



Jaarverslag 2017

Vebeego vitaliseert werk en zorg

Inhoudsopgave

Vebego & goed bestuur **5**

Voorwoord	6
Gemanaged & geconsolideerd	8
Bestuursverslag	9
Bericht van Raad van Commissarissen	14
Corporate Governance	16
Key Figures 2017	18

Vebego vitaliseert werk en zorg **21**

Meer klantfocus, meer samenwerking, meer impact	22
Vebego Airport Services - Pionieren op Schiphol	26
Zwitserse Vebego-startup groeit in rap tempo	28
Een kennismaking met het nieuwste lid van de Raad van Bestuur	30
Leiderschap met vertrouwen en duidelijkheid	34
Integrale thuiszorg reageert op veranderende maatschappij	37
Destination: Future	40
75 jaar Hago	44
Succesverhaal groenbedrijven	47
Betekenisvol Werk	50
Betekenisvol Werk bij Hago Zorg - Verbeteringen vanuit de werkvloer	53
Duurzame inzetbaarheid als sociaal verdienmodel	56
Vebego dringt aan op urgentie infectiepreventie	60

Yask en Kien: werken aan een winnende combinatie	62
Yask op zijn plek als spelverdeler	65
Vebego Foundation: werken aan een betere toekomst	67

Jaarrekening Vebego International 2017 **71**



Vebeego & goed bestuur

Voorwoord



Terugblikken en vooruitkijken. Jubileumjaar 2018 staat in het teken van zowel 75 jaar verleden als een toekomst die minstens zo lang gaat zijn. In ons jaarverslag gaan we natuurlijk vooral in op 2017, het jaar dat achter ons ligt. Een jaar waarin we onze focus verlegden en een verandering in gang zetten die essentieel is voor onze toekomst. Hierdoor komen op allerlei niveaus zaken samen die Vebego een geweldige impuls geven.

Vebego is een bedrijf met een sterke ondernemersgeest. We moedigen experimenten en innovatie aan en zijn niet bang om fouten te maken. Maar het kan altijd beter. Altijd slimmer. Ons ondernemerschap naar een volgend niveau tillen, zit 'm vooral in meer focus en daadkracht. We hebben ideeën te over. Nu is het tijd om kritische keuzes te maken en ons te richten op succesvolle implementatie. Ik heb er alle vertrouwen in dat dit gaat lukken, want een handen-uit-de-mouwen-mentaliteit zit in ons DNA.

De sleutel van ons succes schuilt in de kracht van ons collectief: de vele Vebego-bedrijven die in vier landen een gigantische impact hebben. Door onze krachten te bundelen, profiteren we pas echt van elkaars kennis en kunde. Het afgelopen jaar stond dan ook in het teken van vragen als: Hoe werken we nog slimmer samen, met elkaar en met onze klanten? En hoe verhogen we onze toegevoegde waarde voor klanten, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij?

De antwoorden daarop liggen besloten in een koerswijziging met vele facetten: van marktbenadering tot cultuur, en van processen tot communicatie. Een spannende, omvangrijke verandering, waarmee we onszelf wendbaar en toekomstgericht houden. Een verandering die ons in staat stelt om onze continuïteit te waarborgen en te blijven investeren in onszelf, onze mensen en onze maatschappij.

In dit jaarverslag lees je hoe we het afgelopen jaar zijn gestart met veranderen, waar we nu staan én waar we naartoe willen.

Veel leesplezier!

Ronald Goedmakers

Voorzitter Raad van Bestuur

Vebego International

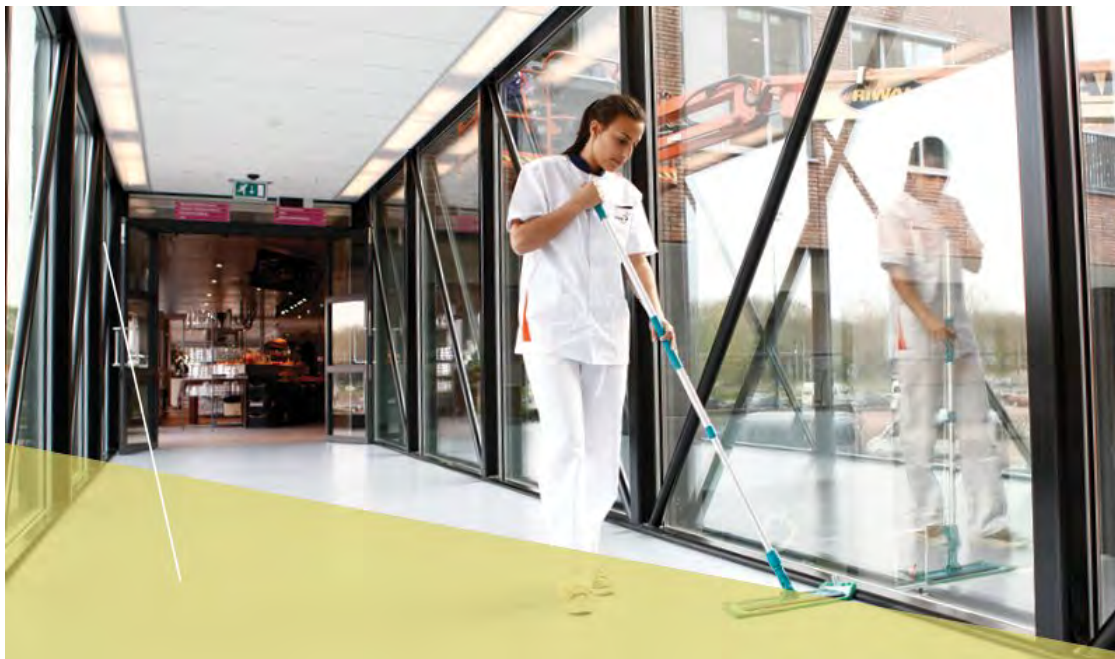
↳ **Lees ook**



Meer klantfocus, meer
samenwerking, meer
impact

↳ Pagina 22

Gemanaged & geconsolideerd



Bij Vebego hanteren we de begrippen 'gemanaged' en 'geconsolideerd'. De geconsolideerde omzet van € 832,5 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 2017 hebben we het dan over 150 bedrijven met een gezamenlijke omzet van € 1.090,7 miljoen. De aansluiting tussen de gemanagede en geconsolideerde cijfers van de Vebego-groep is als volgt:

(in duizenden euro)

	Geconsolideerd		Joint Ventures		Gemanaged	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Netto-omzet	832.534	801.498	258.198	275.295	1.090.732	1.076.793
Kostprijs van de omzet	659.451	638.932	197.311	212.069	856.762	851.001
Bruto-omzetresultaat	173.083	162.566	60.887	63.226	233.970	225.792
Verkoopkosten en algemene beheerkosten	160.338	158.366	48.447	52.364	208.785	210.730
Operationeel Resultaat (=EBIT)	12.745	4.200	12.440	10.862	25.185	15.062
Aantallen medewerkers	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Medewerkers per 31 december	25.887	25.067	9.638	10.082	35.525	35.149
In FTE	14.718	14.306	5.641	5.774	20.359	20.080

Bestuursverslag



2017 was een goed jaar voor Vebego. Was er in 2016 nog sprake van een daling van de geconsolideerde omzet, in 2017 heeft Vebego een omzetgroei van 3,9% laten zien. Deze stijging is voornamelijk veroorzaakt door autonome groei. Ook het netto-omzetresultaat steeg in 2017, ook hier met name door winstherstel bij de bestaande bedrijven. De balans van Vebego blijft onverminderd sterk, met een solvabiliteitsratio van 35,0% en een ruime liquiditeitspositie. Voor 2018 wordt een verdere groei van de omzet verwacht, maar door een stevig investeringsprogramma zal het netto-omzetresultaat naar verwachting lager uitvallen.

Omzetontwikkeling

Vebego International

In 2017 steeg de geconsolideerde omzet van € 801,5 miljoen naar € 832,5 miljoen, een stijging van 3,9%. Het saldo van aan- en verkoop van bedrijven heeft een positief effect op de omzet van 1,1% in 2017. De grootste bijdrage aan de omzetgroei komt door de autonome ontwikkeling van de Vebego-bedrijven. De autonome groei was ruim 3,7% in 2017. De waardedaling van de Zwitserse frank heeft de omzet met 0,9% negatief beïnvloed. De totale gemanagede omzet, waarin we de bijdrage van de joint ventures volledig meetellen, kwam uit op € 1,09 miljard; een lichte stijging ten opzichte van 2016.

Vebego Nederland

Vebego realiseerde ruim 55% van de geconsolideerde omzet in Nederland. Bijna alle activiteiten laten een positieve ontwikkeling zien, maar vooral de facilitymanagementactiviteiten van Vebego groeien bovengemiddeld. Ook de schoonmaakbedrijven blijven groeien, hoewel de schoonmaakmarkt al jaren onder druk staat. De verkoop van de laatste Nederlandse uitzendbedrijven dempten de groei in 2017 ten opzichte van 2016. Bij de deelnemingen van Vebego in Nederland zien we druk op de omzet bij de joint ventures die actief zijn in de thuiszorg en de huishoudelijke hulp.

Vebego België

In België, goed voor circa 10% van de totale geconsolideerde omzet, heeft de autonome omzet pas op de plaats gemaakt. Vebego is hier actief op meerdere fronten: uitzenden, facilitaire dienstverlening en activiteiten in de gezondheidszorg. De keuze van Vebego om zich terug te trekken uit de markt voor medische hulpmiddelen, betekende de verkoop van een aantal bedrijven in deze sector. Hierdoor liep de totale omzet terug.

Vebego Duitsland

Met bijna € 100 miljoen omzet was Duitsland in 2017 de belangrijkste groeimotor van Vebego. De omzet is met 40% gestegen als gevolg van acquisities, maar ook door een stevige autonome groei van de bestaande Duitse activiteiten: uitzenden en facilitaire dienstverlening.

Vebego Zwitserland

Vebego realiseerde in 2017 bijna een kwart van de omzet in Zwitserland. De personeelsdiensten in de zorg, thuiszorg en overige facilitymanagementactiviteiten laten een groei zien van 3,0%. Helaas daalde de Zwitserse frank in waarde, met een negatief effect van € 7,4 miljoen, waardoor de totale omzet in euro's in 2017 nauwelijks veranderde ten opzichte van 2016.

Resultaatontwikkeling

Het resultaat is in 2017 geheel conform de verwachtingen. Moesten we in 2016 nog een aantal stevige tegenvallers incasseren, dit jaar is er sprake van een stabiele resultaatontwikkeling. Het geconsolideerde netto-omzetresultaat kwam uit op € 12,7 miljoen ten opzichte van € 4,2 miljoen in het voorgaande jaar. Het saldo van aan- en verkopen had een beperkt positief effect op het resultaat in 2017 van € 0,6 miljoen. De waardedaling van de Zwitserse frank had een beperkt (negatief) effect. Bijna alle bedrijven hebben hun verwachtingen over 2017 waargemaakt.

Het resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening na belastingen kwam in 2017 uit op € 11,3 miljoen, een stijging van € 2,7 miljoen ten opzichte van 2016. Dat het verschil van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ten opzichte van 2016 lager uitvalt dan het geconsolideerde netto-omzetresultaat, komt door twee factoren: de vennootschapsbelasting is in 2017 ruim € 3,9 miljoen hoger dan het jaar daarvoor (in 2016 had Vebego nog een vennootschapsbelastingbaten door een liquidatieverlies) en de niet geconsolideerde deelnemingen hebben in 2017 een lager resultaat genoteerd als gevolg van verkochte deelnemingen.

Al met al zijn we niet ontevreden over 2017. Een ding is wel zeker, een netto-omzetresultaat van 1,5% past niet bij onze ambities voor de toekomst. Wil Vebego deze ambities waarmaken, dan is een substantiële verbetering van het resultaat de komende jaren noodzakelijk.

Balans

De solvabiliteit kwam in 2017 uit op 35,0%, een lichte daling ten opzichte van 2016. Het nettoresultaat heeft onze solvabiliteit positief beïnvloed, maar de stijging van het balanstotaal oefende hier een negatieve invloed op uit. Het totale garantievermogen (dit is het groepsvermogen minus de goodwill plus een voorziening voor latente belastingen) steeg licht naar € 101,3 miljoen. De stand van de liquide middelen kwam op balansdatum uit op € 89,3 miljoen. Ook hier is sprake van een kleine verbetering.

De financiële positie van Vebego is goed. 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

Strategische risico's

Focus op facilitymanagementactiviteiten

Net zoals het afgelopen jaar zien wij de krimpende schoonmaakmarkt in combinatie met de opkomende rol van de main contractors als een strategisch risico van betekenis voor Vebego. Vebego ziet een belangrijke rol weggelegd voor de facilitymanagementactiviteiten van Yask en heeft met de overname van Kien in Nederland een stevige stap gezet in de verdere uitbouw van deze activiteit. Ook in de andere landen zien wij de druk op de schoonmaakmarkt toenemen. In Zwitserland richten we ons daarom ook op verdere uitbouw van de facilitymanagement- en serviceactiviteiten door Vebego AG.

Thuiszorg en huishoudelijke hulp

In Nederland blijft de thuiszorg en de huishoudelijke hulp een belangrijke markt voor Vebego. Wij geloven dat de druk op de tarieven zal afnemen en er weer ruimte komt om deze activiteiten rendabel uit te voeren. Vebego blijft vasthouden aan haar langetermijnvisie, ondanks dat de overheidsmaatregelen op het gebied van financiering van de zorg en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) geen positieve ontwikkeling laten zien. Vebego is daarnaast bezig om alternatieve activiteiten te onderzoeken om de zorg ook vanuit een ander businessmodel aan te vliegen.

Duitse uitzendmarkt

In Duitsland zien we de druk op de uitzendmarkt onverminderd toenemen. Het antwoord van M2 op de krapte op de arbeidsmarkt ligt vooral in de toename van de volumes door het openen van kantoren en een focus op Oost-Europese medewerkers. Daarnaast veroorzaken verschillende overheidsmaatregelen druk op de marges.

Algemene verordening gegevensbescherming

Vanaf 25 mei 2018 verdwijnt de Nederlandse Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). Vanaf dat moment is de Europese Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Deze verordening treedt direct in werking en wordt dus niet in de nationale wetgeving vastgelegd. Al ruime tijd geleden startten we met de voorbereiding op deze AVG. Ondanks de grote investering in zowel tijd als 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.

Wet werk en zekerheid en Wet werk en inkomen

Daarnaast liggen voor een organisatie als Vebego, waarvan de personeelskosten veruit de grootste en belangrijke kostenpost zijn, de risico's en onzekerheden voornamelijk op dit terrein. Zo leidt in Nederland de recente wetgeving betreffende Wet werk en zekerheid en Wet werk en inkomen nog steeds tot een verhoging van de risico's en zien we loonsubsidies in België afnemen.

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.

Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties

Ook dit jaar benoemen we specifiek als risico de onduidelijkheid rondom de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (WDBA). 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.

Focus op risicobeheersing

Bijna alle bedrijven lopen tegen de steeds complexere wet- en regelgeving aan, waardoor het voor Vebego noodzakelijk is om 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. Onze externe accountant controleert op de naleving van wet- en regelgeving, net als de businesscontrollers van de holding en 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. 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 kijkt 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 omdat deze impact afhankelijk is van zowel individuele factoren als van factoren die met elkaar samenhangen. Geen van de beschreven risico's en onzekerheden had aanzienlijke invloed op de (financiële) resultaten van het boekjaar 2017. Om die reden is een verdere aanpassing van het systeem van interne risicobeheersing in 2017 niet noodzakelijk. Ook blijkt het niet mogelijk om nu 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

Waar sprake is van risico's, kunnen we ook kansen benoemen. De belangrijkste kans voor 2018 zien wij in een afname van het ziekteverzuim en daarmee een verhoging van de productiviteit. In 2018 verwachten we veel van de optimalisatie van de ERP-processen in Nederland en Zwitserland. Dit moet leiden tot een daling van de indirecte kosten. Een succesvolle integratie van de acquisitie van Kien moet in de markt voor facilitymanagement voor Vebego het onderscheid in de markt gaan maken. Als laatste benoemen wij kansen op het terrein van overnames van bedrijven die in lijn liggen met de Strategie 2025.

Vooruitblik 2018

Dit jaar richten we ons op het verbeteren van het fundament voor Vebego. Het budget voor 2018 staat in het teken van een aantal uitgaven voor onder meer IT, opleidingen, versterking van het management en het verbeteren van de bedrijfsvoering van de grote bedrijven.

Daarnaast is er budget vrijgemaakt om aandacht te schenken aan het 75-jarig bestaan van Vebego en dochter Hago.

Om het bedrijf klaar te stomen voor de toekomst heeft Vebego een nieuwe klantstrategie ontwikkeld en wordt er meer dan voorheen ingezet op de kracht van het collectief. Kennis delen, efficiënter samenwerken en elkaars dienstverlening versterken om zo nog meer waarde toe te voegen aan klanten, medewerkers en maatschappij, betekenen een nieuwe koers voor de groep. De uitgaven die hiermee gemoeid zijn, hebben invloed op het resultaat. De omzet zal naar verwachting in 2018 autonoom groeien met circa 2,0%. Het resultaat valt waarschijnlijk lager uit dan in 2017.

Herstel van het resultaat staat ook in 2018 bovenaan de agenda van het management. Vebego heeft grote plannen op het gebied van werk en zorg. Deze plannen willen we deels vanuit de huidige organisatie realiseren, maar ook acquisities en investeringen in nieuwe activiteiten en verdienmodellen dragen hieraan bij. Voorwaarde is wel een solide basis van het resultaat, want het familiebedrijf Vebego wil hoe dan ook een financieel onafhankelijke positie behouden. Het investeringsbeleid en de personeelsontwikkeling zal meebewegen met de dynamiek van de organisatie, waarbij de lange termijn visie leidend blijft. De uitdaging in 2018 is om te werken aan het op korte termijn verbeteren van de operationele resultaten en tegelijkertijd te bouwen aan het fundament voor de toekomst.

Wij verwachten in 2019 de eerste resultaten te kunnen laten zien van deze investeringen.

Samenstelling Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Tot op heden is 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. 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

Ir. R.G. Goedmakers

S.M.C.E. Feijen

T.J. Goedmakers

Voerendaal, 23 april 2018

Bericht van Raad van Commissarissen



Het is ons een genoegen u het door de directie opgestelde Jaarverslag 2017 aan te bieden. De jaarrekening 2017 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 om het resultaat over 2017 toe te voegen aan de overige reserves. Wij adviseren de Algemene Vergadering de jaarrekening 2017 vast te stellen.

In 2017 vonden vier reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen (RvC) plaats en een buitengewone vergadering, waarin de bevindingen van de accountant ten aanzien van de accountantscontrole zijn toegelicht. Daarnaast waren er diverse themabijeenkomsten, waarin specifiek stil is gestaan bij corporate HR en IT en bij de ontwikkeling van de groepsstrategie.

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 2017 is gekozen om een bezoek te brengen aan enkele bedrijven met activiteiten in de zorg: Hago Nederland, Hago Zorg, Assist en STMG. Hierbij is expliciet aandacht geschonken aan de strategische richting van deze bedrijven.

Wij zijn verheugd dat de resultaten voor 2017 aan de verwachtingen voldoen en dat er sprake is van een stabiele resultaatontwikkeling. De RvC is evenwel net als de Raad van Bestuur (RvB) van mening dat het resultaat (1,5% van de omzet) omhoog moet. De op dit doel gerichte actieplannen zijn geformuleerd en deels geïmplementeerd.

De RvC is voorts tevreden met de door de RvB ingezette koers die zich ook richt op het verbeteren van de kwaliteit van het management. Vebego en haar medewerkers hebben recht op de beste leidinggevenden in de sectoren waar zij werkzaam zijn. De aantrekkingskracht van Vebego voor jong talent blijft eveneens een speerpunt.

De aanzienlijke investeringen in opleidingen en IT gaan hun steentje bijdragen aan een duurzaam herstel van het rendement.

De in 2016 gestarte strategiecycclus heeft in 2017 geleid tot een aanscherping van de klantstrategie waarvan de RvB uitgebreid melding maakt in haar verslag. Kort gezegd wil Vebego meer gaan profiteren van de kracht van het collectief. De nieuwe klantstrategie en de intensievere samenwerking tussen bedrijven betekenen een nieuwe koers voor de organisatie. Saamhorigheid en de bereidheid om samen te werken worden veel belangrijker binnen Vebego.

In 2017 zijn belangrijke stappen gezet om het fundament van Vebego voor de toekomst te verstevigen. In 2018 en daarna zal de operationalisatie en verdere doorvertaling van deze koers in de praktijk veel inspanning vragen.

Wij zijn ervan overtuigd dat Vebego, met de nu ondernomen stappen een solide basis legt om haar missie – een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij door het vitaliseren van Werk en Zorg – met succes te realiseren. Onze waardering gaat uit naar de directie en alle 35.525 medewerkers.

