



Vebege  
jaarverslag  
2021



# Inhoudsopgave

Bestuursverslag	4
Voorwoord	5
Over ons	8
Kerncijfers	9
Strategie Vebego 2025	14
Onze resultaten	31
Impact	36
Risico's en kansen	58
Vooruitblik 2022	62
Bericht van de Raad van Commissarissen	68
Samengevatte jaarrekening 2021	72
Overige gegevens	78







# Voorwoord

2021 leek in veel opzichten op het coronajaar 2020. De treinen, vliegvelden en kantoren waar wij ons werk doen waren soms akelig leeg. Veel van onze klanten moesten op- en afschakelen en meeveren met de veranderende maatregelen. Tegelijkertijd was de vraag naar onze diensten vanuit de zorg groot en hadden we profijt van de extra aandacht voor hygiëne. Het was opnieuw een VUCA-jaar: *Volatile, uncertain, complex and ambiguous*. Een jaar vol onzekerheden, met bedreigingen én kansen.

We zijn er trots op dat we in zo'n jaar een robuust resultaat hebben gerealiseerd, met goede financiële cijfers. Daarbij zijn we onder de indruk van de flexibiliteit waarmee onze bedrijven hebben geanticipeerd en gereageerd op de soms snel wisselende omstandigheden. Het sterkt ons in onze overtuiging dat we het ondernemerschap in onze bedrijven moeten koesteren, inclusief de beslisruimte die hierbij hoort.

## Strategie doorgezet, acquisitie hectas

In 2021 hebben we er, ondanks de onzekerheid, voor gekozen om de eerder ingezette strategie door te zetten. We zijn doorgegaan met de uitwerking van *Designing our Future*, ons ontwerp uit 2020 waarmee we koersen op elf grote bedrijven in vier landen. Belangrijke stap hierin was in 2021 de acquisitie van hectas Facility Services. Deze overname, de grootste in de geschiedenis van ons bedrijf, is begin 2022 afgerond. We waren in Duitsland al jaren op zoek naar een passende partij om onze positie als facilitair dienstverlener te versterken. Bij de overname hebben we goed gekeken naar de 'cultural fit'.

## Executive Board: nieuwe rol uitgediept, op weg naar meer diversiteit

De Executive Board beleefde het eerste jaar in een andere rol en in een andere samenstelling. Met Ton Goedmakers als nieuwe CEO van Vebego heeft de Board in 2021 haar rol als strategisch architect van Vebego verder ingevuld en bijbehorende taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Naast het toetreden van Giuseppe Santagada en Mark van Haasteren, beiden als COO, is in 2021 in goed overleg besloten om nieuwe mensen te zoeken voor de functies van CFO en CHRO. Deze verandering wordt direct benut om ook op board level meer diversiteit te creëren, zodat Vebego ook hier een juiste afspiegeling is van de maatschappij.

## Onze impact: betekenisvol werk

Vebego wil vooroplopen als inclusief werkgever. We kunnen impact maken door betekenisvolle banen te creëren, waarbij we iedereen mee willen laten doen, ook mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, ook mensen met een migratie-achtergrond. In 2021 hebben we gekozen voor Great Place To Work (GPTW) als manier om stelselmatig te blijven werken aan goed werkgeverschap. De methodiek meet, naast tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers, de mate van diversiteit en inclusie. Doel is dat al onze bedrijven, in navolging van Vebego in Zwitserland, uiteindelijk het GPTW-certificaat verwerven.

## Meer oog voor maatschappelijk rendement

We willen niet alleen impact maken op mens, milieu en maatschappij, we willen deze ook goed kunnen meten. In 2020 hebben we hiervoor samenwerking gezocht met het Impact Institute. Samen met hen gaan we het creëren van betekenisvol werk en het actief bijdragen aan een circulaire economie uitdrukken in harde cijfers. Het is het begin van een grotere beweging waarin we binnen én buiten Vebego het maatschappelijk rendement van bedrijfsactiviteiten zoals de onze letterlijk en figuurlijk beter leren waarderen.

## Diversiteit & duurzaamheid

Om 'future fit' te zijn, gaat Vebego inclusief en duurzaam te werk. Vebego was een pionier op impactgebied; in 2021 hebben we onze impactstrategie aangescherpt, met focus op SDG 8 (eerlijk werk en economische groei) en SDG 12 (verantwoordelijke consumptie en productie). Naast onze inspanningen op het gebied van betekenisvol werk hebben we ons in 2021 ingezet voor diversiteit op de werkvloer. Zo organiseerde Vebego op Diversity Day een webinar over inclusie. Ook hebben we het Charter Diversiteit ondertekend. Op de werkvloer is Vebego zeer divers qua gender (71% vrouwen), leeftijd en achtergrond. Bij indirecte functies en in de managementlagen is dat beduidend minder. Dat gaan we verbeteren: meer vrouwen verdienen een plek in bestuurlijke functies.



Onze bedrijven gaan hun duurzaamheidsresultaten rapporteren volgens de aanpak van het Global Reporting Initiative. In 2021 hebben we ons, samen met negen andere Nederlandse bedrijven, geschaard achter de doelstellingen van het Science Based Targets initiative. Zelf gaan we een stap verder: we willen in 2030 volledig CO<sub>2</sub>-neutraal werken; hiervoor is in 2021 het project CO<sub>2</sub>-neutraal in het leven geroepen. Als onderdeel hiervan koersen we in Nederland op een fossielvrij wagenpark in 2025, gebaseerd op elektrische voertuigen. 2021 was ook het jaar dat we samen met Made Blue de grens van 100 miljoen liter schoon drinkwater hebben bereikt.

## Maatschappelijk betrokken

Betekenisvol werk, duurzaamheid en diversiteit zijn een zaak van de lange adem. Maar soms is directe actie nodig, zoals tijdens de overstromingen in de zomer van 2021 in Limburg, Duitsland en België. Onze bedrijven en hun medewerkers hebben de handen uit de mouwen gestoken en huizen weer bewoonbaar helpen maken, onder andere met materialen die we hiervoor beschikbaar hebben gesteld.

## Waardering voor dienstverlening

Met het herontwerp van ons bedrijf scheppen we randvoorwaarden om meer toegevoegde waarde te creëren voor klanten en om te excelleren in onze dienstverlening met innovatieve concepten. In 2021 hebben we op diverse vlakken erkenning gekregen voor onze dienstverlening. Dit is gebeurd in de vorm van certificaten en awards zoals de Green Park Award, de Golden Service Award en de Best Practice Award. De waardering zien we ook terug in de hogere scores voor onze bedrijven in de Net Promotor Score (NPS).

## Verdere verandering in 2022

De komende jaren krijgen de organisatie-ontwerpen en de strategische plannen die in 2021 zijn gemaakt verder vorm en inhoud. In 2022 zullen we opnieuw veel tijd, geld en energie stoppen in de organisatieverandering en in de investeringen die hierbij horen. Daarbij denken we te kunnen profiteren van de kracht van het collectief dat Vebege is. Een groot familiebedrijf met een eigen, onderscheidend verhaal – zoals het winnen van de Familiebedrijven Award 2022 bewijst – en een door iedereen gedeelde missie. Een aantrekkelijke werkgever, wat een groot goed is in de huidige zeer krappe arbeidsmarkt. Een organisatie met veel expertise over de bedrijven heen, met volop mogelijkheden om kennis uit te wisselen en om samen te innoveren, voor medewerkers, klanten, milieu en maatschappij. We gaan dit jaar ook de voorbereidingen treffen voor het vieren van ons tachtigjarig bestaan in 2023.

We bedanken al onze medewerkers voor hun betekenisvolle werk in 2021 en al onze klanten voor hun vertrouwen en waardering in het afgelopen jaar.

Ton Goedmakers, CEO

Ronald Goedmakers



Medewerkers van Care maken schoon bij een getroffen onderneming in Luik

# Over ons

## Profiel

Wij zijn VebeGo. Met in 2021 bijna 32.000 medewerkers, actief in schoonmaak, zorg, groen en facilitair management. Wij werken voor klanten in België, Duitsland, Nederland en Zwitserland. Ons hoofdkantoor is gevestigd in Voerendaal, vlakbij de plek waar in 1943 de basis werd gelegd voor het internationale familiebedrijf dat we vandaag de dag zijn.

Een bedrijf van mensen, voor mensen. Een bedrijf met een sterke en herkenbare cultuur. Aandeelhouderswaarde en groei zijn niet onze primaire drijfveren; een gezond financieel rendement is de basis om onze ambitie waar te maken. Wij maken onze afwegingen voorbij het eerstvolgende kwartaal, en houden daarbij rekening met de belangen van onze klanten, onze medewerkers, de organisatie en de maatschappij. Dat doen we op basis van waarden die wij bij VebeGo in ons dragen en waar iedereen ons altijd op mag aanspreken, nu en in de toekomst. De waarden waar onze oprichter zich al door liet leiden zijn daarin een belangrijke inspiratie. Dát familiegevoel is en blijft de motor achter VebeGo. Het is de 'lijm' die al onze medewerkers in vier landen verbindt.

## Onze ambitie

Vanaf dag één, nu bijna tachtig jaar geleden, is alles bij ons gericht op het bieden van werk met betekenis. Goed werk dat gebaseerd is op kwaliteit van leven en kwaliteit voor onze klanten. Voor iedereen die wil werken, hebben wij een baan die ertoe doet. Zo helpen we onze klanten uit te blinken in hun werk én bouwen we aan een betere samenleving. Wij zijn ervan overtuigd dat de wereld op zijn mooist is als iedereen kan meedoen. Vanuit deze overtuiging willen wij de meest inclusieve werkgever van Europa worden, en anderen inspireren ook hun bijdrage te leveren.



# Kerncijfers

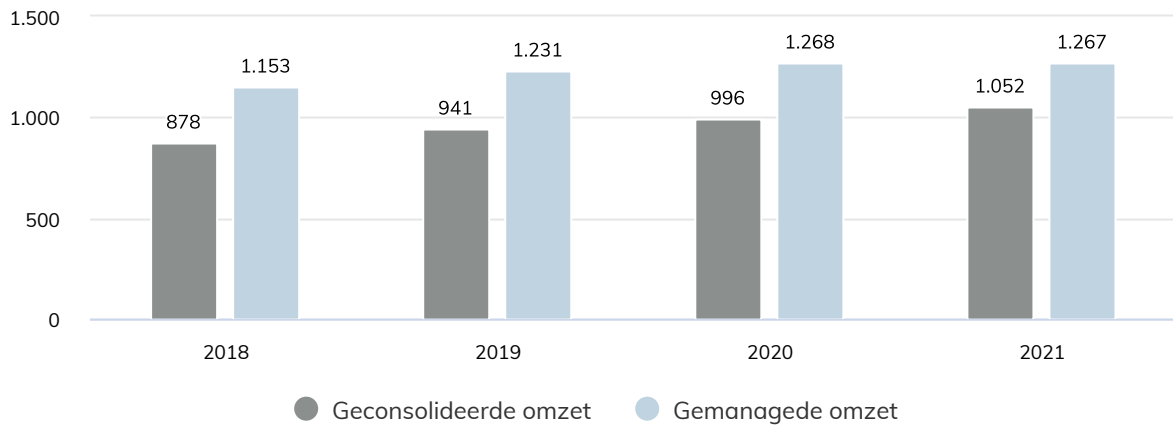
## Gemanaged en geconsolideerd

Bij Vebege hanteren we de begrippen 'gemanaged' en 'geconsolideerd'. De geconsolideerde omzet van € 1.052 miljoen bevat de omzet van alle bedrijven waarin Vebege overwegende zeggenschap heeft. In de gemanagede omzet tellen de inkomsten van de joint ventures volledig mee. In 2021 hebben we het dan over 128 bedrijven met een gezamenlijke omzet van € 1.267 miljoen. De aansluiting tussen de gemanagede en geconsolideerde cijfers van Vebege is als volgt:

(in duizenden euro)	Geconsolideerd		Joint ventures		Gemanaged	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Netto-omzet</b>	<b>1.052.209</b>	<b>995.998</b>	<b>214.759</b>	<b>271.659</b>	<b>1.266.968</b>	<b>1.267.657</b>
Kostprijs van de omzet	830.536	789.294	160.070	204.873	990.606	994.167
<b>Bruto-omzetresultaat</b>	<b>221.673</b>	<b>206.704</b>	<b>54.689</b>	<b>66.786</b>	<b>276.362</b>	<b>273.490</b>
Verkoopkosten en algemene beheerkosten	187.365	183.141	40.127	52.127	227.492	235.268
<b>Operationeel Resultaat (=EBIT)</b>	<b>34.308</b>	<b>23.563</b>	<b>14.562</b>	<b>14.659</b>	<b>48.870</b>	<b>38.222</b>
Aantal medewerkers	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Medewerkers per 31 december	25.395	25.624	6.413	8.467	31.808	34.091

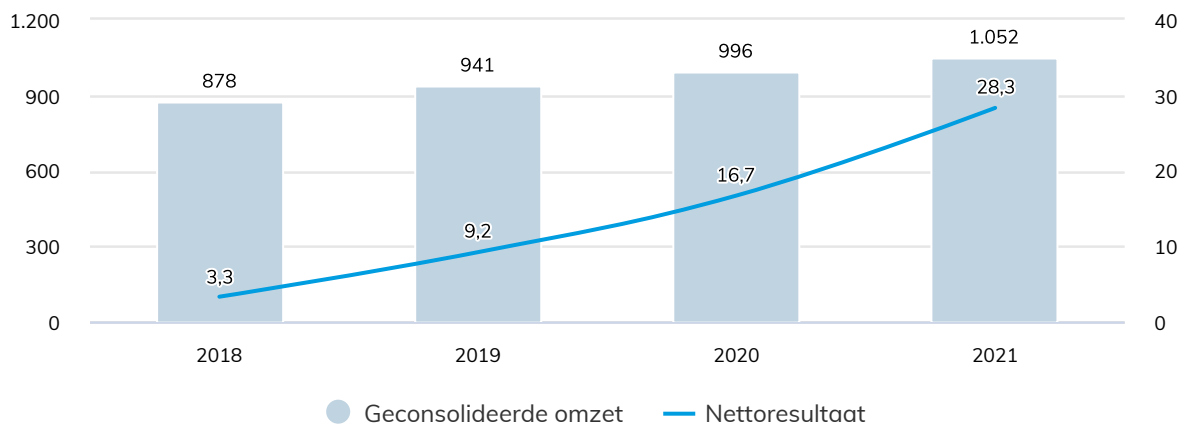
## Omzet

in miljoenen euro



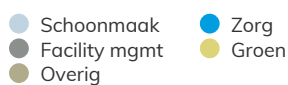
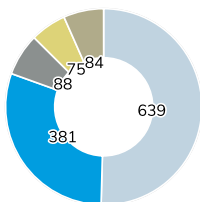
## Omzet en nettoresultaat

in miljoenen euro



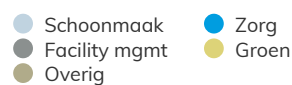
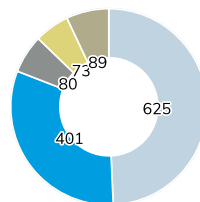
### Gemanagede omzet per segment 2021

in miljoenen euro



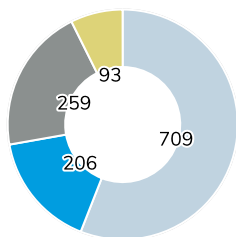
### Gemanagede omzet per segment 2020

in miljoenen euro



### Gemanagede omzet per land 2021

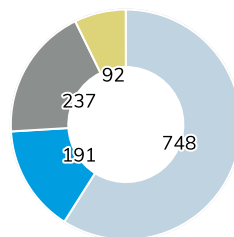
in miljoenen euro



● Nederland ● België  
● Zwitserland ● Duitsland

### Gemanagede omzet per land 2020

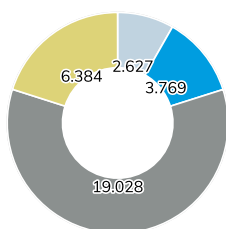
in miljoenen euro



● Nederland ● België  
● Zwitserland ● Duitsland

### Gemanagede medewerkers per land 2021

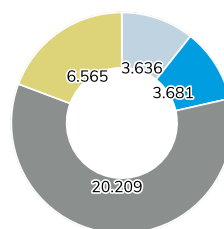
Totaal: 31.808 medewerkers



● België ● Duitsland  
● Nederland ● Zwitserland

### Gemanagede medewerkers per land 2020

Totaal: 34.091 medewerkers



● België ● Duitsland  
● Nederland ● Zwitserland





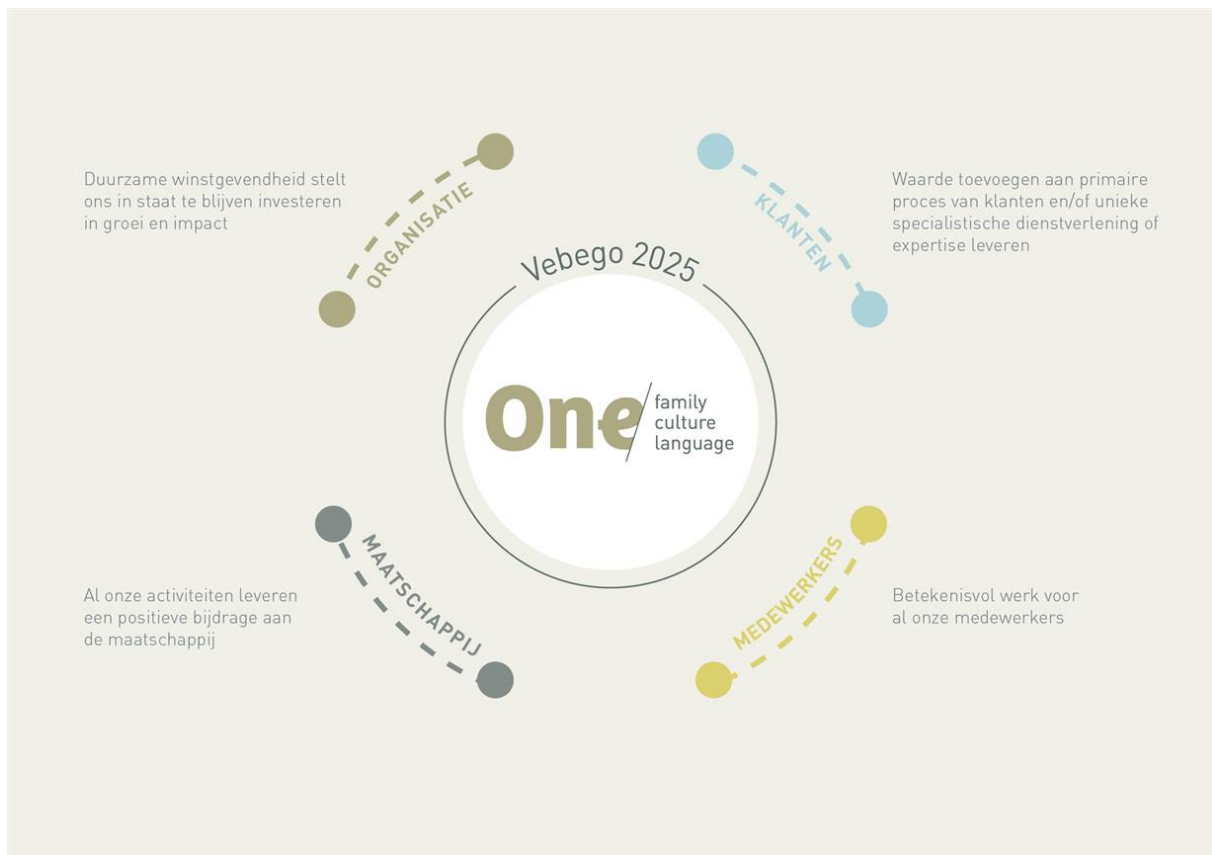
## Er zijn altijd oplossingen om mensen te steunen die in een moeilijke situatie zitten'

Sinisa Radat was een geschoold stukadoor en fanatiek basketballer. Vanwege een burn-out kon hij zijn beroep echter niet meer uitoefenen en was hij voor zijn inkomen afhankelijk van een ziektebewaaktoeslag. Een werknemer van het Zwitserse verzekeringsbedrijf Mobiliar hoorde over de situatie van Sinisa en bracht hem in contact met Vebego AG. Hier kon hij als conciërge aan de slag in het kanton Uri. Mede dankzij het reïntegratieprogramma van Vebego wist Sinisa langzaam maar zeker zijn dienstbetrekking uit te breiden tot 60%.

