

Vebego
Jaarverslag
2018

Inhoud

Sterk collectief	3
Voorwoord	4
Gemanaged & geconsolideerd	5
Bestuursverslag	6
Bericht van Raad van Commissarissen	12
Corporate governance	14
Key Figures 2018	15
Dagelijks impact maken	16
Eenvoudiger topstructuur, intensiever samenwerken	17
Focussen op de klant	19
“Creativiteit is het sleutelwoord”	21
Vebego maakt impact zichtbaar, tastbaar én meetbaar	23
Samen maken we de wereld een beetje schoner, mooier en beter	25
Vebego verbetert financiële gezondheid medewerkers	26
De koffiebeker als symbool voor verandering	28
“Stilstaand water is dood water”	29
“Je moet het gewoon doen!”	30
“Het draait om het elkaar willen helpen”	31
“2019 wordt een allesbepalend jaar”	33
Samengevatte jaarrekening Vebego International 2018	36
Overige gegevens	42



Sterk collectief

Voorwoord

Het afgelopen jaar heeft de nieuwe koers die we in 2017 presenteerden concreet vorm gekregen. We hebben onze strategische keuzes – meer klantfocus, meer samenwerking, meer impact – een vol jaar lang kunnen uitrollen. Dat deden we onder niet altijd even eenvoudige omstandigheden. Het resultaat over 2018 laat dit ook zien: we hebben maar een zeer beperkte winst geboekt. Dat moet beter. Om onze ambities ook in de toekomst te kunnen realiseren is een nieuw evenwicht nodig tussen mensen en resultaat, tussen maatschappelijke waarde en financiële waarde.

We hebben het afgelopen jaar maatregelen genomen om de winstgevendheid van Vebego te verbeteren. Zo is in 2018 onze topstructuur gewijzigd en hebben we het aantal divisies teruggebracht. Ook hebben we expertise van onze bedrijven dit jaar Vebego-breed inzetbaar gemaakt én ingezet. Deze actieve sturing heeft al geleid tot meer synergie en beter gestroomlijnde processen. Belangrijker nog voor de langere termijn: dankzij de intensievere samenwerking tussen onze bedrijven hebben we klanten nieuwe integrale concepten kunnen aanreiken op het gebied van schoonmaken, groenvoorziening, zorg en facility management. Dit past in onze strategie om klanten extra toegevoegde waarde te bieden.

2018 was voor ons ook een jubileumjaar waarin we ons opnieuw bewust werden van onze 75-jarige geschiedenis. Het heeft geleid tot hernieuwd inzicht in wat ons ten diepste drijft. Goed doen zit ons in de genen. We zijn en blijven een bedrijf dat het grootste kapitaal wat het heeft – de inzet en de kwaliteit van de eigen medewerkers – koestert. Een bedrijf dat geen winst maakt om het winst maken, maar dat koerst op groei en rendement als randvoorwaarden om te kunnen doen waar het echt om gaat: blijvende impact op klanten, medewerkers en maatschappij. Daar staan we ook in 2019 weer elke dag voor op.



Ronald Goedmakers, CEO Vebego

Gemanaged & geconsolideerd

Bij Vebego hanteren we de begrippen 'gemanaged' en 'geconsolideerd'. De geconsolideerde omzet van € 877,6 miljoen bevat de omzet van alle bedrijven waarin Vebego overwegende zeggenschap heeft. In de gemanagede omzet tellen de inkomsten van de joint ventures volledig mee. In 2018 hebben we het dan over 167 bedrijven met een gezamenlijke omzet van € 1.152,8 miljoen. De aansluiting tussen de gemanagede en geconsolideerde cijfers van Vebego is als volgt:

<i>(in duizenden euro)</i>	Geconsolideerd		Joint Ventures		Gemanaged	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Netto-omzet	877.582	832.534	275.216	258.198	1.152.798	1.090.732
Kostprijs van de omzet	708.712	659.451	213.352	197.311	922.064	856.762
Bruto-omzetresultaat	168.870	173.083	61.864	60.887	230.734	233.970
Verkoopkosten en algemene beheerkosten	168.830	160.338	51.526	48.447	220.356	208.785
Operationeel Resultaat (=EBIT)	40	12.745	10.338	12.440	10.378	25.185
Aantallen medewerkers	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Medewerkers per 31 december	26.452	25.887	9.840	9.638	36.292	35.525
In FTE	15.106	14.718	5.508	5.641	20.614	20.359

Bestuursverslag

VebeGo vitaliseert

VebeGo wil elke dag maximale impact hebben op onze klanten, medewerkers en de maatschappij. Dit hebben we vertaald in onze missie 'het vitaliseren van werk en zorg' en in onze ambitie om in 2025 dagelijks impact te hebben op 10 miljoen mensen. Om die impact te kunnen maken, heeft VebeGo de kracht van een gezond rendement en voldoende groei nodig. Dat is uitdagend, gezien de omgeving waarin VebeGo actief is. De markt voor schoonmaak staat onder druk en de rol van grote facilitymanagementorganisaties neemt daarin toe. De zorgmarkt is zeer dynamisch en groeit. De groenmarkt groeit eveneens en is nog steeds sterk regionaal georiënteerd. Deze ontwikkelingen vinden plaats tegen een achtergrond van een uitdagende arbeidsmarkt, technologische ontwikkelingen en steeds complexere wet- en regelgeving. Dit geldt voor alle landen waar VebeGo actief is.

Een toekomstbestendig VebeGo vraagt om een sterk collectief van bedrijven, met korte lijnen en meer samenwerking. We noemen deze focus de collectieve vitalisering van VebeGo. Het afgelopen jaar hebben we die concreet geoperationaliseerd in ons strategisch verbeterplan 'VebeGo Vitaliseert'. Met deze strategie zetten we actief in op zeven thema's die staan voor de collectieve vitalisering. Die thema's zijn gericht op zowel onze interne organisatie als onze externe impact-, markt- en klantambities. Wij geloven in de kracht van onze autonome bedrijven, versterkt door de kracht van ons collectief. Hiermee onderscheiden we ons op de markt en maken we elke dag het verschil voor onze klanten, onze medewerkers en de maatschappij.

Omzetontwikkeling

VebeGo International

In 2018 is de geconsolideerde omzet met 5,4% toegenomen (2017: +3,9%). De omzet steeg van € 832,5 miljoen naar € 877,6 miljoen. De autonome groei van 3,6% is mede bepalend geweest voor de omzetstijging.

De aan- en verkoop van bedrijven heeft in 2018 een positief effect gehad op de omzet van 2,6%. Dit betrof trajecten en afspraken uit eerdere jaren, waaronder de verwerving van Heton, Brouwers Groenaannemers en Move Consultants. Er zijn geen nieuwe acquisitietrajecten opgestart in 2018. De waardedaling van de Zwitserse frank heeft de omzet met 0,5% negatief beïnvloed. De totale gemanagede omzet, waarin we de bijdrage van de joint ventures volledig meetellen, kwam uit op € 1,15 miljard; een stijging van bijna 6% ten opzichte van 2017.

VebeGo Nederland

Het aandeel van de Nederlandse activiteiten in VebeGo International is gestegen ten opzichte van 2017 en bedraagt nu 57%. Alle activiteiten zijn in 2018 gegroeid: opnieuw zijn vooral de facilitymanagementactiviteiten van VebeGo bovengemiddeld gestegen. Door een flinke stijging van de orderportefeuille hebben de schoonmaakbedrijven meer groei laten zien dan de afgelopen jaren, ondanks het feit dat deze markt nog altijd onder grote druk staat. Ook de groen-, zorg- en handelsbedrijven hebben in omzet een stap vooruit gemaakt.

Vebego België

De omzet van de Belgische bedrijven die worden meegeconsolideerd, is in 2018 licht teruggelopen. Deze bedrijven zijn goed voor ruim 8% van de omzet. Vebego is in België actief in facilitaire dienstverlening en de gezondheidszorg. De overname van 50% van de aandelen van Curaedis Group (actief in de thuisverpleging) heeft ons een strategische positie in de Belgische zorgmarkt opgeleverd. Het resultaat van deze acquisitie wordt verantwoord onder de post Resultaat deelnemingen.

Vebego Duitsland

Met een groei van bijna 12% blijft Duitsland een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van Vebego. Deze groei is grotendeels autonoom. Ondanks de moeilijke omstandigheden op de Duitse uitzendmarkt steeg de omvang van deze activiteiten in 2018 stevig. De omzet in facilitaire dienstverlening is gegroeid in lijn met de verwachting. De bedrijven die op de Duitse markt actief zijn dragen ca. 13% bij aan de omzet van Vebego.