Was getekend

Raad van Commissarissen

- L.M. Sondag, voorzitter

- A. Vos, vicevoorzitter

- T.A. Goedmakers

- J.G.A. van Hoek

Voerendaal, 8 mei 2018

Corporate Governance

Het bestuur van Vebego

Vebego wordt bestuurd door de Raad van Bestuur, deze wordt gevormd door Ronald Goedmakers, Steph Feijen en Ton Goedmakers. Maar ook zij hebben behoefte aan een klankbord en aan advies. Daarvoor is er de Raad van Commissarissen (RvC). De RvC houdt daarnaast integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken.

Profiel van de commissarissen

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

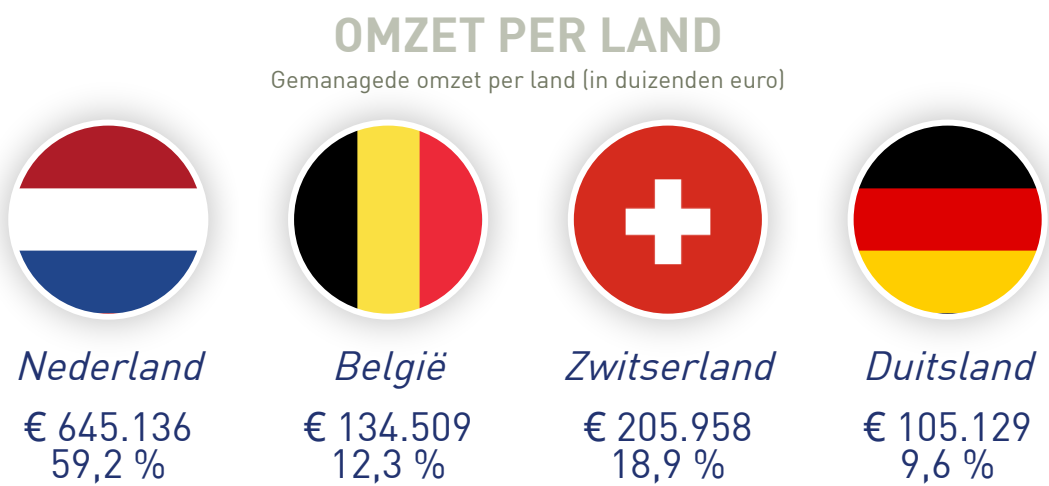
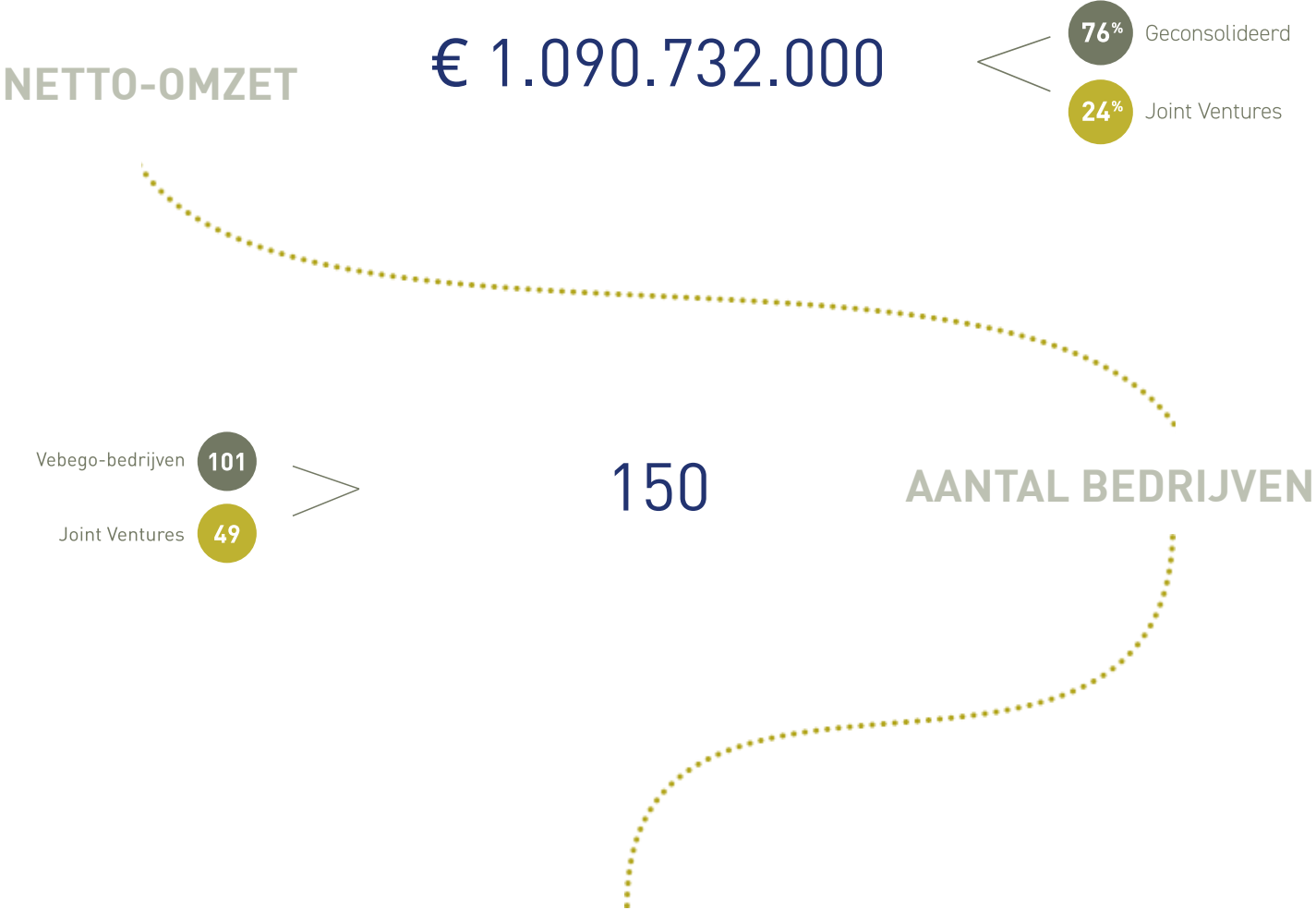
- affiniteit met de missie, visie en het family statement van Vebego;
- het vermogen in teamverband advies te geven en toezicht uit te oefenen;
- goede communicatieve- en sociale vaardigheden;
- onafhankelijkheid en onpartijdigheid;
- voldoende beschikbaarheid voor de uitoefening van de functie.

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.

Vebego's Raad van Commissarissen bestaat uit vier personen.

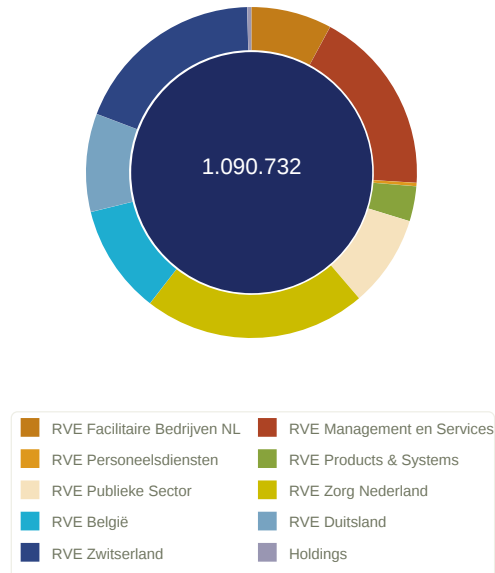
In de verslaggevingsperiode in 2017 is voldaan aan haar corporate governance beleid, vastgelegd in de code Vebego & goed bestuur.

Key Figures 2017



OMZET PER RVE

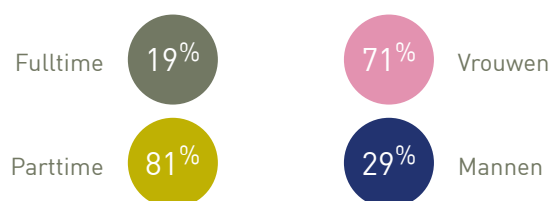
Gemanageerde omzet per RVE (in duizenden euro)



MEDEWERKERS



35.525



A close-up photograph of a person's hands holding a folded grey towel. The person is wearing a blue and red striped shirt. The background is blurred, showing an indoor setting with a window and a framed picture on the wall. The text 'Vebego vitaliseert werk en zorg' is overlaid on the bottom right of the image.

Vebego vitaliseert
werk en zorg

Meer klantfocus, meer samenwerking, meer impact



Terugblikken en vooruitkijken

Iedereen weet: stilstand is achteruitgang. Een beetje bedrijf is altijd in beweging. Maar soms heb je van die jaren waarin bovengemiddeld veel in gang wordt gezet. 2017 was voor Vebego zo'n jaar. Samen met Ronald Goedmakers en Steph Feijen blikken we terug op de aanloop voor Vebego's jubileumjaar.

Wat was voor jullie de belangrijkste ontwikkeling in 2017?

"2017 was voor ons echt het startpunt van een nieuwe koers," vertelt Steph. "In 2016 formuleerden we onze missie Vebego 2025: 'Een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij door het vitaliseren van werk en zorg'. In 2017 legden we voor mijn gevoel de solide basis om deze missie met succes te realiseren."

Een mooie missie, maar wat houdt die concreet in?

"Vebego wil van waarde zijn voor klanten, medewerkers en de maatschappij. Werk en zorg zijn daarbij gezien onze dienstverlening en expertise de belangrijkste pijlers. En ook onze grootste troeven," legt Ronald uit. "We zijn werkgever voor meer dan 35.000 mensen die zich elke dag inzetten voor miljoenen andere mensen. Op grote schaal en meerdere niveaus waarde toevoegen, kan alleen als je een gezonde bedrijfsvoering hebt, met een goede cashflow. Om die continuïteit te waarborgen, werken we toe naar een nieuwe marktbenadering waarin – nog meer dan voorheen – partnerships met klanten centraal staan."

De klant centraal stellen: dat klinkt heel vanzelfsprekend

"Zeker," zegt Steph stellig. "Dat is het natuurlijk ook. We benoemen iets concreet dat al heel lang diep in ons zit. Klantgerichtheid is een essentieel onderdeel van onze cultuur. Nu gaan we nog een stapje verder. We willen veel meer als partners met de klant samenwerken aan oplossingen voor de problemen die zij

in hun dagelijks werk ervaren. Dat vraagt om diepgaande kennis van het proces van de klant. Je moet weten wat er speelt om waarde te kunnen toevoegen. We organiseren ons rondom de klant of een specifiek segment en ontwikkelen ons aanbod aan de hand van hun behoeften. Ook dat is niet nieuw, maar we willen het op nog grotere schaal doen en dieper in de organisatie verankeren.”

Hebben jullie al voorbeelden van deze klantbenadering?

“Die hebben we zeker,” geeft Ronald aan. “Vebego wil waarde toevoegen op twee manieren. In de eerste plaats door een klant of klantsegment centraal te stellen. Succesvolle voorbeelden daarvan zijn Vebego Airport Services (VAS), Hago Railway Services (HRS), Care Expert Cleaning (België), Vebego Santé (Zwitserland), Servico Hoteldienstleistungen (Duitsland) en Eccos (Duitsland). Ook onze regionale bedrijven, die zich sterk op het mkb en regionale overheden richten, zoals Balanz Facilitair en Axent Groen, reken ik daartoe.”

En wat is de tweede manier van waarde toevoegen?

“Daarnaast voegen we waarde toe met gespecialiseerde oplossingen over alle segmenten heen. Voorbeelden hiervan zijn Returnity, Fortron en Clean Deal,” vervolgt Ronald. “Deze twee benaderingen – focus op klant of klantsegment en het bieden van gespecialiseerde oplossingen – moeten elkaar verder versterken. Een goed voorbeeld van waar dit elkaar al echt versterkt, vind ik Hago Zorg en Alpheios Infectiepreventie.”

Heeft deze klantstrategie ook gevolgen voor de organisatie?

“Zeker, want onze klantstrategie wordt alleen een succes als we onszelf op alle fronten beter gaan organiseren,” vertelt Steph. “Samenwerken is daarin essentieel. Een aantal Vebego-klanten heeft veel met elkaar gemeen. Dat niet alleen: de kennis en expertise van de diverse Vebego-bedrijven vullen elkaar vaak heel goed aan. Logisch dus om die bedrijven samen te brengen in segmenten. In 2017 hebben we de eerste stappen gezet om onze krachten nog meer te bundelen. Juist in die samenwerking gaan we de gewenste synergie realiseren, dus richten we de organisatie zó in dat dit nog beter wordt gefaciliteerd.”

Wat merken medewerkers van de nieuwe koers?

Ronald: “Het gaat om een verandering op meer fronten, waar al onze bedrijven en medewerkers mee te maken krijgen. Meer klantfocus, andere vormen van dienstverlening en meer onderlinge samenwerking tussen de bedrijven leiden ook tot afwisselender werk en meer ontwikkelkansen en doorgroeimogelijkheden. Allemaal zaken die maken dat onze mensen hun werk als fijner en betekenisvoller ervaren.”

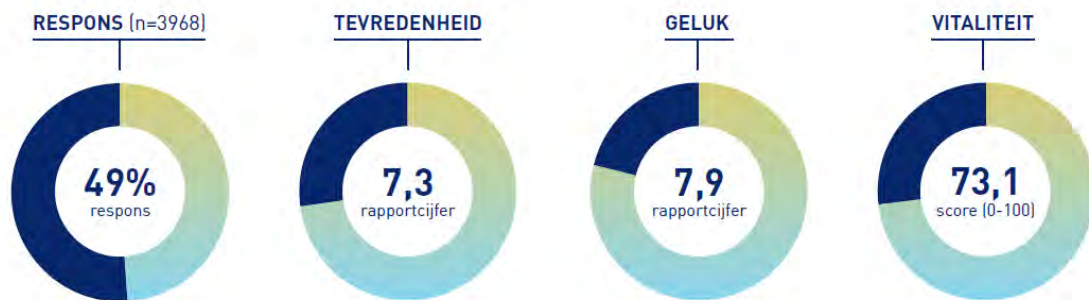
Betekenisvol werk is al langer een van de speerpunten van Vebego. Dat blijft dus ook zo?

Steph legt uit: “Voor ons is het heel belangrijk dat onze mensen goed in hun vel zitten. Op het werk én daarbuiten. We zijn een echt mensenbedrijf; onze medewerkers zijn ons grootste goed. Belangrijk onderdeel van onze koers is dan ook om hen nog gelukkiger te maken.

Dankzij ons medewerkersonderzoek Betekenisvol Werk ontdekken we precies wat mensen echt belangrijk vinden in hun werk. De resultaten van het afgelopen jaar laten zien dat we het al goed doen: we krijgen een 7,3 voor tevredenheid, een 7,9 voor geluk en een score van 73,1 voor vitaliteit. Op die cijfers ben ik echt heel trots. En ja, natuurlijk wil ik dat we het volgend jaar nóg beter doen. Daar geeft Betekenisvol Werk ons volop handvatten voor!”

Kerncijfers

Respons, tevredenheid, geluk en vitaliteit.



Kortom: iedereen profiteert van deze nieuwe richting?

"Absoluut!" zegt Ronald. "Naast klanten en medewerkers profiteert ook de maatschappij. Een beter resultaat biedt ruimte voor meer impact, omdat we meer middelen vrij kunnen maken om een positieve bijdrage te leveren aan mens en maatschappij. Denk aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking, of aan het leveren van een bijdrage aan de sustainable development goals van de Verenigde Naties. Onze nieuwe koers geeft ons dus op meerdere manieren ruimte en mogelijkheden om invulling te geven aan onze missie om werk en zorg te vitaliseren."

Zal het een uitdaging zijn om zo'n groot bedrijf als Vebego mee te nemen in deze verandering?

Steph: "We werken hard om het gevoel van verbondenheid en solidariteit tussen onze – meer dan 100 – bedrijven te vergroten. Hierin is een grote rol voor HR en Communicatie weggelegd. Daarom ben ik ook zo blij dat de derde generatie Goedmakers in de persoon van Ton Goedmakers onze Raad van Bestuur versterkt. Hij heeft bij Vebego Zwitserland volop ervaring opgedaan de afgelopen jaren, en neemt nu – naast zijn eindverantwoordelijkheid voor Vebego Zwitserland – met veel enthousiasme de portefeuilles HR en Communicatie onder zijn hoede.

Ton heeft daarnaast veel ideeën om ons collectief op een heel praktisch niveau hechter te maken. Daarmee gaat hij een belangrijke rol spelen in de vele ontwikkelingen en veranderingen die we gaan doorvoeren. Ton heeft echt een verbindende kracht."

Wat betekenen de veranderingen voor de rol van de holding Vebego?

"Om meer synergie te laten ontstaan, is het slim om bepaalde processen gezamenlijk op te pakken en waar mogelijk te standaardiseren," licht Ronald toe. "De uitdaging is om kaders te schetsen en de bedrijven invulling te laten geven op een manier die bij hen past. Onze bedrijven zullen uiteindelijk minder autonoom gaan werken, terwijl ze wel ruimte houden voor ondernemerschap. Guided Autonomy is hierin het sleutelbegrip. Met concrete sturing vanuit de holding organiseren en faciliteren we basiszaken, zodat onze bedrijven zich kunnen focussen op hun klanten. Zo gaan we de automatisering van onze backofficeprocessen zoveel mogelijk op dezelfde lijn brengen. Hiermee leggen we het fundament voor de toekomst."

"In 2017 vervulde Vebego als corporate al een prominentere rol," vervolgt Steph. "Waar het eerst als holding op de achtergrond stond, is Vebego steeds meer synoniem voor de kracht en het belang van het collectief. Dat zie je ook goed terug in Vebegobrede programma's als Destination: Future, Betekenisvol Werk en onze vele impactinitiatieven."

Dus jullie gaan de toekomst met vertrouwen tegemoet?

Ronald: “Jazeker! Dankzij de stappen die we in 2017 hebben gezet, slaan we dit jubileumjaar vol vertrouwen met het hele bedrijf onze nieuwe weg in. Dat is spannend, want verandering is nooit gemakkelijk. Maar wij zijn overtuigd van de kracht van het collectief, zodat we ook na 2018 een mooie toekomst in het verschiet hebben. Van nog minstens 75 jaar.”

↳ Lees ook



Betekenisvol Werk

↳ Pagina 50



Duurzame inzetbaarheid
als sociaal verdienmodel

↳ Pagina 56



Destination: Future

↳ Pagina 40



Vebego Airport Services -
Pionieren op Schiphol

↳ Pagina 26

Vebego Airport Services - Pionieren op Schiphol



Klantoplossingen op maat van Vebego Airport Services

In je eentje ben je soms sneller, samen kom je doorgaans verder. Het zou zomaar de samenvatting kunnen zijn van anderhalf decennium samen met Schiphol pionieren. Op tal van gebieden. Van schoonmaak tot bakken runnen en een hele waaier aan diensten daartussen.

Bakken runnen? Rob Westerlaken, directeur Vebego Airport Services legt uit: "Bakken runnen is een mooi, klein voorbeeld van de toegevoegde waarde van kennis hebben over de luchthaven. De bakken zijn die bakjes waar je je spullen, zoals je horloge en sieraden, in doet als je door de beveiliging gaat. Eenmaal gebruikt, moeten die weer terug naar het beginpunt. Wat de beveiligers prima zelf regelen, maar wat bij piekdrukke soms stagneert."

In januari voorzagen Rob en zijn team dat het bakken runnen in de zomer van 2017 problematisch kon worden, vanwege het hoge aantal geplande vluchten. Zij hebben daarop proactief mensen aangenomen – al voordat zich een probleem voordeed. Hij vertelt: "Een tijdige investering, aangezien collega's op de werkvloer gescreend en ingewerkt moeten worden. Door zo te werk te gaan, ontwikkelingen te zien, vooruit te denken en op te lossen, kunnen we die helpende hand zijn op het moment dat het nodig is."

Als bakkenrunner in dit geval, maar vanuit dezelfde mindset ook als beveiligers, schoonmaker en partner in technisch onderhoud, karrenlogistiek en informatievoorzieningen. In alle gevallen houden we de ogen open en investeren we vooruit. Zodat we altijd snel en flexibel inspelen op calamiteiten, afwijkende vragen en nieuwe ontwikkelingen."

Verder kijken

Rob: “Omdat we voortdurend kansen op de werkvloer zien én omdat we over de kolommen – die grote organisaties kenmerken – heen verbanden weten te leggen, dragen we ook gericht bij aan Schiphol's langetermijnthema's. De status van 'best digital airport' handhaven en het realiseren van een afvalloos 2030 bijvoorbeeld. Twee thema's die ook goed samengaan.”

Hij noemt als voorbeeld het in eigen beheer ontwikkelde netwerk van sensoren dat meet en voorspelt wanneer de afvalbakken vol zitten. “Nu worden die pas geleegd als ze bijna vol zijn, in plaats van in een vaste routine waarin je ook halfvolle bakken leegt. Dat werkt 30% efficiënter en we gebruiken minder afvalzakken. Waarbij we vervolgens het verzamelde PET-afval recycleren als grondstof voor de 3D-printers die pashouders printen.”