Na drie maanden liep het integratieprogramma af, waarmee ook een einde kwam aan Sinisa's werk als conciërge. Marco Baumann, sectormanager Vebego in het kanton Uri: 'Wij waren echter zeer tevreden over de samenwerking en wilden hem graag bij ons in dienst houden. Sinds mei 2021 hebben we Sinisa daarom fulltime bij ons in dienst genomen als schoonmaker gespecialiseerd in gevelreiniging. Wij zijn blij dat wij Sinisa in zijn moeilijke situatie hebben kunnen steunen en dat hij een uiterst waardevolle werknemer is gebleken. Het toont eens te meer aan: ook al lijkt de situatie uitzichtloos, er zijn altijd oplossingen!'

# Strategie Vebegeo 2025

Om onze ambitie te realiseren, moeten we in de markt gezamenlijk onze positie versterken. Vanaf 2017 heeft Vebegeo daarom de strategie 'Vebegeo 2025' ontwikkeld. De strategie, inmiddels deels geïmplementeerd, is erop gericht om Vebegeo te transformeren van een groep autonome bedrijven naar een krachtig collectief in 2025.



Onze strategie richt zich op vier belanghebbenden: onze klanten, onze medewerkers, de maatschappij en onze organisatie. We willen toegevoegde waarde bieden door het creëren van betekenisvol werk, door bij te dragen aan een betere wereld en door voldoende rendement te maken om continuïteit en zelfstandigheid te waarborgen.

## Klanten: toegevoegde waarde

Van oorsprong zijn we een schoonmaakbedrijf. Over de landen heen is dit nog steeds onze grootste activiteit. In de loop van de tijd zijn hier producten, expertise en aanpalende diensten bijgekomen. Het gaat dan om specifieke diensten voor segmenten of grote klanten in luchtvaart, openbaar vervoer, zorg en industrie. Maar ook om zaken als groenvoorziening, het leveren van zorg en zorgservices, personeelsdiensten, vastgoedexpertise en technisch onderhoud. Onze toegevoegde waarde is enerzijds gelegen in dienstenoplossingen dichtbij het primaire proces van de klant, zoals bijvoorbeeld het reinigen van cleanrooms of productielocaties. Tegelijkertijd bieden we klanten toegevoegde waarde met unieke, specialistische dienstverlening, zoals bijvoorbeeld gevelmanagement en integraal facilitymanagement. In alle gevallen streven we naar gezonde langetermijnrelaties met klanten.

### Doelen

- Autonome groei in de gekozen markten, met een hoge klantwaardering op basis van NPS voor onze medewerkers en onze dienstverlening (NPS hoger dan 0).
- Toonaangevend en goed zichtbaar (mentaal marktleider) in onze markten. Om te beginnen voor opdrachtgevers om daarmee commercieel succesvol te zijn. Daarnaast willen we in de arbeidsmarkt herkenbaar zijn als aantrekkelijke werkgever.

## Medewerkers: betekenisvol werk

Wij streven ernaar dat iedere medewerker het werk als betekenisvol ervaart. Werk waar zij waardering voor krijgen, dat ze met plezier doen en dat van betekenis is voor anderen. Werk ook waarin hun talenten optimaal benut worden, want dat zorgt voor groei; van henzelf én van onze organisatie. Betekenisvol werk is onderdeel van een groepsbreed programma voor duurzame inzetbaarheid en wordt jaarlijks gemeten.

### **Doel**

- Onze medewerkers waarderen en doorleven de betekenis van hun werk en voelen zich trots en betrokken bij de diensten die wij leveren. Daar hoort bij dat wij aandacht hebben voor het sociale, vitale en financiële welbevinden van onze medewerkers. Wij meten dit met de Betekenisvol Werk-methodiek. Vanaf 2022 gaan we, na positieve ervaringen in Zwitserland, werken met de marktconforme GPTW-methodiek.

## **Maatschappij: alle activiteiten dragen positief bij**

Voor VebeGo is duurzaam en inclusief ondernemerschap de norm. Onze impact draagt bij aan de Sustainable Development Goals (SDG's), een universele oproep om mensen en de planeet te beschermen. Ons hoofddoel is SDG 8: eerlijk werk en economische groei. Iedereen die wil werken krijgt bij ons een kans. Daarnaast dragen we bij aan SDG 12: verantwoorde consumptie- en productiemethoden voor een veilige en schone omgeving. Dit doen we door CO<sub>2</sub>-neutraal en circulair te werken.

### **Doel**

- Het werk voor onze mensen is betekenisvol, divers en inclusief (SDG 8). In 2030 werken we volledig CO<sub>2</sub>-neutraal en circulair (SDG 12). SDG 8 en SDG 12 gaan we meten met GPTW en EcoVadis en rapporteren we volgens het GRI-raamwerk.

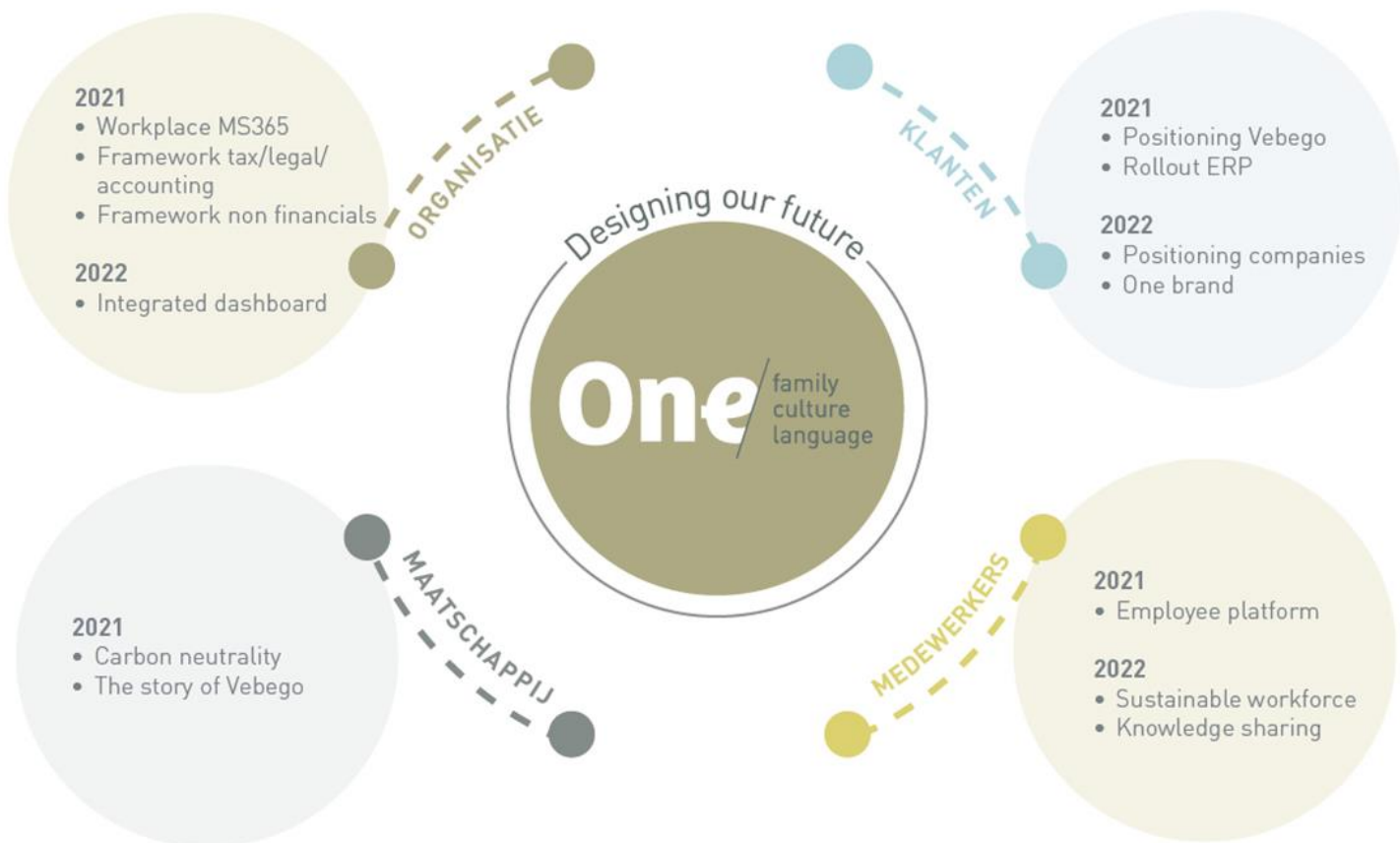
## **Organisatie: gezond rendement**

Wij streven naar duurzame winst om de continuïteit en zelfstandigheid van onze organisatie te waarborgen en om onze impactambities te realiseren.

### **Doel**

- Jaarlijks een beoogd rendement op de gemanagede omzet van > 4 %.





# One family. One culture. One language.

Als onderdeel van de strategie Vebego 2025 zijn we in 2020 onder de noemer One family. One culture. One language. diverse nieuwe initiatieven en projecten gestart, met het doel Vebego gezond en fit te houden, zodat we ook na 2025 de beste kwaliteit dienstverlening leveren en zoveel mogelijk mensen betekenisvol werk kunnen bieden. Het belangrijkste project binnen Vebego 2025 is Designing our Future dat eind 2020 van start is gegaan.

## Designing our Future

Uitgangspunt van Designing our Future (DoF) is dat Vebego in 2023 bestaat uit elf grote bedrijven in vier landen, actief in zorg, groenvoorziening, schoonmaak en facilitair management. In 2021 hebben we hier vorm aan gegeven door het samenvoegen en verkopen van bestaande bedrijven, én door de aankoop van nieuwe bedrijven.



Meer slagkracht als mentaal marktleider



Meer van elkaar leren



Efficiënter, eenvoudiger, eenduidiger te organiseren



Meer doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden; grotere aantrekkingskracht op arbeidsmarkt



Kwaliteit dienstverlening

## De rationale voor grote bedrijven

### Nederland

In Nederland komen er vijf grote bedrijven, in groenvoorziening, zorg, facility management, schoonmaak en products & systems. De bedrijven actief in zorg, facility management en products & systems hebben al voldoende omvang en gaan door op de weg die zij al hadden ingeslagen. Waar nodig versterken we de organisatie, Yask bijvoorbeeld heeft zijn directieteam vernieuwd en verwierf CoSource waar de technische expertise in ondergebracht zal worden.

De drie Vebe-go-groenbedrijven (Axent Groen, Attender Groen en Brouwers Groenaannemers) werken samen toe naar het leukste, slimste en groenste groenbedrijf van Nederland – een doel dat we in 2023 bereikt willen hebben. Vanaf eind 2021 wordt een nieuw directieteam aangesteld. Medio 2022 formuleren we de adviesaanvraag over de nieuwe organisatie en de integratie van de drie bedrijven.

Vanaf 1 januari 2023 gaan we onze Nederlandse klanten bedienen vanuit één groot schoonmaakbedrijf: dit wordt gevormd door de bestaande bedrijven Balanz Facilitair, Fortron, Hago Nederland, Hago Airport Services, Hago Rail Services, Hago Food & Industry, Stoffels Bleijenberg en Westerveld. Begin 2022 is een nieuw directieteam benoemd. Het jaar 2022 staat in het teken van de verdere inrichting van de nieuwe organisatie en het continueren van de bestaande business.

In 2021 zijn de voorbereidingen getroffen om alle medewerkers met expertise op het gebied van IT, inkoop, recruitment, juridische zaken en duurzame inzetbaarheid vanuit de holding over te brengen naar het nieuwe Vebe-go Service & Expertise (VSE)-bedrijf. In 2022 wil VSE – officieel van start gegaan in januari 2022 – het klantmanagement, de processen en het organisatiemodel verder optimaliseren.

### België

Voor België is de keuze gemaakt om één bedrijf in de zorg (het huidige Altrio) en één bedrijf in de facilitaire dienstverlening te vormen. De twee Belgische bedrijven Assist at Home en De Mangelaar, beide actief in de dienstencheques (particuliere schoonmaak), zijn in oktober 2021 overgenomen door TRIXXO dienstencheques, inclusief alle medewerkers en klanten.

### Duitsland

Om de activiteiten in de facilitaire dienstverlening in Duitsland verder te versterken heeft Vebe-go per januari 2022 het Duitse schoonmaakconcern hectas Facility Services in zijn geheel overgenomen, inclusief alle medewerkers (8.100 in totaal), klanten en lopende contracten. In 2022 werken we toe naar een geleidelijke integratie van ons huidige Duitse bedrijf Servico Gruppe en hectas in één nieuw groot facility services-bedrijf op de Duitse markt. De Nederlandse hectas-organisatie zal in 2023 geïntegreerd worden in ons Nederlandse schoonmaakbedrijf.

Verder heeft Vebe-go Duitsland per 1 juli 2021 haar 50%-belang in Personal-Profi en Pflege-Profi verkocht.

## Zwitserland

VebeGo in Zwitserland richt zich op het eenvoudiger en efficiënter inrichten van IT- en back-officeprocessen. Alle ondersteunende diensten zullen centraal gemanaged gaan worden. Als deze transformatie is afgerond, zal een aanpak worden geformuleerd om verdere synergieën te bereiken door de vorming van één sterk en groot bedrijf in de facilitaire dienstverlening. Voor niches (datamodellen voor vastgoedinformatie) of sterk lokaal gerichte activiteiten in West-Zwitserland blijven er gespecialiseerde bedrijven actief.





# ‘We willen een evenwichtig Europees bedrijf worden’

Van meer dan honderdenvijftig bv's en circa tachtig bedrijven naar elf grote bedrijven, in de vier kernlanden waarin we nu al actief zijn én in de domeinen waarin we al werkzaam zijn. Deze organisatieverandering krijgt gestalte binnen het project *Designing our Future* dat eind 2020 in gang werd gezet. De COO's Mark van Haasteren (verantwoordelijk voor Nederland en België) en Giuseppe Santagada (Duitsland en Zwitserland) gaan in gesprek over de stappen die sindsdien gezet zijn. ‘Gezien de doelen die we hebben en hoever we daarin al zijn, hebben we het point of no return wel bereikt.’

*Designing our Future is er onder meer op gericht om van Vebegeo één bedrijf te maken. Wat is volgens jullie het belangrijkste oogmerk van de transitie?*

Mark: ‘We gaan van meer dan honderdenvijftig bv's en circa tachtig bedrijven toe naar elf grote bedrijven in de landen waarin we vanaf 2022 actief zijn (België, Duitsland, Nederland, Oostenrijk en Zwitserland) en in de domeinen waarin we al werkzaam zijn, namelijk facilitair management, gezondheidszorg, schoonmaak en groenvoorziening. Dit betekent dat we bedrijven gaan samenvoegen en dat we processen en (IT-)systemen gaan versimpelen. Dit is het grote plaatje aan de “achterkant”. Aan de voorkant is meer sprake van een cultuurverandering, waarbij we op een andere manier gaan (samen)werken: we gaan per segment als één bedrijf opereren en we gaan ook, nog meer dan we nu al doen, de klant opzoeken. Een belangrijk doel is om mentaal marktleider te worden; wij willen dé partij zijn waar mensen aan denken als het gaat om betekenisvolle banen in facility management, groen, schoonmaak of zorg. Die verandering van cultuur is uiteindelijk belangrijker dan de verandering van structuur. Een cultuurverandering is een blijvende wijziging voor de lange termijn.’

*Waarom is deze transitie belangrijk voor Vebegeo?*

Giuseppe: ‘We hebben bijna tachtig succesvolle jaren achter de rug. Dat willen we zo houden. Niet door zoveel mogelijk winst te maken, maar door de kwaliteit te verhogen en door proactiever invloed uit te oefenen binnen onze sectoren en op onze waarden voor onze klanten.’

Mark: ‘We werken nu bijvoorbeeld vaak heel aanbestedingsgedreven, waarbij we vaak aan het einde van het commerciële traject zitten. Als mentaal marktleider willen we bereiken dat we steeds vaker betrokken worden vóórdat de aanbestedingen op de markt komen. Op die manier kunnen we groeien en krijgen we meer slagkracht.’

*Designing our Future heeft hiermee veel invloed op de bedrijfsvoering van de bedrijven van Vebegeo. Wat betekent dit voor hun dagelijkse reilen & zeilen?*

Mark: ‘De afzonderlijke bedrijven binnen een segment gaan op in één groot bedrijf per segment. Commercie zal veelal regionaal blijven, maar activiteiten zoals bijvoorbeeld marketing, IT, financiën en HR zullen binnen het grote bedrijf centraler aangestuurd worden.’

Giuseppe: ‘Een dergelijke verandering kun je natuurlijk niet in één keer doorvoeren. Daarom vertellen wij niet alleen over de uitdagingen, maar vooral ook over de voordelen van het opbouwen van deze nieuwe structuur en het creëren van één merk. Voor de bedrijven in Duitsland en Zwitserland is dit waarschijnlijk nog belangrijker, want deze bedrijven zijn van oudsher heel autonoom.’

Mark: ‘Daarnaast gaat de dagelijkse business natuurlijk gewoon door. Om ervoor te zorgen dat we weten wat er “buiten” gebeurt, zitten we gedurende elke maand met elk bedrijf om de tafel en gaan we na hoe het met de business, met de mensen en met de klanten gaat. We doen dit met de directies van alle bedrijven en het levert ons veel op. Het zorgt ervoor dat wij, maar vooral de bedrijven zelf, contact houden met de werkelijkheid.’

*De overname van hectas, begin 2022, is een belangrijke pijler voor de ontwikkeling in Duitsland. Kunnen jullie daar iets meer over vertellen?*

Giuseppe: 'In Nederland is Vebego koploper als het gaat om schoonmaak. Maar in een land als Duitsland waar onze omzet met het bedrijf Servico € 47 miljoen bedraagt, hebben we niet de kritische massa die nodig is voor onze groeiambitie. Door de overname van hectas – actief in Duitsland, Nederland en Oostenrijk – behoren we meteen tot één van de twintig grootste spelers in Duitsland op het gebied van facility services en schoonmaak. Door deze aankoop krijgen we de omvang, de structuur, de *footprint* én de competenties die we in het kader van Designing our Future zoeken.'