Vebego Zwitserland

In 2018 realiseerde Vebego 22% van de totale geconsolideerde omzet in Zwitserland. De groei is in 2018 beperkt gebleven. Dat komt vooral doordat de omzet van het grootste bedrijf -Vebego AG- een pas op de plaats heeft gemaakt. De kleinere bedrijven actief in facilitaire dienstverlening en zorg zijn echter gegroeid. De groeicijfers van 2018 werden negatief beïnvloed door reeds in 2017 opgezegde contracten.

Resultaatontwikkeling

De afgelopen jaren is het resultaat van Vebego geleidelijk teruggelopen. Dat komt deels door acquisities: de afschrijving van de goodwill drukt het resultaat. Maar het komt ook door een aantal incidenten en activiteiten die niet rendeerden. De belangrijkste oorzaak is echter de oplopende overhead. Deze tendens willen we ombuigen. Een gezond rendement is immers een voorwaarde voor groei en voor het adequaat omgaan met de risico's en uitdagingen waar Vebego voor staat.

Investeringsprogramma versneld

Voor een toekomstbestendig Vebego hebben we daarom halverwege 2017 het startsein gegeven voor een veelomvattend investeringsprogramma. Dit programma heeft een looptijd van twee jaar en is gebaseerd op 'Vebego Vitaliseert', het strategisch plan dat in 2018 is opgesteld. In 2018 is er voor bijna € 8,0 miljoen aan kosten gemaakt ten behoeve van IT, opleidingsprogramma's en diepte-investeringen in een aantal grote bedrijven. In de loop van 2018 hebben we zelfs besloten om plannen naar voren te halen die oorspronkelijk voor 2019 waren voorzien. Hierdoor zijn de kosten hoger uitgevallen dan oorspronkelijk beraamd. Met name de aanpassing in de topstructuur is versneld doorgevoerd. Hierbij is de divisiestructuur versterkt en ingedikt. De reductie in hoger management en bijbehorende staf heeft in 2018 geleid tot additionele reorganisatiekosten. Deze aanpassingen vergroten de slagkracht en de samenwerking binnen Vebego en we verwachten dat dit leidt tot een structurele verbetering van het resultaat.

Resultaat

Het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering is in 2018, afgezien van de additionele investeringen, achtergebleven bij de verwachtingen. Met name de activiteiten in België en Zwitserland zijn hier debet aan. Het saldo van aan- en verkopen en de ontwikkeling van de Zwitserse frank heeft een beperkt effect op het resultaat gehad. Het resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening na belastingen kwam in 2018 uit op € 3,4 miljoen (2017: € 11,3 miljoen). De deelnemingen van Vebego hebben een stevige bijdrage geleverd aan dit resultaat.

Langetermijnfocus

Al met al was 2018 voor Vebego een 'investeringsjaar'. Vebego kijkt als familiebedrijf naar de lange termijn en laat zich minder leiden door de waan van de dag. Uiteraard zijn een gezond jaarlijks rendement en een goede bedrijfsvoering van belang om de continuïteit te kunnen waarborgen. Maar voor ons is niet investeren, zodat het resultaat op de korte termijn verbetert, geen optie. Om onze missie 'het vitaliseren van werk en zorg' en onze impactambitie te realiseren is een langetermijnfocus onontbeerlijk. En dat past ook naadloos bij ons als sterk familiebedrijf en daar hebben we ook de financiële én menskracht voor.

Balans

De kapitaalspositie van Vebego is onveranderd sterk. De solvabiliteit kwam in 2018 uit op 29,2% (2017: 35,0%). De daling wordt veroorzaakt door met name acquisities. Het totale garantievermogen (groepsvermogen minus goodwill plus een voorziening voor latente belastingen) daalde naar € 85,2 miljoen (2017: € 101,3 miljoen). Dit komt door de toename van betaalde goodwill voor acquisities. Het balans totaal steeg door de autonome groei van Vebego, die gepaard ging met een stijging van debiteuren en kortlopende schulden. De stand van de liquide middelen kwam op balansdatum uit op € 81,0 miljoen.

Solide financiële positie

De financiële positie van Vebego is bijzonder solide, ondanks een lager resultaat en lagere operationele kasstromen door het forse investeringspakket in 2018. We beschikken over voldoende eigen middelen om de strategische visie van Vebego en de onderliggende plannen van de verschillende bedrijven te financieren.

Strategische risico's en onzekerheden

Schoonmaak en facilitymanagement

De schoonmaakmarkt staat onder druk in Nederland. Wij beschouwen dit al jarenlang als een strategisch risico van betekenis voor Vebego, in combinatie met de opkomende rol van de grote facilitymanagementorganisaties en de tendens tot inbesteden bij de overheid. Wij zien hierin een belangrijke rol weggelegd voor de facilitymanagementactiviteiten van Yask. Dit bedrijf heeft, na de eerdere overname van Kien, met de overname van Heton in 2018 opnieuw een vervolgstap genomen. Met onze landelijke en regionale schoonmaakbedrijven, die zowel generieke als specialistische schoonmaakactiviteiten uitvoeren, verwacht Vebego voldoende slagkracht te hebben. Wij verwachten onze leidende positie op de schoonmaakmarkt vast te houden en uit te bouwen door een duidelijke positionering rondom kwaliteit, impact en het blijven creëren van toegevoegde waarde voor onze klanten. Ook in Zwitserland neemt de invloed van de facilitymanagementorganisaties op de schoonmaakmarkt toe. In dat kader ziet Vebego de overname van Move Consultants in 2018 als een belangrijke stap om de concurrentie op deze markt aan te kunnen gaan. Wij verwachten overigens een verdere consolidatie van de Zwitserse facilitymanagementmarkt.

Dynamische zorgmarkt

De markt binnen de zorg is nog steeds volop in beweging. De vraag naar zorg blijft stijgen, mede door de sterke inzet op langer thuis wonen. De zorgvraag is steeds complexer en dat zorgt voor stijgende kosten. Zorgorganisaties doen meer met minder en het is de verwachting dat dat de komende jaren nog toeneemt. Binnen de zorg is de zeer krappe arbeidsmarkt het voornaamste probleem. Verder pakt de cliënt meer regie en neemt de toepassing van big data een grote vlucht in de zorg. Daarbij is het opvallend dat de transformatie maar moeilijk op gang komt, met veel verschillen binnen het sociaal domein.

Vebego blijft verder investeren in de zorg, zowel in Nederland als in België en houdt daarmee vast aan haar visie 'Vebego vitaliseert werk en zorg'. De huidige en toekomstige zorgconcepten moeten een antwoord geven op het verhogen van de medewerker- en cliënttevredenheid. Het toekomstbestendig organiseren daarvan moet natuurlijk passen binnen een financieel gezond kader.

Arbeidsmarkt onder grote druk

De arbeidsmarkt staat in alle landen waar Vebego actief is onder grote druk. Daarnaast zien we het sentiment rondom uitzenden in Duitsland niet verbeteren. Dit raakt zowel onze schoonmaakbedrijven als de uitzendbedrijven. Wij zoeken inmiddels steeds vaker naar medewerkers uit Oost-Europa om de Duitse markt te kunnen bedienen.

Ook in Zwitserland zien wij de druk op de arbeidsmarkt toenemen. Niet alleen verheft de strijd om goede medewerkers, maar we zien ook een verdere stijging van de looneisen in Zwitserland in de komende jaren. Vebego kijkt voortdurend naar nieuwe systemen om efficiënter te kunnen werken, maar we besteden vooral veel aandacht aan de ontwikkeling van onze medewerkers. Het bieden en stimuleren van betekenisvol werk en zorgen voor optimale werkomstandigheden maken Vebego een gewaardeerde werkgever.

De belangrijkste strategische risico's zijn hiermee benoemd.

Operationele risico's

De meeste operationele risico's zijn door de bedrijven in kaart gebracht en alle genoemde dossiers krijgen maximale aandacht vanuit het management. Drie risico's willen wij nog specifiek benoemen, te weten de WDBA, de AVG en cyberrisico:

Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties

Ook dit jaar benoemen we specifiek als risico de onduidelijkheid rondom de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (WDBA) in Nederland. Het verdwijnen van de Verklaring arbeidsrelatie (VAR) en het nog altijd ontbreken van een duidelijke richtlijn vanuit onder andere de Belastingdienst, maakt deze wet voor Vebego, haar leveranciers en zzp'ers een moeilijk dossier. Vebego gaat uit van strenge criteria, maar zolang de toetssteen vanuit de overheid onduidelijk is, blijft dit een risico.