Boegbeeldjes

Het netwerk van sensoren is niet de enige innovatie waar Rob mee werkt. “Neem Annie Trash: de zelfrijdende afvalbak die naar je toekomt. Een eigentijdse Holle Bolle Gijs die helpt met bewustwording rondom afval. En ze blijkt spontaan nog een extra dienst te bewijzen: als proefkonijn voor de ontwikkeling van een beleid voor zelfrijdende voertuigen.

In feite is Schiphol één grote proeftuin voor innovatie, wat het werk voor onze collega's ook extra cachet geeft. Je speelt hier iedere dag een glansrol voor een miljoenenpubliek. Echt uniek. Met in het vooruitzicht nog meer terreinwinst voor slimme klantoplossingen.”

Blijven pionieren

“Of die nieuwe oplossingen nu gaan over vervoer voor mensen met een beperking of het verzorgen van hospitalitytrainingen; we blijven ons ontwikkelen,” zo vertelt Rob. “Ook met het oog op de doelstellingen van 2030. Onze rol zal tegen die tijd vast weer anders zijn – meer geautomatiseerde beveiliging, minder bagagekarretjes, minder schoonmaken – wie weet. Eén ding durf ik wel te voorspellen: ook in 2030 pionieren we nog ouderwets enthousiast mee.”

↳ Lees ook



Zwitserse Vebego-startup groeit in rap tempo



Werken onder grote druk, continu flexibel zijn en een proactieve houding aannemen. Het werk op luchthaven Zürich kent vele uitdagingen. Vebego Airport AG is sinds 2015 op het vliegveld van de Zwitserse stad onder andere verantwoordelijk voor de schoonmaak en het weer gereed maken van de vliegtuigcabines, de toilet- en waterservice, de wasservice, het opslagmanagement voor cabinegoederen, facility cleaning, special cleaning, crew transport en het transport van goederen. Samuel Hoch, zelf sinds mei 2016 aan boord bij het bedrijf als managing director, is trots op het werk van Vebego Airport AG.

“We begonnen als startup in een geheel nieuwe omgeving,” vertelt Samuel. “Intussen zijn we een gevestigde onderneming. In 2017 maakten we een positieve ontwikkeling door op het gebied van kwaliteit en timemanagement, maar ook qua omzet en kosten. Tegelijkertijd groeide de medewerkerstevredenheid.”

Veel verschillende klantgroepen

De samenwerking met de klant verloopt goed. Communicatie, een coöperatieve houding en oplossingsgericht denken, zijn daarbij de sleutelwoorden. Samuel: “We hebben veel klantgroepen binnen luchthaven Zürich. Zo is er aan de ene kant het grondpersoneel, en aan de andere kant de maatschappijen die de diensten afnemen en met ons in contact staan. In totaal hebben we ongeveer 40 verschillende luchtvaartmaatschappijen als klant en die hebben allemaal verschillende ideeën en wensen.”

Flexibele werkhouding

Werken voor de luchthaven vereist een constante flexibiliteit van Vebego Airport AG. Dat begint met de maandelijkse planning, waarbij elke dag perfect ingevuld moet zijn, zodat de juiste medewerkers op de goede plek zijn. Samuel: "Je moet je voorstellen dat een vliegtuig op elk moment kan landen, vroeger of later dan gepland. Als het eenmaal op de grond staat, moet het in een bepaalde tijd weer gereed zijn. Vertraging kunnen we ons daarbij niet veroorloven, maar we moeten tegelijkertijd de kosten onder controle houden. Onvoorziene omstandigheden moeten we bovendien onmiddellijk en zonder overmatige hectiek oplossen."

Uitgebreide klantkennis nodig

Een andere uitdaging schuilt in de seizoensgebonden schommelingen in de dagelijkse bedrijfsvoering, met de zomer als absolute piek in het aantal vluchten. Dit heeft ook gevolgen voor het aantal medewerkers; het personeelsbestand van het bedrijf moet meebewegen met die situatie. Samuel: "Dan hebben we het over fluctuaties van soms wel 50%.

Medewerkers moeten bovendien speciaal worden opgeleid om op de luchthaven te mogen werken. Dat is een enorme organisatorische taak, zeker gezien de tijd die je moet investeren in dat proces.

Medewerkers moeten alle producten van alle klanten kennen, maar ook alle interne specificaties."



Het is de gezamenlijke knowhow waardoor we onze prestaties steeds verbeteren"

Veiligheid op het vliegveld

Safety & Security heeft een hoge prioriteit op de luchthaven. Medewerkers moeten daarom op de hoogte zijn van allerlei specifieke vereisten. Samuel: "Er zijn maatschappijen met bijzondere protocollen. Zo checkt Vebego voor sommige maatschappijen tijdens de schoonmaak de hele cabine op explosieven. Er zijn ook maatschappijen waar de medewerkers die op de vluchten werken, al hun eigen spullen moeten afgeven. Vervolgens wachten ze in een afgesloten ruimte, waarna ze onder (gewapende) begeleiding naar het vliegtuig worden gebracht. Schoonmaakspullen zoals stofzuigers worden intussen grondig gecontroleerd."

Uitbreiding op komst

Met de zomer van 2018 in het vooruitzicht worden momenteel nieuwe medewerkers geworven en getraind. De hele organisatie moet worden versterkt. "Daarom nemen we ook alle bestaande processen onder de loep en zijn we onder meer bezig met het verbeteren van de logistieke organisatie," aldus Samuel. Kritisch naar jezelf kijken en een goede afstemming in het team, zijn belangrijke succesfactoren voor het opzetten en onderhouden van een goede klantrelatie. Samuel: "Maar minstens zo belangrijk is het vieren van dat succes. Al onze medewerkers zijn met passie aan het werk en dat willen we stimuleren en motiveren."

Blijke klanten

"Onze klanten zijn erg gelukkig met ons," vertelt Samuel. "We zijn flexibel en reageren onmiddellijk bij problemen. Ook gaan we waar mogelijk in op individuele verzoeken. We ontwikkelen ons zij aan zij met de klant en ook onze leveranciers betrekken we in dat proces. Het is de gezamenlijke knowhow waardoor we onze prestaties verbeteren en optimaliseren."

Een kennismaking met het nieuwste lid van de Raad van Bestuur



Modern, enthousiast en daadkrachtig

Met de komst van Ton Goedmakers is een derde generatie Goedmakers aan zet in de Raad van Bestuur van Vebego. Ton is behalve voor de Divisie Zwitserland ook eindverantwoordelijk voor de portefeuilles HR en Communicatie: twee disciplines waarin enorm veel kansen liggen. Tijd om Ton te leren kennen. Wat is zijn achtergrond? En wat is zijn ambitie?

Als Goedmakers lijkt het vanzelfsprekend dat je in het familiebedrijf terechtkomt. Toch was dat voor Ton geen uitgemaakte zaak, zo vertelt hij. “Sterker nog, ik wilde vroeger leraar worden. Uiteindelijk was dat voor mij niet dynamisch genoeg. Vebego is dat wel. Toch heb ik – voordat ik aan de slag ging bij Vebego – eerst mijn eigen grenzen verkend, onder andere in de haven van Antwerpen, waar ik bij een groot logistiek bedrijf behoorlijk aan de bak moest. Lange dagen, gekke werktijden. Echt bikkelen. Daar is natuurlijk niks mis mee, maar er ontbrak wel een bepaalde visie op de mens in de organisatie. Betekenisvol werken, zoals we dat bij Vebego doen. Dat heb ik echt nodig.”



In Zwitserland leerde ik hoe belangrijk voorbeeldgedrag voor leiders is

“Daarom maakte ik de overstap naar het familiebedrijf. In eerste instantie bij EMC, een detacheringsbureau voor medisch personeel, waar ik vol positieve energie het management heb overgenomen. Voor mij een behoorlijke stap, niet in de laatste plaats omdat er heel wat personele wisselingen plaatsvonden. Vervolgens ben ik naar Vebego Zwitserland gegaan, waar ik bijna acht jaar het bedrijf heb geleid. Daar leerde ik hoe belangrijk voorbeeldgedrag voor leiders is. Ook ontdekte ik dat mijn stijl van leidinggeven vooral tot zijn recht komt als er voldoende vrijheid en ruimte is.

Voor de meer conventionele zaken omring ik me graag met competente mensen die mij daarin aanvullen. Met Giuseppe Santagada als ervaren opvolger heb ik vol vertrouwen mijn functie overgedragen. Nu is het voor mij tijd om een volgende stap te zetten, om als bestuurslid mee te werken aan een nog sterker Vebego dat klaar is voor de toekomst.”

Verder bouwen aan het fundament

Vebego heeft volgens Ton een ontzettende innovatiekracht. Voor klanten worden volop oplossingen bedacht die het ze makkelijker maken. Ton: “Die drang naar vernieuwing? Dat is een groot goed, iets dat we moeten koesteren. Maar om innovaties mogelijk te maken, is het van belang dat de organisatie ruimte biedt om te floreren. Daarvoor moeten we eerst onze basis versterken tot een stabiel en sterk fundament waarop we verder kunnen bouwen. Wat dat betekent? De backoffice goed stroomlijnen en efficiënter maken. Van de personeelsadministratie tot de boekhouding, en alles wat daartussen zit. Ook daarin moeten we de beste willen zijn. Al klinkt dat misschien wat minder sexy.

Staat dat fundament eenmaal, dan schept dat enorm veel ruimte aan de voorkant – de business – om de dingen te realiseren die we het liefste doen, én waar we goed in zijn: betekenisvol werken met innovatieve oplossingen. Want als we onze klanten efficiënter laten werken, dan moeten we daar zelf ook toe in staat zijn.”

Operationaliseren: daadkrachtige uitvoering essentieel

Ook als het gaat om bedrijfscultuur heeft Ton duidelijke ideeën. Hij legt uit hoe hij dat ziet: “Binnen onze organisatie zijn we ontzettend goed in het bedenken van ideeën. We zijn continu met elkaar in gesprek en bedenken en bespreken allerlei plannen.

Dat heeft voor een gedeelte te maken met onze nieuwsgierigheid – een van onze familiewaarden – en de drang naar innovatie. Maar die gesprekken moeten we wat mij betreft nog doelgerichter voeren, zodat we de ideeën die we bedenken goed en volledig operationaliseren. En niet halverwege afhaken om enthousiast iets nieuws te bedenken.

Met net zo veel enthousiasme zouden we onze plannen moeten implementeren. Liever een idee minder bedenken en een idee meer in de praktijk omzetten. Dat vraagt op sommige vlakken nog wel om een mentaliteitsverandering.”

Autonoom werken met de juiste kaders

Mensen verbinden. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor Ton. En gelukkig één van zijn talenten. “Van mijn periode in Zwitserland heb ik een hoop geleerd. Over leidinggeven en over mezelf. Die ervaring hoop ik toe te passen in mijn nieuwe functie. Ik wil mijn positiviteit overbrengen en de energie van de mensen bij Vebego in goede banen leiden. Ze verbinden en richting geven, maar ook ruimte creëren zodat ze autonoom kunnen werken. Want onafhankelijkheid en zelfbestuur werken pas als je daarvoor de juiste kaders schept.”



Mensen verbinden, motiveren en enthousiasmeren is ontzettend belangrijk voor de synergie binnen ons bedrijf

“Als nieuwste bestuurslid vind ik het belangrijk om de mensen te leren kennen en connecties te leggen. Hun kennis te gebruiken en hen mee te laten denken en op basis daarvan plannen te maken. Dat helpt me om hen te motiveren en te enthousiasmeren. Want dat is ontzettend belangrijk, zeker bij zo'n grote club als Vebego. Op dit moment ontvouwen zich al allerlei plannen in mijn hoofd om in dit jubileumjaar de juiste synergie te creëren en mensen ook daadwerkelijk te verbinden.”

Nieuwe strategie uitvoeren is spannend

2020 is Tons 'tussenhorizon'. “Dan moeten we echt stappen hebben gemaakt. Op korte termijn gaan we onze doelen scherp en concreet formuleren, zodat we kunnen meten waarmee we bezig zijn en weten waarop we moeten sturen om onze doelen te bereiken.

Het eerdergenoemde fundament moet stabiel worden, iets waar we al druk mee bezig zijn. Dat helpt ons om zo wendbaar mogelijk de business te bedienen en volop ruimte te creëren voor die innovatiekracht die zo in onze genen zit. Daarnaast is het ontwikkelen van strategie en die vervolgens goed implementeren voor ons als bestuur natuurlijk een grote uitdaging.”



De potentie van communicatie wordt nog onvoldoende benut

“Voor dat proces moet voldoende tijd en aandacht zijn. Goed leiderschap en duidelijke communicatie zijn daarin essentieel. Maar zorgvuldig communiceren rond de nieuwe koers – intern en extern – hoort sowieso bij een succesvolle uitvoering.

De bereidheid om te verbeteren is er zeker in de organisatie, iets dat we moeten zien te mobiliseren. En we moeten bereid zijn om de dialoog te voeren, want zonder draagvlak ben je nergens. Hier ga ik mij zeker hard voor maken. Wat mij betreft wordt de potentie van communicatie nu nog onvoldoende benut. Daarmee bedoel ik niet alléén de corporate communicatie, maar ook de manier waarop wij zelf binnen ons bedrijf met elkaar communiceren. Op beide vlakken zit voor ons als bestuur – en mijzelf als portefeuillehouder in het bijzonder – zeker een grote uitdaging.”

Leiderschap met vertrouwen en duidelijkheid



Vrijheid en verantwoordelijkheid

Vebego kan terugkijken op een zeer succesvolle historie. 75 jaar succes is echter geen garantie voor nog 75 jaar voorspoed. Ook Vebego moet maximaal anticiperen op de uitdagingen van morgen: dat vereist lerend vermogen en wendbaarheid. Eén van de pijlers onder die verandering is een ander leiderschapsmodel. Vebego's HR-directeur Peter van Montfort benoemt de kern van dit model: "Vertrouwen en duidelijkheid binnen heldere strategische kaders."

Samen met klanten toegevoegde waarde leveren voor eindgebruikers. Dat is waar Vebego al 75 jaar voor staat. In de 21^e eeuw betekent dat iets anders. Het betekent inspringen en, waar mogelijk, anticiperen op de veranderende behoeften van klanten. Alleen een wendbare en flexibele organisatie slaagt hierin. Zo'n organisatie vraagt om modern leiderschap en moderne competenties. Om meer flexibiliteit en meer creativiteit; minder hiërarchie en meer dialoog.

We gaan die uitdaging aan vanuit de kracht van Vebego: het familiebedrijf dat zich in 75 jaar heeft ontwikkeld tot een internationaal opererende marktleider. Maar aan de top komen, is makkelijker dan aan de top blijven. Hoe zorgen we ervoor dat we daar toch in slagen? Hoe ondersteunen we onze organisatie en onze medewerkers op een dusdanige manier dat Vebego in de toekomst even succesvol blijft?

Guided Autonomy

Maatwerk is key. Maatwerk voor individuele medewerkers en maatwerk voor onze bedrijven. Samen op weg naar hetzelfde doel. We hanteren hetzelfde kader voor al onze bedrijven. Maar de inkleuring is

nadrukkelijk aan hen. Zij weten het beste hoe ze de behoeften van klanten en eindgebruikers kunnen vervullen. Guided Autonomy noemen we dat.

HR-directeur Peter van Montfort licht toe: "Vebego geeft in grote lijnen het strategische kader aan. Daarnaast willen we aan de achterkant helpen waar we bedrijfsprocessen efficiënter kunnen laten verlopen, door waar mogelijk te standaardiseren en door kennis en capaciteit te delen. Dit zijn de uitgangspunten. Maar daarbinnen hebben en houden de bedrijven een grote mate van autonomie."

Voorbeeldig leiderschap

Modern leiderschapsgedrag is waardengedreven. Voor een familiebedrijf als het onze geldt dit bij uitstek. De Vebego-familiewaarden bepalen wie we zijn en waar we voor staan. Dat is nog belangrijker nu de arbeidsmarkt zich in hoog tempo van overvloed naar schaarste beweegt. In onze branches moet je extra goed uitleggen wat je doet, waarom je dat doet en waarom juist jij een interessante partij bent. Je moet jezelf nadrukkelijker verkopen om het juiste talent binnen te halen. Juist daar zit als waardengedreven familiebedrijf ons onderscheidend vermogen. Daar past voorbeeldgedrag bij dat inspireert en motiveert; be the change you want to see. Voor Peter is dat cruciaal. "Ik geloof heel sterk in voorbeeldgedrag. Dat betekent dat we in de top van de organisatie zeker ook dat voorbeeldgedrag moeten laten zien.

Op het moment dat we voortgaan op de oude manier krijgen we ook de oude resultaten. Alleen verandering levert nieuwe resultaten en daarom is het belangrijk dat we daar in de top mee beginnen. De komst van Ton Goedmakers en daarmee een nieuwe generatie leiders draagt daar zeker aan bij."

Peter gaat verder in op wat dit betekent voor leiders binnen Vebego. "Een goede leider beschikt over meer dan één leiderschapsstijl. Welke stijl je inzet is afhankelijk van de situatie. Neem een brandweercommandant. Tijdens een brand zal hij geen discussie toestaan en past hij een dwingende leiderschapsstijl toe. Als de brand is geblust, dan geeft de commandant ruimte voor reflectie, teambuilding en harmonie."

Vertrouwen en duidelijkheid

"Leiders moeten de omstandigheden creëren waarin medewerkers zelf met oplossingen komen," vervolgt Peter. "De directeur weet niet altijd wat het beste is voor een klant. Mensen dichterbij de klant weten dat vaak beter. Daarom moet je hen erbij betrekken. Dat levert meer voldoening voor die medewerker en de leidinggevende. En misschien nog wel het belangrijkste, levert dat een betere dienstverlening naar de klant en de eindgebruiker op."

Vertrouwen is voor Peter cruciaal. Vertrouwen in de kracht en kennis van medewerkers. Dat is zeker niet hetzelfde als loslaten; het moet niet leiden tot laissez-faire-leiderschap. Voor Peter gaat vertrouwen gepaard met duidelijkheid. Dat zorgt voor wederzijdse verwachtingen. "Ik hou van duidelijkheid. Duidelijkheid over doelen en verwachtingen maar ook duidelijke feedback en duidelijk complimenten uiten."

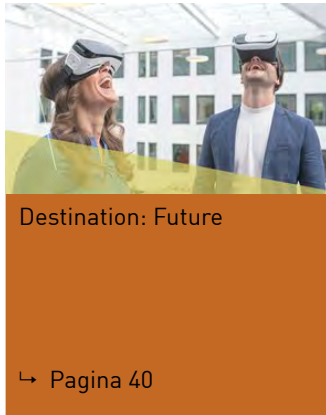
Dwars door de organisatie

Peter beseft dat het veranderingsproces waarmee we bezig zijn work in progress is. "Dit soort transformaties is niet binnen een jaar afgerond. Maar ik hoop dat iedereen in het bedrijf de ingezette verandering over een jaar wel merkt. Ik zal me de komende tijd veel laten zien in alle landen waarin we actief zijn, om overal hierover het gesprek te voeren.

Uiteindelijk willen we graag een gedrag- en cultuurverandering zien in de hele organisatie en dat is een proces waar je aan moet blijven werken. Daarom is vertrouwen, voorbeeldgedrag en het belonen van goede dingen ook zo belangrijk. Maar ook het geven van duidelijke feedback bij ongewenst gedrag is essentieel.

Ik geloof dat een transformatie als deze dwars door de hele organisatie moet plaatsvinden, met de hele organisatie. Het programma Destination: Future vind ik een heel mooi voorbeeld van de manier waarop we dit binnen Vebego doen. Het is een prachtige aanpak waarbij we samen werken aan de verandering die we willen zien in de hele organisatie."

↳ Lees ook



Integrale thuiszorg reageert op veranderende maatschappij



De zorg: een onderwerp dat áltijd op de publieke agenda staat. Ook bij Vebego besteden we er veel aandacht aan. We willen namelijk een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij, door werk en zorg te vitaliseren. Langer thuis wonen speelt daarin een grote rol. Aan het woord zijn Steph Feijen, lid Raad van Bestuur Vebego en portefeuillehouder Zorg Nederland, Harjan Winters, directeur Zorg Vebego Zwitserland, Katrien Lauwers, algemeen directeur Assist België en Petra Burkert, projectleider Vebego Duitsland. Zij bespreken de status van extramurale zorg in hun landen en de onderlinge verschillen.

Nederland: op zoek naar slimme combinaties

De Nederlandse overheid stimuleert enerzijds mensen langer thuis te blijven wonen en steekt anderzijds geld in intramurale zorg. Daardoor neemt de druk op extramurale zorg toe. Daar is goed personeel bovendien schaars, vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Veel hoogopgeleide zorgverleners kiezen voor een carrière in het ziekenhuis, omdat thuiszorg niet zo'n 'sexy' imago heeft. De thuiszorg zou als sector minder zekerheid bieden en minder uitdagend zijn.

Steph: "Thuiszorg wordt steeds belangrijker. Vanuit Vebego proberen we hier op een constructieve manier mee om te gaan. Wij zoeken naar een methode die ervoor zorgt dat zorgverleners effectiever kunnen werken, meer tijd kunnen besteden aan de daadwerkelijke zorg en minder aan administratieve (rand)zaken. En dat komt de cliënt ten goede.