*Vebego wil mentaal marktleider worden binnen de domeinen en landen waarin zij actief is. Hoe gaan jullie dat aanpakken?*

Mark: 'Als we nu ergens aan tafel zitten, moeten we vaak uitleggen wie we zijn en hoe groot we zijn. Door de organisatie te structureren in grote bedrijven, horen we in elk segment automatisch bij de top van grootste bedrijven. Hierdoor worden we meteen ook zichtbaarder. Maar zichtbaarheid zit in meer zaken. Zo hebben we tijdens de coronapandemie een hele belangrijke rol gehad op het terrein van zorg en schoonmaak. Maar we hebben vooral op de

achtergrond geacteerd. In de toekomst willen we aan tafel zitten bij de talkshows en gebeld worden door Den Haag. Dit willen we doen voor alle segmenten waarin Vebego actief is, denk bijvoorbeeld aan thema's als vergroenen en verduurzamen.'

Giuseppe: 'We gaan specifieke klantsegmenten definiëren waarin we marktleider willen worden. Op dit moment wordt onze business uiterst opportunistisch geleid. Dit betekent dat wij niet in staat zijn om voor al onze klanten USP's te creëren. Door de klantsegmenten te definiëren kunnen wij de markt en de klanten meer vanuit een datagedreven standpunt benaderen en kunnen wij ons positioneren nog voor een aanbesteding op de markt komt. "Focus" is het sleutelwoord.'

*Op welke manier draagt thought leadership (mentaal marktleiderschap) bij aan het uiteindelijke doel van Vebego, namelijk het creëren van betekenisvol werk en impact op de maatschappij?*

Mark: 'Door "mentaal marktleider" te worden, oefenen we aantrekkingskracht uit op de markt. Tegelijkertijd willen we meer waardering ophalen voor het werk dat we doen. De handymen, de receptie en de schoonmaker hebben allen een hele belangrijke rol. Als wij ermee stoppen, dan liggen meteen de kantoren en de ziekenhuizen plat. Maar dit moet echt veel zichtbaarder worden. Ons zorgbedrijf Altrio in België doet dit bijvoorbeeld heel goed. Zo laten ze nu bijvoorbeeld zien hoe zij de mensen in Oekraïne helpen. En bij de coronapandemie was Altrio het eerste bedrijf dat mobiele testlocaties inzette; nieuws dat ook de kranten haalde. Dit zorgt voor een positieve vibe voor Altrio, wat aantrekkingskracht uitoefent op vakmensen en waardoor ook de waardering voor het vak groeit.'

Giuseppe: 'Door zichtbaarder te worden, kunnen we meer betekenisvolle banen creëren voor onze mensen en zorgen we voor positieve impact op de maatschappij. Betekenisvol werk heeft in Duitsland en Zwitserland meer te maken met de manier waarop we werken, hoe we omgaan met mensen en wat we van ze verwachten. In Nederland bestaan er ook regelingen waarmee mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan geholpen kunnen worden. In Duitsland en Zwitserland hebben we deze regelingen in de facilitaire dienstverlening niet. Het uiteindelijke doel – betekenisvol werk – is voor ons allemaal hetzelfde, maar de weg ernaartoe zal per land verschillen.'



Altrio verzorgt mobiele Covidtestlocaties op scholen

*De huidige krappe arbeidsmarkt maakt het dus heel lastig om mensen te vinden, maar ook om ze te behouden. Hoe gaat Vebego daarvoor zorgen?*

Giuseppe: 'Veel mensen met een parttime baan werken vaak maar een paar uur in de week en soms ook nog voor verschillende bedrijven. Daarom is het voor ons als management een uitdaging, maar tegelijkertijd ook een verplichting, om al onze medewerkers te betrekken en ervoor te zorgen dat zij hun werk als betekenisvol ervaren. Eén keer per jaar, in ieder geval in Zwitserland, organiseren wij daarom een Vebego-festival waarvoor wij alle medewerkers uit de verschillende regio's en bedrijven uitnodigen om elkaar beter te leren kennen. Zo betrekken wij onze medewerkers bij de Vebego-cultuur én bedanken wij ze voor het fantastische werk dat zij doen. Door ondermeer muziek te draaien uit hun oorspronkelijke land en door samen te dansen en te genieten, willen we hen zich thuis laten voelen bij Vebego, en tegelijkertijd bij hun eigen "roots". Dit doen we zodat de mensen zich door Vebego trots en erkend voelen als medewerker.'

Mark: 'Door de integratie van bedrijven verdwijnen sommige banen, maar we groeien ook en er ontstaan in de grote bedrijven ook nieuwe banen. Op individueel niveau kan het voorkomen dat iemands functie verdwijnt of verandert. We proberen iedereen daarom zoveel mogelijk mee te nemen in het proces.'

*Vebego wil één groot Europees bedrijf worden. Hoe pakken jullie dat aan?*

Mark: 'We zijn ooit begonnen als een regionaal Nederlands bedrijf. Maar dat zijn we al lang niet meer. Intern proberen we iedereen, dus zowel alle landen als alle segmenten, evenveel aandacht te geven. We willen een evenwichtig Europees bedrijf worden. We zijn hier nog in aan het groeien, maar alle segmenten en alle landen moeten even belangrijk worden.'

## Het beste van beide bedrijven

De aankoop van hectas brengt extra organisatieveranderingen met zich mee. Zo worden in Duitsland hectas en Servico geïntegreerd tot één bedrijf voor facility services voor de Duitse markt (onder de naam Vebego). In Nederland gaat hectas deel uitmaken van het schoonmaakbedrijf in wording. Het Nederlandse deel van hectas wordt daarvoor uit de Duitse organisatie gehaald. Giuseppe: 'Ook de processen en IT-systemen worden gelijkgetrokken. We streven hierbij naar een neutraal, open en transparant proces waarbij altijd iemand van hectas én van Servico betrokken is. We vergelijken de systemen van beide bedrijven met elkaar en wegen tegen elkaar af welk systeem het beste is. Het uiteindelijke besluit nemen we gezamenlijk, zodat iedereen meegenomen wordt in het proces.'

## Point of no return

Mark: 'Als we terugkijken op het afgelopen jaar, hebben we met Designing our Future al veel stappen gezet. In Nederland zijn de ontwerpen klaar van het groenbedrijf en het schoonmaakbedrijf, en is er al één bedrijf voor facility management. In België is er één zorgbedrijf en zijn we begonnen met de herstructurering van het bedrijf voor facility services. Verder hebben we een aantal bedrijven verkocht en aangekocht én we hebben flinke stappen gezet op weg naar één administratief systeem in Nederland. Kortom: we hebben keuzes gemaakt, en die hebben we uitgevoerd. Gezien de doelen die we hebben en hoever we daarin al zijn, hebben we het point of no return wel bereikt.'







## Duurzame partner

In oktober 2022 zal Care België het internationaal erkende duurzaamheidscertificaat van de Verenigde Naties (VN) in ontvangst nemen uit handen van de Belgische Kamer van Koophandel. Om dit certificaat te krijgen, moest het bedrijf als SDG Pioneer binnen vijf jaar drie keer het VCDO-certificaat (Voka Charter voor Duurzaam Ondernemen) behalen. Én voor elk van de zeventien SDG's een geslaagde actie afgerond hebben.

Het initiatief om de duurzaamheidsacties van Care België in een charter te gieten lag bij Chantal Moerenhout, werkzaam als sales manager (hoofd) van de verkoopafdeling van het Belgische schoonmaakbedrijf. 'Care België is al jarenlang actief op het gebied van duurzaamheid, met projecten veraf en dichtbij. Zo zetten we ons met het project Plan International al twintig jaar in voor het onderwijs aan meisjes in landen waar dit niet evident is. Ook ondersteunen we al meer dan tien jaar een school in Antwerpen dat zich richt op kinderen met het Autisme Spectrum Stoornis. Beide projecten zijn structureel ingebed in het beleid.

Met de campagne 'Een liter voor een liter' (in het kader van het project MADE BLUE) zet Care België zich sinds 2016 in voor schoon drinkwater ter compensatie van het water dat het bedrijf verbruikt. Zo hebben we inmiddels 62,5 miljoen schoon water teruggegeven aan de maatschappij op plaatsen in de wereld waar dit niet evident is. Ik ben er keitrots op dat we dit certificaat ontvangen op basis van deze en alle SDG-acties die we de afgelopen jaren opgezet hebben. Hierdoor weten toekomstige klanten dat ze echt met een duurzame partner in zee gaan.'

# Impactstrategie 2022-2025: meetbaar en toekomstbestendig

De wereld verandert razendsnel. Klimaatverandering wordt reëel, de tekorten aan arbeidskrachten en grondstoffen hebben gevolgen voor veel industrieën. Duurzaam en verantwoord ondernemen met oog voor mens, maatschappij en milieu, is de nieuwe norm. Veel bedrijven stellen zichzelf ambitieuze doelen op dit vlak, met als doel om de transitie naar een circulaire en inclusieve economie te versnellen. Deze transitie is nodig om toekomstbestendig en relevant te blijven en wordt extra gevoerd door ambitieuze wetgeving. Zo zal de EU Green Deal gevolgen hebben voor alle grote EU-bedrijven, en dus ook voor VebeGo.

## Inclusief én circulair ondernemen

Onze kernactiviteiten zijn vrijwel volledig gerelateerd aan het sociaal domein. Met de kennis, mensen en middelen die we hier inzetten, kunnen we de meeste impact maken. We nemen ook onze verantwoordelijkheid om de milieueffecten van onze activiteiten aan te pakken om klimaatverandering en de gevolgen daarvan tegen te gaan. Inclusief en circulair ondernemen is de norm voor VebeGo. Dit doen we door betekenisvol werk te creëren voor onze medewerkers en door tegelijkertijd bij te dragen aan een betere wereld. Bij dat laatste willen wij ook externe stakeholders ondersteunen om duurzame keuzes te maken ten gunste van de planeet.



## Verfijning van de strategie

In 2021 heeft Vebego de impactstrategie verfijnd en opnieuw vastgelegd voor de periode 2022-2025. De strategie wordt vanuit Vebego voor alle bedrijfsonderdelen geïmplementeerd. De impactorganisatie krijgt nader vorm. Voor alle doelstellingen formuleren we een plan van aanpak en richten we processen en systemen in. Hiervoor is het interne stappenplan 'Fit voor de toekomst' geformuleerd dat uit vier stappen bestaat; hieronder worden deze overzichtelijk weergegeven. Bij de stap 'Governance' is te lezen dat het behalen van niet-financiële KPI's niet vrijblijvend zal zijn bij Vebego. Het resultaat weegt vanaf 1 januari 2023 mee in de bonus van het management.

## Gekozen voor focus: investeren in SDG 8 en SDG 12

De Verenigde Naties (VN) heeft duurzame ontwikkelingsambities voor 2030 vastgelegd in zeventien SDG's). Samen vormen zij de mondiale duurzaamheidsagenda die, verspreid over verschillende dimensies, richting geeft voor een aanpak om van de wereld een betere plek te maken. Vebego heeft er in 2021 definitief voor gekozen deze SDG's als leidraad te nemen en heeft op basis hiervan ook de eigen impactstrategie verfijnd. We gaan focussen op het ondersteunen van twee specifieke SDG's waarmee we ons rendement op het gebied van mens, milieu en maatschappij kunnen optimaliseren.

Als hoofddoel hebben we gekozen voor SDG 8: Eerlijk werk en economische groei. Wij creëren betekenisvolle banen door het sterker maken van kwetsbare mensen en het verkleinen van culturele verschillen en inkomensongelijkheid. Dit draagt bij aan de kwaliteit van onze diensten, aan deloyaliteit van onze medewerkers en aan hun geluk en gezondheid. We willen een meer inclusieve bedrijfscultuur creëren, waarin iedereen zich gewaardeerd en op zijn of haar gemak voelt.

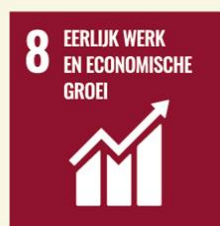
### Doelen:

- In 2030 bestaat 30% van het personeelsbestand uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiervoor moet we nog wel op groepsniveau de definitie vaststellen zodat dit begrip voor alle landen gelijk is. Ook moet er een meetinstrument worden ingericht.
- Bij Diversiteit en Inclusie (D&I) richt onze focus zich op het vergroten van diversiteit op management- en boardniveau (verticaal dus), met name in gender en etnische diversiteit, zoals bekrachtigd in de ondertekening van de Charter Diversiteit. Medio 2022 starten we een scan van de organisatie, voor de metingen zetten we GPTW als instrument in.

Daarnaast dragen wij actief bij aan SDG 12: verantwoord consumeren en produceren om de planeet te beschermen en te voldoen aan de eisen van onze klanten. We nemen onze verantwoordelijkheid om klimaatverandering en de gevolgen daarvan tegen te gaan. In 2030 willen wij CO<sub>2</sub>-neutraal zijn en heeft circulariteit een prominente plek in onze bedrijfsvoering.

### Doelen:

- CO<sub>2</sub>-neutraliteit in 2030, gecertificeerd door een extern instituut. Er wordt eerst een generieke roadmap opgesteld, daarna wordt deze verfijnd in een aanpak per bedrijf.
- Circulair ondernemen: EcoVadis-certificering. Eind dit jaar dienen alle bedrijven een plan van aanpak gereed te hebben voor het behalen van certificering op silver of gold niveau in 2025.



### SDG 8

Eerlijk werk en economische groei

Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.



### SDG 12

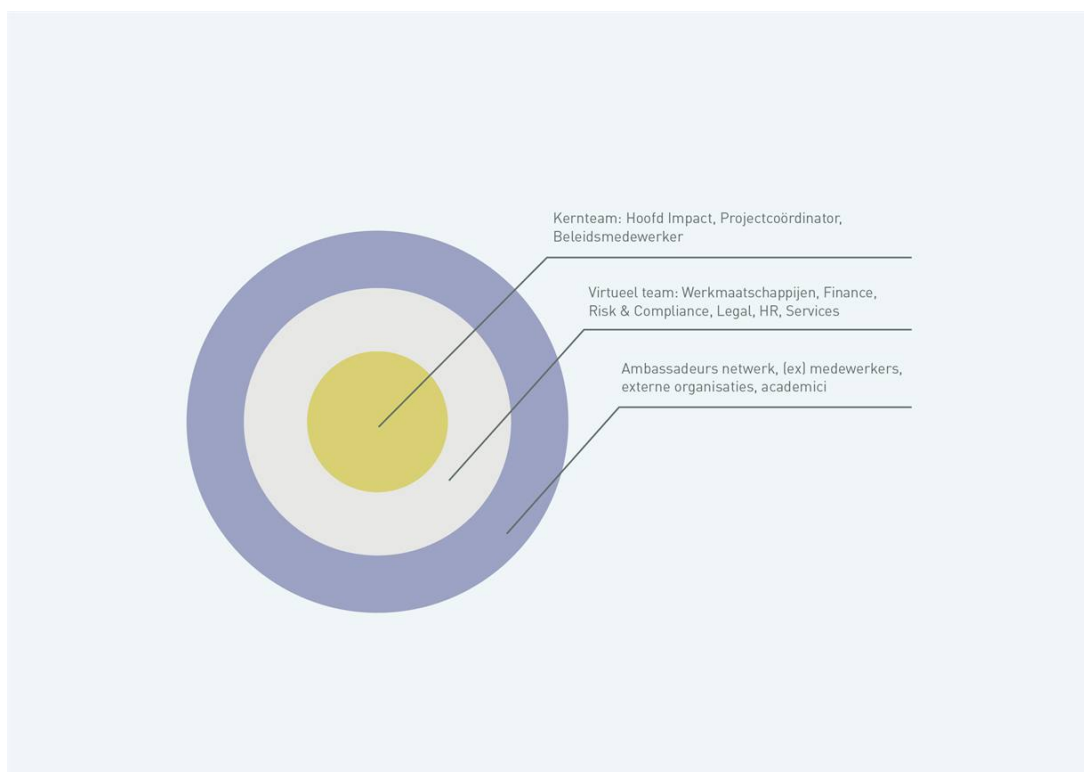
Verantwoorde consumptie en productie

Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen.

## Governance

In 2021 is de nieuwe Head of Impact benoemd; deze rapporteert aan de Board of Directors. Onder zijn leiding staat het Impact-team dat bestaat uit:

- Kernteam Impact: centraal georganiseerd, verantwoordelijk voor strategie, beleid, coördinatie, beheer van belanghebbenden, positionering.
- Virtueel impactteam: plaatselijke vertegenwoordiging, zorgt voor uitvoering van strategie in de werkmaatschappijen, levert input voor beleid en projecten.
- Ambassadeurs en sponsors: in- en externen die ons vertegenwoordigen en ondersteunen bij de uitvoering van strategie en beleid.



### Impact governance

## Rapportage

Met onze keuze voor de SDG's 8 en 12, creëren we meteen ook concrete aanknopingspunten voor de uitvoering van onze strategie. In 2021 hebben we besloten dat onze bedrijven hun resultaten gaan rapporteren volgens de aanpak van het GRI. We zullen daarbij de doelstellingen op de SDG's vertalen naar KPI's die passen bij onze onderneming. Vervolgens kunnen we met deze parameters onze impactresultaten rapporteren en zo aan alle stakeholders verantwoording afleggen over onze bijdrage aan duurzame ontwikkeling. GRI is wereldwijd het meest gebruikte principe voor niet-financiële rapportage. Het helpt organisaties om hun externe effecten op de economie, het milieu en de samenleving te begrijpen.

Het gebruik van GRI is voor Vebego ook van belang voor het maken van een duurzaamheidsverslag dat in overeenstemming is met de Europese richtlijn Corporate Sustainability Report Directive (CSRD). Als Vebego geven we de hoogste prioriteit aan het voldoen aan deze richtlijn die vanaf 2024/2025 van kracht wordt. De CSRD verplicht bedrijven om informatie te publiceren over milieu- en sociale aangelegenheden, de behandeling van personeel, respect voor mensenrechten, anti-corruptie en omkoping en over diversiteit in besturen (qua leeftijd, geslacht, opleiding en professionele achtergrond). Met de GRI-standaarden die we gaan gebruiken hebben we hiervoor alles tijdig in orde.

# Materialiteitsanalyse

## Eerste stappen gezet met bepalen duurzaamheidsthema's

Belangrijk onderdeel van GRI is een grondige materialiteitsanalyse. Hierbij stelt het bedrijf de meest relevante (duurzaamheids-)onderwerpen voor zichzelf vast. Wat zijn de materiële onderwerpen die er echt toe doen en wat zijn de gerelateerde effecten? Bij een materialiteitsanalyse onderzoekt een organisatie de agenda's, meningen en prioriteiten van interne én externe stakeholders. Hierdoor wordt duidelijk welke – soms nog onontdekte – thema's en problemen de komende periode van belang zijn voor de bedrijfsvoering en welke duurzaamheidsinitiatieven (extra) aandacht verdienen.

Het management van Vebego heeft in 2021 een eerste indicatie gegeven van de onderwerpen waarop wij onze impact willen maken. Tijdens de Vebego Management Summit 2021 hebben twee groepen van twintig managers aangegeven welke GRI-thema's zij relevant vinden voor Vebego. Deze lijst gaan we, via lopende en toekomstige analyses, aanvullen en verfijnen met de inzichten van onze andere stakeholders: medewerkers, klanten en de maatschappij. Vanaf 2023 koppelen wij KPI's aan onze definitieve thema's.