Algemene verordening gegevensbescherming

Voor Nederland, België en Duitsland geldt de invoering van de Europese Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) als risico. Deze verordening trad direct in werking en werd dus niet in de nationale wetgeving vastgelegd. Al ruime tijd geleden startten we met de voorbereiding op deze AVG. Ondanks de grote investering in tijd en geld, is een volledige afdichting van de risico's die uit deze wet voortkomen nauwelijks mogelijk. Voortdurende aandacht, bewustwording en controle is het enige dat Vebego kan doen om de risico's te minimaliseren.

Cyberrisico

Vebego is slechts in beperkte mate afhankelijk van IT-systemen bij de uitvoering van de primaire bedrijfsprocessen. Het cyberrisico ligt daarom vooral bij de centrale systemen die gebruikt worden voor sturing en financiële verslaglegging. Afgelopen jaren zijn de risico's voor deze systemen reeds in kaart gebracht en gemitigeerd. In 2018 is gewerkt aan herziening van het concernbrede informatiebeveiligingsbeleid. Ook alle lokale IT-systemen worden in 2019 getoetst op conformiteit aan dit beleid.

Focus op risicobeheersing

Bijna alle bedrijven lopen tegen de steeds complexere wet- en regelgeving aan. Hierdoor is het voor Vebego noodzakelijk nog meer te focussen op het beheersen van risico's. Vebego zet verschillende controle-instrumenten in die er aan bijdragen dat risico's beheersbaar blijven en om de betrouwbaarheid van onze cijfers te waarborgen. Onze externe accountant controleert op de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging en op de naleving van wet- en regelgeving (voor zover relevant voor de jaarrekeningcontrole), net als de businesscontrollers van de holding en van de bedrijven zelf. Vebego werkt met een uitgebreide checklist met de belangrijkste controlepunten. Deze checklist wordt voortdurend gemonitord en aangepast aan nieuwe relevante wet- en regelgeving en eventuele incidenten. De grote bedrijven behandelen deze checklist ieder kwartaal, kleinere bedrijven tweemaal per jaar. Door middel van een steekproef controleert een businesscontroller van de holding de afgeronde checklists, waarbij hij of zij vooral verifieert of de regels correct nageleefd zijn.

Impact van risico's

Een mogelijk financiële impact van de bovengenoemde strategische en operationele risico's is niet te berekenen. De mogelijke impact is afhankelijk van zowel individuele factoren als factoren die met elkaar samenhangen. Geen van de beschreven risico's en onzekerheden had aanzienlijke invloed op de (financiële) resultaten van het boekjaar 2018. Er is daarom geen noodzaak het systeem van interne risicobeheersing in 2019 verder aan te passen. Het is niet mogelijk de consequenties te bepalen van de risico's die zich in de toekomst kunnen voordoen en die niet ondervangen worden in het huidige systeem van risicobeheersing.

Kansen en mogelijkheden

In Nederland zien wij vooral mogelijkheden om de indirecte backofficekosten verder te verlagen middels de doorontwikkeling van de ERP-processen en -toepassingen. Op het gebied van de duurzame inzet van personeel bieden de verlaging van het ziekteverzuim en het project 'Sourcing' veel kansen. Dit project beoogt de rol van uitzendbureaus te beperken. In België zien we de verdere ontwikkeling van het 'werkplek management' en de uitbouw van onze positie in de thuisverpleging als belangrijke groeikansen. In Zwitserland zien wij dat de overname van Move Consultants (facilitymanagement) de positie van Vebego als facilitymanagementspeler verder versterkt. Grotere facilitymanagementmandaten bieden hier kansen om versneld te groeien. Als laatste benoemen wij kansen op het terrein van overnames van bedrijven die onze strategische plannen versterken. In 2019 zullen wij hierin nog terughoudendheid betrachten.

Vooruitblik 2019

Stond 2018 nog in het teken van het versterken van het fundament voor Vebego, in 2019 moeten de contouren van een sterker collectief zich aftekenen. Wij verwachten dat de eerste resultaten zichtbaar worden van de investeringen en de gemaakte strategische keuzes in het kader van 'Vebego Vitaliseert'.

De plannen op het gebied van werk en zorg moeten het komend jaar gefaseerd verder worden uitgerold. Voorwaarde is en blijft een solide basis van het resultaat, want het familiebedrijf Vebego wil hoe dan ook een financieel onafhankelijke positie behouden. Op basis van de ingrepen in de indirecte kosten in 2018, de focus op rendement en een doelstelling van minimaal 2,5% autonome groei, verwachten wij over 2019 een resultaat te realiseren van ten minste € 10 miljoen. Op basis van deze plannen verwachten wij over 2019 ook een groei van ons personeelsbestand.

Samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Gedurende het verslagjaar was de man-vrouwverhouding binnen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen niet gelijk. Voor de benoemingsprocedures van de huidige leden zijn alle geschikte kandidaten beoordeeld en geselecteerd op basis van de eisen voor de posities, ongeacht hun geslacht. Met ingang van 1 maart 2019 zijn drie nieuwe leden van de Raad van Commissarissen benoemd. De nieuwe commissarissen zorgen voor een meer evenwichtige samenstelling van de raad, die nu bestaat uit twee vrouwen en vier mannen.

Voor toekomstige vacatures kijkt Vebego behalve naar de individuele eisen ook kritisch naar de diversiteit binnen de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

Was getekend

Raad van Bestuur

Ronald Goedmakers

Steph Feijen

Ton Goedmakers

Voerendaal, 14 mei 2019

Bericht van Raad van Commissarissen

Het is ons een genoegen u het door de Raad van Bestuur opgestelde Jaarverslag 2018 aan te bieden. De jaarrekening 2018 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 2018 vast te stellen.

In 2018 vonden vijf reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen (RvC) plaats. Op één van de vergaderingen heeft de accountant de bevindingen van de accountantscontrole toegelicht. Daarnaast waren er diverse themabijeenkomsten waarin specifiek stil is gestaan bij de implementatie van de in 2017 ontwikkelde groepsstrategie en strategieontwikkeling bij een aantal afzonderlijke dochterondernemingen.

Ieder jaar brengt de RvC een bedrijfsbezoek aan dochterbedrijven van Vebego. Doel van deze bezoeken is om nader kennis te maken met de bedrijven en medewerkers en om bijgepraat te worden over de huidige ontwikkelingen in de bedrijven. In 2018 is gekozen om een bezoek te brengen aan Duitsland. Er werd een toelichting gegeven op de diverse Duitse bedrijfsactiviteiten in zowel facilitymanagement, uitzendwerk (*zeitarbeit*) en zorg. Daarnaast werd er specifiek ingegaan op de ontwikkelingen op deze markten in Duitsland.

De resultaten voor 2018 zijn minder goed dan verwacht. Dat komt deels door de afschrijving van de goodwill van (eerdere) acquisities. Daarnaast waren er enkele financiële tegenvallers. Maar de oorzaak ligt vooral in de oplopende indirecte kosten. Dat is een trend die al enkele jaren zichtbaar is en de Raad is van mening dat deze tendens omgebogen moet worden. De Raad is enthousiast over de ambitieuze verbeterplannen die de Raad van Bestuur (RvB) in 2018 is gestart onder de noemer 'Vebego Vitaliseert'. Deze plannen zijn een concrete vertaling van de nieuwe groepsstrategie die in 2017 is ontwikkeld.

Twee belangrijke elementen in deze plannen zijn jaarlijkse autonome groei in de markten voor facilitaire dienstverlening en zorg en een verbetering van het rendement tot 4% in 2025. Een solide rendement is immers een voorwaarde om een positieve bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij. Maar de kern van de verbeterplannen is dat Vebego de kracht van het collectief wil aanspreken om voor klanten, medewerkers en maatschappij een verschil te maken.

Dat doet een sterk beroep op de bereidheid samen te werken tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, wat een nieuwe dimensie geeft aan ondernemerschap binnen Vebego. Dat vraagt veel van het leiderschap binnen Vebego en de RvC is dan ook tevreden over de stappen die zijn gezet in het versterken en vereenvoudigen van de topstructuur van Vebego. De managementlaag direct onder de RvB is verstevigd en compacter gemaakt. Er staat nu een slagvaardig en deskundig team, met een duidelijke verantwoordelijkheid.

Met ingang van 1 januari 2018 is bovendien Ton Goedmakers benoemd in de RvB. Daarmee is de continuïteit geborgd van de vertegenwoordiging van de familie Goedmakers in de dagelijkse leiding van Vebego. Ook in het toezicht was een versterking nodig, met het oog op de continuïteit en vanwege het vertrek van voorzitter Ruud Sondag naar Eneco. Na een zorgvuldige selectieprocedure zijn in maart 2019 drie nieuwe leden tot de Raad toegetreden: Pamela Boumeester (tevens beoogd voorzitter), Loes van Rijsoort en Willem Cramer.