Om dit te realiseren, gaan we de zorg in de wijk integraal bekijken. Dit betekent dat we kijken naar verschillende combinaties in allerlei lagen van zorg en ondersteuning. Wat is (al) aanwezig in de wijk en hoe kunnen we dat slim organiseren? Wat gebeurt er wanneer iemand – een cliënt of een zorgaanbieder

– met één budget allerlei hulp kan inkopen? Van maaltijdbezorging en de kapper, tot huishoudelijke hulp, thuiszorg en de meer gespecialiseerde wondverpleging. En we denken ook na over manieren om de bestaande logistiek slimmer te gebruiken. Thuisbezorging van producten bijvoorbeeld.

Steeds meer marktpartijen bieden dit aan. Denk aan Albert Heijn of aan Thuisbezorgd. Wat als we daar slim gebruik van maken en dergelijke partijen toevoegen aan de keten? Zo onderzoeken we op diverse manieren hoe we de positie van thuiszorg kunnen veranderen en uitbreiden.

We nemen in rap tempo afscheid van de verzorgingsstaat. Bewoners krijgen steeds meer de regie en dat past ook beter in de huidige tijdsgeest. Tijd dus om ook de zorg en ondersteuning hier beter op in te richten. Met nieuwe diensten, nieuwe technologieën en nieuwe samenwerkingen. Binnen en buiten Vebego. Daar zijn we nu mee bezig.”

Zwitserland: onoverzichtelijke thuiszorgmarkt schreeuwt om oplossing

Ook in Zwitserland zoeken ze de samenwerking met collega-bedrijven op. Zeker omdat de zorg daar anders is geregeld. De mensen blijven er het liefst zo lang mogelijk thuis wonen. Verhuizen naar een verpleegtehuis? Dan stap je al bijna met één been in het graf. Althans, zo zien veel Zwitsers dat. Maar thuis blijven wonen is een kostbare zaak in Zwitserland.

Harjan Winters vertelt: “De situatie in Zwitserland verschilt behoorlijk van die in de andere Vebego-landen. De thuiszorgmarkt is hier erg onoverzichtelijk, vanwege de financiering en de vele verschillende stakeholders, zoals gemeenten en provincies. Mensen betalen hier in principe grotendeels zelf voor hun verzorgingskosten.

Net als gemeenten betalen zorgverzekeraars wel een gedeelte van de verplegingskosten. Dat bedrag ligt hoger voor extramurale zorg dan voor intramurale zorg. En dus is verzekeraars er alles aan gelegen om intramurale zorg te stimuleren. Terwijl de mensen zelf liever langer thuis wonen. Maar dat maakt het een stuk duurder, en de voorzieningen zijn niet goed genoeg ingericht om langer autonoom thuis te blijven.

Wij zien veel kansen om de thuiszorgmarkt te vernieuwen. Met de opkomende vergrijzing groeit de vraag. Vebego Zwitserland erkent die kansen. We zijn al volop aan het groeien in zorginstellingen, maar we verwachten in 2018 ook met een concept voor thuiszorg te komen. Je moet dan denken aan een geïntegreerd pakket om autonoom thuis te kunnen blijven wonen. Van maaltijden en verpleging, tot administratie en boodschappen – al dit soort diensten willen we op een logische en toegankelijke manier aan elkaar koppelen. Zo hopen we op termijn een substantiële bijdrage te kunnen leveren aan de Zwitserse thuiszorg.”

België: assistentiewoning als gulden middenweg

In België stuurt de regering steeds meer aan op extramurale zorg. Thuiszorg wordt meer gepromoot. Voor mensen is het namelijk ontzettend fijn om langer thuis te blijven wonen in hun vertrouwde omgeving. Ook de financiën zijn erop aangepast. In de gehandicaptenzorg is het al zo dat financiële bijdragen niet langer worden gegeven aan de zorginstelling, maar aan de zorgvrager.

Ook ouderenzorg gaat die kant op; de verwachting is dat dit in 2021 op dezelfde manier als in de gehandicaptenzorg geregeld is. Een relatief nieuw fenomeen in België is de assistentiewoning. Dit is een aangepaste levensbestendige woning die het midden houdt tussen de oude vertrouwde woonsituatie en een woonzorgcentrum of verpleegtehuis. Deze assistentiewoningen zijn een soort leefgemeenschap met volop aandacht voor de sociale component. Assist België focust inmiddels vrijwel volledig op deze vorm van wonen.

Katrien Lauwers vertelt over de kansen en uitdagingen die deze verschuiving met zich meebrengt: “Op dit moment hebben we negen residenties operationeel. Deze appartementencomplexen zijn gebouwd door

projectontwikkelaars, die ze verkochten aan investeerders. Assist exploiteert ze. Dat betekent dat wij de verhuur en de dienstverlening voor onze rekening nemen.

Voor de zorg zijn er woonassistenten aanwezig die bewoners helpen met wat ze maar nodig hebben. Dat draait natuurlijk om basisbehoeften zoals verpleging en verzorging. Maar minstens zo belangrijk is het sociale aspect, voor zowel bewoners als de assistenten. Ook zijn ze beschikbaar voor noodoproepen. Dat is voor de familie van bewoners natuurlijk een enorme geruststelling.

Qua gehandicaptenzorg kunnen we wel wat leren van Nederland. Aandachtspunten liggen vooral in het efficiënter maken van organisatie gebonden diensten. Hierin kijken we bijvoorbeeld goed naar de werkzaamheden van Assist in Nederland, die zijn daarin ijzersterk. Die kennis combineren we met ons totaalaanbod – van boodschappendienst en schoonmaak tot verpleging. Zo gaan we onszelf meer onderscheiden. Nog meer samenwerken met andere Vebego-bedrijven speelt daarin een belangrijke rol.”

Duitsland: groei in de thuiszorgmarkt

In Duitsland is de situatie niet anders dan in Nederland of België. De tekorten aan goed gekwalificeerd personeel lopen op. En ook daar is vergrijzing een groeiend probleem. Want ook verpleegkundigen en verzorgenden worden ouder, wat leidt tot een enorme scheefgroei in de zorgverlening. Om dit aan te pakken, is een radicale verandering in het zorgsysteem noodzakelijk. Denk aan een gezonde mix van professionals en mantelzorgers en combinaties met moderne technologie, zoals apps en robots. Maar ook het herstructureren van bestaande zorginitiatieven biedt mogelijkheden.

Petra Burkert vertelt: “Marktonderzoek toont aan dat er veel mogelijkheden zijn om de dienstverlening te veranderen. Alleen al in Berlijn zijn maar liefst 520 thuiszorgbedrijfjes. Gemiddeld hebben zij ieder zo’n 50 cliënten. Dit leidt tot hoge overheadkosten.

Wanneer je die bedrijven combineert tot grotere zorgunits, kun je tot flinke kostenbesparingen komen en efficiënter werken. Dat is prettiger voor de zorgverleners en voor de patiënten. En daar liggen onze kansen. Daarom gaan we nu bekijken hoe we Vebego goed kunnen introduceren als mogelijke partner voor deze kleine bedrijven. Wat dat betreft kunnen we veel leren van bijvoorbeeld Assist in Nederland en België. Goed samenwerken en profiteren van de aanwezige kennis is cruciaal.”

Destination: Future



Samen op weg naar 2025

Vebego's groeistrategie heeft een duidelijke richting. Een heldere visie uitgedragen door verbindende leiders en nauwere samenwerking tussen de divisies en bedrijven. Samen staan we voor dezelfde uitdaging, samen gaan we die aan. Destination: Future is het veranderplatform dat dit ondersteunt. Eén reis, één doel, drie doelgroepen.

Destination: Future combineert individueel leren met de doelen van onze lerende organisatie. Medewerkers van verschillende Vebego-bedrijven gaan op verschillende momenten in hun carrière met elkaar en met zichzelf aan de slag. De programmaonderdelen binnen Destination: Future zijn onderling verbonden en de deelnemers ontmoeten elkaar ook in gezamenlijke inspiratiesessies. Dit alles met hetzelfde doel: het beste uit zichzelf halen en die kennis en ervaring meenemen de organisatie in. De deelnemers zijn *change agents*. Ambassadeurs die Vebego helpen op weg naar een toekomstbestendige organisatie die klaar is voor de volgende 75 jaar.

Groepen

Het programma werkt met drie groepen met een duidelijke samenhang. Alle drie behandelen ze dezelfde thema's en hanteren ze dezelfde aanpak in het leerproces. Zo leren alle bedrijven en afdelingen dezelfde taal spreken op weg naar gezamenlijke doelen.

- **Explorers** zijn de jonge, frisse nieuwkomers. Vaak trainees die hun opleiding net hebben afgerond en gretig zijn om hun opgedane kennis in de praktijk te brengen.
- **Navigators** bestaan uit inhoudelijke experts en gevorderde managers die op zoek zijn naar nieuwe vaardigheden en perspectieven.
- **Challengers** zijn verschillende *executives* en leidinggevendenden die hun sporen hebben verdiend. We dagen hen uit om hun ervaring te delen en te profiteren van de energie van de jongelingen.

Doelstelling

De drie groepen werken afzonderlijk aan hetzelfde doel: Vebego *fit for the future* maken. Dat willen we voor elkaar krijgen voor 2025. Een spannende uitdaging waar we de hele organisatie in mee willen nemen. Samen trainen en leren we. Samen ontdekken we en dagen we elkaar uit. Met als doel meer te ontdekken over onszelf, om ons competenties eigen te maken die nu en in de toekomst belangrijk zijn en te ervaren wat samenwerken over de bedrijven heen kan brengen. We geven samen inhoud aan belangrijke onderwerpen als continuïteit, maatschappelijke impact en duurzaamheid naar de toekomst. Zo maken we Vebego fit voor 2025.

Destination: Future geeft een *License to Change* aan de deelnemers, een brevet voor verandering. Zij zijn de ambassadeurs van de transformatie die we met de hele organisatie willen maken. Het programma vormt een brug tussen persoonlijk leiderschap en organisatorische verandering. Onze *change agents* nemen hun eigen afdeling mee en zorgen voor verbinding met andere onderdelen in de organisatie. Samen werpen ze licht op hetzelfde einddoel: doen wat nodig is om onze organisatie toekomstbestendig te houden.

Onderdelen

De elementen in het programma zijn: *Education*, *Exposure* en *Experience*. Door verschillende technieken en leermethoden toe te passen, stimuleert het programma de deelnemers om het beste uit zichzelf te halen. De focus ligt vooral op de specifieke kracht van het individu en het enorme leereffect van deze bewustwording op groepsdynamiek en samenwerking. Dit doen we zonder dat we blinde vlekken en valkuilen negeren.

De deelnemers gaan op zoek naar hun onbenut potentieel dat ze leren gebruiken in de dagelijkse praktijk. Zij zijn de veranderkracht van Vebego en als zij hun ontwikkeling in de organisatie laten landen, profiteert heel Vebego mee. Samen gaan de Explorers, Navigators en Challengers op zoek naar de onderdelen en eigenschappen die onze organisatie klaar maakt voor de toekomst. Een aanpak die hun afdeling, divisie en bedrijf overstijgt. Op zoek naar innovatieve ideeën. Op weg naar impact voor onze klanten en meerwaarde voor onze eindgebruikers. Samen op weg naar 2025!

De deelnemers

Wie zijn deze Vebego-ambassadeurs die samen op reis zijn naar de toekomst? Hieronder de persoonlijke verhalen van een aantal van de deelnemers aan het Destination: Future-programma.

Explorers

Esther Krapels, management-trainee bij Yask

“De energie en het enthousiasme van de groep werken enorm aanstekelijk”

“Het programma bevalt me echt heel goed. Het is niet zomaar een talentontwikkelprogramma, maar een beweging die samen verandering en vernieuwing teweeg wil brengen. We kunnen echt impact maken. Door de grote diversiteit aan persoonlijkheden én doordat alle lagen van de organisatie meedoen. Samen maken we van Vebego een nog wendbaardere, lerende organisatie. De energie en het enthousiasme van de hele groep werken enorm aanstekelijk. Samen zijn en voelen we ons *change agents*, ambassadeurs van de veranderprocessen binnen Vebego. Als Explorers proberen we nieuwe dingen uit. We delen zoveel mogelijk de kennis en inzichten die we tijdens Destination: Future binnen en buiten Vebego ophalen. Zo creëren we waarde voor onze klanten en Vebego. Dat is een hele mooie en dankbare opdracht.”

Yannick de Roos, management-trainee bij Alpheios

“Je maakt meer los dan je denkt”

“Tijdens de inspiratiesessies kwam ik in contact met Rob Westerlaken, directeur Vebego Airport Services, die nu mijn mentor is. We constateerden dat we op elkaar lijken, al hij heeft veel meer ervaring waarvan ik kan leren. Ik krijg in het programma veel aangereikt. Elke maand kom ik mezelf opnieuw tegen. Daarop blijf ik reflecteren. Ik voel me een ambassadeur binnen en buiten de organisatie. Naar buiten toe kan ik Vebego op de kaart zetten bij jongeren en binnen de organisatie kan ik kennis overdragen en de juiste mensen met elkaar verbinden. Ik verwacht dat ik aan het eind van het programma beter in staat ben om mijn ideeën aan de man te brengen. Dan kan ik echt wat betekenen voor innovatie binnen Vebego.”

Inge Dilven, Management-trainee bij Vebego International B.V. in opdracht van Assist

“Je mag fouten maken, dat vind ik mooi”

“Het fijne aan het Destination: Future-programma is dat het verschillende lagen van de organisatie samenbrengt. Tijdens de inspiratiesessie zat ik aan tafel met Navigators en Challengers. We deelden allemaal onze persoonlijke ervaringen en ik voelde me vrij om aan te geven wat ik ervan vond. Ik kan en wil vooral mensen verbinden: binnen Assist, waar ik nu zit, maar ook binnen andere zusterbedrijven. Dit traineeship staat voor mij in het teken van leren en ontdekken. Je wordt gestimuleerd om met een frisse blik te kijken en je ideeën te delen. Fouten maken mag. Dat vind ik heel mooi. Naast je individuele opdracht ben je ook bezig met persoonlijke ontwikkeling. Alles wat ik leer, wil ik vertalen naar de rest van de organisatie.”

Navigators

Loes van der Zee, Controller bij Vebego PPA

“Samen hetzelfde doel nastreven”

“Als Navigators zijn we na onze vervolgopleiding, en een aantal werkzame jaren binnen Vebego, toe aan een volgende stap in onze ontwikkeling. Zowel op persoonlijk als op zakelijk vlak. Vebego stelt ons met behulp van het Destination: Future-programma in staat om die stap te zetten. In mijn functie als controller vraag ik veel informatie op bij andere bedrijven. Ik leer nu hoe ik de verantwoordelijkheid daar kan leggen waar die hoort. Zonder dat ik het allemaal zelf doe. Daarnaast zoek je de deelnemers van het programma makkelijker op. Ik merk duidelijk dat we samen hetzelfde doel nastreven en dat verbindt ons enorm.”

Laurens Groeneveld, Accountmanager Gezondheid bij Alpheios

“De kans om dit programma te volgen, moet je met beide handen aanpakken”

“Ik vind het programma echt fantastisch. Al in het voortraject heb ik mezelf veel beter leren kennen. Ik ben met mijn leerdoelen aan de slag gegaan en kan nu bijvoorbeeld veel beter inspelen op de werkelijke behoefte van klanten. Daarnaast zit ik via Destination: Future in een projectgroep waarbij we werken aan een plan voor het vitaliseren van het personeelsbestand. We onderzoeken hoe we medewerkers motiveren om in beweging te blijven en hun kennis en ervaring te delen. Hiermee proberen we waardevolle impact te hebben op heel Vebego. Die brug tussen persoonlijke leerdoelen en organisatiedoelen leer je echt te maken. Ik kan iedereen die de kans krijgt het programma te volgen, aanraden om die kans met beide handen aan te pakken!”

Challengers

Sandra Roso Sanchez, Manager Bedrijfsvoering Hago Zorg

“Kenniss delen om Vebego en de zorg naar een hoger plan te tillen”

“Een van de belangrijkste doelen van het programma Destination: Future is volgens mij dat we ons ‘leren’ aanpassen aan de snel veranderende wereld om ons heen. Het hebben van kennis is niet meer het belangrijkste doel, maar juist kennis delen en slimme verbindingen maken, zorgt ervoor dat we in staat zijn om te innoveren. Voor mij persoonlijk betekent dat mijn kennis en ervaring delen én de juiste mensen met elkaar verbinden en in beweging zetten. Daar past voor mij transparantie bij. Daarom neem ik juist ook mijn teams mee in de verandering. Ik deel wat ik leer om hen te inspireren. Met de Challengers wisselen we onze ervaringen uit de dagelijkse werkpraktijk uit en zoeken we naar synergie over de bedrijven heen. Ik hoop dat het uiteindelijk lukt om in co-creatie nieuwe projecten en ideeën te ontwikkelen waar Vebego als geheel sterker van wordt. En we idealiter een bijdrage leveren aan het vitaliseren van de totale branche.”

Leon Hermse, Manager Business Development Alpheios

“Samen het fundament leggen voor blijvende verandering”

“Het programma bevalt heel goed. Je wordt uitgedaagd om buiten je comfortzone te komen. De ruimte voor reflectie die het programma biedt, is ook heel prettig. Juist omdat we als Challengers allemaal heel druk zijn. We experimenteren met zaken die nú relevant zijn. We hebben bij Alpheios bijvoorbeeld net een nieuwe webshop gebouwd met de scrum-methode. Met de vorige waren we anderhalf jaar bezig, deze stond in 15 weken. Dat staat symbool voor de verandersnelheid die we willen. Ik heb daarnaast een Explorer opgezocht wiens mentor ik ben. Het is heel leuk om met zo’n ‘jonge hond’ van 23 te sparren. Daar leren we allebei evenveel van. Ik vind het verbindende karakter van het programma heel mooi. Ik hoop echt dat we elkaar blijven opzoeken, ook na het programma. Dat we samen echt het fundament leggen voor een blijvende verandering binnen Vebego.”

Ferry Muller, CFO Vebego

“Door te sparren met collega’s uit andere disciplines krijg je nieuwe inzichten aangereikt”

“Ik ben erg enthousiast. Naast de inhoud van het programma vind ik vooral de wisselwerking tussen de deelnemers interessant. Collega’s vanuit verschillende bedrijven en disciplines die met elkaar discussiëren over tal van onderwerpen, dat maakt het programma boeiend. Door te sparren met collega’s uit andere disciplines, denk aan marketing en sales, krijg je nieuwe inzichten aangereikt. Die helpen met het maken van keuzes op het terrein waar ik als CFO verantwoordelijk voor ben. Financiële mensen kijken in de regel meer naar risico’s en minder naar kansen, en dat laatste is eigenlijk een gemiste kans. Ik hoop de komende blokken nog meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de digitale wereld en dan vooral de impact daarvan op Vebego. Want dat de technologische vooruitgang veel impact heeft, is voor mij een feit. Ik ben nog zoekende welke risico’s en kansen dit precies voor Vebego zal opleveren.”

75 jaar Hago



Schoon is van iedereen

Respect voor elkaar, aandacht voor de klant en continu investeren in de ontwikkeling van de medewerkers én de producten en diensten. Dat blijken de ingrediënten om het Limburgse glazenwassersbedrijf in 75 jaar uit te laten groeien tot het meest veelzijdige schoonmaakbedrijf van Nederland: Hago.

“En nog steeds zijn dit de grondbeginselen van Hago,” steekt Michel Möller, de nieuwe algemeen directeur van Hago, van wal. “Na 75 jaar weten we als geen ander wat nodig is om grondig schoon te maken bij opdrachtgevers. En dat gaat veel verder dan gewoon goed schoonmaken. Dat zag oprichter Ton Goedmakers destijds al goed. Vragen stellen kan alleen als je de taal van de klant spreekt. Als je nieuwsgierig bent naar de markt waarin hij opereert. Je invreest in zijn corebusiness. Als je weet welke technologieën voorhanden zijn en welke in opkomst. Dan ben je namelijk ook in staat trends en analyses te vertalen in het voordeel van de opdrachtgever. Om zo van toegevoegde waarde te kunnen zijn.”



Vragen stellen kan alleen als je de taal van de klant spreekt

Dienstverdeling onderverdeeld

Daarom blijft Hago investeren in de ontwikkeling van medewerkers en in de dienstverlening zelf. De belangrijkste ontwikkeling die Hago het afgelopen jaar doormaakte, is de verdere segmentatie. Michel legt uit: “We zijn in 2008, tegen alle marktwerking in, begonnen met het onderverdelen van onze dienstverlening. In 2012 was die segmentatie een feit met een keur aan bedrijven: Hago Rail Services,

Hago Next, Hago Airport Services, Hago Zorg en Hago Food & Industry. Stuk voor stuk experts in de segmenten waarin ze actief zijn. Opgeteld verantwoordelijk voor het bedrijf dat we vandaag de dag zijn: de nummer één in schoonmaak met een omzet van 350 miljoen euro in 2017.”