### Materialiteit

Top 100 managers Vebego	Prioriteiten	GRI-Code
Economische prestaties	SDG 8	201
Werkgelegenheid	SDG 8	401
Gezondheid en veiligheid op het werk	SDG 8	403
Training & opleiding	SDG 8	404
Diversiteit en gelijke kansen	SDG 8	405
Vrijheid van vereniging	SDG 8	407
Energie	SDG 12	302
Biodiversiteit	SDG 12	304
Uitstoot	SDG 12	305
Afval	SDG 12	306

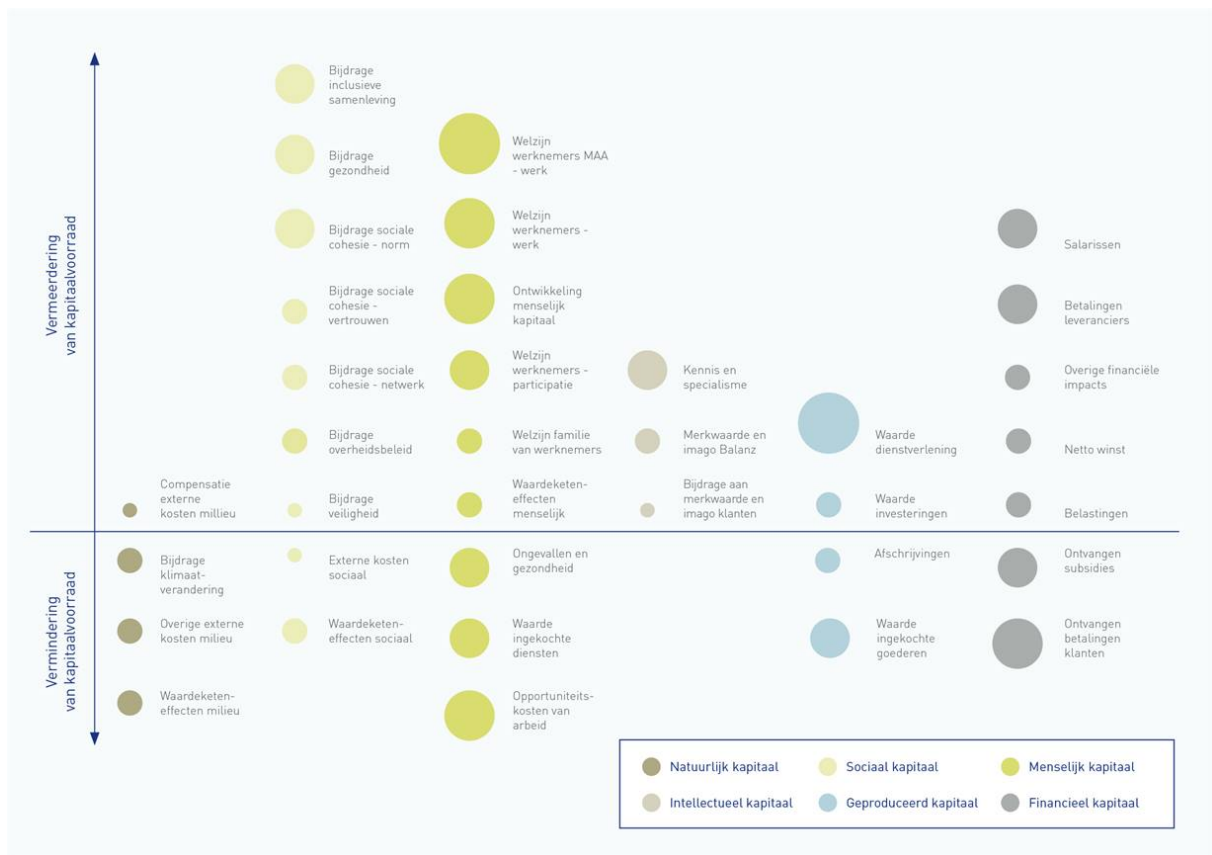
## One language: EcoVadis en Great Place To Work

Om onze economische, milieu- en sociale prestaties objectief te kunnen vergelijken met peers en andere organisaties, hebben we in 2021 besloten dat we met al onze grote bedrijven opgaan voor de certificaten EcoVadis en GPTW; in 2025, zo is het doel, hebben alle elf bedrijven beide certificaten behaald. Vebego Zwitserland heeft sinds 2020 het GPTW-certificaat en slaagde in 2021 andermaal voor alle relevante vervolgtests.

### De volgende stap: impact meten

In 2021 hebben we als Vebego gekozen voor de SDG's 8 en 12. In vervolg hierop vinden in onze bedrijven in 2022 een reeks nulmetingen plaats op deze SDG'S. Voor de CO<sub>2</sub>-emissies is dit al in maart 2022 gebeurd. Als pilot is in 2021 een impactanalyse uitgevoerd bij Balanz Facilitair, met de scope op 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Dit Vebego-bedrijf wil de grootste sociale ondernemer in de facilitaire dienstverlening van Nederland zijn.

De resultaten van de pilot laten zien dat Balanz Facilitair aantoonbaar extra waarde creëert voor mensen en voor de maatschappij. Het bedrijf biedt betekenisvol werk en zorgt met opleidingen, jobcoaching en opbouw van werkervaring voor ontwikkeling van werknemers. Het bedrijf draagt ook bij aan een inclusieve samenleving. Met het beheer van accommodaties bevordert het bedrijf de veiligheid in de maatschappij. Het zorgt voor een schone werk- en leefomgeving. De analyse laat zien dat Balanz Facilitair zich wel nog kan verbeteren op milieugebied. Het bedrijf draagt met zijn energieverbruik bij aan de uitstoot van CO<sub>2</sub>. Bij het schoonmaken wordt schaars water gebruikt. Ook dragen schoonmaakmiddelen bij aan luchtvervuiling.



## Vooruitblik

Voor 2022 zijn impactanalyses ingepland voor onder andere deze bedrijven:

- Hago Next werkt samen met Impact Institute aan impactmetingen, gericht op de duurzaamheid van schoonmaakproducten en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Vebege Airport Services werkt samen met Impact Institute aan een impactmeting van de Scope 1, 2 en 3 (CO<sub>2</sub>-uitstoot, afvalverwerking en energieverbruik).
- Vebege Groenbedrijven bepalen op dit moment de scope van de impactmeting, op de thema's biodiversiteit en arbeidsparticipatie.

Bij het meten van impact ziet het verdere pad er als volgt uit:

2022: Nulmeting CO<sub>2</sub>-footprint + D&I.

2022: Afronden materialiteitsanalyse ten behoeve van GRI.

2022: Formuleren Impact KPI's voor Executive Board en Managing Directors.

2023: Impact ingevlochten in Planning- & Control-cyclus.

2024: Geïntegreerd jaarverslag 2023 met assurance (CSRD compliant).



# Onze resultaten

## Omzetontwikkeling

### Vebegeo

Voor de eerste keer in de lange Vebegeo-geschiedenis is de geconsolideerde omzet boven de € 1 miljard uitgekomen, een absolute mijlpaal. De omzet is gegroeid met 5,6% naar € 1.052 miljoen; in 2020 was dit € 996 miljoen. De autonome groei bedraagt in 2021 2,8%. De stijging van de geconsolideerde omzet komt ook omdat Vebegeo eind 2020 de meerderheid van de aandelen van NG2 Holding heeft overgenomen en daardoor de omzet in 2021 over het hele jaar heeft meegeconsolideerd.

Ook in 2021 heeft de Covid-crisis grote invloed gehad op de individuele bijdragen van bedrijven. Net zoals vorig jaar stond de omzet van de bedrijven die actief zijn op de luchthavens (Amsterdam, Zürich en Brussel) en bij de grote evenementenlocaties zwaar onder druk. De geconsolideerde omzet van Vebegeo is niettemin op peil gebleven. Dit komt door de stabiele omzet in de groen- en de zorgsector. Daarnaast zijn de schoonmaakbedrijven in 2021 in staat geweest om met extra werkzaamheden de omzet op niveau te houden. Ook de waardestijging van de Zwitserse frank heeft de omzet positief beïnvloed (+0,6%). De impact van acquisities en desinvesteringen over het boekjaar 2021 is zeer beperkt. De totale gemanagede omzet, waarbij de bijdrage van de joint ventures volledig meetelt, is stabiel gebleven op € 1,27 miljard (2020: € 1,27 miljard).

### België

De geconsolideerde omzet in België is in 2021 gegroeid naar € 176 miljoen (2020: € 138 miljoen). Met name de uitbreiding van ons aandelenpakket in NG2 heeft stevig bijgedragen aan deze sterke stijging. Deze acquisitie draagt bij aan de verbetering van de positie van Vebegeo in de facilitaire dienstverlening. We zien daarnaast dat onze activiteiten in de zorg autonoom gegroeid zijn. De facilitaire bedrijven en de dienstenchequebedrijven hebben, net zoals in 2020, een moeilijk jaar gehad, maar hebben de omzet wel weten vast te houden. De dienstenchequebedrijven zijn voor het grootste deel eind 2021 door Vebegeo verkocht. De Belgische activiteiten zijn goed voor 17% (2020: 14%) van de totale omzet van Vebegeo.

## Duitsland

Onze bedrijven in Duitsland zijn in staat geweest om de omzet vast te houden of om – in het geval van de uitzendactiviteiten – groei te realiseren. In 2020 hadden bijna alle activiteiten in Duitsland veel last van de Covid-crisis. Verloor ons uitzendbedrijf in 2020 nog 30% van de omzet, in 2021 zien we een herstel en groeit het bedrijf met ruim 10%, maar het blijft hiermee nog wel onder het niveau van 2019. De facilitaire activiteiten zijn ten opzichte van het voorgaande jaar in staat geweest om de omzet vast te houden. We zien een herstel van de omzet in hotels, de algemene schoonmaak is stabiel gebleven. De totale omzet van de bedrijven die actief zijn op de Duitse markt kwam uit op € 92 miljoen (2020: € 88 miljoen), 9% (2020: 9%) van de totale omzet van Vebegeo.

## Nederland

In Nederland is de omzet van alle activiteiten uitgekomen op € 551 miljoen (2020: € 551 miljoen). De schoonmaakbedrijven en de groensector hebben de omzet op peil weten te houden. Facility management heeft door autonome groei meer omzet laten noteren dan in 2020. Bij de handelsactiviteiten zien we een teruggang in de verkoop van reguliere schoonmaakmiddelen, machines en materialen. De stijging bij middelen en materialen die te maken hebben met desinfectie is gelijkgebleven ten opzichte van 2020. De schoonmaakactiviteiten in de zorg zijn licht gegroeid; de zorgbedrijven hebben zich, in lijn met de verwachtingen, ontwikkeld. Het aandeel van de Nederlandse activiteiten is in 2021 52% (2020: 55%) van de totale omzet van Vebegeo.

## Zwitserland

De omzet steeg naar € 234 miljoen (2020: € 219 miljoen). Deze stijging komt volledig door autonome groei, vooral op het gebied van facility management. Dankzij een aantal grote nieuwe klanten werd de omzet positief beïnvloed. De werkzaamheden van Vebegeo Airport Zürich zijn ten opzichte van 2020 licht verbeterd. Het regionale Zwitserse bedrijf Cleaning Service heeft ook dit jaar een sterke groei van ruim 17% laten zien. In Zwitserland is Vebegeo actief op het gebied van facilitaire dienstverlening, zorg en onderhoud. Zwitserland heeft een aandeel in de omzet van Vebegeo van 22%, net als in 2020.

# Resultaatontwikkeling

Het nettoresultaat over 2021 is uitgekomen op € 28 miljoen (2020: € 17 miljoen), een rendement van 2,7% (2020: 1,7%). De verbetering ten opzichte van 2020 heeft een aantal oorzaken. Belangrijke reden is de omzetstijging van 5,6% en de margeverbetering op deze omzet. Een margeverbetering die ook mede is veroorzaakt door een aantal vrijvallen in 2021 van reserveringen die in 2020 zijn opgenomen. Ook hebben de bedrijven in Nederland voordeel gehad van de eenmalige reductie van de sociale lasten. Daarnaast heeft de omzetstijging in 2021 (5,6% ten opzichte van 2020) niet geleid tot een significante kostenstijging op indirect niveau, waardoor het indirecte kostenpercentage is gedaald. Ook in 2021 hebben de meeste bedrijven ervoor gekozen om kortetermijninvesteringen en uitgaven zo lang mogelijk uit te stellen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het invullen van vacatures of het opstarten van projecten. De voortdurende onzekerheid over de ontwikkeling van de Covid-crisis is hier debet aan.

Vanaf begin 2022 is Vebegeo begonnen met een inhaalslag op de investeringen in de organisatie, met name in het kader van het project Designing our Future; deze zullen naar verwachting leiden tot een lager resultaat in 2022. Verderop in dit hoofdstuk gaan we dieper in op de verwachtingen voor 2022.

# Belastingen

In 2020 heeft Vebegeo een nieuw Tax Control Framework (TCF) ontwikkeld. In 2021 is dit TCF volledig geïmplementeerd en functioneel in Nederland. Na deze implementatie starten we in 2022 met een soortgelijk framework voor België, Duitsland en Zwitserland. Vanuit onze impactambitie en onze aandacht voor het verkleinen van ongelijkheid stellen wij ons ook op als verantwoord belastingbetaler. Behalve compliant zijn aan fiscale wet- en regelgeving willen wij ook ethisch verantwoord omgaan met onze belastingplichten. Beide aspecten zijn onderdelen van ons Tax Control Framework. Transparantie over ons fiscaal beleid naar alle relevante stakeholders is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Onze bedrijfsactiviteiten en de landen waar wij deze verrichten, bepalen waar wij belasting betalen. Wij zien belastingen nadrukkelijk niet als profit centre.

# Balans

De kapitaalpositie van Vebego blijft sterk. De solvabiliteit komt uit op 31,7% (2020: 29,3%). De stijging komt voort uit het positieve resultaat over 2021. Het totale garantievermogen (groepsvermogen minus goodwill plus de voorziening voor latente belastingen) steeg naar € 126 miljoen (2020: € 102 miljoen). De stijging van het garantievermogen komt door de toename van het groepsvermogen. Het balanstotaal steeg met name door een stijging van de liquide middelen, de kortlopende schulden en een hoger groepsvermogen. De stand van de liquide middelen, na aftrek van de kortlopende schulden aan kredietinstellingen, kwam op balansdatum uit op € 172 miljoen.

De financiële positie van Vebego is in 2021 ten opzichte van 2020 verder verbeterd. De verbetering is het gevolg van het sterk verbeterde resultaat, gecorrigeerd voor afschrijvingen, de mutaties in de voorzieningen en mutaties in het werkkapitaal. Meer betaalde winstbelasting, investeringen in vaste activa, aflossingen van langlopende schulden en uitgekeerde dividenden hadden een dempend effect op de verbetering. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bewoog zich in 2021 rond hetzelfde niveau als 2020. We beschikken over ruim voldoende eigen middelen om de strategische visie van Vebego en de onderliggende plannen van de dochterbedrijven te financieren.



# Broers Abbas uit Syrië als schilder aan de slag voor Yask

De Syrische broers Fathi (41) en Fahad Abbas (46) begonnen in september 2018 als statushouder in de gemeente Gennep met hun inburgeringstraject. Begeleid door Asha Jodha, reïntegratieconsulent bij Stichting INTOS, kwamen zij in contact met Mark Vonken van Yask Facility Management: 'Yask is verantwoordelijk voor de exploitatie van de binnensportaccomodaties in Gennep, waaronder sportcentrum Pica Mare. Hierbij werken we samen met lokale partijen, waaronder 4Events.'

In overleg met bestuurslid van 4Events en Yask-collega Twan Maasen konden de broers Abbas – in Syrië werkzaam als stucadoor – vanaf september 2021 aan de slag in Pica Mare. Waar ze, begeleid door Jack Knops, in een razendsnel tempo de sporthal en het zwembad schilderden. Fahad: 'We hebben het stucadoors- en schilderwerk van onze vader geleerd. We zijn heel erg blij dat we ons vak ook in Nederland weer kunnen uitoefenen.' Wel is het werk hier totaal anders, vult Fathi zijn broer aan: 'Alles is hier georganiseerd: de werktijden, de pauzes; iedereen weet wat hij moet doen.'

In juni dit jaar is de klus voor de gemeente Gennep geklaard. En gaat Yask op zoek naar nieuwe partijen die de twee broers willen aannemen voor schilderopdrachten.





# Impact

## Medewerkers

### Werk met betekenis, werk dat dagelijks positieve impact maakt

Ieder mens is uniek en heeft eigen talenten. Als Vebego streven wij ernaar dat al onze medewerkers deze talenten kunnen ontwikkelen – op het werk, maar ook breder als mens. Wij hebben oog voor specifieke behoeftes en talenten en bieden een luisterend oor in goede en in slechte tijden. Want wij geloven: alleen als een medewerker goed in zijn vel zit, kan deze ook goed werk leveren voor anderen. En: als we oog hebben voor de talenten van onze medewerkers draagt dit bij aan groei, voor de medewerker zelf én voor ons als organisatie.

Vebego wil méér zijn dan een logo op de loonstrook. Wij beseffen dat onze medewerkers ook buiten ons bedrijf van waarde zijn. Door de impact van onze medewerkers te vergroten, vergroten wij onze impact op de wereld. Schoonmaak, zorg, groenvoorziening en facilitair management zijn activiteiten die welzijn creëren. Wij zijn het aan onze medewerkers verplicht om deze waarde beter en meer uit te dragen. Met als doel dat er meer respect komt voor het werk dat zij verrichten en meer bewustzijn over hoe dit werk substantieel bijdraagt aan het welzijn in onze maatschappij.

De ambitie van Vebego is: zoveel mogelijk mensen betekenisvol werk bieden. Dat doen wij vanuit HR onder andere door actief te werken aan diversiteit en inclusie en door te kiezen voor een waarderende benadering van medewerkers. Een HR-pijler die in sterke mate bijdraagt aan positieve impact is betekenisvol werk. Door te zorgen voor betekenisvol werk voor onze eigen medewerkers bieden we ook onze klanten en hun medewerkers én de maatschappij de meeste toegevoegde waarde.

– 'Voor ons niet meer dan logisch dat onze organisatie, en specifiek de medewerkers die bij ons werkzaam zijn, een weerspiegeling vormen van de maatschappij waarin wij leven. Wij zijn de maatschappij. Dat helpt ons. En we zijn er trots op. De intrinsieke motivatie om 'goed te doen' drijft ons.' (HR Visie 2019)

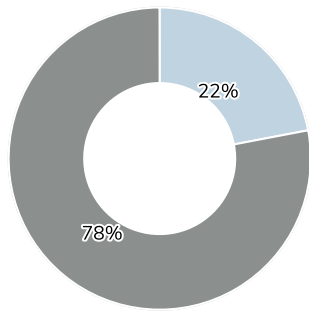
## Aantal medewerkers

Het aantal medewerkers (gemanaged) bedraagt eind 2021 31.808, de daling ten opzichte van 2020 (34.091) komt door de verkoop van enkele joint ventures in de zorg (in België, Duitsland en Nederland) en de dienstenchequesbedrijven in België. 78% van onze medewerkers werkt parttime, 71% is vrouw.

