijf, waar opa Tonnie in 1943 met één spons en één ladder mee is begonnen. In bijna acht decennia is Vebego geëvolueerd tot een multinational met impact. „Wat ons écht drijft, is goeddoen: wij willen al onze medewerkers betekenisvol werk bieden. Wij geloven dat we daarmee de meeste toegevoegde waarde hebben voor zowel onze klanten, onze mensen én de maatschappij. En dat mate ik volledig met waar ik als persoon voor sta.” „We hebben als Vebego de ambitie uitgesproken om in 2025 dagelijks

**36.000 mensen,  
1,2 miljard omzet**

Familiebedrijf Vebego begon in 1943 als glazenwassersbedrijf Hago van Tonny Goedmakers. Tegenwoordig bestaat de dienstverlener uit een krachtig collectief met over de honderd dochterbedrijven en veertig joint ventures in Nederland, Zwitserland, Duitsland en België. De ruim 36.000 medewerkers werken in de schoonmaak, het groenonderhoud, het facilitair management en de zorg. Vebego realiseerde dit jaar, net als in 2019, een omzet van circa 1,2 miljard euro.

beidsbeperking. Dát is impact voor ons.”

Nieuwsgierig als het is, heeft Vebego in de voorbije jaren meerdere ongebaande paden bewandeld. „Het klopt, we hebben wat veranderingsgolven gehad. Uitdagingen, die niet altijd liepen zoals we wilden”, blikt het tweetal achterom. „Zoals een IT-bedrijf, iets met beveiliging en de productie van consumentenproducten zoals shampoo en douche. We hebben activiteiten opgezet in Engeland, Spanje, Frankrijk, Italië en Portugal. Zeg maar een kaasprykkertjes-strategie met vlaggetjes gevolgd. Maar op een gegeven moment zie je dat al die bedrijven in al die landen te klein zijn om echt invloed te hebben.”

In mineur eindigde ook het avontuur met buitenlandse uitzendkrachten. Het detacheren van Poolse arbeidsmigranten naar Nederland. „Als je dat op onze manier wilt doen, dan kom je in die markt niet mee. Zeker als je sociaal werkgeverchap ambieert en wilt dat de mensen plezier en voldoening uit hun werk halen.” De strategie de komende jaren focust op de kernactiviteiten in de vier landen waar Vebego het verschil kan maken. Op de schoonmaak, facilitair management, het groenonderhoud en de

zorg. In Duitsland ziet het bedrijf nog de meeste groeikansen.

## Collectief

Als nieuwe kapitein aan het roer, gaat Ton Goedmakers de koers finetunen en de organisatie bijslippen. Het concern opereert momenteel in binnen- en buitenland onder vele bedrijfsnamen. Ton Goedmakers moet het boegbeeld worden van een meer hechte en slagvaardigere organisatie. „We moeten toe naar grotere, sterkere eenheden. Alleen al in Nederland telt Vebego 44 bedrijven. Kijken we naar de maandcijfers, dan hebben we twee A4'tjes met allerlei getallen in een heel klein lettertype.”

„Wij willen de kracht van het collectief meer gaan benutten. Qua schoonmaak willen we bijvoorbeeld naar één platform, één systeem, één backoffice. Samenwerken wordt dan makkelijker. Hoeveel bedrijven hebben we niet die allemaal Hugo heten, met ieder hun eigen directie en werkwijze? Ze concurreren met elkaar onder hetzelfde logo. Dat is niet uit te leggen aan klanten.” De coronapandemie heeft het nut van meer slagkracht duidelijk aangetoond. „We hebben razendsnel een flexibel kunnen optuigen; een naar honderd mensen omzetten van

„**We zien vooral toekomst in de sensor-technologie. De huidige schoonmaak werkt op de vierkante meter. Waar we naar toe gaan, is naar aantallen medewerkers in een gebouw.**”

klanten waar incens geen werk meer was, naar klanten waar zich juist extra werk aandeede. Zo konden we mensen aan het werk houden. Goed, we hebben de schil met tijdelijke contracten afgebouwd, maar niemand hoeft ontslaan. We hebben ook geen gebruik hoeven maken van steunmaatregelen in Nederland. Daar zijn we trots op.”

Ton Goedmakers

Innoveren

Trots is men ook op het eigen innovatievermogen. „We zijn een kleine ideeënfabriek. We zien vooral toekomst in de sensortechnologie. De huidige schoonmaak werkt op de vierkante meter. Waar we naar toe gaan is naar aantallen medewerkers in een gebouw. Het thuiswerken in coronatijd heeft deze ontwikkeling versneld. Daar gaan we met Hago Next nu stevig mee aan de slag. Er wordt aan de hand van data op een iPad gekeken naar waar mensen zijn geweest en waar dus moet worden schoongemaakt. In met name een tech-gedreven markt als Duitsland vinden ze dit razend interessant.”

De toekomst biedt vooral onzekerheid. „Kantoren gaan downsize. Dat heeft een gigantische impact op de dienstverlening. Wij zijn met klanten in gesprek hoe we onze dienstverlening daarop het beste kunnen aanpassen.” Ondanks de crisis is de directie positief en optimistisch. „Over 2020 gaan we ondanks alles een kleine groei realiseren van 2 à 2,5 procent. Dat is evenwel minder dan we aan het begin van het jaar hadden verwacht.” Uit de nieuwjaarsboodschap zal vooral respect klinken. „Voor al het belangrijke werk dat onze mensen hebben verricht in zo'n onoververend jaar”, aldus Ton Goedmakers. „Ik zal ook refereren aan het samen-gevoel. Als familiebedrijven als familie van bedrijven zijn we bezig met de dag van morgen. Met impact. Ik hoop dat we de waardering die we nu krijgen, kunnen vasthouden.” Ton Goedmakers is klaar voor de job. Nee, er gedijt geen revolutie in het kasteel Cortenbach. Vebego wacht geen grote veranderingen. Continuïteit boven alles. „Wij zien het bedrijf als iets dat slechts in bruikleen wordt gegeven voor de volgende generatie”, reageert de nieuwe topman laconiek op de stelling dat de derde generatie wel eens moeite heeft om het bedrijf 'niet te verkwanselen'. Verwerven, erven, behouden, zo luidt de regelteswjsheid. „Daarom blijf ik nog wel even opletten”, voegt zijn oom er ad rem en breed glimlachend aan toe.

## Paspoort

- **Naam:** Ton Goedmakers
- **Geboren:** 1980, Heerlen
- **Functie:** CEO Vebego International BV per 1-1-2021
- **Studie:** 1998-2003 Hogeschool Utrecht, bachelor management, economie, recht, 2004-2006 Nyenrode Business Universiteit, master financieel management, 2010-2012 TIAS School for Business and Society, strategisch management.
- **Loopbaan:** 2005-2007 Katoennatie, operationeel manager, 2007-2010 algemeen directeur EMC Artsen en Verpleegkundigen, 2010-2018 divisiedirecteur Vebego Zwitserland, 2018-2020 lid raad van bestuur Vebego International