Moeilijke jaren

Voor de schoonmaak van kantoren, onderwijsinstellingen en evenementenlocaties, konden opdrachtgevers terecht bij Hago Nederland. Maar al snel bleek dat Hago Nederland een aantal moeilijke jaren tegemoet ging door het ontbreken van expliciete focus op een van deze drie sectoren. Michel: “Het ontbrak ons aan onderscheidend vermogen en wendbaarheid, wat het resultaat onder druk zette.

Vanuit de wetenschap dat segmentatie loont én om onze claim van expert nog nadrukkelijker op te eisen, hebben we daarom besloten verder te segmenteren. Zo weten ook onderwijsinstellingen, kantoren en evenementenlocaties straks bij welke specialistische partner ze voor schoonmaak moeten zijn: Hago Offices, Hago Onderwijs en Hago Events & Leisure.

Continu op zoek naar hoe het anders en beter kan

“De groei voor Hago voor de komende jaren zie ik vooral binnen de segmenten,” vervolgt Michel. “Ik ben ervan overtuigd dat wij – onder meer samen met sterke zusterbedrijven als Fortron, Alpheios en Returnity – van nog veel grotere betekenis kunnen zijn bij onze opdrachtgevers dan we nu al zijn. Kijk bijvoorbeeld naar Ahoy. Ik zie hier nog volop kansen. We maken er al schoon en bouwen sinds kort ook podia en tribunes op en af. En met Returnity onderzoeken we hoe we al het afval van Ahoy kunnen scheiden. Hoe we de verschillende afvalstromen weer kunnen verwerken tot nieuwe, circulaire producten. En waarom zouden we niet het gastenvervoer van en naar de parkeerplaatsen voor onze rekening kunnen nemen? Of EHBO verlenen?”



Meer en beter werk voor onze collega's. Dit is een van onze belangrijkste doelen

Zo dragen we ook bij aan meer en beter werk voor onze collega's. Dit is een van onze belangrijkste doelen waarvoor we ons de komende jaren sterk maken. We zetten ons in voor afwisselend, gezond werk. Een baan met meer werkplezier, die genoeg uren omvat voor een fatsoenlijk inkomen. Zo houden we collega's duurzaam inzetbaar.”

Online platform

In de voortdurende zoektocht naar hoe het nog beter en anders kan, speelt technologie in Michels optiek een wezenlijke rol. “We doen tegenwoordig zo ongeveer alles online, behalve schoonmaak bestellen. Ja, voor de particuliere markt is er iets, maar voor die mkb'er om de hoek? Die niet wekelijks, maar ééns in de 10 dagen graag een schoonmaker over de vloer heeft. En de ene keer voor een uurtje en de andere keer – na de borrel op vrijdag – graag wat langer? Met een online ‘U vraagt, wij draaien’-platform kunnen we deze markt beter tegemoetkomen. In een paar klikken bestelt de ondernemer schoonmaak, waar en wanneer hij wil.”

Predictive modelling

Hago voorziet een grote toekomst in data-driven schoonmaak. Michel: “Dat gaat wat mij betreft verder dan de facilitaire agenda van opdrachtgevers koppelen aan een schoonmaak-app waarmee we onze schoonmakers uitrusten. De verwachtingen van de klant? Die overtreffen we als we die facilitaire data

gaan combineren met andere (gebouw)data en zo het gedrag van gebruikers en bezoekers van een kantoorpand, onderwijsinstelling of zorgorganisatie, reizigers in de trein, of passagiers op Schiphol kunnen voorspellen. En over dat laatste gesproken: we doen het al volop.”

Het was Ton Goedmakers’ missie in 1943 en die geldt vandaag nog steeds: schone kantoren, schone ziekenhuizen, schone treinen, schone luchthavens, schone fabrieken, schone scholen en universiteiten. Hago gaat er vol voor. Want ook de komende 75 jaar geldt wat Michel Möller betreft: Schoon is van iedereen.

↳ Lees ook



Duurzame inzetbaarheid
als sociaal verdienmodel

↳ Pagina 56



Vebego Airport Services -
Pionieren op Schiphol

↳ Pagina 26

Succesverhaal groenbedrijven



Mooie combinaties in het groen

Het geheim van Vebego's groenbedrijven? Slimme samenwerkingen op elk niveau. Tussen bedrijven, met klanten als gemeenten en waterschappen, maar ook tussen medewerkers met verschillende expertises. Niel Cortenraad, divisiedirecteur van Vebego, vertelt hoe Vebego zijn ambities in 'het groen' naar een hoger plan tilt.

Arbeidsbeperkten en groenvoorziening

"Onze activiteiten in 'het groen' begonnen tien jaar geleden door een samenwerking met IBN, een sociale onderneming. Wij kochten 50% van hun facilitaire bedrijf. Daar zat niet alleen schoonmaak en catering in, maar ook groenvoorziening," vertelt Niel. Vebego was op dat moment al druk bezig met de duurzame inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking, en zag volop mogelijkheden om in de groenvoorziening betekenisvol werk voor deze groep te realiseren, zeker in de publieke sector.

Niel: "Aan de ene kant hebben gemeenten de taak om de openbare ruimte te verzorgen en de leefbaarheid op peil te houden. Aan de andere kant willen gemeenten dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals langdurig werkelozen of mensen met een arbeidsbeperking, participeren en geen onnodige financiële druk uitoefenen. Of, zoals wij het liever zien: dat deze mensen een betekenisvolle bijdrage leveren waarvan ze zelf ook profiteren. Wij koppelden deze behoeften van gemeenten aan elkaar door arbeidsbeperkten in te zetten voor groenvoorziening."



Reguliere groenbedrijven koppelen aan sociale groenbedrijven leidt tot mooie combinaties

Combinaties met reguliere groenbedrijven

Vebego signaleert sinds de decentralisatie van gemeenten ook een tegenstrijdige behoefte, vertelt Niel: “Aan de ene kant willen gemeenten werken met mensen met een arbeidsbeperking, maar aan de andere kant zoeken ze één partij die alles voor ze regelt. Advies, management, specialistische expertise.” Sociale werkbedrijven kunnen niet aan deze vraag voldoen, waardoor zij vaak als onderaannemer moeten acteren van andere aanbieders.

Vandaar dat Vebego zich de afgelopen jaren richtte op de acquisitie van meer specialistische groenbedrijven. Dat leidde tot mooie combinaties. “We koppelden Ploegmakers, een groot regulier groenbedrijf uit Veghel, aan IBN-Facilitair. Zij bieden hoogwaardiger werk aan en beschikken over specialistischere kennis, bijvoorbeeld over de inzet van machines. Voor een ander sociaal bedrijf, Balanz Facilitair, hebben we Rooden Landscape Solutions uit Meerssen overgenomen. Een derde voorbeeld is de combinatie van Axent Groen en Hacron. Een beetje een vreemde eend in de bijt, omdat het beide social firms zijn. Axent is echter ontstaan uit een regulier groenbedrijf en Hacron verrichtte al redelijk specialistisch werk, waardoor ze samen zeker beschikken over de juiste kennis en competenties om alle taken van gemeenten in te vullen.”



Als boomspecialisten hun eigen werk voorbereiden en hun afval opruimen, dan verspil je hun ware arbeidskracht

Slimme ondersteuning van specialisten

Bijkomend voordeel is volgens Niel dat samenwerkingen tussen reguliere en sociale groenbedrijven ook op ‘de werkvloer’ veel voordelen opleveren. “Een mooi voorbeeld uit een van onze bedrijven is een samenwerking tussen boomspecialisten en mensen met een arbeidsbeperking. Boomspecialist is een gevaarlijk, specialistisch beroep. Je werkt op grote hoogte met kettingzagen, en je hebt gedetailleerde kennis van bomen, ziekten, snijmethoden, de hele mikmak. Als die boomspecialisten hun eigen werk voorbereiden en hun afval opruimen, dan verspil je hun ware arbeidskracht. Door teams van boomspecialisten aan te vullen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, losten we dat probleem elegant op.”



Zo geven we mensen met een arbeidsbeperking een logische en volwaardige rol, waarmee ze specialisten ondersteunen

Voor de arbeidsbeperkten is het een volwaardige deelname aan de arbeidsmarkt en de boomspecialisten kunnen zich focussen op hun specialiteit, waardoor ze als team exponentieel meer werk kunnen verrichten in dezelfde tijd. Daarmee klinkt duurzame inzetbaarheid heel eenvoudig, maar dat is het volgens Niel niet. “Niet overal kunnen we dat soort combinaties maken. Waar het om draait, is dat we groenvoorzieningswerkzaamheden opknippen in deeltaken en dan kijken hoe we dit slim kunnen verdelen. Zo geven we mensen met een arbeidsbeperking een logische en volwaardige rol, waarmee ze specialisten ondersteunen.”

Vebego adviseert over social return

Het voorbeeld van de boomspecialisten is er een van vele. Niel ziet veel heil in dit soort 'jobcarving', oftewel het losknippen van functies of taken om daarmee nieuwe functies te creëren voor mensen die moeilijk toetreden tot de arbeidsmarkt. "Enerzijds moeten we slim kijken naar de juiste soort opdrachtgevers en opdrachten, maar ook de details van de juiste mensen op de juiste plek zijn heel belangrijk. Daarmee kunnen ze specialisten werk uit handen nemen. Maar bedrijven moeten zeker niet onderschatten hoeveel bijzondere begeleiding en ondersteuning arbeidsbeperkten nodig hebben. Dat is echt een vak apart."



Concreet zoeken we naar oplossingen waarbij de inzet van arbeidsbeperkten geen lastig te plaatsen vinkje is, maar betekenisvol werk oplevert voor alle betrokkenen

Omdat Vebego de afgelopen jaren zo veel ervaring heeft opgedaan in sociale werkvoorziening in de publieke sector, weten steeds meer gemeenten het bedrijf te vinden voor advies. Niel legt uit: "Wij denken bijvoorbeeld bij grote infrastructurele projecten die duurzaam worden aanbesteed mee over de invulling van social return."

Concreet zoeken we naar oplossingen waarbij de inzet van arbeidsbeperkten geen lastig te plaatsen vinkje is, maar betekenisvol werk oplevert voor alle betrokkenen. In veel gevallen kan dat met groenvoorziening, maar we denken ook zeker mee over andere oplossingen. Bijvoorbeeld de inzet van verkeersregelaars of zoiets als catering en onderhoud van de bouwkeet."

De toekomstambities in het groen

Ook bij onze bedrijven is nog volop ruimte voor ambitie, vertelt Niel: "We willen onze kennis en expertise nog verder uitbreiden met gerichte acquisitie. Daarnaast zien we mogelijkheden om nog verder op te schuiven in de waardeketen door gemeenten, provincies en waterschappen te adviseren over zaken als het slim inrichten en managen van de leefomgeving. Zo vervullen we niet alleen een nog grotere rol als partner, maar kunnen we ook nog meer betekenen voor de duurzame inzetbaarheid van arbeidsbeperkten."

Betekenisvol Werk



Samen bouwen aan werkgeluk

Werk. Voor mensen met een baan is het vaak een van de belangrijkste dingen in hun leven. Logisch, je verdient er je geld mee. Maar, nog belangrijker, je bent een groot deel van je leven bezig met je werk. Als je geluk hebt, draagt het bovendien bij aan je identiteit en gevoel van eigenwaarde. Met meer dan 35.000 medewerkers onder onze hoede is betekenisvol werk daarom een van onze speerpunten.

Hoe verander je een baan in betekenisvol werk? Dat is een van de vraagstukken waarmee Suzanne Albrechts, Senior Projectmanager Duurzaamheid & Impact bij Vebego International, zich bezighoudt, samen met een toegewijd team. Een belangrijke rol is weggelegd voor de gelijknamige tool die Vebego gebruikt om de medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid te peilen. Suzanne: "Betekenisvol Werk is een laagdrempelig en uniform onderzoek waarmee we de vijf belangrijkste pijlers van betekenisvol werk meten onder medewerkers uit alle lagen van onze organisatie. Deze pijlers zijn: weten waarom je het werk doet, aandacht en betrokkenheid van je leidinggevende, ontwikkeling van vakmanschap, plezierig samenwerken en goede randvoorwaarden."

Om te zorgen dat iedereen het onderzoek goed kan invullen, werkt Betekenisvol Werk met 'slechts' 22 stellingen, waarmee medewerkers aangeven hoe ze aankijken tegen verschillende aspecten van de vijf pijlers. Het onderzoek is beschikbaar in het Nederlands, Arabisch, Spaans, Vlaams, Turks, Duits, Italiaans, Servisch, Engels en Frans.

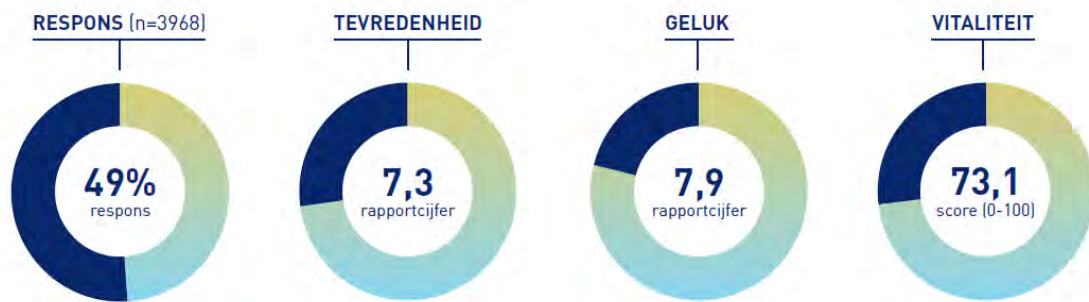
De eerste grootschalige resultaten

"Betekenisvol Werk begon in 2016. In het vorige jaarverslag blikten we terug op de allereerste resultaten. Die waren toen nog wat pril. Nu kunnen we al veel meer zien", vertelt Suzanne. "Het afgelopen jaar deden bijna 4.000 medewerkers uit 13 bedrijven mee aan het onderzoek. We realiseerden daarmee een respons van bijna 50%. Met zo'n grote onderzoeksgroep komen interessante inzichten boven water." Uit het onderzoek haalt Vebego drie belangrijke kerncijfers: werktevredenheid, geluk en vitaliteit. Op

alle drie scoorde Vebego over de hele linie een dikke voldoende. Zo gaven medewerkers hun tevredenheid een 7,3 en hun werkgeluk een 7,9. Van de 100 punten scoorden de Vebego-bedrijven er 73,1 op het gebied van vitaliteit.

Kerncijfers

Respons, tevredenheid, geluk en vitaliteit.



Prioriteiten in kaart brengen

Om een verdiepingsslag op deze cijfers te maken, werkt Betekenisvol Werk met een zogeheten prioriteitenmatrix, die inzicht biedt in de vijf pijlers. “Om precies te zijn, kijkt deze matrix aan welke pijlers de medewerkers het meeste waarde hechten, afgezet tegen hoe we op deze pijlers scoren,” legt Suzanne uit.

“De eerste resultaten laten zien dat we heel goed scoren op de pijlers ‘weten waarom je het werk doet’ en ‘plezierig samenwerken’. Een mooi begin, maar de overige drie pijlers ervaren worden door de medewerkers als het meest belangrijk. Hier scoren we nog minder goed op. Dat is voor ons een waardevol inzicht, omdat we nu extra kunnen investeren in het verbeteren van de belangrijkste factoren van deze pijlers.”



Pas als je met mensen praat, leer je waar ze echt behoefte aan hebben

Daar komt een aantal concrete verbeterpunten uit naar voren. Suzanne: “Medewerkers willen meer tijd om hun werk uit te voeren, dat is onderdeel van de goede randvoorwaarden. Daarnaast willen ze meer complimenten ontvangen – onderdeel van aandacht en betrokkenheid van de leidinggevende en meer mogelijkheden om nieuwe dingen te leren, zodat ze hun vakmanschap verder kunnen ontwikkelen. Over deze punten gaan we met onze medewerkers in gesprek voor verdiepend onderzoek. Kwantitatief onderzoek zet de grote lijnen uit, maar pas als je met mensen praat, leer je waar ze echt behoefte aan hebben.”



Een aantal bedrijven doet dit jaar al voor de tweede keer mee aan het onderzoek. Bij die bedrijven kunnen we echt zien of onze inspanningen het gewenste effect hebben

Na de gesprekken met focusgroepen volgen concrete acties, vertelt Suzanne: “We gaan in gesprek met leidinggevenden om te kijken wat zij kunnen doen om de pijnpunten te verbeteren. Daarnaast investeren we bijvoorbeeld in specifieke bijscholing of ander materiaal, afhankelijk van de inzichten die de focusgroepen ons geven.” Vervolgens volgt een herhaling van het Betekenisvol Werk-onderzoek, zodat er een leer-loop ontstaat. “Een aantal bedrijven start dit jaar met Betekenisvol Werk en een aantal bedrijven doet dit jaar al voor de tweede keer mee. Bij die bedrijven kunnen we straks echt zien of onze inspanningen het gewenste effect hebben.”

↳ **Lees ook**



Betekenisvol Werk bij Hago
Zorg - Verbeteringen vanuit
de werkvloer

↳ Pagina 53

Betekenisvol Werk bij Hago Zorg - Verbeteringen vanuit de werkvloer



Hago Zorg is een van de 13 Vebego-bedrijven die meedoen aan het medewerkerstevredenheids- en betrokkenheidsonderzoek Betekenisvol Werk. Met een gemiddeld tevredenheidscijfer van 7,6 is Suzanne Wolsink, HR Business Partner van Hago Zorg, zelf ook al heel tevreden. Maar het kan natuurlijk altijd beter. Suzanne vertelt hoe Hago Zorg dat aanpakt.



Dat we nu een uniform onderzoek hebben voor alle Vebego-bedrijven, maakt dat we veel meer van elkaar kunnen leren

Samen met een team van vier collega's stond Suzanne aan de wieg van Betekenisvol Werk bij Hago Zorg. "Binnen Vebego hielden we veel verschillende onderzoeken onder onze medewerkers", vertelt Suzanne. "Dat we nu een uniform onderzoek hebben voor alle Vebego-bedrijven, maakt dat we veel meer van elkaar kunnen leren." Betekenisvol Werk begint met een kwantitatief onderzoek in de vorm van een eenvoudige vragenlijst met 22 stellingen. "Stellingen die iedereen begrijpt en die toch een goed beeld geven van medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid over de hele linie."

Meewerken stimuleren

Meewerken aan het onderzoek is vrijblijvend, maar wordt wel gestimuleerd. Dat betekent dat het onderzoek soms aangepast moet worden aan de medewerkers, legt Suzanne uit: “Betekenisvol Werk is een online tool, maar schoonmakers werken over het algemeen nauwelijks met een computer. Daarom deelden wij het onderzoek op papier uit, zodat medewerkers het schriftelijk kunnen invullen. De leidinggevende verzamelt de resultaten in een brievenbus en zorgt dat ze anoniem ingevoerd worden, zodat medewerkers nog steeds vrijuit kunnen spreken.” Met succes. De eerste keer deed 49% mee. De tweede ronde was dat al 57%.



Met feedbacksessies kunnen we op detailniveau problemen in kaart brengen

De onderste steen boven

Op basis van de onderzoeksresultaten volgen brainstormsessies met medewerkers. Ook neemt Hago Zorg de belangrijkste aandachtspunten mee in de jaargesprekken. Suzanne legt uit waarom deze methode zo goed werkt: “De antwoorden op de stellingen geven ons inzicht in de grote lijn. Hoe tevreden zijn mensen over hun relatie met hun manager, hoe zinvol vinden ze hun werk? Dat soort zaken. Met de feedbacksessies halen we de onderste steen boven en kunnen we op detailniveau problemen in kaart brengen.” Uit het onderzoek van Hago Zorg kwamen twee aandachtspunten naar voren: de wens om nieuwe dingen te leren en de behoefte aan meer tijd om taken goed uit te voeren.



Een frisse blik kan ook wonderen doen voor de efficiëntie

Frisse wind breekt routine

Volgens Suzanne zijn deze aandachtspunten niet zomaar 1, 2, 3 op te lossen: “De prijzen staan onder druk en alles moet zo snel en efficiënt mogelijk.” De werkdruk is hoog. De kansen zitten dan ook vooral in het schuiven of wisselen van taken en lean werken. “Enerzijds omdat je daarmee de routine doorbreekt: mensen leren nieuwe taken en raken meer betrokken bij hun werk, omdat het nieuwe uitdagingen biedt. Anderzijds kan een frisse blik ook wonderen doen voor de efficiëntie. Mensen die te veel in hun routine zitten, vinden hun werk vaak minder leuk en voeren het uit met minder enthousiasme – en dus trager.”

Praktische oplossingen vanuit de medewerkers

Uit de feedbacksessies met medewerkers komen ook vaak praktische zaken naar voren. Het doel is om tot concrete oplossingen te komen voor kleine en grote problemen. Suzanne licht toe: “Vaak hebben onze medewerkers uit het veld de beste ideeën over hoe zaken slimmer of efficiënter kunnen. We beantwoorden vragen als ‘waar gaat onnodig veel tijd in zitten?’ en ‘wat heb je nodig om je werk beter te kunnen doen?’ Dat zit ‘m vaak in de kleine dingen. We hebben niet voor niets een 7,6: mensen zijn over het algemeen heel tevreden.”