Aantal medewerkers per land (gemanaged)	2021	2020
België	2.627	3.636
Duitsland	3.769	3.681
Nederland	19.028	20.209
Zwitserland	6.384	6.565
<b>Totaal</b>	<b>31.808</b>	<b>34.091</b>

## Arbeidsduur

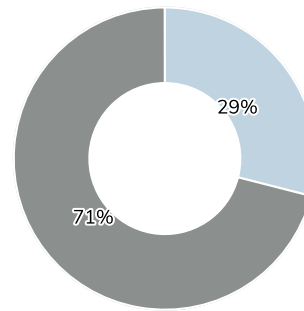
31.808 medewerkers (18.043 FTE) \*



● Full-time ● Part-time

## Verdeling man-vrouw

Totaal: 31.808 medewerkers \*

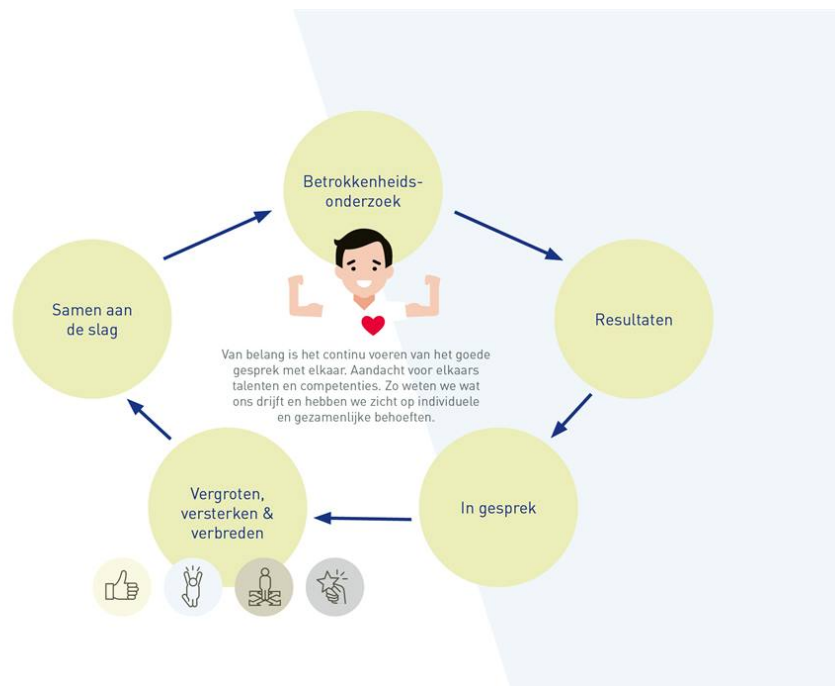


● Man ● Vrouw

\* Medewerkers betreft het totaal aantal medewerkers van de geconsolideerde bedrijven en onze joint ventures

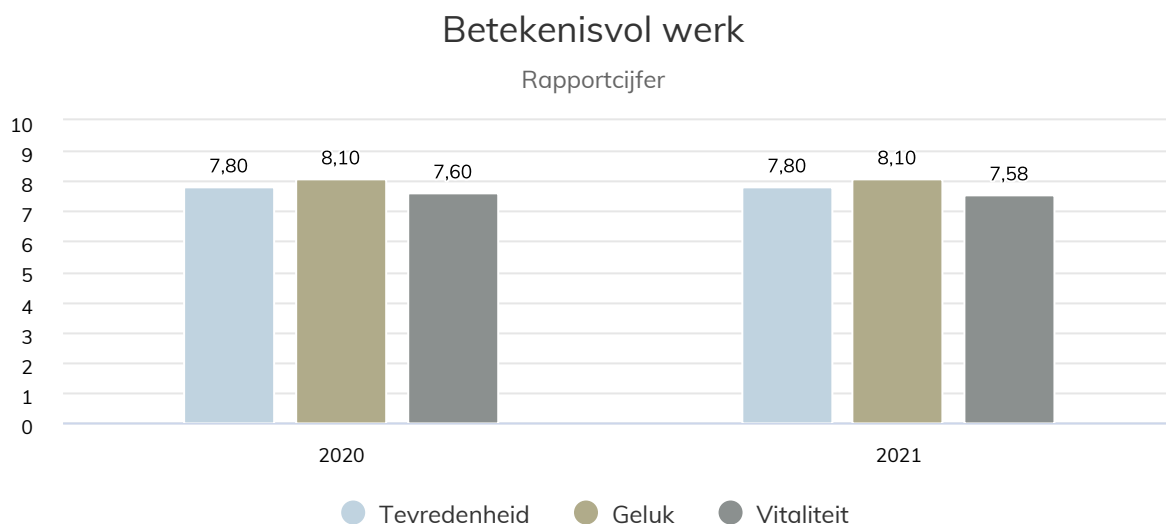
## Great Place To Work

We bieden niet alleen betekenisvol werk, we willen ook het effect ervan meten. In 2021 werd – net als in 2020 – het werken bij Vebego gewaardeerd met het tevredenheidscijfer 7,8. In 2021 hebben in totaal zeventien Vebego-bedrijven het onderzoek Betekenisvol Werk uitgevoerd, met een respons van 3.794 medewerkers. Vanaf 2022 starten we, in navolging van Vebego in Zwitserland, ook in België, Duitsland en Nederland met Great Place To Work (GPTW). Deze internationaal bekende methodiek geeft ons inzicht hoe we aspecten zoals betrokkenheid van onze medewerkers of de mate van diversiteit en inclusie kunnen vergroten, versterken en verbreden. Doel is dat in 2025 al onze bedrijven het certificaat van GPTW verworven hebben. Vebego profileert zichzelf zo als aantrekkelijke werkgever voor bestaande én potentiële medewerkers. Het is daarmee ook een wezenlijk bestanddeel van onze employer branding en arbeidsmarktcommunicatie.



Metten van betekenisvol werk

— ‘In Zwitserland is de arbeidsmarkt krap. Mensen kunnen kiezen. Daarom doen we er alles aan om aantrekkelijk te zijn en onze reputatie te verbeteren. Sinds begin 2020 hebben wij het Great Place To Work-certificaat. Dit draagt ertoe bij dat wij inderdaad worden erkend en herkend als een aantrekkelijke werkgever. Het versterkt daadwerkelijk ons imago.’ Remo Wehli, Director of People & Transformation, VebeGO AG



## Diversiteit & Inclusie

Al sinds de oprichting wordt VebeGO gedreven door inclusief ondernemerschap. Wij geloven in de kracht van verschillen. Ons familiebedrijf moet een plek zijn waar iedereen kan én mag werken, ongeacht etniciteit, afkomst, leeftijd, arbeidsvermogen of geslacht. Een plek ook zonder glazen plafond. We zijn ervan overtuigd dat onze organisatie sterker wordt als we diversiteit omarmen. Voor ons is het vanzelfsprekend dat onze organisatie en de mensen die bij ons werken een weerspiegeling zijn van de maatschappij waarin wij leven. Wij zijn de maatschappij; onze organisatie telt meer dan honderd nationaliteiten.



Ondertekening Charter Diversiteit bij de SER op 28 oktober 2021

Als Vebego tekenden we op 28 oktober 2021 het Charter Diversiteit. In het Charter Diversiteit hebben we onze concrete uitdaging op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I) op de werkvloer beschreven: we willen verschillen door onze hele organisatie heen verkleinen. Een specifiek aandachtspunt is vergroting van gender- en culturele diversiteit binnen het management. Door het charter te ondertekenen hebben we ons als organisatie gecommitteerd aan deze uitdaging. Eén van onze subdoelen is zorgen voor vertegenwoordiging van meer divers talent. Er zijn

eerste stappen gezet in het objectiveren van het instroomproces. Zo is het volledige recruitmentproces geanalyseerd op basis van wetenschappelijke inzichten. Met behulp van deze analyse zijn verbeteringen doorgevoerd in de vacatureteksten en is een checklist gemaakt voor het inclusief schrijven van vacatureteksten.

Op 1 januari 2022 is de nieuwe wet ingegaan die zich richt op een evenwichtige man- vrouwverhouding in de top van het bedrijfsleven. Vebego voldoet op dit moment aan het streefcijfer van 40% vrouwen in de Raad van Commissarissen en werkt er hard aan om in 2022 de 33%-norm voor de Executive Board te realiseren.

## The way we work

Corona heeft gezorgd voor een enorme stimulans van modern werken. We werken meer hybride en op meer verschillende momenten. In mei 2021 hebben we in Nederland voor de tweede keer het onderzoek 'Samen succesvol werken op afstand' uitgevoerd. Mede hierdoor weten we dat stafmedewerkers het fijn vinden om minder te reizen en om meer regie te hebben over hun eigen tijd. Iets meer dan de helft (55%) van de medewerkers gaf aan dat zij bij voorkeur 50% thuis werken en 50% op kantoor. Wij faciliteren dit graag, omdat we thuiswerken zien als een goede aanvulling op het werken op de traditionele werkplek. We bieden ruimte voor persoonlijke invulling, vanuit de behoefte van de medewerker. Dit past bij onze aanpak waarbij we focussen op het talent van de medewerker en coachen op basis van wat nodig is. Ook sturen we op output en stimuleren we een gezonde leefstijl.

*1 Rapportage onderzoek Samen succesvol werken op afstand, mei 2021*

## Onderzoeksresultaten mei 2021

Onze bevindingen en cijfers onder 477 collega's (staf of leidinggevend) in Nederland

**29%** Van de medewerkers werkt volledig thuis

**8,1** Tevredenheid

**8,4** Productiviteit

**52%** Wil gedeeltelijk thuis blijven werken



We zijn in 2021 verdergegaan met het organiseren van een goede werkplek thuis, voor collega's die het primaire proces ondersteunen. Vebego zorgt onder andere voor bureaus, stoelen en beeldschermen, zodat medewerkers ook thuis op een veilige en prettige manier kunnen werken. Dat deze aanpak loont, blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat medewerkers in mei 2021 minder fysieke gezondheidsklachten ervoeren dan in november 2020 (22% tegenover 32%).

In Zwitserland is men er ook van overtuigd dat de mogelijkheid om thuis te werken voordelen met zich meebrengt voor veel medewerkers en dat een flexibele omgang onze medewerkers motiveert om ook thuis optimaal te werken. Thuiswerken wordt hier dan ook gezien als een goede aanvulling op het werken op kantoor.

Het moderne werken vraagt tevens om nieuwe vormen van leiderschap. Werken op afstand heeft gevolgen voor persoonlijk leiderschap van medewerkers; het vraagt daarmee tegelijkertijd om een (kleine) omslag voor onze leidinggevendenden. Wij ontwikkelen verschillende modules die hen helpen om zich deze nieuwe vorm van leiderschap eigen te maken. Door samen te werken met mensen uit andere organisaties binnen Vebego en door samen nieuwe manieren van leiderschap te ontdekken, spreekt iedereen straks – op zijn eigen manier – toch dezelfde taal.

## Veilig werken

We vinden het belangrijk om iedereen een fijne, veilige en gezonde werkplek te bieden. Ook omdat het werk een plek is waar onze medewerkers een groot gedeelte van hun tijd doorbrengen. We willen een werkplek bieden waar iedereen zich thuis voelt, waarin iedereen er mag zijn, en waarbij er wordt geluisterd naar individuele behoeften van medewerkers. Zodat iedereen met plezier naar het werk gaat. Dit betekent ook veilig kunnen en mogen werken, voor onze medewerkers en voor onze klanten. Veiligheid gaat daarmee verder dan alleen technische veiligheid. Het gaat er ook om dat onze medewerkers - van wie het merendeel bij klanten op locatie werkt - zich veilig voelen en dat we meten hoe veilig we zijn. Als werkgever nemen wij hier graag verantwoordelijkheid voor. Veilig werken is een randvoorwaarde: *We werken veilig of we werken niet.*

## Vooruitblik

De transitie naar elf grote bedrijven zal ook in 2022 en 2023 veel energie en aandacht vragen van onze medewerkers, leidinggevendenden, HR-collega's en ondernemingsraden. We hebben te maken met veranderingen in processen, structuren en teams, maar werken bovenal aan een cultuurverandering met als doel: one family, one culture, one language. Het zijn veranderingen die we samen en zorgvuldig met alle aandacht voor medewerkers uitvoeren.

In 2022 breiden we onze familie uit met ruim 8.000 nieuwe collega's die we vanuit hectas mogen verwelkomen in onze Vebego-familie. Een belangrijke stap om onze groeiambitie waar te maken, want tegelijkertijd vormt de krapte op de arbeidsmarkt nog steeds een risico voor onze dienstverlening. We blijven daarom hard werken aan een sterke positie als meest aantrekkelijke werkgever in de facilitaire dienstverlening. We gaan door met het vergroten van het bewustzijn en de mate van diversiteit & inclusie binnen Vebego. Tot slot is de GPTW-certificering een doel voor alle Vebego-bedrijven in 2025.

# Klanten

Als VebeGO willen we excelleren in onze dienstverlening aan klanten. In 2021 zijn meerdere innovatieve concepten voor klanten ontwikkeld.

## Toonaangevend in de zorg

Eén van onze nieuwe proposities is 'Capacityd'. We willen, mede via slimme technologie, de zorg en de zorgprofessionals ontlasten. Via track- & tracesystemen in de schoonmaakkar en via sensoren op de locatie zorgen we onder andere voor snelle reiniging en voor een efficiënte logistieke bezetting van bedden.

Samen met andere partijen uit de zorg heeft Assist het initiatief genomen voor kennis- en netwerkplatform De Praktijk die ons zorgstelsel toekomstbestendig wil maken. In De Praktijk zitten, naast mensen uit de zorg, ook wetenschappers, politici en andere denkers en doeners uit de publieke en private sector die kennis en kunde halen en brengen, met als doel het aanjagen van radicale veranderingen.

## Werkplekconcepten



Alba Haus Basel, Zwitserland

Ook hebben we in 2021 vervolgstappen gezet in de ontwikkeling van werkplekconcepten. Met YourOFFICE ontzorgen we bedrijven al langer bij het beheer van hun werkplekken. In 2021 zijn we gestart met twee projecten, waarbij de ambitie nog veel verder reikt: de ontwikkeling van het Alba Haus bij Basel en de herontwikkeling van een groot kantoorpand van de Zwitserse bank UBS. Op beide plekken wordt VebeGO, met de Eindhovense High Tech Campus als lichtend voorbeeld, partner in het creëren van bloeiende ecosystemen.

Samen met KPN ontwikkelde Yask 'G110', een optimaal gefaciliteerde werkomgeving voor medewerkers en bezoekers waarin, aan de hand van persoonlijke aandacht, data en tools, het Facility Management op een hoger plan getild wordt.

## Andere initiatieven: beurs en event

Om haar naamsbekendheid te vergroten, nam VebeGO in het najaar van 2021 deel aan de PROVADA-beurs die zich richt op partijen die actief zijn in de wereld van vastgoed en projectontwikkeling. Deelname aan de beurs maakte duidelijk dat VebeGO partijen in de wereld van vastgoed en projectontwikkeling goed kan aanvullen. VebeGO gaat de dienstverleningsconcepten voor deze markten verder ontwikkelen en gaat haar relatienetwerk in dit segment verder versterken. VebeGO zal ook in 2022 deelnemen aan PROVADA.

Care België organiseerde de tweede editie van de cleanroom conferentie Airlocked, samen met Alpheios en de partners Dastex en PMT. Met de themabijeenkomst 'One step beyond', over (duurzame) innovatie in cleanrooms en laboratoria, wil Care zich profileren als specialist op het gebied van cleanroom cleaning in de biotechnologische, de farmaceutische en de semi-conducting industrie.

## Awards



Hago Rail Services en NS winnen Best Practice Award

Vebege mocht in 2021 een aantal mooie awards in ontvangst nemen. Zo won Brouwers Groen uit De Moer de eerste prijs van de Green Park Award die werd uitgereikt door de European Landscape Contractors Association (ELCA). Brouwers Groen sleepte de hoofdprijs in de wacht met de realisatie van Spoorpark Tilburg, het grootste burgerinitiatief in de Benelux.

De Golden Service Awards, gericht op het belonen van opmerkelijke prestaties in de schoonmaaksector, telde in 2021 maar liefst twee Vebege-winnaars. Nasuh Demirtas (Hago Rail Services) mocht zich Leidinggevende van het Jaar noemen. Het Schoonmaakteam van het Jaar 2021 was Team Deltion Zwolle (Balanz Facilitair).

Vanwege hun succesvolle partnerschap in coronatijd waren voor de Best Practice Award van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag vijf Vebege-combinaties genomineerd. Hago Zorg wist uiteindelijk met Hago Nederland en het Erasmus MC goud in de wacht te slepen, Hago Rail Services won met de NS het zilver.

Het winnen van de Familiebedrijven Award 2022 in april 2022 was vooral een blijk van waardering van en een groot compliment naar alle Vebege-medewerkers en hun betekenisvolle werk.



Team Deltion Zwolle van Balanz werd schoonmaakteam van het jaar





## ‘Spoorpark Tilburg is een prachtig park geworden, met een duidelijke maatschappelijke functie’

Spoorpark Tilburg werd in 2019 geopend. Het perceel midden in de stad, eerder rangeerterrein van NS en logistieke hub van Van Gend & Loos, is omgetoverd tot een levendig stadspark. Brouwers Groenaannemers, onderdeel van Vebego, was hoofdaannemer en verzorgde de aanleg; het bedrijf won hiervoor in 2021 de Green Park Award van de European Landscape Contractors Association.

Parkmanager Sophie Peters is trots op ‘haar’ park. ‘Het is het grootste burgerinitiatief van de Benelux. Het park wordt bestuurd en beheerd door Tilburgers. Er is een vrijwilligersorganisatie met vijftig mensen die zorgen dat het park schoon en veilig blijft. Tilburgers kunnen er elkaar ontmoeten, picknicken, een toren beklimmen, een balletje trappen, skaten, met de BMX de fietsbaan op, spelen op het waterplein. Ook biedt het park onderdak aan de scouting, een BSO en een beachvolleybalclub. Het is echt een prachtpark geworden van en voor de Tilburgers, met een duidelijke maatschappelijke functie.’



# Net Promotor Score

Vebego streeft naar langetermijnrelaties met haar klanten, partners en leveranciers. Om continu klantfeedback te ontvangen hebben wij in 2020 Net Promotor Score (NPS) als meetmethode geïntroduceerd bij het grootste deel van onze 100%-bedrijven.

Inmiddels hebben we gedurende 2021 bij al onze bedrijven tweede, derde en soms vierde metingen uitgevoerd. De methoden variëren van relationeel (wat vindt u van bedrijf x) tot transactioneel (wat vond u van ervaring x), afhankelijk van de behoeften en de specifieke business. Het gewogen gemiddelde van alle NPS-scores bij alle bedrijven binnen de groep is +43. De uitslagen liepen uiteen van een NPS van +2 tot +85. De respons was gemiddeld 29%.



Zaken die over de gehele portefeuille van bedrijven goed scoren, zijn de kwaliteit van de dienstverlening, de contactpersoon op locatie en het 'meedenken'. Een aspect dat aandacht behoeft is proactiviteit. In gesprekken met klanten en in de volgende serie onderzoeken gaan we kijken wat (de behoefte aan) proactiviteit precies betekent voor klanten.