Binnen de strategische plannen is ook veel aandacht voor het werkgeverschap van Vebego. Dat blijkt uit de aandacht die er is voor de ontwikkeling van medewerkers en voor het versterken van de aantrekkingskracht voor jong talent in een lastige arbeidsmarkt. Daarnaast is in 2018 stevig geïnvesteerd in IT, organisatieverbetering en opleidingen om het rendementsherstel te bevorderen.

In 2018 is er door de nieuwe strategische richting veel veranderd bij Vebego. Ook de komende jaren zullen in het teken staan van vernieuwing, verandering en versterking. De markt vraagt daar ook nadrukkelijk om. Dit zal een flinke inspanning vragen van de mensen in de organisatie, maar ook energie geven. De Raad is er van overtuigd dat de nieuwe strategie een stevig fundament vormt voor een toekomstbestendig Vebego. Onze waardering gaat uit naar de groepsdirectie en alle 36.292 medewerkers.

Was getekend

Raad van Commissarissen

Arend Vos, voorzitter ad interim

Pamela Boumeester, vicevoorzitter, benoemd per 1 maart 2019

Willem Cramer, benoemd per 1 maart 2019

Ton Goedmakers sr.

Jan van Hoek

Loes van Rijsoort, benoemd per 1 maart 2019

Voerendaal, 14 mei 2019

Corporate governance

Het bestuur van Vebego

Vebego wordt bestuurd door de Raad van Bestuur. De leden zijn: Ronald Goedmakers, Steph Feijen en Ton Goedmakers. De Raad van Commissarissen (RvC) is voor hen een klankbord en adviseur. De RvC houdt daarnaast integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken.

Voor elk lid van de Raad van Commissarissen wordt gezocht naar iemand met:

- affiniteit met de missie, visie en het family statement van Vebego;
- het vermogen in teamverband advies te geven en toezicht uit te oefenen;
- goede communicatieve en sociale vaardigheden;
- onafhankelijkheid en onpartijdigheid;
- voldoende beschikbaarheid voor de uitoefening van de functie.

Gedurende het verslagjaar bestond Vebego's RvC uit drie personen, na het vertrek van voorzitter Ruud Sondag. Met ingang van 1 maart 2019 zijn drie nieuwe leden benoemd: Pamela Boumeester, Willem Cramer en Loes van Rijsoort. De nieuwe commissarissen zorgen voor een evenwichtige samenstelling van de Raad, die verder bestaat uit Arend Vos (voorzitter a.i.), Jan van Hoek en Ton Goedmakers sr. Met deze versterking is de continuïteit van het toezicht bij Vebego geborgd. Pamela Boumeester is tevens beoogd voorzitter van de Raad.

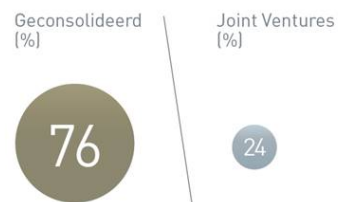
Daarnaast wordt er gekeken naar de rollen die de commissarissen (kunnen) innemen per deskundigheid. Hierbij wordt tevens gekeken naar de deskundigheid en rollen van de gehele Raad van Commissarissen. Er wordt gestreefd naar een heterogeen, complementair team, zodat de commissarissen elkaar aanvullen en versterken, maar ook tegenstrijdig kunnen zijn en interne tegenkrachten kunnen creëren.

In de verslaggevingsperiode in 2018 is voldaan aan het corporategovernancebeleid, zoals vastgelegd in de code [Vebego & goed bestuur](#).

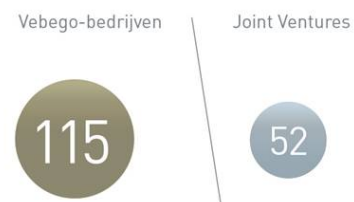
Key Figures 2018

Netto-omzet
€ 1.152,8

(in miljoenen euro)

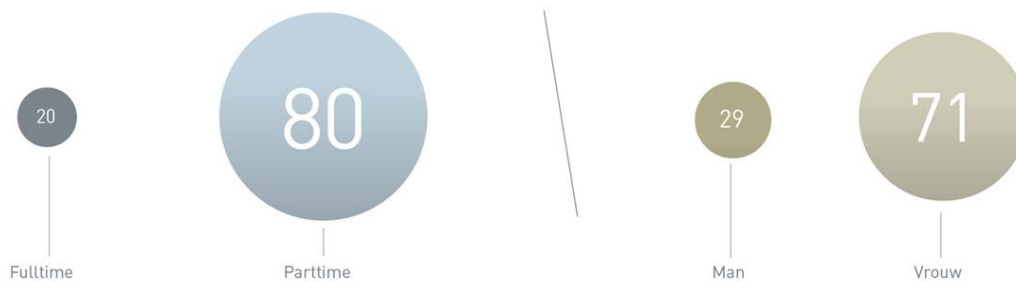


Aantal bedrijven
167



Medewerkers
36.292

(in aantal en %)



Omzet per land
€ 1.152,8

Gemanagede omzet per land (in % en miljoenen euro)





/

Dagelijks impact maken

/

Eenvoudiger topstructuur, intensiever samenwerken

Werken aan een toekomstbestendige organisatie



In 2018 bestond Vebego 75 jaar. Een mijlpaal voor ons als familiebedrijf. We staan op de schouders van illustere voorgangers, komen voort uit een vitaal verleden vol ondernemingszin. Het heeft geleid tot een conglomeraat van bedrijven. Vebego is met 150 bedrijven actief in 4 landen, met dienstverlening op het gebied van schoonmaak, zorg, groenvoorziening en facilitaire dienstverlening.

“We weten dat successen uit het verleden geen garantie bieden voor de toekomst”, zegt Ronald Goedmakers, CEO van Vebego. “2018 was daarom ook het jaar waarin we extra kritisch naar onze organisatie hebben gekeken. In hoeverre zijn we toekomstbestendig, hoe zorgen we ervoor dat we ook de komende 75 jaar gezond blijven? Het antwoord: we blijven gezond door extra in te zetten op rendement en groei. Het financieel resultaat van Vebego moeten we verbeteren, als waarborg voor onze continuïteit én als randvoorwaarde om onze ambities te realiseren.”

Expertise bij elkaar brengen voor het grote geheel

Als belangrijke stap op weg naar een gezonde toekomst heeft Vebego de eigen topstructuur in 2018 aangepast. Het aantal divisies is teruggebracht tot 5 en er zijn tussenholdings weggehaald. Ook in de inrichting van de staffuncties zijn veranderingen doorgevoerd, vertelt Peter van Montfort, Groepsdirecteur HR. “De diverse Vebego-bedrijven zijn altijd op hoofdlijnen aangestuurd, met veel autonomie voor de afzonderlijke onderdelen. Hierin hebben we in 2018 nieuwe accenten gelegd. In de bedrijven en divisies is veel kennis en expertise aanwezig die tot voor kort vrijwel uitsluitend voor de eigen werkmaatschappij werden ingezet. In 2018 zijn we deze gericht bij elkaar gaan brengen voor Vebego als geheel. Zo zijn HR-professionals lid geworden van Vebego-brede expertiseteams als Leiderschap & Strategie, Legal, Duurzame inzetbaarheid & Vitaliteit en Sourcing & Recruitment.”

“Er staat nu een structuur die de synergie binnen Vebego stimuleert”

De kracht van het collectief: goed voor Vebego én voor klanten

Met de nieuwe topstructuur en de herinrichting van staffuncties heeft Vebego in 2018 gekozen voor méér sturing en méér samenwerking. Ronald Goedmakers: “Er staat nu een structuur die de samenwerking en de synergie tussen de verschillende onderdelen stimuleert. Dit sluit aan bij onze governance die is ingericht volgens het principe van guided autonomy. Doordat we als Vebego beter gevoed worden met kennis en expertise vanuit de gehele onderneming kunnen we onze bedrijven en divisies ook beter ‘gidsen’. We zetten al deze kennis en expertise nu breder in. Zo verhogen we, intern, de kwaliteit van onze processen en verlagen we onze kosten. Maar ook klanten hebben volop baat bij de extra sturing en nauwere samenwerking bij Vebego. Ze profiteren van de kracht van Vebego als collectief. Vebego als geheel kan, zeker bij complexere vragen, klanten meer toegevoegde waarde bieden. Bijvoorbeeld in de vorm van integrale facilitaire dienstverlening.”