Betekenisvol Werk is een mooie tool om met je medewerkers in gesprek te gaan

Suzanne noemt een sprekend voorbeeld uit het werkveld: “Op een locatie waren de vloeren bedekt met hoogpolig tapijt. Daar reden de werkkarren niet goed overheen. Met een simpele aanpassing van de wielen was dit probleem verholpen. Ander voorbeeld is dat medewerkers soms moeilijk vrij konden krijgen, omdat er geen vervanging was. Door het dagelijks inzetten van een flexkracht is dat probleem nu opgelost.” Voor Suzanne zijn de mooie cijfers niet eens het belangrijkste resultaat van het onderzoek. “Betekenisvol Werk is een mooie tool om met je medewerkers in gesprek te gaan. Ze worden gehoord en kunnen actief meedenken over verbeterpunten. Ik heb er alle vertrouwen in dat dit ons de komende jaren waardevolle inzichten – en daarmee waardevolle verbeteringen – oplevert.”

Duurzame inzetbaarheid als sociaal verdienmodel



Iedereen heeft recht op betekenisvol werk. Werk waarin je erkenning krijgt voor je belangrijke bijdrage, waarin je jezelf ontwikkelt en waardoor je – ook privé – zo gezond en gelukkig mogelijk bent. Zulk betekenisvol werk realiseren is altijd uitdagend. Zeker voor mensen met een psychische of lichamelijke arbeidsbeperking. Daarom is de duurzame inzetbaarheid van deze groep zo'n belangrijk speerpunt voor Vebego.

Duurzame inzetbaarheid in een notendop

Duurzame inzetbaarheid draait om een gezonde, fijne en vooral langdurige relatie met medewerkers. Een belangrijke component daarvan is betekenisvol werk. Werk dat zingeving en ruimte voor ontwikkeling biedt. Maar een mens is veel meer dan alleen een medewerker. Daarom draagt duurzame inzetbaarheid ook bij aan een gezonde privésituatie. Bijvoorbeeld met schuldhulpverlening. Daar profiteert iedereen van, want duurzame inzetbaarheid zorgt bovendien voor minder ziekteverzuim en hogere arbeidsproductiviteit.

Optimaliseren en inspireren

Als onderdeel van Vebego's impactambities, waar Annette van Waning, hoofd Corporate Social Responsibility & Impact, in het vorige jaarverslag over vertelde, meet en vergroot Vebego het effect van de inspanningen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en betekenisvol werk continu. Met deze inzichten wil Vebego andere partijen inspireren om het maximale uit duurzame inzetbaarheid te halen.

In gesprek met Bas Wijbenga, strategiedirecteur bij een van de Vebego-divisies, blikt Annette terug op de ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid van arbeidsbeperkten van het afgelopen jaar. Annette: "Het belangrijkste aandachtspunt? Dat het veel gemeenten onvoldoende lukt om mensen met

een arbeidsbeperking duurzaam te plaatsen en aan de banenafpraak van de Participatiewet te voldoen.” Dit heeft er onder andere toe geleid dat de verplichte quotumregeling voor publieke opdrachtgevers nu echt is ingegaan, met alle boetes van dien.



Als je het goed inricht, is duurzame inzetbaarheid geen liefdadigheid, maar een sociaal verdienmodel waarvan iedereen profiteert

“Dat terwijl ze volop werk hebben dat perfect door deze doelgroep kan worden uitgevoerd,” vervolgt Annette. “Van groenvoorziening tot schoonmaak en van administratief werk tot facilitaire dienstverlening. Diezelfde gemeenten klagen dat er onvoldoende geld is om arbeidsbeperkten een beschutte werkplek te bieden. Onterecht. Als je het goed inricht, is duurzame inzetbaarheid geen liefdadigheid, maar een sociaal verdienmodel waarvan iedereen profiteert.”

Bas sluit zich daarbij aan: “Steeds meer van onze bedrijven zijn social enterprises: bedrijven die sociale en financiële doelstellingen integreren. Financieel rendement stelt ons in staat om maatschappelijke impact te realiseren, bijvoorbeeld door ons hard te maken voor duurzame inzetbaarheid.”

Jarenlange ervaring

“Duurzaam is het sleutelwoord bij duurzame inzetbaarheid,” vertelt Annette. “We krijgen nog te vaak de vraag of we ‘niet even een paar mensen met een arbeidsbeperking kunnen plaatsen’. Dat terwijl stabiliteit en continuïteit extra belangrijk zijn voor deze doelgroep.” Bas is het daar roerend mee eens: “Wij zijn al meer dan tien jaar actief op het gebied van duurzame inzetbaarheid met deze bijzondere doelgroep. Dankzij die ervaring en het onderzoek dat we doen, bijvoorbeeld Betekenisvol Werk, een medewerkerstevredenheidsonderzoek om te kijken hoe mensen het werk ervaren, hebben we een goed beeld van de behoeften van arbeidsbeperkten.”



Reguliere werkgevers zijn simpelweg niet voorbereid op de intensieve begeleiding die arbeidsbeperkten nodig hebben

“Wij geloven bijvoorbeeld niet dat arbeidsbeperkten zomaar kunnen instromen bij reguliere werkgevers,” zegt Annette vol overtuiging. “Daar zijn ze simpelweg niet voorbereid op de intensieve begeleiding die deze medewerkers nodig hebben.”

Een traineeship voor arbeidsbeperkten

Volgens Bas is het belangrijk om vooral te kijken naar wat mensen wél kunnen: “We kijken naar hun talenten. Daar zoeken we passende taken en functies bij. Een van de succesfactoren zijn gemengde teams van reguliere krachten en krachten met een arbeidsbeperking. Mensen voor wie regulier werk niet vanzelfsprekend is, kunnen met een gericht opleidingstraject, coaching en de juiste begeleiding toch heel betekenisvol werk uitvoeren.” Annette vult aan: “Met onze beproefde systemen creëren wij inzicht in het kunnen, het ontwikkelpotentieel en de doorgroeiperspectieven van al onze medewerkers. Juist door de

grote schaal waarop we opereren en de verscheidenheid aan branches waarin we actief zijn, vinden of creëren we makkelijk geschikte functies.”



We kijken natuurlijk naar iemands beperkingen, maar gaan dan al snel door met wat iemand wél kan

“Vergelijk ons bedrijfsmodel met een soort traineeship. We investeren in iemands ontwikkeling. Dat gaat veel verder dan alleen een passende vakopleiding,” vertelt Bas. “We kijken natuurlijk naar iemands beperkingen, maar gaan dan al snel door met wat iemand wél kan. Hoeveel sturing heeft iemand nodig, werkt hij graag in een heel rustige omgeving, of is sociaal contact juist ideaal?”

Annette vult aan: “Mensen met een arbeidsbeperking die herintreden op de arbeidsmarkt hebben vaak behoefte aan heel praktische ondersteuning. Bijvoorbeeld hulp bij het creëren van een goed arbeidsritme. Ook ondersteuning in hun privésituatie helpt hen om het maximale uit zichzelf te halen.”

Bewijs uit de praktijk

Dat deze aanpak effectief is, heeft Bas aan den lijve ondervonden. “Ik werkte samen met een dame die was ingeschaald op een loonwaarde van 40%. Een intelligente vrouw die door een psychose niet meer in staat was om bij een reguliere werkgever te werken. Wij keken wat haar goed zou liggen en kwamen uit bij handmatige facturering. Ze kon niet goed tegen prikkels of druk, dus gaven we haar een rustige werkplek en leverden we de facturen in kleine stapeltjes aan. Nou, deze dame was voor ons bedrijf 100% inzetbaar.”



Mensen voelen zich waardevol en krijgen de kans om hun eigen inkomen te verdienen. Het effect van werk is zó positief

Een perfect voorbeeld van de impact van maatwerk, vindt Annette: “En zeker niet het enige. Ons kwalitatief onderzoek laat zien dat mensen dankzij onze werkwijze uit een sociaal isolement komen. Ze voelen zich waardevol en krijgen de kans om hun eigen inkomen te verdienen. Het effect van werk is zó positief. We horen het overal: de impact die onze aanpak op hun leven heeft, is dat ze meer eigenwaarde en een rijker sociaal leven hebben, maar ook dat ze meer financiële rust en zelfstandigheid ervaren.” Opdrachtgevers profiteren daar ook van, vertelt Bas: “Met onze dienstverlening helpen we onze klanten om invulling te geven aan sociaal ondernemen. Zeker voor opdrachtgevers die aan de quotumverplichting moeten voldoen, vervullen wij een essentiële rol om invulling te geven aan hun duurzame inzetbaarheid.”

↳ Lees ook



Betekenisvol Werk

↳ Pagina 50

Vebego dringt aan op urgentie infectiepreventie



Patiëntveiligheid langdurige zorg móet op hoger niveau

Jaarlijks overlijden naar schatting minstens 2.000* mensen in Nederland vroegtijdig aan de gevolgen van een infectie die ze in een ziekenhuis hebben opgelopen. Ter vergelijking: jaarlijks overlijden zo'n 600 mensen in het Nederlandse verkeer.

De cijfers zetten het belang van een uitgekiend infectiepreventiebeleid in breder perspectief. "Het is een onderwerp dat alle aandacht verdient," vindt Rita Brouwer, manager Kenniscentrum Alpheios. Niet in de laatste plaats omdat infectieziekten de maatschappij één miljard euro kosten. "Tel daarbij op wat het je als zorgaanbieder oplevert als die bedden niet leeg hoeven te staan bij een evacuatie door een infectieuitbraak en je hebt een meer dan solide business case."

Rita: "Uit ons onderzoek van afgelopen jaar blijkt dat er preventietechnisch nog te veel sneuvelt in goedbedoelde adviezen en protocollen, opgesteld door tal van infectiepreventiedeskundigen en adviesbureaus. Waar het aan ontbreekt – en waar we echt een verschil mee maken – is de vertaalslag naar praktische werkwijzen en effectief ander gedrag. Met voldoende draagvlak onder de schoonmakers, artsen en bestuurskamers én gasten en bezoekers. Die vertaalslag maken we onder andere door onze kennis te combineren met die van bijvoorbeeld Hago Zorg."



Niet langer gedreven vanuit individuele interne eilandjes, maar met de handen ineengeslagen – van de Raad van Bestuur tot de werkvloer en leveranciers

Bewustzijn moet omhoog

“Als bezoeker van een voedingsmiddelenproducent of hightechbedrijf moet je allerlei preventieve maatregelen nemen voordat je naar binnen mag: laarzen aan, pak aan, muts op. Een highcareziekenhuis loop je echter zo binnen, met kinderen die net nog lekker in de ballenbak bezig waren. Dat is toch raar? En in de langdurige zorg is de situatie nog dringender, aangezien organisaties daar de bewoners een huiselijke, niet-steriele sfeer willen aanbieden. Terwijl dat echt niet hoeft te botsen met infectiepreventie. Liefst 80% van alle infecties is terug te voeren op overdracht via handen. Het is vooral bewustwording en een gedragsverandering die nodig zijn.”

Professionaliseren voor patiëntveiligheid

Maar hoe verander je gedrag? Rita: “Door bij het begin te beginnen. Van het oplossen van uitbraken, geven van advies, het opstellen van een plan, creëren van draagvlak, verzorgen van trainingen, implementeren van slimmere communicatie, uitvoeren van (smart-building)metingen voor en na, en het doorvoeren van verbeteringen. En dat laatste door iedereen.

De professionaliseringsslag is noodzakelijk. En Alpheios is niet de enige die deze mening is toegedaan. Ook de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd gaat er actief op toezien. Ik neem aan dat iedereen wel van het belang overtuigd is. De weg ernaartoe? Als je het mij vraagt? Stap maar in. Dan zorgen we er samen voor dat het verblijf in een zorginstelling straks op alle fronten veiliger is dan de rit ernaartoe.”

** De schattingen lopen uiteen: van 1.000 (volgens Nederlands onderzoek in 2008) tot 3.000 (volgens Belgisch onderzoek in 2016).*

Yask en Kien: werken aan een winnende combinatie



Maximale zekerheid over kwaliteit en kosten, volledige focus op kernactiviteiten: steeds meer bedrijven en instellingen kiezen ervoor om facility management uit te besteden. Yask en Kien besloten eind 2017 om deze groeimarkt voortaan samen tegemoet te treden. “Deze combinatie garandeert schaalgrootte en innovatiekracht, plus een stevige portie lef en ondernemingszin.”

Maximale focus op kernactiviteiten om optimaal te kunnen concurreren. Dat is in een notendop waar organisaties in deze tijd van globalisering, snelle verandering en felle concurrentie naar op zoek zijn, zeggen Rita Kostwinder en Pepijn Reijnders. De beide directeuren – zij leidt sinds 2014 Yask, hij was in 2006 een van de oprichters van Kien – delen een visie op de kansen op de markt voor facility management. “Er is amper nog een bedrijf dat de schoonmaak niet heeft uitbesteed,” zegt Pepijn. “Maar daar blijft het al lang niet meer bij. Technisch onderhoud, een gezonde en veilige werkomgeving, strak georganiseerde ontvangst van bezoekers: allemaal zaken die belangrijk zijn, maar doorgaans niet tot het kernproces behoren. En die steeds meer organisaties dus uitbesteden.”

Kwaliteitsimpuls

Dat uitbesteden van secundaire processen gebeurt niet alleen om te voorkomen dat ze afleiden, maar ook met het doel een kwaliteitsimpuls te geven, legt Rita uit. “Bedrijven investeren minder snel in zaken buiten hun *core business*. Samenwerken met een innovatieve facilitaire dienstverlener draagt bij aan het realiseren van een effectieve bedrijfsvoering. Daarnaast zien directies hoe schaars talent is. Ze willen de inspirerende werkomgeving en beleving realiseren die nodig zijn om de allerbeste mensen aan te trekken en vast te houden. Steeds vaker gaat de voorkeur daarom uit naar externe specialisten. Ook in sectoren waar dat tot voor kort niet gebruikelijk was, zoals bij gemeenten en in de zorg.”



We zijn nu serieuze gesprekspartner voor echt grote organisaties

Elkaar sterker maken

Waar kansen liggen, zijn ook uitdagingen. En die vormen, naast de gedeelde marktvisie, het andere punt waarop Yask en Kien elkaar vonden: de partners maken elkaar sterker. De combinatie garandeert schaalgrootte en innovatiekracht, plus een stevige portie lef en ondernemingszin, zeggen de directeuren met overtuiging. “Kien gaat ons helpen innovatieve ideeën vaker te laten uitgroeien tot succesvolle dienstverlening,” verduidelijkt Rita. “Zij brengen een dosis bravoure in waar het Yask soms nog aan ontbrak. Het lef om nieuwe dingen gewoon te dóen en te accepteren dat je fouten maakt die je gaandeweg moet zien op te lossen.” Omgekeerd profiteert Kien van de schaalgrootte en innovatiekracht die Yask en het netwerk van Vebego-bedrijven bieden, zegt Pepijn. “Die kwaliteiten maken ons tot een serieuze gesprekspartner voor de echt grote organisaties. Tot nu toe konden wij die onvoldoende volume en slagkracht bieden.”



We wilden een versnelling hoger schakelen

Versnelling en verbreding

Beide directeuren noemen daarnaast meer ontwikkelperspectief voor het eigen personeel als een essentiële beweegreden om de samenwerking aan te gaan. Pepijn: “Kien is snel gegroeid, maar op dit punt wilden we absoluut nog een versnelling hoger schakelen. We hebben veel ambitieuze jonge mensen in dienst. Die wil je grotere klanten, budgetten en verantwoordelijkheden kunnen bieden wanneer ze daaraan toe zijn.” Rita ziet voor haar medewerkers vooral een interessante verbreding in de kennis en het portfolio van Kien op het gebied van hard facility services. “Bij Yask ligt het accent van oudsher meer op het managen van soft services, zoals schoonmaak, beveiliging en catering. In de technische kant van vastgoedbeheer kunnen wij ons zeker nog ontwikkelen. Dat we klanten nu een totaalaanbod kunnen bieden, levert voor onze mensen een geweldige uitdaging op.”

Gedeeld DNA

Bang voor cultuurverschillen, een beruchte spelbreker bij fusies en samenwerkingen, zijn Pepijn en Rita niet. “Als ik in het verleden mensen van Kien tegenkwam, dacht ik vrijwel altijd: jij zou ook bij Yask kunnen werken,” verklaart Rita. “Bij onze bedrijven werken mensen met hetzelfde DNA,” beaamt Pepijn. “Desondanks nemen we heel bewust de tijd om mensen met elkaar te laten kennismaken en de integratie tot een succes te maken. We hebben expertgroepen van specialisten uit beide organisaties in het leven geroepen. Die lossen samen concrete dienstverleningsvraagstukken op die uit de samenwerking voortvloeien. Inclusief het vraagstuk van de bedrijfscultuur.” Rita: “Technische integratie realiseren is uiteindelijk niet zo ingewikkeld. De grootste uitdaging waar we samen voor staan is om waardevol talent vast te houden. Daarom geeft het veel energie om te zien dat de samensmelting nu al heel natuurlijk verloopt.”



Er is nadrukkelijk ook een internationaal perspectief

Volop toekomstperspectief

Blijft er na afronding van de fusie nog iets te wensen over? Nou en of, zeggen beide directeuren. “We moeten het allereerst waarmaken door tenders te winnen,” zegt Pepijn. “Niet alleen in de sectoren waarin we al sterk zijn, maar vooral ook daarbuiten.” Rita: “Daarnaast lonkt het buitenland. Want dat is het mooie van Vebego: er is nadrukkelijk ook een internationaal perspectief. Die uitdaging gaan we samen graag aan.”

↳ **Lees ook**



Yask op zijn plek als
spelverdeler

↳ Pagina 65

Yask op zijn plek als spelverdeler



Goed op één lijn

Wil je iemand vol passie horen praten over haar dagelijkse werkzaamheden? Bel voor de aardigheid dan eens met Katja Barendrecht. Vanuit Yask als operationeel manager is zij verantwoordelijk voor 24 kantoorpanden, waaronder zes hub-locaties, in zeven regio's, in heel Nederland. Voor één klant: KPN.

“We zijn in april aan de slag gegaan voor deze opdrachtgever na een aanbestedingstraject van negen maanden. De opdracht? Aansturen, regelen, oppakken, ontzorgen: alle aspecten van de facilitaire dienstverlening naar een hoger niveau brengen. Met vanaf dag één de klant, de gebouwgebruikers, centraal. Geen sinecure, aangezien er sprake is van een nieuwe manier van werken, nieuwe leveranciers, soms nieuwe collega's en nieuwe verhoudingen.”

Constructief en open klimaat

Het is volgens Katja een flinke overgang. Toch zijn ze erin geslaagd om de transitie soepel te laten verlopen. “Natuurlijk hebben de veranderde processen en procedures nog steeds volop aandacht nodig. Maar door te focussen op de voorzijde, door bovenal goed aanspreekbaar te zijn, heeft niemand veel last gehad van de switch. De feedback die we daarover hebben ontvangen, en de waardering in het algemeen voor mijn collega's hier, is echt waar je het voor doet. Met de complimenten aan het team. En aan de opdrachtgever die de voorwaarden heeft weten te scheppen voor een klimaat waarin je zo constructief en open met elkaar om kunt gaan.”



Onze gezamenlijke pragmatische aanpak maakt het prettig schakelen

Veel overeenkomsten tussen de organisaties

Katja vervolgt: “We hadden al een klik tijdens de verkenningen in 2016. Een connectie. Een gedeelde passie, authenticiteit, verantwoordelijkheid. Het voelt gewoon goed. We hebben als organisaties de nodige overeenkomsten, denk ik. En een ‘hoe je het doet, doe je het, regel ‘t maar’-mentaliteit. We houden allebei van een pragmatische aanpak. Dat maakt het prettig schakelen hier.

Iedereen weet waar we samen naartoe willen. De contractmanager is scherp op de afspraken, de performancemanager verliest de kpi’s niet uit zicht, de advies- en innovatiemanager weet wat hem te doen staat. En ook met de facilitaire directie van de opdrachtgever is er sprake van een échte samenwerking.”

Ambities verwezenlijken

“Nadat we het grootste deel van jaar druk zijn geweest om de basis op orde te brengen, is het nu tijd voor verbeterlagen. Schoonmaak, catering, beveiliging, groen, kunst – iedereen heeft de tijd gehad om zijn eigen eiland piekfijn op orde te brengen. Nu is het aan ons om meer verbinding aan te brengen.”



Meer synergie in de keten om ambities te bereiken

Daarnaast heeft Katja de strategische ambities gedefinieerd in een business-canvas. Ze vertelt: “Denken aan de klant nog centraler stellen, meer bereiken op het gebied van duurzaamheid, en zero waste. KPN wil namelijk de groenste provider ter wereld zijn. Meer synergie in de keten draagt bij aan het sneller verwezenlijken van de verschillende ambities. Mijn rol daarin is mensen bijeenbrengen. Ook virtueel in smart building BIM-omgevingen bijvoorbeeld. Zo is er straks nooit meer miscommunicatie over die vloer, de afspraken rondom die lift, of de bezettingsgraad van die vergaderzaal.”