Overigens zien we dat de coronasituatie op een aantal bedrijven een positief effect heeft. Hygiëne staat hoger op de agenda, het belang ervan is prominenter geworden. Dit zien we terug in een positievere waardering. De grootste stijgers zijn

Care, van +3 naar +31, Hago van +40 naar +56 en Hago Zorg van +23 naar +42. De hoogste totaalscores staan op naam van Alpheios in België (score +74), en Move Consultants in Zwitserland (score +69). Inmiddels is de aandacht in het NPS-programma verschoven van inbedding naar optimalisatie. Vebego organiseert workshops met alle bedrijven om gezamenlijk kennis uit te wisselen en knelpunten met elkaar op te lossen.

# Grote flexibiliteit, versnelde innovatie

## Terugblik op dienstverlening Vebego-bedrijven in coronatijd

2021 stond grotendeels in het teken van corona. Met onze dienstverlening op luchthavens en in treinen, in de (thuis)zorg en in de kantooromgeving, moesten we ook het afgelopen jaar meeveren met de maatregelen en de ontwikkelingen. Wat hebben onze bedrijven in 2021 gedaan? Wat waren de grootste uitdagingen, zijn er innovaties ontstaan, en welke? We spraken er voor dit jaarverslag over met Rob Westerlaken (directeur Client Solutions), Cynthia Smit-Cromberge (HR-directeur Hago Zorg), Jochem Martens (algemeen directeur Altrio thuisverpleging) en Walter van der Wilt (operationeel directeur Yask Facility Management).



Met de klok mee: Walter van der Wilt, Cynthia Smit-Cromberge, Jochem Martens, Rob Westerlaken

## Eindelijk weer aan de slag

Het gesprek vindt eind maart 2022 plaats. Iedereen is opgelucht dat de maatregelen zijn losgelaten. Walter van der Wilt zegt hierover: 'De behoefte onder medewerkers om elkaar weer te ontmoeten is groot. We kunnen weer overal aan de slag. Wij werken als Yask ook veel voor de publieke sector. Zo exploiteren wij bijvoorbeeld sporthallen en zwembaden van gemeenten. Dat werk lag helemaal stil. Nu mag er weer gesport worden en ook publiek is weer toegestaan.'

## Afschalen en opschalen

Nu corona op de terugtocht lijkt, is het moment daar om terug te kijken op de crisis die het virus veroorzaakte. Rob Westerlaken vertelt: 'De omschakeling was enorm, bij klanten én bij medewerkers. De reizigersaantallen in treinen en bij vliegvelden waren ook in heel 2021 nog zeer laag. Klanten zagen hun omzet kelderen. Wij hebben als Client Solutions daarom flink moeten afschalen. Nu alles weer op gang komt, moeten we snel weer ingewerkte medewerkers vinden.'

## Enorme drive en inzet

De coronacrisis heeft veel gevraagd van klanten én van Vebego-medewerkers. De flexibiliteit en de bereidwilligheid om te helpen waren gelukkig groot bij de bedrijven. Jochem Martens voert zijn bedrijf Altrio op als voorbeeld: 'Onze klanten, waaronder ziekenhuizen, huisartsen en woonzorgcentra, deden de hele coronacrisis een zeer groot beroep op ons. We hebben in België vele PCR-testen uitgevoerd. In huisartsenpraktijken, maar ook bij patiënten thuis voordat ze naar het ziekenhuis gingen. Ook hebben we gewerkt voor vaccinatiecentra en voor mobiele testteams gezorgd. Onze medewerkers zijn boven zichzelf uitgestegen, met een enorme drive en inzet. Onze verpleegkundigen hebben maanden gehad waar ze 20 tot 25 dagen aan één stuk door werkten.'

## Anders met arbeid leren omgaan

In de coronatijd is in korte tijd veel veranderd. De vraag die velen zich stellen, is hoe fundamenteel deze veranderingen zijn. Volgens Rob Westerlaken heeft de coronacrisis duidelijk gemaakt dat we anders met arbeid moeten leren omgaan. 'Voor luchthavens en rail services zal flexibiliteit bij de inzet van mensen de norm worden. Klanten hebben gezien hoe kwetsbaar ze zijn als ze alleen denken in groeiscenario's. Daar moeten wij als Vebego slimme oplossingen voor bedenken die niet over de rug van onze medewerkers gaan. Bijvoorbeeld door vaker combinaties te ontwikkelen waarbij we mensen altijd werk kunnen bieden, maar niet per se op dezelfde locatie.'

## Interne mobiliteit

Cynthia Smit-Cromberge (Hago Zorg) voegt hieraan toe: 'Met onze Flexpool hebben we hier goede ervaringen mee opgedaan. Medewerkers van Vebego-bedrijven waarvan het werk uitviel, zijn tijdelijk gaan werken bij onze zorgbedrijven. Die interne mobiliteit over de bedrijven heen kunnen we verder ontwikkelen.'

## Manier van werken blijvend veranderd

Walter van der Wilt is ervan overtuigd dat de manier waarop we werken blijvend is veranderd. 'Thuiswerken is een blijvertje. In kantoren komt de nadruk te liggen op elkaar ontmoeten, sparren en ontwikkelen. Dat heeft uiteraard gevolgen voor Yask als FM-dienstverlener. We hebben de afgelopen periode nieuwe concepten ontwikkeld: hoe moeten de werkplekken van de toekomst eruit komen te zien? Waarom komen de medewerkers straks nog wel naar kantoor? Daarnaast zorgt corona voor meer aandacht voor installaties en voor veiligheid in gebouwen. Ook goede ventilatie is belangrijker geworden.'

## Stroomversnelling in de zorg

Volgens Cynthia Smit-Cromberge heeft de coronatijd ook bij haar bedrijf gezorgd voor innovatie. 'We hebben de afgelopen periode vele extra diensten geleverd aan onze zorgklanten. Als Hago Zorg willen wij ons ontwikkelen van een schoonmaakbedrijf naar een zorgservicebedrijf. In de coronatijd is dit in een stroomversnelling gekomen.'

## Aandacht vasthouden

Jochem Martens denkt dat de crisis nóg een belangrijke vernieuwing heeft ingeluid. 'De zorgsector is zich, in ieder geval in België, meer gaan openstellen voor constructieve samenwerkingen. Er is een nieuwe mindset ontstaan om meer in te zetten op innovatie en om het gebruik van bijvoorbeeld technologie en remote monitoring verder te omarmen. Walter van der Wilt vult aan: 'Onze dienstverlening is in de coronatijd zichtbaar geworden. Schoonmaak, desinfectie en hygiëne waren opeens topprioriteit bij bedrijven. Die aandacht willen we uiteraard vasthouden.'

# Maatschappij

## CO<sub>2</sub> en milieu: minder negatieve impact, meer positieve impact

VebeGo wil een positieve impact maken en eventuele negatieve impact actief verminderen. We gaan op een duurzame manier om met medewerkers en klanten, maar ook met het milieu. We nemen onze verantwoordelijkheid om klimaatverandering en de gevolgen daarvan tegen te gaan. Dat willen we niet alleen zelf. Onze klanten verwachten ook dat we concreet bijdragen aan hun klimaatambities. Ons doel is dat we uiterlijk in 2030 CO<sub>2</sub>-neutraal werken binnen al onze activiteiten.

### Maatregelen elektrisch wagenpark

De komende jaren nemen we diverse maatregelen, onder andere op de focusgebieden wagenpark, bedrijfskleding en huisvesting. VebeGo faciliteert deze verduurzaming door raamcontracten af te sluiten met partners die bijdragen aan onze ambities en doelstellingen.

Ons geleasede wagenpark gaan we vanaf 2022 versneld verduurzamen door over te stappen naar een elektrisch wagenpark; dit moet in Nederland uiterlijk 2025 gerealiseerd zijn. Omdat de beschikbaarheid van elektrische auto's – als gevolg van de Covid-crisis en de oorlog in Oekraïne – onder druk staat, gaan we deze maatregelen de komende twee jaar gefaseerd doorvoeren.

De verduurzaming van het wagenpark leidt al in 2025 tot een forse reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van het gehele wagenpark over (2020 en) 2021 hebben we volledig gecompenseerd via investeringen in een VCS gecertificeerd Agroforestry-project in India. Door diversificatie van 500.000 hectare bestaande landbouwgrond, realiseert dit project een CO<sub>2</sub>-reductie van meer dan 700.000 ton.



Fortron gebruikt een hybride 45-meter vrachtwagenhoogwerker (de eerste in Nederland) die tijdens de werkzaamheden volledig elektrisch werkt. Fortron is bezig met het ontwikkelen van een 100% elektrische auto- /vrachtwagenhoogwerker.

## CO<sub>2</sub>-uitstoot

CO <sub>2</sub> emissie per categorie (ton)	2020	2019
Leaseauto's	12.687	13.574
Woon-werk	2.548	2.892
Verwarming	1.302	1.317
Elektriciteit	705	731
Zakelijke reizen	283	332
Brandstof	350	241
Bedrijfsvoertuigen	40	6
Vliegreizen	5	33
<b>Totaal</b>	<b>17.920</b>	<b>19.126</b>

In 2019 en 2020 hebben we veel data verzameld over de CO<sub>2</sub>-uitstoot van al onze bedrijven. Met behulp van deze data hebben we in 2021 de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van Vebego in kaart gebracht. Onderdeel van de CO<sub>2</sub> roadmap is het inrichten van een adequate en groepsbrede rapportage van onze uitstoot. We optimaliseren het huidige systeem, zodat vanaf we volgend dit boekjaar de uitstoot tijdig en betrouwbaar kunnen rapporteren. De 2021 cijfers zijn eind mei pas beschikbaar, vandaar dat wij hier slechts de cijfers over 2019-2020 weergeven.

## Generieke en bedrijfsspecifieke roadmap

Op basis van de informatie die we in de afgelopen twee jaar verzameld hebben, gaan we in april 2022 een generieke roadmap opstellen. Hierin staat aangegeven welke maatregelen Vebego kan nemen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen, bijvoorbeeld op het gebied van mobiliteit, bedrijfskleding en huisvesting. Op basis van de generieke roadmap maken alle bedrijven desgewenst een eigen, bedrijfsspecifieke roadmap. Hierin geeft elk bedrijf aan waar zij zelf vat op hebben en welke bedrijfsspecifieke maatregelen zij gaan nemen. Op basis van de specifieke roadmap kan Vebego sturen en meten of de genomen maatregelen inderdaad werken om onze doelstelling – volledig CO<sub>2</sub>-neutraal werken in 2030 – te halen.

## Bedrijfskleding en huisvesting

Bij bedrijfskleding is CO<sub>2</sub>-neutraliteit een vereiste bij ieder inkooptraject. Samen met de bedrijven doorlopen wij momenteel een selectieproces zodat we in de loop van 2023 komen tot een CO<sub>2</sub>-neutraal assortiment van onze bedrijfskleding.

Bij iedere beslissing voor (nieuwe) huisvesting is CO<sub>2</sub>-reductie onderdeel van de businesscase. CO<sub>2</sub>-reductie zal nadrukkelijk onderdeel uitmaken van het strategisch plan huisvesting. Op lokaal niveau managen onze bedrijven hun energieverbruik vaak via milieumanagementsystemen en laten ze hun energie-reductiedoelstellingen ISO 14001 certificeren.

## EcoVadis

Om in 2030 volledig CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn, vragen we al onze suppliers om CO<sub>2</sub>-neutraal te werken. Om zicht te krijgen op de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze leveranciers gaan we werken met de Carbon Action Module van EcoVadis. EcoVadis beheert een (wereldwijd) samenwerkingsplatform waarmee bedrijven de prestaties van hun leveranciers op het gebied van duurzaamheid kunnen evalueren. In 2022 moeten bijvoorbeeld vijftig van onze honderd belangrijkste leveranciers onder het EcoVadis-label vallen en zijn er stappen gezet in de verdere CO<sub>2</sub>-reductie ten aanzien van de dienstverlening van onze leveranciers.

Onze klanten vinden het belangrijk dat onze CO<sub>2</sub>-uitstoot gecertificeerd wordt door een externe partij. Wij zullen de komende jaren dan ook toewerken naar CO<sub>2</sub>-certificering voor onze bedrijven. De emissiequota en voetafdruk van onze schoonmaakactiviteiten laten we in de eerste helft van 2022 meten via [SGS](#).

## Minder waterverbruik, meer water elders

Als onderdeel van onze dienstverlening verbruiken we veel water. Onze bedrijven hebben de ambitie vastgelegd om te streven naar een waterbesparing van één emmer – 20 liter – per schoonmaakuur. We besparen bij het reinigen van oppervlakken nu al water door te kiezen voor innovatieve materialen en technieken. In partnerschap met [MADE BLUE](#) zet Vebego zich sinds 2015 in om deze vermindering van negatieve impact om te zetten in een positieve maatschappelijke impact. Elke verminderde liter water wordt samen met MADE BLUE beschikbaar gemaakt als drinkwater in ontwikkelingslanden. Zo is inmiddels meer dan 100 miljoen liter schoon drinkwater beschikbaar gemaakt op plekken op aarde waar dat het meest nodig is.





## ‘Raamfoliepakket voor medewerkers heeft meetbare impact op energiegebruik’

De energiekosten stijgen en de aarde warmt op. Hago Zorg nam daarom het initiatief om medewerkers te helpen hun huis beter te isoleren. Alle medewerkers konden een gratis pakket met isolerende raamfolie krijgen en zo geld besparen op hun energierekening. In nog geen twee maanden tijd werden honderden pakketjes besteld.

Ingrid Kornips is projectleider van de projectgroep Milieu & Duurzaamheid van Hago Zorg die ieder jaar een actie bedenkt om zichtbare én meetbare impact te creëren. Ze berekent hardop de impact van de raamfolie, het leidende idee in 2021: ‘We hebben 390 isolerende raamfoliepakketjes verzonden. Per pakket kan 2,5 m<sup>2</sup> raam worden geïsoleerd, dat betekent 975 m meer geïsoleerde ramen. Het leidt tot een besparing van 13.065 m<sup>3</sup> gas per jaar, wat vervolgens een reductie van 23.517 kilogram CO<sub>2</sub> oplevert.’

# Vebeego Foundation

De Vebeego Foundation initieert, organiseert en faciliteert maatschappelijke projecten die bijdragen aan onze missie: werken aan een betere toekomst voor kinderen en jongeren tot 25 jaar. Dat doen wij dichtbij en ver weg, rondom de thema's werk, zorg en onderwijs. De Vebeego Foundation wordt gefinancierd uit een jaarlijkse bijdrage door Vebeego. Naast het werk van de Vebeego Foundation ondersteunen afzonderlijke Vebeego-bedrijven ook zelfstandig vrijwilligersinitiatieven en maatschappelijke partners.

## Mijn Inzet, Mijn Project

Met 'Mijn Inzet, Mijn Project' ondersteunen we medewerkers die zich inzetten voor de maatschappij. Veel van onze collega's zijn regelmatig actief met het mooier, gezonder en leuker maken van de leefomgeving van mensen om hen heen. Bijvoorbeeld door actief te zijn bij een sportvereniging of door vrijwilligerswerk te doen in een buurthuis.

In 2021 zijn zeventig aanvragen afkomstig uit vierentwintig verschillende bedrijven gehonoreerd en is € 35.000 gedoneerd. Er waren slechts zes aanvragen van buiten Nederland, de foundation richt zich in 2022 op het meer bekend maken van Mijn Inzet, Mijn Project, onder meer door een interne promotiecampagne in alle landen.

## Bouwreizen

De Vebeego Foundation organiseert bouwreizen naar Sri Lanka en Marokko waar we met collega's en lokale partijen letterlijk bouwen aan de toekomst.

Opnieuw konden in 2021 de bouwreizen en vele andere vrijwilligersactiviteiten vanuit Mijn Inzet, Mijn Project niet doorgaan. Ook bij de strategische partners kon er, vanwege de pandemie en de daaraan verbonden maatregelen, veel minder vrijwilligerswerk gedaan worden. Daarom hebben we ervoor gekozen om in 2021 al afgeronde projecten ver weg financieel te ondersteunen en, samen met onze partners dichtbij te kijken hoe we hen financieel een extra steuntje konden geven met een donatie.

## Strategische partners

In Nederland werkt de Vebeego Foundation samen met Stichting Jarige Job. In het jaar 2021 heeft de Foundation nieuwe samenwerkingen verkend in Nederland, maar ook in België. Voor de zomer van 2022 zullen we een strategische samenwerking in Nederland aankondigen met Sam& voor alle kinderen. De samenwerking richt zich op het vergroten van het bereik van Sam& voor alle kinderen. In België gaan we samenwerken met FEESTvarken vzw. FEESTvarken bindt de strijd aan tegen armoede in België, onder andere door kinderen in armoede een fijne verjaardag te bezorgen.









## ‘Als iedereen iets voor een ander doet, dan wordt de wereld beter’

Josine Dekker is sinds eind vorig jaar coördinator Strategische Partners & Projecten bij de Vebego Foundation: ‘Ons doel is dat al onze collega’s weten dat wij er zijn, weten wat wij doen en wat we voor hén kunnen doen. In november en december 2021 ben ik daarom in het kader van de campagne Mijn Inzet, Mijn Project bijna dagelijks op pad geweest, “zaadjes planten”.

Dit begint nu zijn vruchten af te werpen. We krijgen veel meer aanvragen binnen. Ook de samenwerking met Stichting Jarige Job is in 2021 gecontinueerd. Onze bedrijven hebben tijdens acht teamuitjes 2.388 verjaardagsboxen mee helpen inpakken. En in oktober heeft de jaarlijkse inpakmarathon plaatsgevonden. Verder hebben we de samenwerking met een nieuwe partner verkend. Vrijwilligerswerk is ontzettend belangrijk. Ik vind dat iedereen recht heeft op een zo fijn en prettig mogelijk leven.

Als iedereen iets voor een ander doet, dan wordt de wereld beter. Zo probeer ik anderen te motiveren om ook iets te doen.’



# Risico's en kansen

Stond 2020 en 2021 in het teken van de Covid-crisis, sinds 24 februari 2022 beheerst de Russische invasie van Oekraïne het wereldnieuws als een humanitaire crisis die zijn weerga niet kent. De oorlog lijkt alle landen in de wereld te raken en de gevolgen op politiek en economisch terrein zijn maar moeilijk te voorspellen. De nasleep van Covid-19, en vooral de oorlog in Oekraïne, gaan zeker invloed hebben op Vebego, maar hoe groot deze invloed is op de korte- en op de langere termijn, is op dit moment nauwelijks te bepalen.