Focussen op de klant

Extra toegevoegde waarde bieden



Om een gezond bedrijf te blijven, moet Vebego veranderen. We zijn financieel solide, maar de resultaten – een kleine plus over het gehele jaar 2018 – zijn niet goed genoeg. Om onze ambities ook in de toekomst gestalte te kunnen geven moet de winstgevendheid omhoog. De klantvraag is hierbij leidend.

Steph Feijen, lid Raad van Bestuur Vebego: “Als het gaat om het verbeteren van ons resultaat hebben we in 2018 al flinke stappen gezet. Onder andere door onze organisatie slimmer in te richten en mede hierdoor de kosten te verlagen. Maar dat niet alleen. Wat op langere termijn nog belangrijker is, is dat we onze klanten stelselmatig meer toegevoegde waarde gaan bieden. Niet meer louter op afroep enkelvoudige diensten leveren, zoals het schoonmaken van gebouwen, maar steeds vaker de totaaloplossingen bieden waarnaar bedrijven en sectoren op zoek zijn.”

Nieuwe manieren van denken en doen

“Het oppakken van zo’n steviger rol richting klanten is alleen mogelijk als we als Vebego volledig focussen op de klant en zijn specifieke vraag. Als we van buiten naar binnen denken, als we proactief handelen. Met onze 167 bedrijven en de dienstverleningsconcepten die daarbij horen, hebben we meer dan genoeg potentieel in huis om klanten meer te bieden dan nu het geval is. Het vraagt wel om nieuwe manieren van denken en doen. Om samen denken en samen innoveren. Het betekent bijvoorbeeld, heel concreet, dat we bij een aanvraag van een klant het aanbod van een of meer van onze eigen bedrijven niet primair als uitgangspunt nemen. De klantvraag staat centraal: hoe kunnen we samen, als collectief, tot een optimale oplossing voor de klant komen?”

“Oplossingen die inspelen op de uitdagingen waar de klant voor staat”

Goed onthaal in de bestuurskamer

Vebego is in 2018 druk bezig geweest om de dienstverlening voor klanten vaker te verbinden tot een breder aanbod. “We willen meer zijn dan een leverancier van tal van diensten. We willen naast en achter bedrijven en sectoren staan met strategische totaaloplossingen. Oplossingen die inspelen op de uitdagingen waar de klant voor staat en die ook in bestuurskamer op een goed onthaal kunnen rekenen. Het is de manier om ons te onderscheiden van de concurrentie. Als Vebego hebben we in 2018 onze topstructuur alvast ingericht op deze transitie.”

Integrale facilitaire dienstverlening

Het project ‘A59’ was het afgelopen jaar een treffend voorbeeld van de kracht van Vebego als collectief. “Bij een grote aanbesteding van GGZ-instellingen gelegen langs de A59 bundelden we de krachten van zeven Vebego-bedrijven. Het leidde tot een ijzersterke winnende aanbidding die veel verder gaat dan schoonmaakdiensten en die de betrokken instellingen integrale facilitaire dienstverlening biedt.”

“Creativiteit is het sleutelwoord”

Care Expert Cleaning onderscheidt zich door digitalisering



Een flinke sprong vooruit op het gebied van procesoptimalisatie en kwaliteit. Dat is wat Care Expert Cleaning met de mobile app ‘i-Clean’ beoogde én bereikte. Het dochterbedrijf van Vebego in België loopt voorop in de digitale revolutie in de schoonmaaksector.

Innovatie en digitalisering zijn in alle sectoren aan de orde van de dag. Ook de schoonmaakbranche ontkomt er niet aan, stelt Vanessa Morini, Senior Development Manager bij Care Expert Cleaning. “De concurrentiestrijd met andere bedrijven is bikkellhard. Klanten stellen steeds strengere eisen, zeker als het gaat om gevoelige omgevingen, waar alles moet gebeuren volgens de Good Manufacturing Practice-regelgeving, met strikte procedures voor hygiëne, registraties en voorwaarden. We hebben daarom een speciale divisie in het leven geroepen die zich toelegt op het schoonmaken van zogeheten cleanrooms en kritische laboratoria van ziekenhuizen, farmaceutische biotechnologische bedrijven en semi-conductor bedrijven.”

Tal van nieuwe initiatieven

De lat ligt hoog in de farmacie, weet Vanessa Morini. Het zorgt voor tal van nieuwe initiatieven, projecten en samenwerkingsverbanden. “Creativiteit is het sleutelwoord. Grenzen vervagen. Er komen steeds meer samenwerkingen tussen de farmacie en technologische bedrijven. Zo wordt momenteel bijvoorbeeld voor diabetespatiënten een glucosesensor voor in het oog ontwikkeld. Een piepkleine sensor kan hoge bloedsuikers signaleren en deze via NFC-technologie naar een smartphone sturen.”

“Gebruiksvriendelijke app levert gigantische tijdswinst op voor onze mensen én onze klanten”

Alle taken op de tablet

Ook Care Expert Cleaning liet zich van zijn creatiefste kant zien. Het bedacht en ontwikkelde de app: ‘i-Clean’. Vanessa Morini: “Deze gebruiksvriendelijke app is gekoppeld aan onze planningssoftware en is gevalideerd volgens de strenge normen van de GMP-regelgeving. De app zorgt ervoor dat onze cleaning operators al hun taken via hun tablet doorkrijgen. Tegelijkertijd kunnen ze aankruisen welke taken ze hebben uitgevoerd.” De teamleider krijgt een overzicht van de niet-uitgevoerde taken en kan zo de processen nog beter onder controle houden, legt Vanessa uit. “Dit levert gigantische tijdswinst op voor onze mensen én onze klanten. We gebruiken deze applicatie nu alleen nog voor de cleanrooms en kritische laboratoria, maar de kans is groot dat het toepassingsgebied wordt uitgebreid.”

Vebego maakt impact zichtbaar, tastbaar én meetbaar

Doe mee, doe goed



Een langdurig werkzoekende die via het UWV-convenant bij een van de Vebego-bedrijven aan de slag gaat. Een collega in de zorg die dagelijks voor een glimlach op de gezichten van patiënten zorgt. En leerwerkbedrijf WVS dat niet inzoomt op de tekortkomingen, maar juist op de kwaliteiten van medewerkers. Impact heeft binnen Vebego vele gedaanten.

Voor Vebego begint het allemaal bij 'goed doen'. Natuurlijk willen we ons werk zo goed mogelijk uitvoeren, maar dat is eigenlijk alleen maar het vertrekpunt. Schoonmaken, groenvoorziening, zorg en facility management: het is onze core business. Vanzelfsprekend willen we de beste in ons vak zijn. Maar impact realiseer je pas wanneer je net dat beetje extra toevoegt. Wanneer je verrast, verblijdt, verblijft. Voor familiebedrijf Vebego is maatschappelijke impact een belangrijk onderdeel van de strategie en ambitie. We nemen dit uiterst serieus en zijn hierin zeer ambitieus: in 2025 willen wij dagelijks een positieve invloed hebben op 10 miljoen mensen.

De ambitie: positieve invloed op 10 miljoen mensen

We willen niet alleen impact hebben op onze eigen medewerkers en op klanten, maar ook op de maatschappij als geheel. Juist Vebego kan het verschil maken, omdat onze bedrijven werken in de haarvaten van de samenleving. Ons werk heeft dagelijks – direct of indirect – invloed op heel veel mensen. Met ruim 36.000 medewerkers vind je onze medewerkers overal en op elk moment van de dag. In ieder gebouw en op iedere straathoek. Op vliegvelden, in kantoren en treinen, parkjes en pleinen. We zorgen ervoor dat mensen prettig kunnen reizen, onbezorgd kunnen sporten, optimaal presteren op hun werk en dragen bij aan hun welzijn. Onze medewerkers die schoonmaken in ziekenhuizen weten dat hun werk letterlijk van levensbelang is.

“Zo laten we zien dat zelfs een klein gebaar soms grote gevolgen heeft”

Impactplatform

De Vebego-bedrijven barsten van de bijzondere initiatieven en verhalen. Zo hebben onze groen- en schoonmaakbedrijven programma's die mensen met een arbeidsbeperking een kans bieden op eerlijk werk. In 2016 zijn we gestart met het Impactprogramma, waarbij we inzicht bieden in de initiatieven binnen onze organisatie en tegelijkertijd de balans opmaken: wat werkt wel en wat niet? Die kennis gebruiken we vervolgens om nóg gericht impact te maken of deze verder te vergroten. Sinds januari 2019 staat het [Vebego Impactplatform](#) online: de plek waar we de impact van Vebego een gezicht geven. Door de initiatieven zichtbaar, tastbaar en meetbaar te maken, kunnen we anderen inspireren en laten zien dat zelfs een klein gebaar soms grote gevolgen heeft.