Vebego Foundation: werken aan een betere toekomst



De Vebego Foundation bestaat sinds 2005. “Na 11 succesvolle jaren was het in 2016 tijd om de strategie te herzien”, vertelt directeur Annette van Waning. “Nu zijn we nog beter in staat om de ambities dichtbij en ver weg te realiseren. Samen met onze medewerkers en partners zetten we ons met hernieuwde energie in voor een betere toekomst voor kinderen en jongeren.”

Natuurlijk nam de Foundation de feedback van Vebego-medewerkers en samenwerkingspartners altijd al ter harte. “Maar in 2016 voerden we een uitgebreide stakeholderanalyse uit. Die gebruikten we als input voor onze nieuwe strategie,” vertelt Annette. “De Vebego Foundation richt zich nu op kinderen en jongeren tot 25 jaar. Daarbij ligt de focus op de thema’s zorg, onderwijs en werkgelegenheid. Thema’s die we een warm hart toedragen en waar we sterk in zijn. We richten ons op kinderen en jongeren in Nederland, maar ook verder weg, in bijvoorbeeld Marokko en Sri Lanka.”



We richten ons op kinderen en jongeren in Nederland, maar ook verder weg, in bijvoorbeeld Marokko en Sri Lanka

Dichtbij

In Nederland werkt de Foundation samen met drie strategische partners: Jarige Job, de Buzinezzclub en het Oranje Fonds. Jarige Job geeft kinderen van ouders die het niet breed hebben een box voor hun verjaardag. De Buzinezzclub begeleidt jongeren vanaf 17 jaar bij het vinden van een passende baan of opleiding. Het Oranje Fonds is waarschijnlijk de bekendste partner. Zij organiseren onder andere NL

Doet, de grootste vrijwilligersactie van Nederland. Annette licht de keuze voor deze partners toe: "We kiezen voor hen omdat zij direct werken voor en met kinderen en jongeren. Zij weten dus wat kinderen en jongeren nodig hebben. De Vebego Foundation ondersteunt met kennis, kunde en handjes. Maar soms ook met een financiële bijdrage." Voor Jarige Job leveren medewerkers van Vebego-bedrijven een actieve bijdrage door verjaardagsboxen voor kinderen in te pakken. Verder zorgt Westerveld voor de schoonmaak van het pand van Jarige Job en hielp Yask de vrijwilligers van Jarige Job met een financiële bijdrage voor nieuwe werkkleding.



De Vebego Foundation ondersteunt met kennis, kunde en handjes

Mijn Project

Een nieuwe loot aan de boom van de Foundation is Mijn Project. Annette: "Dat lanceerden we in juni 2017. Het uitgangspunt is dat we medewerkers die vrijwilligerswerk doen in het zonnetje zetten: we zijn trots op hen. Met Mijn Project kunnen zij een financiële bijdrage aanvragen voor de (sport)club, het buurthuis of het project waarvoor ze vrijwilligerswerk doen. Een mooi voorbeeld is Richard, een medewerker van Balanz Facilitair die oude BMX-fietsen opknapt. Kinderen die zelf geen fiets hebben, kunnen zo toch sporten."



Het uitgangspunt van Mijn Project is dat we medewerkers die vrijwilligerswerk doen in het zonnetje zetten

Verbinden en delen

Via de Vebego Foundation delen we onze kennis op het gebied van sanitatie en hygiëne met klanten die projecten hebben in ontwikkelende landen. Zoals een ziekenhuis dat een project doet in Indonesië en behoefte heeft aan werkinstructies voor schoonmaak en handen wassen. "Wij zorgen via onze bedrijven voor deze werkinstructies. Zo dragen we bij aan hygiëne en sanitatie in landen verder weg. En versterken we meteen de verbinding met onze klanten hier," vertelt Annette.



Zo dragen we bij aan hygiëne en sanitatie in landen verder weg. En versterken we meteen de verbinding met onze klanten hier

Ver weg: bouwreizen

De Foundation gaat van oudsher op bouwreis met medewerkers. In het verleden naar Zuid-Afrika en Ghana en nu naar Sri Lanka en Marokko. Annette vertelt hier enthousiast over: "De deelnemers van Vebego-bedrijven steken tijdens deze bouwweek de handen uit de mouwen. Samen met lokale bouwvakkers en partners werken ze aan gemeenschapsgebouwen, scholen en verzorgingstehuizen. In

2017 startten we twee nieuwe inspirerende projecten. In Marokko renoveerden we de huizen in het kinderdorp in het stadje Ait Ourir met onze partner SOS Kinderdorpen. We verplaatsten het creatieve atelier, waardoor de school meer ruimte heeft. Zo kunnen meer kinderen onderwijs volgen. Ook uit het 'gewone' dorp. Dit bevordert de integratie tussen kinderen van binnen en buiten het kinderdorp en het genereert inkomsten voor SOS Kinderdorpen. In Sri Lanka startten we met onze partner Arthacharya met de bouw van het tweede community center in Nikaweratiya. Het centrum biedt plaats aan het kantoor van de microkredietbank en een crèche. Vrouwen kunnen hun kinderen daar veilig onderbrengen als zij gaan werken in de bedrijfjes die zij met het microkrediet zijn gestart. Ook biedt het centrum een trainings- en ontmoetingsruimte voor de vrouwen."



De deelnemers van Vebego-bedrijven steken tijdens de bouwweek de handen uit de mouwen. Samen met lokale bouwvakkers en partners werken ze aan gemeenschapsgebouwen, scholen en verzorgingstehuizen

Impact

Waarom doen we dit allemaal? Op deze vraag heeft Annette een heel helder antwoord: "In de eerste plaats wil de Foundation bijdragen aan een betere toekomst voor kinderen en jongeren. We willen impact genereren. Impact op onze bedrijven, onze klanten en onze medewerkers. En impact op de maatschappij. We meten die impact ook. Bijvoorbeeld bij de bouwreizen. Door de deelnemers vooraf, direct bij terugkeer en een jaar later te vragen naar hun ervaringen. Dit maken we zichtbaar via een dashboard waarop we alle ervaringen uitdrukken in data.

Eén ding weten we zonder het te meten: onze medewerkers hebben de grootste impact. Of het nu gaat om het inpakken van verjaardagsboxen, het opknappen van fietsen of het bouwen aan een community center in Sri Lanka: zij maken het verschil. Zij zijn de ambassadeurs die namens Vebego bijdragen aan een betere toekomst voor jongeren. Dichtbij en ver weg," besluit Annette.

Meer weten? Kijk op www.vebegofoundation.nl



Onze medewerkers zijn de ambassadeurs die namens Vebego bijdragen aan een betere toekomst voor jongeren. Dichtbij en ver weg



Jaarrekening

Vebeego International 2017

Inhoudsopgave

Jaarrekening Vebego International 2017 **71**

Grondslagen van de financiële verslaggeving	74
Groepsbalans per 31 december 2017 (voor winstbestemming)	84
Groepswinst- en verliesrekening over 2017	86
Overzicht van het totaalresultaat 2017	87
Groepskasstroomoverzicht 2017	88
Toelichting op de groepsbalans	89
Toelichting op de groepswinst- en verliesrekening alsmede overige toelichtingen	99
Vennootschappelijke balans per 31 december 2017 (voor winstbestemming)	104
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2017	106
Toelichting op de vennootschappelijke balans en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening	107
Toelichting op de onderscheiden posten van de vennootschappelijke balans en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening alsmede overige toelichtingen	108
Lijst van kapitaalbelangen	113

Grondslagen van de financiële verslaggeving

Activiteiten

Vebego International N.V. is het hoofd van een groep van ondernemingen die actief is op het gebied van Facility Services, Gezondheidszorg en Products & Systems.

I Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

1 Algemeen

Deze geconsolideerde jaarrekening is, in afwijking van de grondslagen voor het opmaken van de jaarrekening volgens de Curaçaose wetgeving, opgemaakt met inachtneming van de wettelijke bepalingen zoals vermeld in het Nederlands Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9.

De financiële gegevens van Vebego International N.V. zijn opgenomen in de groepsbalans en de groepswinst- en verliesrekening en in de geconsolideerde jaarrekening van het groepshoofd. Dientengevolge is voor de vennootschappelijke winst- en verliesrekening van Vebego International N.V. gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot een vereenvoudigde opstelling conform artikel 402, Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

De onderhavige jaarrekening is de geconsolideerde jaarrekening, bedoeld voor deponering ten behoeve van de Nederlandse 100%-bedrijven die gebruik maken van de vrijstelling van artikel 403, Titel 9, Boek 2, Burgerlijk Wetboek.

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de actuele waarde niet lager is dan de getoonde boekwaarde. De activa en passiva zijn opgenomen tegen nominale waarde, tenzij anders is aangegeven.

De in de toelichting vermelde bedragen zijn in duizenden euro.

2 Grondslagen van consolidatie en samenvoeging

- **Consolidatie**

In de groepsbalans, de groepswinst- en verliesrekening, het groepskasstroomoverzicht en alle toelichtingen op voorgenoemde overzichten zijn Vebego International N.V., Vebego International B.V. en hun dochtermaatschappijen samengevoegd opgenomen.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van Vebego International N.V. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens opgenomen van de vennootschap en haar groepsmaatschappijen.

Als groepsmaatschappijen worden aangemerkt:

- vennootschappen, ondernemingen of rechtspersonen waarin het belang van de vennootschap 100% is;
- vennootschappen, ondernemingen of rechtspersonen waarin het belang van de vennootschap kleiner is dan 100% maar waar de vennootschap met doorslaggevende invloed het beleid uitoefent of het bestuur vormt, dan wel benoemt; en
- vennootschappen, ondernemingen of rechtspersonen waarin de vennootschap geen kapitaalbelang heeft maar waar de vennootschap met doorslaggevende invloed het beleid uitoefent of het bestuur vormt, dan wel benoemt.

Indien een vennootschap in de loop van het verslagjaar wordt verworven of afgestoten, worden de financiële gegevens van de betreffende vennootschap, afhankelijk van het moment van beschikkingsmacht inzake het tijdstip, in de groepsjaarrekening opgenomen of verwijderd.

In 2017 betreft dit de koop van de resterende 25% van Novacare BVBA op 24-3-2017, 100% van ZorgPro BVBA op 24-3-2017, 100% van ZorgWonen vzw op 24-3-2017, de resterende 10% van ABC-Care ID N.V. op 30-4-2017, 100% van Hanse Clean Service Dienstleistung GmbH op 17-5-2017, 100% van HCS Gebäudereinigung GmbH op 17-5-2017, 100% van HCS Nederland B.V. op 17-5-2017, 100% van HCS Verwaltung GmbH op 17-5-2017, 100% van Rooden Landscape Solutions B.V. op 12-7-2017, 100% van Rooden Machines B.V. op 12-7-2017, 100% van ECI Horeca B.V. op 22-12-2017, 59% van ISE Exploitatie B.V. op 22-12-2017, 100% van KIEN Facility Management B.V. op 22-12-2017 en 100% van V&R Groep B.V. op 22-12-2017.

In 2017 betreft dit de verkoop van 19,5% van Assist Healthcare Facilities N.V. op 24-3-2017, 100% van Medeios Belgium N.V. op 31-5-2017, 49% van Vitaal Flex B.V. op 1-6-2017, 49% van Carinova WMO Diensten B.V. op 8-6-2017 en 50% van C-Port B.V. op 9-8-2017.

Bij die deelnemingen waarover Vebego controle heeft en er een verplichting bestaat om in de toekomst de resterende aandelen te kopen, is deze verplichting in de geconsolideerde jaarrekening op basis van beste schatting verwerkt. Als gevolg hiervan is geen aandeel derden in zowel de groepswinst- en verliesrekening, als de groepsbalans opgenomen.

De lijst van kapitaalbelangen die van betekenis zijn voor het wettelijk vereist inzicht, is op pagina 113 t/m 117 van dit verslag vermeld.

3 Vreemde valuta

- **Financiële transacties**

Alle koersverschillen voortvloeiend uit financiële transacties in vreemde valuta worden verwerkt in de resultatenrekening. Nog niet afgewikkelde transacties, uitmondend in vorderingen en schulden per balansdatum, zijn omgerekend in euro tegen de wisselkoers per balansdatum, waarbij hieruit voortvloeiende koersverschillen eveneens in de resultaten zijn verwerkt.

- **Waardering buitenlandse deelnemingen**

Een aantal buitenlandse groepsmaatschappijen kwalificeren als bedrijfsuitoefening in het buitenland met een andere functionele valuta dan die van de vennootschap.

Balansposten van buitenlandse dochterondernemingen zijn in euro omgerekend tegen de wisselkoersen, geldend aan het einde van de verslagperiode. Optredende omrekeningsverschillen worden ten laste dan wel ten gunste van het groepsvermogen gebracht.

De winst- en verliesrekeningen van buitenlandse dochterondernemingen zijn in euro omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers die voor de verslagperiode is berekend.

De verschillen tussen deze gemiddelde koers en de ultimo koers worden in de reserve koersverschillen als onderdeel van het groepsvermogen verwerkt.

- **Wisselkoers**

De koers per 31 december 2017, alsmede de gemiddelde wisselkoers voor het verslagjaar 2017, is als volgt:

	koers per 31-12-2016	koers per 31-12-2017	gemiddeld 2017
Zwitserse frank	0,93119 euro	0,85455 euro	0,89287 euro

4 Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als deze afwijkt van de boekwaarde.

Vebe International NV. en haar groepsmaatschappijen hebben geen financiële derivaten.

II Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat en het kasstroomoverzicht

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Activa

Vaste activa

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen historische kosten met daarop in mindering gebracht de cumulatieve afschrijvingen. Afschreven wordt vanaf het moment dat het actief voor gebruik beschikbaar is volgens het lineaire systeem gebaseerd op de geschatte economische levensduur met inachtneming van restwaarde.

Indien sprake is van duurzame waardevermindering worden de immateriële vaste activa op lagere realiseerbare waarde gewaardeerd.

De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn:

	jaren
Goodwill	5 tot 10
Software	4 tot 5

Goodwill

Goodwill wordt berekend als het verschil tussen de bij acquisities betaalde verkrijgingsprijs en de reële waarde van de verkregen activa en passiva. Goodwill wordt geactiveerd en verminderd met jaarlijkse amortisaties. Amortisatie vindt plaats op basis van de verwachte economische levensduur met een maximum van 20 jaar.

De goodwill wordt afgeschreven, verband houdend met de verwachte economische levensduur.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen historische kosten onder aftrek van de ontvangen investeringssubsidies en met daarop in mindering gebracht de cumulatieve afschrijvingen. De winstmarge op binnen de groep geleverde machines wordt niet geactiveerd. Afschreven wordt vanaf het moment dat het actief voor gebruik beschikbaar is volgens het lineaire systeem gebaseerd op de geschatte economische levensduur met inachtneming van restwaarde.

Indien sprake is van duurzame waardevermindering worden de materiële vaste activa op lagere realiseerbare waarde gewaardeerd. Materiële vaste activa in bestelling wordt niet in de balans opgenomen.

Groot onderhoud met betrekking tot de materiële vaste activa wordt in de kosten verwerkt op het moment dat dit onderhoud wordt uitgevoerd.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn:

	% van de aanschafwaarde
Bedrijfsgebouwen en bedrijfsterreinen	
* Terreinen	0
* Gebouwen	3 tot 6 2/3
* Verbouwingen	10 tot 20
Machines en installaties	10 tot 33 1/3
Andere vaste bedrijfsmiddelen	10 tot 33 1/3

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen deelnemingen in verbonden maatschappijen zijn gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, voor zover de groep invloed van betekenis heeft op het beleid.

De nettovermogenswaarde is berekend volgens de bij Vebego gehanteerde grondslagen.

Wanneer de groep gezamenlijke zeggenschap heeft met betrekking tot het beleid van de deelnemingen, worden deze deelnemingen gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde.

Voor zover de groep geen invloed van betekenis heeft op het beleid, worden de deelnemingen gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere bedrijfswaarde.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer een groepsmaatschappij geheel of ten dele instaat voor de schulden van de desbetreffende deelneming, wordt een voorziening gevormd, primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het resterende aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de groepsmaatschappij ten behoeve van deze deelnemingen.

Onder de financiële vaste activa zijn latente belastingvorderingen verantwoord voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens de in de jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen en fiscale voorschriften. Deze latente belastingvorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde en hebben overwegend een langlopend karakter.

De onder de financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk zijn aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Vlottende activa

Voorraden

De voorraden handelsgoederen worden gewaardeerd tegen de first-in, first-out verkrijgingsprijs of lagere directe opbrengstwaarde. Deze lagere directe opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

Waar nodig, is bij de waardering rekening gehouden met mogelijke incourantheid.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Door het bestaan van een grote massa cliënten is de groep niet onderhevig aan concentratie van kredietrisico.

Vorderingen wegens uitgevoerde diensten die nog niet aan opdrachtgevers in rekening zijn gebracht, zijn opgenomen onder het hoofd "Overige vorderingen en overlopende activa".

Waardering geschiedt tegen gecontracteerde prijzen.

Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Passiva

Aandeel Vebego International N.V. en Vebego International B.V. in het groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat, naast het aandeel derden, uit het samengevoegde eigen vermogen van Vebego International N.V. en Vebego International B.V.

Aandeel derden in het groepsvermogen

Het aandeel derden in het groepsvermogen vertegenwoordigt het minderheidsbelang van derden in geconsolideerde groepsmaatschappijen.

Voorzieningen

- Voor pensioenen

- Pensioenvoorziening in eigen beheer

Aan voormalige directieleden van enkele groepsmaatschappijen zijn pensioenrechten toegekend. Het weduwepensioen is geheel herverzekerd, terwijl het ouderdomspensioen in eigen beheer wordt opgebouwd. Deze voorziening wordt actuarieel berekend en is gebaseerd op de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting per balansdatum af te wikkelen. De verplichting wordt gewaardeerd tegen de contante waarde. Discontering vindt plaats tegen de marktrente per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties.

- Pensioenregelingen

Vebego International N.V. en haar groepsmaatschappijen hebben diverse pensioenregelingen. De regelingen worden gefinancierd door afdrachten aan pensioenuitvoerders, te weten verzekeringsmaatschappijen en bedrijfstakpensioenfondsen. Bij alle pensioenuitvoerders is er sprake van een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie. De buitenlandse pensioenregelingen zijn vergelijkbaar met de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert. De pensioenverplichtingen uit zowel de Nederlandse als de buitenlandse regelingen worden gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of, en zo ja, welke verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan.

Deze additionele verplichtingen, waaronder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor Vebego International N.V. en haar groepsmaatschappijen en worden in de balans opgenomen in een voorziening.

Een aantal groepsmaatschappijen is aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds voor de schoonmaak- en glazenwassersbedrijven. De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 1,701% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een uurfranchise (ad € 5,57). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd (op € 27,18 per uur en het jaarmaximum is € 53.701). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 10,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen. Onze groepsmaatschappijen hebben in een geval van een tekort geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Het fonds heeft per balansdatum een dekkingsgraad van 100,1%. Als onderdeel van het herstelplan heeft het pensioenfonds aangekondigd de pensioenaanspraken niet te verhogen tot het moment dat de beleidsdekkingsgraad voldoende is.

De medewerkers van de overige Nederlandse 100% Vebego-bedrijven vallen onder de verzekerde regeling via Centraal Beheer Achmea. Tevens vallen onder deze regeling die medewerkers van Nederlandse 100% Vebego-bedrijven die verplicht zijn aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds voor de schoonmaak- en glazenwassersbedrijven, maar die meer verdienen dan het maximale SV-jaarloon. De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 1,875% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het vaste jaarsalaris (zijnde 12 x maandsalaris of 13 x periodesalaris) + vakantiegeld minus een franchise van € 13.123. Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 103.317. De jaarlijkse eigen bijdrage voor medewerkers bedraagt 6% van de pensioengrondslag. De premie die voor rekening komt van de werkgever is gebaseerd op het vastgestelde pensioenbudget en bedraagt voor 2017 16,93% van het pensioengevend salaris.

- Voor belastingen

Voor in de toekomst te betalen belastingbedragen uit hoofde van verschillen tussen commerciële en fiscale balanswaarderingen wordt een voorziening getroffen ter grootte van de som van deze verschillen vermenigvuldigd met het geldende belastingtarief.

Deze verschillen zijn het gevolg van een fiscaal andere waardering van vaste activa, voorraden, debiteuren en voorzieningen. De voorziening heeft een langlopend karakter.

- Overige voorzieningen

Overige voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen waarvan de omvang onzeker is, doch redelijkerwijs is in te schatten.

Deze voorzieningen zijn berekend tegen nominale waarde.

Hieronder zijn opgenomen:

- voorzieningen voor claims;
- voorziening voor groot onderhoud;
- voorziening voor reorganisaties. Deze heeft betrekking op verplichtingen ten aanzien van aangekondigde reorganisaties en afvloeiingen;
- voorziening voor eigenrisicodragerschap WGA (regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten, onderdeel WIA);
- voorzieningen voor uit te betalen onregelmatigheidstoeslag (ORT) in de zorg;
- voorzieningen voor deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde waarvoor groepsmaatschappijen geheel of ten dele instaan voor de schulden van de desbetreffende deelneming.