## Gevolgen Oekraïne-oorlog

De macro-economische gevolgen van de oorlog zijn nu al zichtbaar. De sterk stijgende grondstof- en energieprijzen vallen daarbij als eerste op en raken Vebego direct. Zo lopen de brandstofkosten snel op en ook de inkoopkosten voor schoonmaakmiddelen en -materialen stijgen als nooit tevoren. We zien daarnaast risico's bij onze klanten en bij onze medewerkers én in de ontwikkeling van de kostprijzen van onze dienstverlening. Zo worden veel klanten indirect geraakt door de verschillende boycotmaatregelen. Ook de medewerkers van Vebego gaan de gevolgen van de oorlog voelen; de sterk stijgende prijzen voor voedsel en energie vormen voor een groot deel van onze medewerkers een zware last. Druk op de koopkracht van onze medewerkers kan leiden tot meer stress en daardoor tot een hogere kans op verzuim en langdurige uitval. Zeker als we rekening houden met het feit dat de Covid-crisis nog steeds na-ijlt. Veel variabelen zijn nog niet goed kwantificeerbaar en er is nog weinig zicht op – van overheidswege ingevoerde – economische herstelpakketten en sectorgerichte subsidies gerelateerd aan de oorlog in Oekraïne.

Op al deze gebieden zijn de managementteams van de bedrijven volop bezig om mitigerende maatregelen voor te bereiden, maar het is nog erg onduidelijk hoe lang de oorlog gaat duren en wat de uiteindelijke gevolgen ervan zijn. Op dit moment kan Vebego de meeste invloed uitoefenen door de eigen medewerkers zoveel mogelijk te ondersteunen en waar mogelijk te helpen. Aandacht voor de oorzaken van verzuim en begeleiding van de medewerkers staat hoog op de agenda. Voortdurend in gesprek zijn en blijven met de opdrachtgevers maakt voor Vebego vanzelfsprekend deel uit van haar dienstverlening, maar de intensiteit hiervan zal de komende periode zeker toenemen. Zodat we onze dienstverlening snel kunnen op- of afschalen en zodat we onze klanten maximaal kunnen faciliteren, ook in deze onzekere tijden.

## Overige risico's

Door Oekraïne lijken bijna alle andere risico's van minder belang. Toch moet VebeGo oog blijven houden voor andere ontwikkelingen die het bedrijf kunnen raken. De Covid-crisis lijkt voorbij, maar de vraag is wat de gevolgen zijn als blijkt dat Covid elk (na)jaar terugkeert. Het verzuim zal dan, zo is de verwachting, structureel gaan toenemen. Daarnaast blijft het risico bestaan van een tijdelijke lockdown bij een sterke stijging van het aantal geïnfecteerden. Met alle gevolgen van dien voor zowel de financiële resultaten als voor de mentale weerstand van VebeGo. De oplopende inflatie is al geruime tijd een punt van zorg; de oorlog in Oekraïne heeft die inflatie alleen maar verder aangejaagd. De druk om de minimumlonen te laten stijgen (met name in Duitsland) of om cao-afspraken tussentijds aan te passen, zal voor VebeGo een stijging van de kostprijs met zich meebrengen. Voor alle bedrijven die actief zijn in de facilitaire dienstverlening is de ontwikkeling van de kantorenmarkt in het post-Covid-tijdperk een belangrijk vraagstuk. Het aantal benodigde m<sup>2</sup> zal mogelijk krimpen, wat een risico is voor de schoonmaakbedrijven. Tegelijkertijd is de verwachting dat kantoorruimtes anders gebruikt gaan worden, wat weer kansen oplevert voor onze schoonmaakbedrijven en de bedrijven die actief zijn in facility management.

## De uitdaging die blijft: aantrekkelijk werkgeverschap

De impact van de Covid-crisis en de oorlog in de Oekraïne zijn groot, maar raken ons indirect. En veranderen ook niets aan onze visie en waar wij voor staan als organisatie. We willen nog steeds die betekenisvolle werkgever zijn. De pandemie biedt nieuwe mogelijkheden en heeft een aantal zaken versneld. En heeft ons laten zien wat er mogelijk is als er nog maar weinig kan en mag. Op een aantal thema's vraagt 'Covid' om een andere focus of om het bijstellen van prioriteiten.

De krapte op de arbeidsmarkt vormt een direct risico voor VebeGo en haar dienstverlening. Op alle niveaus is het vinden en behouden van goed gekwalificeerd personeel een uitdaging. Individuele dochterbedrijven hebben soms honderden vacatures openstaan. Werkzoekenden hebben in de huidige markt volop keuze en alle ruimte om kritischer te zijn tijdens hun zoektocht naar een baan. Op termijn kan dit directe consequenties hebben voor onze dienstverlening: zijn we nog wel in staat onze beloften naar klanten waar te maken?

De belangrijkste mitigerende maatregelen zijn het terugdringen van verloop en verzuim. Als iets (of iemand) niet wegvalt, hoef je niet op zoek naar vervanging. Daarnaast zal hybride werken – voor collega's die het primaire proces ondersteunen – een rol blijven spelen bij de eisen van een potentiële werknemer. Dit bieden we onze medewerkers dan ook aan en we maken dit kenbaar via onze vacatures.

Wij geloven in de kracht van verschillen. Ons familiebedrijf moet een plek zijn waar iedereen kan én mag werken, ongeacht etniciteit, afkomst, leeftijd, arbeidsvermogen of geslacht. Een plek ook zonder glazen plafond. We zijn ervan overtuigd dat onze organisatie sterker wordt als we diversiteit omarmen, waarmee we tegelijkertijd de krapte op de arbeidsmarkt (deels) kunnen opvangen. Dit bereiken we onder andere door het programma Talent in Zicht, waarmee we in beeld krijgen welke talenten iemand heeft, welke rol daarbij past en dus welke ontwikkeling gewenst is. Op deze manier kunnen we talenten van mensen optimaal inzetten en kunnen we tijdig inspelen op de markt.

De keerzijde van de oorlog in Oekraïne is dat de mensen die uit hun land gevlucht zijn, in Nederland direct aan de slag mogen. Dit brengt hén bestaanszekerheid en eigenwaarde en kan óns helpen in de omgang met de krappe arbeidsmarkt.

## Complexiteit in wet- en regelgeving

De keuze van VebeGo om toe te werken naar een beperkt aantal grote bedrijven is, ook met het oog op de steeds complexere wet- en regelgeving waar we mee te maken krijgen, een goede beslissing. De overheid, accountants en de belastingdienst stellen steeds meer eisen. Om 'in control' te blijven, werken we vanuit de holding met een internal auditproces dat ieder kwartaal voorziet in een uitgebreide checklist en een databoek. De checklist wordt voortdurend gemonitord en aangepast aan actuele relevante wet- en regelgeving en eventuele incidenten. De

grote bedrijven binnen Vebege nemen ieder kwartaal deze checklist door. Het interne auditteam van de holding controleert deze afgeronde checklists steekproefsgewijs. Hierbij verifiëren zij vooral of de regels correct nageleefd zijn en of eventuele onvolkomenheden zijn opgelost. In 2021 hebben wij in Nederland een Tax Control Framework opgezet dat vanaf het eerste kwartaal 2022 verder wordt uitgerold in de andere landen. Onze externe audit op de jaarrekening wordt door Deloitte uitgevoerd.

De komst van grote bedrijven geeft ook een extra impuls aan de kwaliteitsverbeteringen van de administratieve organisatie. In Zwitserland worden steeds meer administratieve taken centraal uitgevoerd door de grootste werkmaatschappij: Vebege AG in Zürich. In Nederland is de komst van shared services een belangrijke stap geweest in het efficiënt organiseren van administratieve en backofficeprocessen (onder andere verloning, inkoop, facturatie). Nagenoeg alle Vebege-schoonmaakbedrijven in Nederland maken hier al volledig gebruik van. Vebege stuurt er actief op dat de bedrijven per land hun backoffices meer gezamenlijk organiseren. In Nederland is het shared service center met ingang van 2022 uitgebreid met de expertiseteams van HR, duurzame inzetbaarheid, IT, inkoop en juridische zaken. Alle Nederlandse bedrijven gaan deze diensten afnemen vanuit de gezamenlijke backoffice.

## IT-Security

De resultaten van de jaarlijkse security audits laten zien dat de informatiebeveiliging bij Vebege jaar op jaar verder verbetert. In 2021 is, zoals eerder aangekondigd, dataclassificatie geïmplementeerd in de centrale IT-omgeving. Tevens is besloten dat een groter aantal Vebege-bedrijven gebruik gaat maken van de centrale IT-infrastructuur. Dit vergemakkelijkt de onderlinge samenwerking tussen de Vebege-bedrijven en zorgt voor verbetering van hun IT-security. Implementatie vindt de komende jaren plaats.

## Financiële impact risico's

Het risicoprofiel wordt enerzijds bepaald door de geografische spreiding van de dienstverlening over België, Duitsland, Nederland en Zwitserland en anderzijds door de diversificatie in de dienstverlening zoals facility services, zorg, groenvoorziening, facility management en products & systems. Vanwege deze dubbele spreiding is er sprake van een variërende risicobereidheid. Het businessmodel, de focus op de markt, de processen en de continue monitoring van KPI's maken het voor de individuele bedrijven mogelijk om zeer snel te anticiperen op eventuele groei of daling in de markt. Zowel centraal als lokaal worden risico's en kansen beoordeeld en aangepakt.

De risicobereidheid volgt uit de strategie en de gestelde doelen en is als volgt in te delen:

- Strategisch: er worden risico's genomen om autonoom te kunnen groeien. Met de inzet, gedrevenheid en het innovatieve vermogen van de medewerkers is Vebege in staat risico's om te zetten in kansen;
- Operationeel: door jarenlange ervaring in de bedrijven kunnen risico's weloverwogen worden genomen. Bewezen concepten en werkwijzen worden zowel centraal als decentraal geïmplementeerd. Daarnaast neemt Vebege eveneens weloverwogen grote corporate (IT-) projectrisico's als er sprake is van een noodzakelijkheid, en de lange termijnstrategie daarmee wordt ondersteund;
- Financieel: het financiële beleid is terughoudend, met een focus op (autonome) groei en financiering zonder afhankelijkheid van kredietinstellingen. Liquiditeits- en kredietrisico's worden tot een minimum beperkt\*;
- Financiële rapportage: Er is beperkt sprake van schattingonzekerheden in de financiële administratie;
- Compliance: Vebege heeft als doelstelling 100% compliant te zijn aan wet- en regelgeving en aan eigen interne procedures en gedragsregels. Een speciaal hiervoor opgezette afdeling Risk & Compliance monitort de naleving hiervan. Het nakomen van gemaakte afspraken met klanten en leveranciers en goed werkgeverschap staan bij Vebege hoog in het vaandel.

\*

### *Valutarisico*

Vebege is actief in de Europese Unie. Het valutarisico is minimaal doordat de Vebege-ondernemingen haar klanten factureren in lokale valuta en ook haar medewerkers en leveranciers in lokale valuta betalen.

### *Prijs-, kasstroom, liquiditeits- of kredietrisico*

Liquiditeitsrisico is het risico dat Vebego niet in staat zal zijn om aan haar financiële verplichtingen te voldoen. De benadering van Vebego ten aanzien van liquiditeitsrisico is ervoor te zorgen dat Vebego altijd voldoende liquide middelen beschikbaar heeft om aan de verplichtingen te voldoen wanneer deze verschuldigd zijn, zowel onder normale omstandigheden als onder stressvolle omstandigheden. Dit risico wordt beheerst door voldoende beschikbaarheid van geld en kredietlijnen.

Kredietrisico binnen Vebego vloeit voort uit de mogelijkheid dat klanten en andere tegenpartijen mogelijk niet in staat zijn om hun verplichtingen jegens Vebego af te wikkelen. De afdelingen debiteurenbeheer van de Vebego-bedrijven monitoren dit kredietrisico wekelijks. Het kredietrisico van Vebego is beperkt gezien de spreiding over de vele klanten in een groot aantal branches en landen.

## **Veerkracht**

De omvang en duur van de oorlog in Oekraïne, in combinatie met de nasleep van de Covid-crisis, zijn de belangrijkste factoren die onze strategische en operationele risico's beïnvloeden. De impact op Vebego hangt zowel af van individuele factoren als van factoren die met elkaar samenhangen. Wij zien nu geen aanleiding om het systeem van interne risicobeheersing in 2022 verder aan te passen. Het is niet mogelijk om de consequenties te bepalen van risico's die zich in de toekomst kunnen voordoen maar niet ondervangen worden in het huidige systeem van risicobeheersing. Vebego heeft in het verleden laten zien dat zij veerkrachtig is op dit vlak en in staat is om de organisatie aan te passen aan snel veranderende omstandigheden. Vebego is een sterk en solide familiebedrijf dat conservatief is gefinancierd en een stoot(je) kan hebben.

Onze externe audit op de jaarrekening wordt door Deloitte uitgevoerd.

# Vooruitblik 2022

Voor het derde achtereenvolgende jaar gaat onze vooruitblik voor het komende jaar gepaard met zeer veel onzekerheid. Na Covid is nu de oorlog in Oekraïne in al zijn facetten een crisis waarvan de gevolgen nauwelijks te overzien zijn.

De begroting 2022 staat in het teken van het grote strategische project Designing our Future. In 2021 is Vebege gestart met het versterken van de organisatie en daarmee ook van haar marktpositie. Het voornemen is om in 2022 en 2023 in totaal elf grote bedrijven te vormen in België, Duitsland, Nederland en Zwitserland, actief in schoonmaak, facilitair management, groenvoorziening en zorg.

Het jaar 2022 zal daarom een stevige investering in de organisatie met zich meebrengen op het gebied van HR, IT-systemen en kosten die gepaard gaan met de integratie van de bedrijven. In de begroting is rekening gehouden met een langzaam afnemende impact als gevolg van corona. Ook in België en Duitsland streeft Vebege naar het, op termijn, samenvoegen en verder versterken van de activiteiten in de facilitaire dienstverlening, de zorg en het uitzendwerk, ondersteund vanuit een – in het betreffende land gevestigde – shared service center. De overname van de hectas-groep begin 2022 draagt tevens bij aan een versnelling van de groei en ambitie in Duitsland. In Zwitserland is al in een eerder stadium begonnen met de transformatie van de huidige facilitaire dienstverlener Vebege AG.

De Vebege-bedrijven zijn voortdurend bezig hun dienstverlening te verbeteren en te vernieuwen, met het doel klanten beter en efficiënter te bedienen, maar vooral ook om het werk lichter en aangener te maken voor de medewerkers. De R&D-investeringen die op dit gebied gedaan worden, nemen we mee in de lopende exploitatie, zij voldoen namelijk niet aan de criteria ter activering op de balans.

Het resultaat over 2022 zal, naar verwachting, significant lager uitvallen dan over het boekjaar 2021. Dit komt vooral door de investeringen en het grote aantal strategische projecten dat is uitgerold om door te kunnen groeien naar het krachtige collectief dat Vebege in 2025 wil zijn. Tijdens het maken van de plannen voor 2022 was de inval in Oekraïne nog niet in beeld. In hoeverre deze dramatische gebeurtenissen een streep zullen zetten door de plannen van Vebege is nu nog niet te voorspellen. De strategische visie 2025 blijft overeind, maar mogelijk zullen er op bepaalde punten aanpassingen nodig zijn. De managementteams van de Vebege-bedrijven volgen

continue het (dagelijkse) nieuws en ondernemen, als dat nodig is, direct concrete acties ten behoeve van hun eigen organisatie. De Executive Board houdt zich daarnaast bezig met de gevolgen op de langere termijn en stuurt bij op strategisch niveau. Juist nu is snel en adequaat kunnen inspelen op de in rap tempo veranderende omgeving een voorwaarde om de juiste besluiten voor de korte én de langere termijn te (kunnen) nemen, in het belang van Vebego en alle stakeholders. Zodat we in 2022 meer kunnen doen wat ons drijft: goed doen.



# Ons bestuur

Vebege wordt bestuurd door de Board of Directors, bestaande uit Ton Goedmakers (CEO) en Ronald Goedmakers (lid, daarnaast verantwoordelijk voor Impact/duurzaamheid en communicatie).

De dagelijkse leiding van Vebege ligt bij de Executive Board die wordt gevormd door de Board of Directors en vijf overige leden. Dit waren in 2021 Ferry Muller (CFO, inclusief risk, compliance, governance en IT), Giuseppe Santagada (COO voor Duitsland en Zwitserland), Mark van Haasteren (COO voor België en Nederland), Niel Cortenraad (CSO) en Peter van Montfort (CHRO, inclusief leiderschap, betekenisvol werk en talentmanagement).



Niel Cortenraad, Peter van Montfort, Ton Goedmakers, Giuseppe Santagada, Mark van Haasteren, Ronald Goedmakers, Ferry Muller

In 2021 zijn wijzigingen in gang gezet in de samenstelling van de Executive Board. Ton Goedmakers is per 1 januari 2021 benoemd tot CEO van Vebege. Hij heeft deze rol overgenomen van Ronald Goedmakers die 16 jaar bestuursvoorzitter is geweest. Ronald blijft deel uitmaken van de Board of Directors. Vebege heeft bovendien per 1 januari 2021 haar Executive Board versterkt met COO's Giuseppe Santagada en Mark van Haasteren. De uitvoering van de overige veranderingen vindt plaats in 2022.

Zo worden in 2022 een nieuwe CFO en een nieuwe CHRO benoemd. Bij hun opvolging wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de wens om tot een meer divers samengestelde Executive Board te komen. CFO Ferry Muller verlaat in het voorjaar van 2022 de organisatie na een dienstverband van zesentwintig jaar. Zijn opvolgster start per 1 september 2022. Tot die datum neemt Ronald Goedmakers tijdelijk de taken waar van de CFO. CHRO Peter van Montfort draagt in de loop van 2022 zijn portefeuille over aan zijn opvolgster. Peter blijft in een andere rol betrokken bij de organisatie. De Board is Peter en Ferry zeer erkentelijk voor hun jarenlange inzet en betrokkenheid bij VebeGo.

## Ontwikkelingen

Door de organisatieverandering verandert ook rol van de Executive Board ten opzichte van de VebeGo-bedrijven. De Executive Board krijgt de rol van 'strategic architect'. Ze focust op strategische groei en wijst, binnen de kaders van onze groepsstrategie, financiële middelen toe aan de bedrijven. De bedrijven krijgen hierbij de benodigde ruimte om zelf te handelen. Met een consistente manier van aansturen en met duidelijke mandaten en KPI's worden ze gestimuleerd in hun ondernemerschap en in het vergroten van impact. Sinds 2021 is de operationele aansturing van onze vier kernlanden belegd bij twee COO's die beiden ook zitting hebben in de Executive Board. De bedrijven rapporteren regelmatig aan de COO's over de voortgang en ontwikkelingen.

De VebeGo holding bepaalt de groepsstrategie. Ze voedt onze unieke cultuur en is verantwoordelijk voor portfoliomanagement, samenwerkingen & overnames en voor de niet-financiële en financiële audits. De holding beoordeelt de plannen van de bedrijven en geeft richting en ondersteuning als dat toegevoegde waarde heeft voor het collectief. Hierbij valt te denken aan zaken als IT-security, merkbeleid, auditing, de top 50 talentontwikkeling, impact en cultuur.

## Corporate Secretary

Met de veranderingen in de topstructuur en een meer strategische rol voor de holding, was er behoefte aan een Corporate Secretary. Deze nieuwe rol wordt sinds begin 2022 vervuld door Suzanne van Nieuwenhuijzen. Zij is in deze rol de schakel tussen de Board of Directors, de Executive Board, de Raad van Commissarissen en het bestuur van de Stichting Administratiekantoor dat de aandelen van VebeGo beheert namens de familie Goedmakers.