Eigen methodiek

En dan rest nog de vraag: hoe meten we de resultaten? Een universele en allesomvattende methodiek om impact te meten is er (nog) niet. Vebego vaart daarom een eigen koers: in samenwerking met het [Impact Centre Erasmus](#) hebben we een eigen methodiek ontwikkeld om de impact van enkele van onze grote programma's te kunnen meten. Aan de hand van een stappenplan hebben we onze gezamenlijke impact in kaart gebracht, de SDG's gekozen en uiteindelijk de KPI's opgesteld. Het resultaat is een impactmatrix, waarin we een aantal KPI's hebben geformuleerd bij programma's als Betekenisvol Werk, Financiële Vitaliteit en de Vebego Foundation. Op de initiatievenpagina van het Impactplatform lees je alles over deze en vele andere betekenisvolle en impactvolle initiatieven van Vebego en de Vebego-bedrijven.

Samen maken we de wereld een beetje schoner, mooier en beter

Ton Goedmakers, lid Raad van Bestuur van Vebego



“Mijn opa Tonny, oprichter van Vebego, was zijn tijd ver vooruit. Hij vond het belangrijk dat mensen echt plezier hadden in hun werk. En dat ze doordrongen waren van het feit dat ze een waardevolle bijdrage leverden. Dat was voor hem zelfs belangrijker dan winst maken. Ruim 75 jaar later draait het bij Vebego nog altijd om dezelfde kernactiviteit: mensenwerk.”

“In bijna acht decennia Vebego is er ontzettend veel bedacht, opgestart en uitgewerkt. Talloze initiatieven, projecten en bedrijven die bijdragen aan een betere wereld. We maken binnen de familie weleens het flauwe grapje dat het aan onze achternaam ligt, maar ‘goed willen doen’ is een kenmerkende eigenschap van onze organisatie. Anno 2019 is het thema impact hot. Nadat de Verenigde Naties in 2015 de Sustainable Development Goals (SDG’s) opstelden, zijn bedrijven meer dan ooit bezig met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij ook. Maar nieuw is het voor ons niet.”

“Het past helemaal in deze tijd om het goede voorbeeld te geven.

Be good and tell it”

“Wel is het dankzij de SDG’s eenvoudiger geworden om ons verhaal te vertellen. Jarenlang was ‘goed doen’ vooral gebaseerd op een abstractie, een gevoel. En het was een beetje onzichtbaar, ook omdat we te weinig met onze initiatieven naar buiten traden. Dat is nu anders. Het past helemaal in deze tijd om het goede voorbeeld te geven en elkaar te inspireren. Be good and tell it. We passen programma’s als Betekenisvol Werk en Financiële Vitaliteit toe in alle eigen bedrijven. Deze initiatieven zijn ook in andere organisaties goed toepasbaar. Daarom brengen we ze voor het voetlicht. Net zoals we graag willen leren van de succesverhalen van andere organisaties. Want samen zijn we in staat de wereld een beetje schoner, mooier en beter te maken.”

Vebego verbetert financiële gezondheid medewerkers

Samen een eind maken aan de vicieuze cirkel van schulden en schuldgevoelens



Volgens **Nibud** kosten medewerkers met schulden een bedrijf al gauw 13.000 euro per jaar. Vebego en haar dochterbedrijven zijn hier geen uitzondering op, blijkt uit intern onderzoek (2014). 7% van de medewerkers heeft zelfs problematische schulden. En dat heeft gevolgen: zo zijn medewerkers met geldzorgen vaker ziek en leveren ze kwalitatief minder goed werk. Vebego ziet het als haar taak om werknemers te ondersteunen om financieel vitaal te worden én blijven.

Genezen en voorkomen

Vebego maakt deze geldzorgen bespreekbaar. Want als we op de hoogte zijn van een probleem, kunnen we dit ook proberen op te lossen door medewerkers hulp op maat te bieden. Dit doen we met het programma Financiële Vitaliteit. Het doel? Vebego-medewerkers helpen financieel vitaal te worden. We zorgen voor inzicht en overzicht in hun huidige situatie én voorkomen dat zij weer schulden maken.

Het doel? Vebego-medewerkers helpen financieel vitaal te worden

Binnen het programma Financiële Vitaliteit is de Budgetcoach Groep onze partner. Een logische keuze: deze organisatie brengt veel ervaring mee vanuit diverse branches waarin Vebego actief is. Uit deze samenwerking is onze aanpak ontstaan, een combinatie van budgetcoaching en budgetbeheer voor medewerkers. Het traject kan binnen 12 maanden afgerond worden. Ook hebben we een aantal initiatieven ontwikkeld, zoals het geven van voorlichtingsbijeenkomsten.

Wij bieden leidinggevendende passende workshops aan om onduidelijkheden in het project te minimaliseren. Zo krijgen ook zij de handvatten om financiële problemen bespreekbaar te maken én op tijd te herkennen. We beschermen de privacy van onze medewerkers via een getekende overeenkomst. We opereren vanuit één gemeenschappelijk gedachtegoed: we nemen de schuld niet over, maar geven onze werknemers houvast om zelf verandering teweeg te brengen.

Goed werkgeverschap

We kennen een aantal doelstellingen toe aan dit project. Zo scholen we medewerkers in het omgaan met hun financiën, zodat ze financieel vitaler en zelfredzaam worden. Hierdoor worden ze gemotiveerder en daalt het ziekteverzuim. Klanten zullen de positieve gevolgen van onze financiële ondersteuning daardoor ook (indirect) ondervinden. Administratiekosten van loonbeslagen worden namelijk lager. En we leveren een positieve bijdrage aan het uitdragen van goed werkgeverschap.

De omschakeling

33 medewerkers gingen in 2016 de uitdaging aan. We voerden gesprekken met de deelnemers om erachter te komen waar we samen verbeteringen moeten aanbrengen. In de opvolgende twee jaar zagen we een groei van negen naar twaalf actieve bedrijven. In 2018 waren er zelfs vier bedrijven waar tien of meer trajecten liepen.

Veel deelnemers van het programma omschreven hun deelname als een 'opluchting'. De budgetcoach was iemand bij wie ze eindelijk hun verhaal kwijt konden. Hierdoor werd het gevoel van schaamte ook minder. Dit zorgde voor een keerpunt: er kwam een eind aan de vicieuze cirkel van schulden en schuldgevoelens.

De koffiebeker als symbool voor verandering

Samen werken naar zerowaste en duurzame doelstellingen



We leven in een wegwerpmatschappij. Ook op kantoor merken we dit dagelijks. Het welbekende wegwerpbekertje, het vele printpapier – ze zijn illustratief voor ons afvalprobleem. Maar er brandt licht aan het einde van tunnel: Vebego-dochterbedrijf Returnity!

Afval van waarde

Met Returnity heeft Vebego een circulaire aanpak voor afval gevonden. Returnity kent afval een nieuwe bestemming toe: zo wordt het koffiebekertje gebruikt als grondstof voor nieuwe producten. We noemen dit circulariteit: het economische systeem waarin gebruikte producten en grondstoffen blijven rouleren zonder dat ze hun waarde verliezen. Circulariteit heeft grote voordelen en een enorm positieve impact op onze planeet.

Producten blijven hun waarde behouden. Het idee van Returnity is dat we kantoorartikelen niet meer kopen maar lenen en dat ze na gebruik weer opgehaald worden. Deze gebruikte producten dienen dus als grondstof voor de nieuwe producten. Dat wegwerpbekertje wordt dan misschien printpapier of een schrijfblok.

Op dit moment heeft Returnity drie circulaire producten in het assortiment: koffiebekers, printpapier en de duurzame afvalbak Binc. Returnity blijft constant zoeken naar nieuwe artikelen met als uiteindelijk doel: een netwerk waarin 100% van circulaire artikelen gebruikgemaakt wordt.

Faciliteren en adviseren

Naast het aanbieden van producten in bruikleen meet Returnity zich ook de rol van adviseur aan, waarbij zij het volledige facilitaire en logistieke proces – afvalgerelateerd – onder de loep neemt. Via een quickscan maakt Returnity zichtbaar welke reststromen zich in de organisatie voordoen: hoe zijn deze georganiseerd? Hoe kunnen deze worden verdeeld? Welke partijen zijn hierbij betrokken? Returnity maakt een verbinding tussen schoonmaak en afval en adviseert in het tegengaan van verspilling. Ook leidt Returnity 'circulair coaches' op. Zij brengen rapporten uit en ondersteunen bij het terugdringen van (overbodige) afvalstromen. En dat zorgt voor keiharde cijfers.

In de praktijk: DCMR

In 2016 ging Returnity bij DCMR (Milieudienst Rijnmond) aan de slag om het percentage restafval terug te dringen. Bij de start was DCMR al voor 80% afvalvrij. Het doel was om binnen een jaar de resterende 20% met 10% terug te dringen. Dit doel werd na slechts 3 maanden behaald. Een jaar later was DCMR voor 94% afvalvrij.

“Stilstaand water is dood water”

Richard Bakker, ambulant voorman bij Balanz Facilitair



Mensen met een arbeidsbeperking krijgen volop kansen bij Vebego. De visueel en auditief beperkte Richard Bakker bijvoorbeeld. Na langdurige werkloosheid werkt hij inmiddels alweer acht jaar bij Balanz Facilitair. Hij is er ambulant voorman in de schoonmaak en heeft meerdere objecten – waaronder scholen, kantoren en gemeentepanden – onder zijn hoede.

“Ik zat al jaren thuis toen de gemeente Heerlen mij belde. Of ik soms bij Balanz Facilitair wilde werken. Ja, natuurlijk! Die kans greep ik met beide handen aan. Ik ben er ontzettend dankbaar voor. Eindelijk draaide ik weer mee in de maatschappij en kon ik weer een voorbeeld zijn voor mijn kinderen. In een paar maanden tijd werd ik opgeleid tot conciërge en schoonmaker. Daarna kon ik aan de slag op een basisschool. Later werd ik voorman in de schoonmaak, eerst op niveau drie. Uiteindelijk ben ik door verschillende ontwikkeltrajecten voorman op het eerste niveau geworden.

“Eindelijk draaide ik weer mee in de maatschappij!”

Die groei is heel belangrijk voor me. Ik zeg altijd, stilstaand water is dood water! Daarom zoek ik allerlei dingen uit en probeer ik op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in het schoonmaakvak. In de functie die ik nu heb, zit ik op het hoogste niveau. Maar ik wil wel graag blijven groeien. Misschien wel naar de functie van objectleider. Ik zie mezelf ook wel als instructeur of vakdocent zelf mensen opleiden. Dus wie weet!”

“Je moet het gewoon doen!”



Still uit de campagne 'Hoe werkt Nederland' van het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid

Rose Magdalena, teamcoach bij Hago Rail Services

Een sprong in het diepe, zo karakteriseert Rose Magdalena haar stap hogerop bij Hago Rail Services. Een jaar is ze nu teamcoach bij Care on Track, de reizende schoonmaakteams voor de NS. En dat bevalt! “Ik kan mijn collega’s helpen in hun ontwikkeling. Dat geeft me een goed gevoel.”

Hago Rail Services biedt de NS sinds 2016 de service Care On Track. Hierbij reizen schoonmaakteams mee op meerdere drukke trajecten. De teams, veelal duo’s, legen tijdens de treinreis prullenbakken en verwijderen vlekken van vloeren, ramen en tafeltjes. Er blijft hierdoor op het eindpunt van het traject extra tijd over voor gerichte schoonmaak, zoals de schoonmaak van toiletten. De aanpak werkt. Reizigers beoordelen de treinreis op de trajectdelen waarop de schoonmakers meereizen als schoner, comfortabeler en sfeervoller. Ook gaan reizigers bewuster om met afval, met als resultaat minder rommel in de treinen.

Care on Track is ook een treffend voorbeeld van Betekenisvol Werk, de manier waarop Vebego medewerkers werk wil bieden dat zorgt voor beroepstrots en dat mogelijkheden biedt voor verdere ontwikkeling. Met de reizende schoonmaakteams hebben de schoonmakers een gezicht gekregen. Ze hebben contact met de reizigers, ze zijn in de praktijk vaak zelfs gastvrouw of gastheer. Ze helpen reizigers bijvoorbeeld bij het in- en uitstappen, het wijzen van de weg en bij het beantwoorden van vragen. Dit zorgt voor meer waardering en respect voor het mooie vak van treinschoonmaak.

“Het draait om het elkaar willen helpen”

Ron Fennema, divisiedirecteur Vebego International



Ron Fennema (links), Giuseppe Santagada (midden) en Jacqueline Goedmakers (rechts).

Ron Fennema is sinds 1 juni 2018 divisiedirecteur bij Vebego. Zijn doel? In schoonmaaktermen wil hij Vebego weer laten ‘glanzen’. En om dat voor elkaar te krijgen is er zowel een interne als een externe verandering nodig. “We moeten nog meer uitdragen wat de impact van Vebego is.”

“Het werk dat Vebego levert, draagt niet alleen bij aan een schone werkomgeving: we leveren een belofte en onze mensen dragen deze als echte Vebego-ambassadeurs uit. Dat zet een golf aan positiviteit in beweging. Zo kunnen de werknemers van onze klanten op hun beurt beter presteren in een schone en veilige werkomgeving. Het verschil kunnen maken op mens en omgeving is onze onderscheidende factor én ook nog eens de belangrijkste redenen dat ik zelf heb gekozen voor Vebego als werkgever. En daar ben ik trots op.”

“We leveren een belofte en onze mensen dragen deze als echte Vebego-ambassadeurs uit.”

De focus verleggen

“Bij mijn start bij Vebego kwam ik erachter dat de oprechtheid, de familiewaarden en de duurzame propositie absoluut geen loze beloftes zijn. Ze vormen zelfs het bestaansrecht van de organisatie. Zoals ik al zei, ben ik heel trots om te mogen werken voor een werkgever als Vebego, maar ik merk dat wij als bedrijf deze trots nog niet consistent genoeg uitdragen. Zonde, want Vebego staat voor mooie en impactvolle projecten. En in een sterk concurrerende markt maken we juist het verschil door in te zetten op mensenwerk en het naar buiten toe dragen waar we als familiebedrijf écht voor staan.”

Elkaar helpen

Vebego is groot geworden door eigen merken te creëren. En door ondernemerschap, tot zo laag mogelijk in de organisatie. Dat is een grote kracht, maar tegelijkertijd hebben we er last van. Er vindt een verschuiving plaats van deze 'losse' ondernemingen naar één Vebego. Ron Fennema: "De authenticiteit van de verschillende merken moeten blijven bestaan, terwijl synergie en samenwerking een steeds prominentere plek moet innemen. Dat vraagt om het bundelen van onze krachten. Het ontstaan van de nieuwe divisiestructuur is daarin een belangrijke stap. Het draait om kennisuitwisseling, het elkaar willen helpen en het samen ondernemen."

“2019 wordt een allesbepalend jaar”

Giuseppe Santagada, divisiedirecteur Vebego Zwitserland



In april 2018 volgde Giuseppe Santagada Ton Goedmakers op als divisiedirecteur Zwitserland, verantwoordelijk voor de Vebego Schweiz Holding AG. Hoewel hij aanvankelijk niet veel wist over het bedrijf, was hij na een aantal gesprekken overtuigd van Vebego. “Ik ben diep onder de indruk van de geschiedenis van dit bedrijf. Tegelijkertijd besef ik ook dat veranderingen onvermijdelijk zullen zijn”, legt Giuseppe Santagada uit.

Vebego AG bevindt zich momenteel in een transitie van een schoonmaakbedrijf naar een professionele aanbieder van integraal facility management. Deze verandering is absoluut noodzakelijk om Vebego in Zwitserland verder om te vormen tot een autonome en duurzame onderneming en om in te spelen op de veranderende behoeften van klanten en de markt.

“Door een nieuwe richting in te slaan en een nieuwe organisatiestructuur op te bouwen creëren we de basis om ook in de toekomst een belangrijke partner te zijn voor onze klanten en medewerkers”, licht Giuseppe Santagada de ingezette veranderingen toe. Dit vereist een aangepaste organisatie, een modern en dynamisch personeelsbeleid en ook een mentaliteitsverandering bij alle medewerkers. We moeten anders, vanuit een nieuw perspectief, naar de wereld van facility management gaan kijken. Dat vergt een flinke cultuuromslag, maar daar kunnen we niet omheen. Giuseppe Santagada is ervan overtuigd dat de organisatie aan alle voorwaarden voldoet om de nodige veranderingen te kunnen doorvoeren.

“De markt is meer dan ooit in beweging, klanten stellen hogere eisen en de complexiteit is toegenomen.”