## Wijziging vennootschappelijke topstructuur

Eind 2021 hebben wijzigingen plaatsgevonden in de vennootschappelijke topstructuur van VebeGo. Deze wijzigingen hebben tot doel een versimpeling van de structuur en het beëindigen van overzeese vennootschappen. De huidige RvC is op 31 december 2021 benoemd als commissaris van VebeGo B.V., als voortzetting van zijn benoeming bij de inmiddels ontbonden vennootschap VebeGo International N.V. die was opgericht naar het recht van Curaçao. Voor een korte periode in 2022 heeft de Raad van Commissarissen bevoegdheid voor twee entiteiten (VebeGo B.V. en VebeGo Holding N.V.). Na goedkeuring van de jaarrekening 2021 wordt VebeGo Holding N.V. ontbonden en wordt VebeGo B.V. het groepshoofd.

# Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) is een klankbord en adviseur voor de Board of Directors. De RvC houdt daarnaast integraal toezicht op het beleid van de Board of Directors en op de algemene gang van zaken.

In het verslagjaar bestond de RvC uit vijf personen: twee vrouwen en drie mannen: Pamela Boumeester (voorzitter), Loes van Rijsoort, Willem Cramer, Ton Goedmakers sr en Jan van Hoek. Oud RvC-voorzitter Arend Vos is per 1 januari 2021 teruggetreden.

In dit overzicht staan de personalia van de leden van de Raad.

Bij de samenstelling van de RvC wordt gekeken naar individuele ervaring en deskundigheid en naar de specifieke rol die een commissaris kan innemen. We kijken ook naar het geheel van deskundigheden en rollen in de Raad. Het streven is een heterogeen, complementair team waarbij de commissarissen elkaar aanvullen en versterken, maar elkaar ook voldoende tegenwicht en scherpte bieden. Bij toekomstige vacatures laat Vebego, naast individuele eisen, ook diversiteit binnen de Raad meewegen.

Over het jaar is voldaan aan het corporate governance-beleid, zoals vastgelegd in de code Vebego & goed bestuur.

Was getekend

Board of Directors

Ton Goedmakers, CEO

Ronald Goedmakers

Voerendaal, 19 mei 2022





\

# Bericht van de Raad van Commissarissen

\



Het was opnieuw een jaar waarin Covid-19 een grote rol speelde. Maar er was toch een belangrijk verschil. In 2020 zat de Raad van Commissarissen dicht op de uitvoering. De continuïteit was in het geding, we dachten actief mee over bijvoorbeeld de cashflow bij bedrijven. In het afgelopen verslagjaar 2021 hebben we weer kunnen focussen op onze feitelijke rol: het beleid en de strategie van Vebego monitoren, toezien op de financiële gang van zaken en, gevraagd en ongevraagd, adviseren.

Extra aandacht hebben we dit jaar besteed aan de overname van hectas Facility Services. Een spannende, grote overname, waarbij we ons intensief hebben beziggehouden met de vraag of dit de juiste stap is: draagt de overname bij aan de missie en de strategie van Vebego? Ons antwoord hierop was, net zoals bij de Board of Directors, een volmondig 'ja'. In het verdere verloop van het acquisitietraject hebben we als Raad meegedacht over de vraag of de culturen van Vebego en hectas bij elkaar passen en hebben we meegewerkt aan de due dilligence die voorafging aan de definitieve overname.

De Raad is te spreken over het resultaat over 2021. Het resultaat is goed, ondanks én dankzij Covid. Door Covid-19 was er meer aandacht voor hygiëne, meer werk in de thuiszorg, meer werk in de ziekenhuizen, meer werk bij bijvoorbeeld het desinfecteren van bussen. Tegelijkertijd moesten bedrijven van Vebego op andere terreinen – denk aan de schoonmaak van vliegvelden en treinen – constant op- en afschakelen omdat de vraag bij de klant telkens wisselde.

De Raad is tevreden over het presteren en het functioneren van de Board of Directors. Het eerste jaar van Ton Goedmakers als CEO is vlekkeloos verlopen. Covid en de overname van hectas hebben geen nadelige invloed gehad op de voortgang van Designing our Future. Er zijn in 2021 belangrijke stappen gezet in het basisontwerp van meerdere nieuwe bedrijven en in de manier waarop Vebego werkprocessen eenduidiger en efficiënter kan organiseren. De stap om de operationele aansturing van de vier kernlanden te beleggen bij twee COO's is doorgezet.

In algemene zin zijn er in 2021 voorwaarden gecreëerd voor meer verbinding tussen bedrijven en landen. Vebego straalt steeds meer eenheid uit en geeft actief inhoud aan de slogan One family. One culture. One language. Dit gebeurt in het werken aan minder juridische entiteiten, maar ook in het ontwikkelen van een nieuwe merkstrategie en het vergroten van de zichtbaarheid van Vebego. Ook is in het verslagjaar actief gewerkt aan een betere representatie van vrouwen in de top van het bedrijf. Het heeft onder andere geleid tot de aanstelling van Suzanne van Nieuwenhuijzen als Corporate Secretary. Het proces om te zoeken naar een nieuwe vrouwelijke CFO en een vrouwelijke CHRO is in gang gezet.

Als Raad proberen we een kwart van onze tijd terug te kijken: verloopt alles ordentelijk, wat staat er op papier, wat komt er van terecht? De rest van onze tijd kijken we bij voorkeur vooruit; de vergaderingen en de agenda's zijn hier op ingericht. Onze toegevoegde waarde zit voor een belangrijk deel in het adviseren over de toekomst van Vebego. Zo heeft Vebego de SDG 8 (eerlijk werk en economische groei) en SDG 12 (verantwoordelijke consumptie en productie) van de Verenigde Naties omarmd als leidraad bij het maken van impact. Als Raad denken wij actief mee over de manier waarop Vebego deze ontwikkelingsdoelen kan vertalen naar bruikbare KPI's: wanneer hebben we als Vebego bereikt wat we willen bereiken? Ook geven we advies over manieren om de naam van Vebego als aantrekkelijke werkgever verder te vergroten.

De Raad is in 2021 vijf keer fysiek bijeengekomen. Daarnaast heeft de RvC veel telefonisch overleg gehad met de Board of Directors over de overname van hectas. In de zomer van 2021 is de voltallige RvC, samen met de certificaathouders van Vebego, op bedrijfsbezoek geweest bij Brouwers Groenaanemers in Tilburg. Bij dit bezoek is gesproken over de bijdrage van Vebego aan het verbeteren van de biodiversiteit en over het project Spoorpark Tilburg waar Brouwers Groenaanemers als hoofdaannemer gezorgd heeft voor een klimaatrobuuste omgeving met ruimte om te spelen, te sporten, te recreëren en zelfs te kamperen.

Als Raad hebben we in 2021 een zelf-evaluatie uitgevoerd. Hierbij hebben we onder andere gekeken naar de effectiviteit van ons werk en naar de onderlinge samenwerking. Onze eigen, interne, bevindingen toetsen we in 2022 bij een externe partij. Er waren in 2021 geen mutaties in de Raad. We hebben besloten om de Raad vooralsnog niet aan te vullen.

Wij bieden u hierbij het door de Board of Directors opgestelde Jaarverslag 2021 aan. De jaarrekening 2021 is door Deloitte Accountants B.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring van de onafhankelijke accountant voorzien. De jaarrekening is door onze Raad goedgekeurd. Wij kunnen ons verenigen met het in de jaarrekening opgenomen voorstel van resultaatbestemming. Wij adviseren de Algemene Vergadering de jaarrekening 2021 vast te stellen.

Was getekend

Raad van Commissarissen

Pamela Boumeester, voorzitter

Willem Cramer

Ton Goedmakers sr.

Jan van Hoek

Loes van Rijsoort

Voerendaal, 19 mei 2022





# Samengevatte jaarrekening Vebeho Holding 2021

## 1.1 Instructie voor de lezer

De samengevatte jaarrekening is een verkorte versie van de geconsolideerde jaarrekening 2021 van Vebeho Holding N.V. Deze samengevatte jaarrekening bevat niet alle informatie die in de volledige jaarrekening wordt verstrekt en dient gelezen te worden in samenhang met de volledige jaarrekening, waaronder de daarin opgenomen waarderingsgrondslagen en toelichting op de onderscheiden posten. De jaarrekening 2021 van Vebeho Holding N.V. is te verkrijgen bij de vennootschap.

## 1.2 Uitgangspunten bij de opstelling van de geconsolideerde balans, winst- en verliesrekening en andere financiële overzichten

De geconsolideerde jaarrekening van Vebeho Holding N.V., waaraan deze samengevatte jaarrekening is ontleend, is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek.

Klik [hier](#) voor de lijst van kapitaalbelangen die van betekenis zijn voor het wettelijk vereist inzicht.



# Geconsolideerde balans per 31 december 2021 (voor winstbestemming)

(In duizenden euro)

Activa	31.12.2021	31.12.2020
<b>Immateriële vaste activa</b>		
Goodwill	17.658	18.774
Overige immateriële vaste activa	<u>6.589</u>	<u>5.899</u>
	24.247	24.673
<b>Materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen en bedrijfsterreinen	11.842	11.838
Machines en installaties	16.524	15.840
Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>16.306</u>	<u>15.622</u>
	44.672	43.300
<b>Financiële vaste activa</b>		
Deelnemingen in verbonden partijen	14.493	14.598
Latente belastingvorderingen	1.296	1.837
Overige vorderingen en leningen u/g	<u>2.041</u>	<u>1.667</u>
	17.830	18.102
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Voorraden</b>		
Handelsvoorraden	<u>5.207</u>	<u>6.682</u>
	5.207	6.682
<b>Vorderingen</b>		
Handelsdebiteuren	125.680	118.176
Overige verbonden maatschappijen	98	265
Overige vorderingen en overlopende activa	<u>21.352</u>	<u>20.917</u>
	147.130	139.358
<b>Liquide middelen</b>	<u>174.817</u>	<u>135.357</u>
	<b>413.903</b>	<b>367.472</b>

<b>Passiva</b>	<b>31.12.2021</b>	<b>31.12.2020</b>
<b>Groepsvermogen</b>		
Aandeel Vebego Holding N.V. in het groepsvermogen	138.170	117.020
Aandeel derden in het groepsvermogen	<u>-102</u>	<u>-432</u>
	138.068	116.588
<b>Voorzieningen</b>		
Voor pensioenen	29	49
Voor belastingen	5.130	4.219
Voor reorganisaties	5.565	9.034
Voor eigenrisicodragerschap WGA	9.851	6.440
Voor jubileumuitkeringen	4.255	2.807
Overige voorzieningen	<u>5.246</u>	<u>3.356</u>
	30.076	25.905
<b>Langlopende schulden</b>		
Kredietinstellingen	2.526	3.811
Hypotheke(n) o/g	2.178	2.250
Achtergestelde leningen	225	225
Investeringsverplichtingen	12.556	8.634
Overige schulden	<u>62</u>	<u>242</u>
	17.547	15.162
<b>Kortlopende schulden</b>		
Kredietinstellingen	2.724	3.187
Leveranciers- en handelskredieten	44.519	38.109
Belastingen en premies sociale verzekeringen	47.349	41.140
Overige schulden en overlopende passiva	<u>133.620</u>	<u>127.381</u>
	228.212	209.817
	<b>413.903</b>	<b>367.472</b>

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021

(In duizenden euro)

	2021	2020
<b>Netto-omzet</b>	1.052.209	995.998
Kostprijs van de omzet	830.536	789.294
<b>Bruto-omzetresultaat</b>	221.673	206.704
Verkoopkosten en algemene beheerkosten	187.365	183.141
<b>Netto-omzetresultaat</b>	34.308	23.563
Financiële baten en lasten	-1.236	-812
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	33.072	22.751
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-11.543	-5.607
Resultaat deelnemingen	7.312	95
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	28.841	17.239
Aandeel derden	-549	-577
<b>Resultaat</b>	<b>28.292</b>	<b>16.662</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021

(In duizenden euro)

	2021	2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten:</b>		
Netto-omzetresultaat	34.308	23.563
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen en andere waardemutaties	20.817	18.778
- Mutaties in voorzieningen	3.260	13.341
- Veranderingen in werkkapitaal:		
. mutatie kortlopende vorderingen	-7.295	12.504
. mutatie voorraden	1.475	-30
. mutatie kortlopende schulden exclusief kredietinstellingen	18.070	274
	<u>12.250</u>	<u>12.748</u>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>70.635</b>	<b>68.430</b>
Ontvangen interest	322	648
Ontvangen dividenden	3.095	4.084
Betaalde winstbelasting	-8.118	-1.999
	<u>-4.701</u>	<u>2.733</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>65.934</b>	<b>71.163</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten:</b>		
Investerings in (im-)materiële vaste activa	-22.197	-20.034
Desinvesteringen (im-)materiële vaste activa	1.007	4.351
Investerings/desinvesteringen in geconsolideerde ondernemingen	505	-2.200
Investerings/desinvesteringen in niet-geconsolideerde ondernemingen	5.197	14
Verstekte langlopende vorderingen	-553	-165
Ontvangen aflossingen langlopende vorderingen	313	83
	<u>-15.728</u>	<u>-17.951</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>50.206</b>	<b>53.212</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten:</b>		
Ontvangsten uit langlopende schulden	0	533
Aflossingen van langlopende schulden	-1.537	-754
Betaalde dividenden	-8.374	-6.202
Betaalde interest	-1.456	-1.353
Mutatie kredietinstellingen	-463	2.218
	<u>-11.830</u>	<u>-5.558</u>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-11.830</b>	<b>-5.558</b>
Nettokasstroom	38.376	47.654
Koers- en omrekeningsverschillen	1.084	110
Mutatie geldmiddelen	39.460	47.764
Saldo geldmiddelen begin verslagjaar	135.357	87.593
<b>Saldo geldmiddelen einde verslagjaar</b>	<b>174.817</b>	<b>135.357</b>

Het aan belangen van derden toerekenbare bedrag van het saldo geldmiddelen einde verslagjaar bedraagt € 0,6 miljoen (2020: € 1,3 miljoen).





# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: Board of Directors van Vebego Holding N.V.

## Ons oordeel

De samengevatte jaarrekening 2021 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van Vebego Holding N.V. te Curaçao is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2021 van Vebego Holding N.V.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2021 van Vebego Holding N.V. op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 1.2 van de toelichting.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2021.
2. De geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2021.
3. Het geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021.

## Samengevatte jaarrekening

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van Vebego Holding N.V. en onze controleverklaring daarbij.

## De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2021 van Vebego Holding N.V. in onze controleverklaring van 19 mei 2022.

## Verantwoordelijkheden van de Board of Directors voor de samengevatte jaarrekening

De Board of Directors is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen zoals beschreven in de toelichting.

## Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Eindhoven, 19 mei 2022

Was getekend

Deloitte Accountants B.V.

R.H.M. Hermans MSc RA



# Afkortingen en begrippen

## Afkortingen

CO <sub>2</sub>	Koolstofdioxide
COO	Chief Operating Officer
CFO	Chief Financial Officer
CEO	Chief Executive Officer
CHRO	Chief Human Resources Officer
CSO	Chief Strategy Officer
CSRD	Corporate Sustainability Report Directive
DoF	Designing our Future
D&I	Diversiteit en inclusie
ESG	Environmental, Social, Governance
GPTW	Great Place To Work
GRI	Global Reporting Initiative
KPI's	Key Performance Indicators
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NPS	Net Promotor Score
SBTi	Science Based Targets initiative
SDG	Sustainable Development Goals
TCF	Tax Control Framework
VCS	Verified Carbon Standard

## Begrippen

### **Betekenisvol werk**

Wij streven ernaar dat iedere medewerker het werk als betekenisvol ervaart. Werk waar zij waardering voor krijgen, dat ze met plezier doen en dat van betekenis is voor anderen. Werk ook waarin hun talenten optimaal benut worden, want dat zorgt voor groei; van henzelf én van onze organisatie. Daar hoort bij dat wij aandacht hebben voor het sociale, vitale en financiële welbevinden van onze medewerkers. Betekenisvol werk is onderdeel van een groepsbreed programma voor duurzame inzetbaarheid en wordt jaarlijks gemeten: tot en met 2021 met een eigen methodiek, vanaf 2022 stapsgewijs met GPTW.

### **Designing our Future**

Naam van het transitieprogramma met als doel Vebego toekomstbestendig te houden.

### **EcoVadis**

Evidence-based online platform met duurzaamheidsbeoordelingen van leveranciers. Bedrijven kunnen hierdoor de ESG-prestaties van hun wereldwijde leveranciers beoordelen. Centrale doelstelling van het platform is om de kwaliteit van het MVO-managementsysteem van een bedrijf meetbaar te maken aan de hand van beleid, acties en resultaten. De beoordeling is geënt op eenentwintig MVO-criteria, gebaseerd op internationale normen voor duurzame ontwikkeling. De resultaten worden gepresenteerd in een scorekaart die een duidelijk overzicht geeft van de sterke punten en verbeterpunten van een leverancier.

### **Future Fit**

Intern programma voor het verfijnen en versterken van Vebego's duurzaamheidsstrategie.

### **Geconsolideerde omzet**

De totale omzet van alle bedrijven waarin Vebego overwegende zeggenschap heeft.

**Gemanagede omzet**

Vebege's omzet inclusief de omzet van de joint ventures.

**Global Reporting Initiative**

Internationaal netwerk, opgericht in 1997, dat zich richt op het ontwikkelen van een raamwerk van standaarden en principes waarmee organisaties hun ESG prestaties kunnen meten en rapporteren. Inmiddels gebruikt meer dan 70% van alle organisaties dit raamwerk om hun duurzaamheidsinspanningen te rapporteren.

**Great Place To Work®**

Een internationaal bekend en erkend werknemersplatform dat beschikt over ruim 35 jaar aan onderzoek en data. De methodiek meet, naast de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers, ook de mate van diversiteit en inclusie.

**Impact**

De maatschappelijke bijdrage van Vebege, voornamelijk gericht op SDG's 8 en 12.

**One family. One culture. One language.**

Tweede fase (2021-2025) van de strategie Vebege 2025.

**Sustainable Development Goals**

Zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. De SDG's zijn afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties. Ze zijn een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis. Vebege focust in haar bijdragen aan deze doelen op SDG 8: Eerlijk werk en economische groei en op SDG 12: verantwoorde consumptie en productie.

**Vebege 2025**

Naam van Vebege's strategie 2017-2025.

# Over dit verslag

Dit is het jaarverslag van Vebego Holding N.V. over 2021. Hier vindt u een [overzicht van de groepsmaatschappijen](#) die onder de Vebego Holding vallen.

## **Productie**

Samenstelling, redactie, overige fotografie:

Corporate Communications Vebego

Teksten: [Ravestein & Zwart](#), Nijmegen

Fotografie: [Carin Deben](#), [Renée de Groot](#), [Jasper Loeffen](#), [Dida Mulder](#), [Dennis Vloedmans](#),

Realisatie: [F19 Digital Reporting](#), Eindhoven

Basisontwerp: [Zandbeek](#), Eindhoven

Vertaling: [Transperfect translations](#), Utrecht

## **Copyright**

© Vebego Holding, Voerendaal mei 2022. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



**VebeGo**

Cortenbach 1  
PO Box 23092  
NL-6367 ZH Voerendaal  
+31 (0)45 562 8333  
\ [www.vebego.com](http://www.vebego.com)

\ A family company