De markt bepaalt welke kant we opgaan

Giuseppe Santagada is ervan overtuigd dat Vebego de afgelopen 75 jaar een grootse prestatie heeft neergezet: “Toen ik kennismaakte met het bedrijf, was ik onder de indruk van de rijk geschakeerde geschiedenis van dit familiebedrijf”, aldus de nieuwe divisiedirecteur. Voor nog eens 75 succesvolle jaren zijn nu echter veranderingen nodig. De manager met een Italiaanse achtergrond heeft zich bij Vebego gevoegd om dit veranderingsproces – samen met alle medewerkers – vorm te geven. “2019 wordt voor Vebego Schweiz Holding AG een beslissend jaar. De markt is meer dan ooit in beweging, klanten stellen hogere eisen en de complexiteit is toegenomen. We moeten een antwoord vinden op deze nieuwe situatie om onze positie als marktleider verder te versterken”, aldus Giuseppe Santagada. “Dat gaat veel verder dan afzonderlijke diensten en vraagt om een integrale benadering.”

7.500 ambassadeurs aan het werk

“Onze kracht? – Dat zijn onze medewerkers. Ik heb het volste vertrouwen in hen. We moeten ons ontwikkelen tot een bedrijf waar medewerkers niet alleen graag voor werken, maar waar ze zich ook kunnen ontplooien en onze missie verinnerlijken”. Giuseppe Santagada ziet dus vooral bij al het geschoolde personeel een enorm potentieel voor een succesvolle toekomstige ontwikkeling.

De nieuwe divisiedirecteur wil van de 7.500 medewerkers van de zes vennootschappen van de Vebego Schweiz Holding AG graag allemaal Vebego-ambassadeurs maken. “Als onze medewerkers tevreden zijn en onze missie in hun werk uitdragen, leveren ze ook meerwaarde aan de klant en voldoen ze aan diens eisen. En dat heeft vervolgens ook effect op de klanten van onze klanten. Van deze ambassadeurs gaat een enorme kracht uit, die we de komende jaren nog verder willen benutten.”



/

Samengevatte jaarrekening Vebego International 2018

/

Samengevatte jaarrekening Vebego International 2018

1.1 Instructie voor de lezer

De samengevatte jaarrekening is een verkorte versie van de geconsolideerde jaarrekening 2018 van Vebego International 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 2018 van Vebego International 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 Vebego International 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.

Groepsbalans per 31 december 2018 voor winstbestemming

(In duizenden euro)

Activa	31.12.2018	31.12.2017
Immateriële vaste activa		
Goodwill	21.137	10.310
Overige immateriële vaste activa	5.745	8.221
	26.882	18.531
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en bedrijfsterreinen	14.721	13.257
Machines en installaties	13.884	12.342
Andere vaste bedrijfsmiddelen	13.419	11.270
	42.024	36.869
Financiële vaste activa		
Deelnemingen in verbonden partijen	15.068	13.036
Latente belastingvorderingen	270	804
Overige vorderingen en leningen u/g	1.850	1.262
	17.188	15.102
Vlottende activa		
Voorraden		
Handelsvoorraden	6.122	6.289
	6.122	6.289
Vorderingen		
Handelsdebiteuren	117.627	108.900
Overige verbonden maatschappijen	3.150	1.542
Overige vorderingen en overlopende activa	19.271	23.236
	140.048	133.678
Liquide middelen	81.050	89.344
	313.314	299.813

Passiva	31.12.2018	31.12.2017
Groepsvermogen		
Aandeel Vebego International N.V. in het groepsvermogen	91.060	91.060
Aandeel Vebego International B.V. in het groepsvermogen	10.924	14.218
Aandeel derden in het groepsvermogen	587	2.074
	<u>102.571</u>	<u>107.352</u>
Voorzieningen		
Voor pensioenen	89	112
Voor belastingen	3.768	4.226
Overige voorzieningen	9.341	5.674
	<u>13.198</u>	<u>10.012</u>
Langlopende schulden		
Hypotheke n o/g	2.391	0
Investeringsverplichtingen	6.431	0
Overige schulden	486	1.859
	<u>9.308</u>	<u>1.859</u>
Kortlopende schulden		
Kredietinstellingen	12	99
Leveranciers- en handelskredieten	34.341	31.981
Belastingen en premies sociale verzekeringen	35.805	36.998
Overige schulden en overlopende passiva	118.079	111.512
	<u>188.237</u>	<u>180.590</u>
	313.314	299.813

Groepswinst- en verliesrekening over 2018

(In duizenden euro)

	2018	2017
Netto-omzet	877.582	832.534
Kostprijs van de omzet	708.712	659.451
Bruto-omzetresultaat	168.870	173.083
Verkoopkosten en algemene beheerkosten	168.830	160.338
Netto-omzetresultaat	40	12.745
Financiële baten en lasten	-590	-205
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	-550	12.540
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-1.357	-4.186
Resultaat deelnemingen	5.297	2.918
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	3.390	11.272
Aandeel derden	29	-346
Resultaat	3.419	10.926

Groepskasstroomoverzicht 2018

(In duizenden euro)

		2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten:			
Netto-omzetresultaat		40	12.745
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen en andere waardemutaties		15.372	14.045
- Mutaties in voorzieningen		1.012	-264
- Veranderingen in werkkapitaal:			
. mutatie kortlopende vorderingen	-2.335		-3.587
. mutatie voorraden	217		498
. mutatie kortlopende schulden exclusief kredietinstellingen	1.490		-2.728
		-628	-5.817
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		15.796	20.709
Ontvangen interest	538		424
Ontvangen dividenden	3.363		2.349
Betaalde winstbelasting	-2.225		-1.291
		1.676	1.482
Kasstroom uit operationele activiteiten		17.472	22.191
Kasstroom uit investeringsactiviteiten:			
Investerings in (im-)materiële vaste activa	-22.115		-20.557
Desinvesteringen (im-)materiële vaste activa	1.433		2.773
Investerings/desinvesteringen in geconsolideerde ondernemingen	-7.153		974
Investerings/desinvesteringen in niet-geconsolideerde ondernemingen	2.690		881
Verstrekke langlopende vorderingen	-624		-1
Ontvangen aflossingen langlopende vorderingen	36		125
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-25.733	-15.805
		-8.261	6.386
Kasstroom uit financieringsactiviteiten:			
Aflossingen van langlopende schulden	-361		-227
Betaalde dividenden	-2.400		-3.275
Betaalde interest	-963		-1.045
Mutatie kredietinstellingen	-87		99
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.811	-4.448
Nettokasstroom		-12.072	1.938
Koers- en omrekeningsverschillen		703	-1.469
Mutatie geldmiddelen		-11.369	469
Mutatie (de)consolidatie deelneming		3.075	688
Saldo geldmiddelen begin verslagjaar		89.344	88.187
Saldo geldmiddelen einde verslagjaar		81.050	89.344

Het aan belangen van derden toerekenbare bedrag van het saldo geldmiddelen einde verslagjaar bedraagt € 0,7 miljoen (2017: € 1,9 miljoen).



/

Overige gegevens

/

Verklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: Raad van Bestuur van Vebego International N.V.

Ons oordeel

De samengevatte jaarrekening 2018 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van Vebego International N.V. te Curaçao is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2018 van Vebego International N.V.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2018 van Vebego International N.V. op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 1.2 van de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

1. de groepsbalans per 31 december 2018;
2. de groepswinst- en verliesrekening voor het jaar 2018;
3. het groepskasstroomoverzicht voor het jaar 2018.

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 International N.V. en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarrekening en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 14 mei 2019.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2018 van Vebego International N.V. in onze controleverklaring van 14 mei 2019.

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de samengevatte jaarrekening

Het bestuur 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, 14 mei 2019

Was getekend

Deloitte Accountants B.V.

Drs. C.H.L.J. Bergmans RA

Vebego International
Cortenbach 1
Postbus 23092
NL-6367 ZH Voerendaal
+31(0) 45 562 8333
info@vebego.com
vebego.com

De kracht van onze bedrijven

Familiebedrijf Vebego startte in 1943 met de oprichting van schoonmaakbedrijf Hago door Ton Goedmakers senior. Inmiddels is Vebego actief in vier landen met 167 bedrijven en joint ventures. Vebego wil mensen verbinden en vitaliseren. Dat doen ze in de schoonmaak, gezondheidszorg, groenvoorziening en facilitaire dienstverlening. De 36.292 medewerkers willen impact creëren door zich in te zetten voor schone en veilige woon- en werkomgevingen, toegewijde zorg, gastvrijheid met een glimlach en een helpende hand. In 2018 had Vebego een gemanagede omzet van € 1,2 miljard.