Langlopende en kortlopende schulden

De post langlopende schulden bestaat onder andere uit negatieve goodwill die is ontstaan in het kader van purchase price allocation bij aankoop van een deelneming in 2011 en is gewaardeerd op basis van te verwachten additionele lasten met betrekking tot de pensioenverplichtingen van één van de groepsmaatschappijen. De af te dragen pensioenlasten en gelijklopende vrijval van de badwill is gebaseerd op een beste inschatting van de pensioenverzekeraar.

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

- **Netto omzet**

Onder netto omzet wordt verstaan de aan derden in rekening gebrachte bedragen voor geleverde goederen en diensten, exclusief omzetbelasting en onder aftrek van kortingen e.d.

Opbrengsten van diensten worden opgenomen in de periode waarin de diensten zijn geleverd. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. De nog niet gerealiseerde winst op binnen de groep geleverde machines wordt geëlimineerd uit het groepsresultaat. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

- **Kostprijs omzet**

De kostprijs van de omzet omvat de kostprijs van de in het jaar verrichte diensten en verkochte goederen. De kostprijs van de verrichte diensten bestaat uit de directe loonkosten en de overige kosten die aan de verrichte diensten worden toegerekend.

- **Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen**

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de vennootschap toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Vebego International N.V. geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

Daarnaast zijn onder het resultaat deelnemingen verkoopresultaten met betrekking tot deelnemingen, welke tijdens het boekjaar zijn verkocht, opgenomen.

Belastingbepalingsgrondslagen

De belastingen over de winst worden berekend over de commerciële resultaten, volgens de nominale tariefstellingen zoals die gelden in de verschillende landen.

Hierbij wordt rekening gehouden met de van toepassing zijnde fiscale faciliteiten.

Met latente belastingvorderingen en belastingverplichtingen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens de in de jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen en fiscale voorschriften is rekening gehouden. Aan de andere vennootschappen die deel uitmaken van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, wordt vennootschapsbelasting doorberekend als waren zij zelfstandig belastingplichtig.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en deposito's. De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Kasstromen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Winstbelasting, betaalde en ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen in deze groepsmaatschappijen vermeld als onderdeel van de aansluiting tussen de nettokasstroom en de balansmutatie van de geldmiddelen op de balans.

Verschillen tussen de operationele kasstromen en de mutaties van de gerelateerde balansposten worden veroorzaakt doordat gedurende het jaar enkele groepsmaatschappijen zijn verkocht, verworven of gedeconsolideerd.

Groepsbalans per 31 december 2017 (voor winstbestemming)

(In duizenden euro)

ACTIVA	31.12.2017	31.12.2016
1 Immateriële vaste activa		
Goodwill	10.310	4.199
Overige immateriële vaste activa	8.221	10.270
	18.531	14.469
2 Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en bedrijfsterreinen	13.257	13.508
Machines en installaties	12.342	11.775
Andere vaste bedrijfsmiddelen	11.270	10.456
	36.869	35.739
3 Financiële vaste activa		
Deelnemingen in verbonden partijen	13.036	11.791
Latente belastingvorderingen	804	1.663
Overige vorderingen en leningen u/g	1.262	1.421
	15.102	14.875
4 Vlottende activa		
Voorraden		
Handelsvoorraden	6.289	7.306
	6.289	7.306
Vorderingen		
Handelsdebiteuren	108.900	106.139
Overige verbonden maatschappijen	1.542	2.889
Overige vorderingen en overlopende activa	23.236	19.395
	133.678	128.423
Liquide middelen	89.344	88.187
	299.813	288.999

PASSIVA		31.12.2017	31.12.2016
5	Groepsvermogen		
	Aandeel Vebego International N.V. in het groepsvermogen	91.060	84.560
	Aandeel Vebego International B.V. in het groepsvermogen	14.218	13.913
	Aandeel derden in het groepsvermogen	2.074	2.469
		<u>107.352</u>	<u>100.942</u>
6	Voorzieningen		
	Voor pensioenen	112	568
	Voor belastingen	4.226	4.225
	Overige voorzieningen	5.674	5.165
		<u>10.012</u>	<u>9.958</u>
7	Langlopende schulden		
	Kredietinstellingen	0	99
	Overige schulden	1.859	1.293
		<u>1.859</u>	<u>1.392</u>
8	Kortlopende schulden		
	Kredietinstellingen	99	0
	Leveranciers- en handelskredieten	31.981	26.276
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	36.998	37.800
	Overige schulden en overlopende passiva	111.512	112.631
		<u>180.590</u>	<u>176.707</u>

Groepswinst- en verliesrekening over 2017

(In duizenden euro)

	2017	2016
9 Netto-omzet	832.534	801.498
Kostprijs van de omzet	659.451	638.932
Bruto-omzetresultaat	173.083	162.566
10 Verkoopkosten en algemene beheerkosten	160.338	158.366
Netto-omzetresultaat	12.745	4.200
11 Financiële baten en lasten	-205	-587
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	12.540	3.613
12 Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-4.186	-309
13 Resultaat deelnemingen	2.918	5.269
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	11.272	8.573
Aandeel derden	-346	-379
Resultaat	10.926	8.194

Overzicht van het totaalresultaat 2017

(In duizenden euro)

	2017	2016
Groepsnettoresultaat na belastingen	10.926	8.194
Berekende goodwill	623	259
Omrekeningsverschillen buitenlandse deelnemingen	-1.884	139
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen als onderdeel van het groepsvermogen	-1.261	398
Totaalresultaat	9.665	8.592

Groepskasstroomoverzicht 2017

(In duizenden euro)

	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten:		
Netto-omzetresultaat	12.745	4.200
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen en andere waardemutaties	14.045	14.592
- Mutaties in voorzieningen	-264	1.161
- Veranderingen in werkkapitaal:		
. toename kortlopende vorderingen	-3.587	-7.895
. afname voorraden	498	-739
. afname kortlopende schulden exclusief kredietinstellingen	-2.728	18.448
	-5.817	9.814
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	20.709	29.767
Ontvangen interest	424	418
Ontvangen dividenden	2.349	2.469
Betaalde interest	-1.045	-978
Betaalde winstbelasting	-1.291	-541
	437	1.368
Kasstroom uit operationele activiteiten	21.146	31.135
Kasstroom uit investeringsactiviteiten:		
Investerings in (im-)materiële vaste activa	-20.557	-19.798
Desinvesteringen (im-)materiële vaste activa	2.773	1.323
Investerings/desinvesteringen in geconsolideerde ondernemingen	974	3.107
Investerings/desinvesteringen in niet-geconsolideerde ondernemingen	881	-4.659
Verstreckte langlopende vorderingen	-1	-74
Ontvangen aflossingen langlopende vorderingen	125	561
	-15.805	-19.540
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	5.341	11.595
Kasstroom uit financieringsactiviteiten:		
Aflossingen van langlopende schulden	-227	-159
Betaalde dividenden	-3.275	-5.077
Mutatie kredietinstellingen	99	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.403	-5.236
Nettokasstroom	1.938	6.359
Koers- en omrekeningsverschillen	-1.469	143
Mutatie geldmiddelen	469	6.502
Mutatie (de)consolidatie deelneming	688	2.450
Saldo geldmiddelen begin verslagjaar	88.187	79.235
Saldo geldmiddelen einde verslagjaar	89.344	88.187

Het aan belangen van derden toerekenbare bedrag van het saldo geldmiddelen einde verslagjaar bedraagt € 1,9 miljoen (2016: € 2,4 miljoen).

Toelichting op de groepsbalans

(in duizenden euro)

ACTIVA

Vaste activa

1 Immateriële vaste activa

	Goodwill	Overige immateriële vaste activa	Totaal 2017	Totaal 2016
Aanschafwaarde begin verslagjaar	4.597	14.846	19.443	10.217
Autonome investeringen dit verslagjaar	0	877	877	4.858
Nieuw als gevolg van acquisitie	7.033	94	7.127	4.739
Desinvesteringen en buitengebruikstellingen	-6	0	-6	-848
Effect van deconsolidatie	0	-39	-39	-159
Koersverschillen en overig	0	-171	-171	636
Aanschafwaarde einde verslagjaar	11.624	15.607	27.231	19.443
Afschrijvingen begin verslagjaar	398	4.576	4.974	2.755
Afschrijvingen dit verslagjaar	813	2.907	3.720	2.764
Nieuw als gevolg van acquisitie	109	13	122	52
Afschrijving inzake desinvesteringen en buitengebruikstellingen	-6	0	-6	-848
Effect van deconsolidatie	0	-35	-35	-158
Koersverschillen en overig	0	-75	-75	409
Afschrijvingen einde verslagjaar	1.314	7.386	8.700	4.974
Boekwaarde begin verslagjaar	4.199	10.270	14.469	7.462
Boekwaarde einde verslagjaar	10.310	8.221	18.531	14.469

De overige immateriële activa betreft geactiveerde software en investeringen in een nieuw ERP-systeem.

2 Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en bedrijfsterreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal 2017	Totaal 2016
Aanschafwaarde begin verslagjaar	28.894	36.807	37.169	102.870	118.932
Autonome investeringen dit verslagjaar	599	5.872	5.831	12.302	10.269
Nieuw als gevolg van acquisitie	247	886	1.040	2.173	4.296
Effect van deconsolidatie	0	0	-1.674	-1.674	-1.530
Desinvesteringen en buitengebruikstellingen	-615	-2.664	-1.286	-4.565	-31.538
Koersverschillen en overig	0	-1.173	-1.571	-2.744	2.441
Aanschafwaarde einde verslagjaar	29.125	39.728	39.509	108.362	102.870
Afschrijvingen begin verslagjaar	15.386	25.032	26.713	67.131	82.088
Afschrijvingen dit verslagjaar	606	5.329	4.420	10.355	11.477
Nieuw als gevolg van acquisitie	3	128	252	383	2.758
Effect van deconsolidatie	0	0	-773	-773	-1.416
Afschrijving inzake desinvesteringen en buitengebruikstellingen	-127	-2.229	-986	-3.342	-30.352
Koersverschillen en overig	0	-874	-1.387	-2.261	2.576
Afschrijvingen einde verslagjaar	15.868	27.386	28.239	71.493	67.131
Boekwaarde begin verslagjaar	13.508	11.775	10.456	35.739	36.844
Boekwaarde einde verslagjaar	13.257	12.342	11.270	36.869	35.739

Van de boekwaarde einde verslagjaar van de bedrijfsgebouwen en bedrijfsterreinen heeft 8% (2016: 4%) betrekking op verbouwingen aan onroerende zaken waarvan de meegeconsolideerde deelnemingen als huurder wel de economische, doch niet de juridische eigenaar zijn.

3 Financiële vaste activa

Het verloop in 2017 is als volgt:

- Deelnemingen in verbonden partijen

	2017	2016
Saldo begin verslagjaar	11.791	13.030
Gekochte deelnemingen	10	2.612
In het verslagjaar ge(de)consolideerde deelnemingen	-556	-4.731
Resultaat deelnemingen	3.028	2.620
Dividenduitkeringen	-2.349	-2.469
Overige mutaties	1.112	729
Saldo einde verslagjaar	13.036	11.791

- Latente belastingvorderingen

	2017	2016
Saldo begin verslagjaar	1.663	2.307
Mutatie tijdelijke verschillen	-842	-644
Af als gevolg van deconsolidatie	-17	0
Saldo einde verslagjaar	804	1.663

Een bedrag van circa € 0,5 miljoen heeft een kortlopend karakter.

- Overige vorderingen en leningen u/g

	2017	2016
Saldo begin verslagjaar	1.421	2.365
Verstrekte leningen dit verslagjaar	2	175
	1.423	2.540
Ontvangen aflossingen dit verslagjaar	-125	-561
Afgeboekte leningen dit verslagjaar	-36	-465
Reclassificatie naar kortlopende vorderingen	0	-93
Saldo einde verslagjaar	1.262	1.421

De overige vorderingen en leningen u/g zullen uiterlijk in 2022 worden afgelost.

4 Vlottende activa

Vorraden

De voorziening incurante voorraden bedraagt € 0,3 miljoen (2016: € 0,3 miljoen).

De boekwaarde van voorraden die worden gewaardeerd op lagere netto-opbrengstwaarde bedraagt € 0,3 miljoen (2016: € 0,3 miljoen). Het bedrag van de afwaardering gedurende 2017 bedraagt € 0,04 miljoen (2016: € 0,04 miljoen) en is als verlies verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Gedurende het boekjaar is voor een bedrag van € 0 miljoen (2016: € 0 miljoen) van een eerdere afwaardering van voorraden teruggenomen.

Vorderingen

De voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren bedraagt € 1,9 miljoen (2016: € 4,2 miljoen). Gedurende het boekjaar is ten laste van de winst-en-verliesrekening een bedrag van € 0,4 miljoen (2016: € 2,5 miljoen) gebracht.

Liquide middelen

Positieve en negatieve saldi van deelnemers in de compte-joint overeenkomsten zijn in de groepsbalans gesaldeerd weergegeven.

In de liquide middelen zit een bedrag van € 3,9 miljoen (2016: € 4,7 miljoen) dat onder andere op G-rekeningen staat. Deze bedragen zijn aldus niet vrij ter beschikking, maar lopen naar verwachting binnen een jaar af.

De liquide middelen bevatten een bedrag van CHF 21,6 miljoen.

PASSIVA

5 Groepsvermogen

Het verloop in het verslagjaar 2017 is als volgt:

	Aandeel Vebego Intern. N.V.	Aandeel Vebego Intern. B.V.	Aandeel derden	Totaal
Saldo begin verslagjaar	84.560	13.913	2.469	100.942
Uitgekeerd slotdividend 2016	0	-1.300	-415	-1.715
Dividenduitkeringen 2017	0	-8.060	0	-8.060
Kapitaalstorting	6.500	0	0	6.500
Mutatie als gevolg van aankoop/verkoop aandeel derden	0	0	-326	-326
Resultaat na belastingen van 2017	0	10.926	346	11.272
Goodwillcorrectie	0	623	0	623
Koersverschillen	0	-1.884	0	-1.884
Saldo einde verslagjaar	91.060	14.218	2.074	107.352

De goodwillcorrectie heeft betrekking op vóór 2016 afgesloten earn-out regelingen.

Aan de Algemene Vergadering van Vebego International B.V. wordt een slotdividend van € 2,4 miljoen (dit betekent € 600,- per aandeel) voorgesteld. Dit voorstel is nog niet in de balans verwerkt.

6 Voorzieningen

	2017	2016
* Voor pensioenen		
Saldo begin verslagjaar	568	681
Dotatie ten laste van de winst- en verliesrekening	86	-24
	654	657
Ten laste van de voorziening besteed	-542	-89
Saldo einde verslagjaar	112	568
Een bedrag van circa € 0 miljoen heeft een kortlopend karakter.		
* Voor belastingen		
Saldo begin verslagjaar	4.225	3.511
Mutatie als gevolg van verschil tussen fiscale en commerciële verwerking	130	700
Koersverschillen e.d.	-129	14
Saldo einde verslagjaar	4.226	4.225
* Overige voorzieningen		
Saldo begin verslagjaar	5.165	4.275
Dotatie ten laste van de winst- en verliesrekening	692	1.935
	5.857	6.210
Ten laste van de voorziening besteed	-469	-661
Reclassificatie van negatieve andere deelnemingen	265	-384
Nieuw als gevolg van acquisitie	21	0
Saldo einde verslagjaar	5.674	5.165

Van het totaalbedrag aan voorzieningen ad € 10,0 miljoen, zullen naar verwachting in het komende boekjaar betalingen worden verricht tot een bedrag van € 1,1 miljoen.

Het restant ad € 8,9 miljoen van de voorzieningen heeft een looptijd van langer dan één jaar, maar loopt naar verwachting binnen vijf jaar af.

7 Langlopende schulden

Het verloop in 2017 is als volgt:

	Krediet instellingen	Overige schulden	Totaal 2017	Totaal 2016
Saldo begin verslagjaar	99	1.293	1.392	1.548
Aflossingen in het verslagjaar	-77	-306	-383	-156
Nieuw als gevolg van acquisitie	0	850	850	0
Overige mutaties	-22	22	0	0
Saldo einde verslagjaar	0	1.859	1.859	1.392
Vervallend binnen een jaar na balansdatum	0	291	291	124
Vervallend na meer dan vijf jaar na balansdatum	0	698	698	873
Resterende looptijd	0	2,3-6,0	2,3-6,0	1,6-6,0
Rentevoet in procenten	n.v.t.	0%-5%	0%-5%	1,35%

8 Kortlopende schulden

- Kredietinstellingen

Per balansdatum beschikt de groep over een bankfaciliteit van € 45,5 miljoen (ultimo 2016: € 45,0 miljoen). Hiervan wordt € 0 miljoen aangewend ten behoeve van langlopende financieringen.

Ultimo 2017 bedraagt de schuld in rekening-courant bij de bankier € 0,1 miljoen.

- Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31.12.17	31.12.16
Loonbelasting en bedrijfsvereniging	17.177	17.578
Omzetbelasting en vennootschapsbelasting	19.821	20.222
	36.998	37.800

Deze post bevat een bedrag van € 0,1 miljoen aan te ontvangen vennootschapsbelasting.

- Overige schulden en overlopende passiva

	31.12.17	31.12.16
Lonen en salarissen	71.117	71.420
Investeringsverplichtingen	4.814	2.112
Overige schulden en overlopende passiva	35.581	39.099
	111.512	112.631

De investeringsverplichtingen betreffen verplichtingen aan (voormalige) aandeelhouders van aangekochte deelnemingen. Deze verplichtingen zijn overwegend kortlopend van aard.

In de overige schulden en overlopende passiva is een bedrag opgenomen van CHF 35,8 miljoen. Alle kortlopende schulden hebben een looptijd van minder dan één jaar.

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

- Gestelde garanties

Door de bankiers zijn bankgaranties ten opzichte van derden gesteld tot een bedrag van circa € 2,8 miljoen (2016: circa € 6,3 miljoen).

Een van de dochtermaatschappijen heeft zich bereid verklaard om voor maximaal € 0,9 miljoen (= CHF 1,0 miljoen) werkkapitaalfinanciering aan een minderheidsbelang te verstrekken.

- Operational lease

Door diverse groepsmaatschappijen zijn overeenkomsten afgesloten voor auto-, computer- en machinelease. De leasekosten opgenomen in de winst- en verliesrekening 2017 bedragen € 8,5 miljoen. Voor 2018 is hiermee een jaarbedrag gemoeid van circa € 8,3 miljoen. De verplichtingen inzake de huidige leasecontracten bedragen € 13,3 miljoen voor de jaren 2019 tot en met 2022. Alle contracten hebben een looptijd welke eindigt vóór 31-12-2022.

- Langlopende huurverplichtingen met derden

Voor 2018 bedragen deze circa € 6,8 miljoen (2017: circa € 6,5 miljoen). De verplichtingen inzake de huidige langlopende huurverplichtingen met derden bedragen € 11,7 miljoen voor de jaren 2019 tot en met 2022. Voor de jaren na 2022 bedragen deze € 0,2 miljoen.

- Aansprakelijkheid

Door Vebego International N.V. zijn ten behoeve van het merendeel van de 100%-deelnemingen in Nederland aansprakelijkheidsverklaringen afgegeven zoals bedoeld in artikel 403, Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9. Uit dien hoofde is Vebego International N.V. hoofdelijk aansprakelijk voor de uit de rechtshandelingen van die groepsmaatschappijen voortvloeiende schulden.

Voor een beperkt aantal deelnemingen zijn er instandhoudingsverklaringen verstrekt.

Voor een beperkt aantal buitenlandse deelnemingen zijn er bepaalde garanties verstrekt.

Vebego International B.V. en haar Nederlandse dochters maken deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond hiervan is Vebego International B.V. hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

Vier van de dochtermaatschappijen van Vebego International B.V. zijn firmant van een VOF en uit dien hoofde aansprakelijk voor de schulden van deze vennootschappen onder firma.

- Verliescompensatie

Er bestaat een voorwaardelijk recht op verliescompensatie op balansdatum tot een bedrag van € 15,1 miljoen (2016: € 15,7 miljoen).

- Acquisities

Met betrekking tot een aantal in het verleden verworven deelnemingen, zijn met de andere aandeelhouders voorwaardelijke verplichtingen aangegaan ten behoeve van eventuele uitbreidingen van onze belangen.

Toelichting op de groepswinst- en verliesrekening alsmede overige toelichtingen

(in duizenden euro)

9 Netto-omzet

- Geografisch

	2017	%	2016	%
Nederland	459.587	55,2	450.712	56,2
Zwitserland	193.291	23,2	194.490	24,3
Duitsland	99.694	12,0	71.509	8,9
België	79.317	9,5	84.263	10,5
Rest van Europa	645	0,1	524	0,1
	832.534	100,0	801.498	100,0

- Naar bedrijfstak

	2017	2016
Gezondheidszorg Nederland	114.714	116.313
Facility Services Nederland	323.185	297.723
Gezondheidszorg België	30.729	30.702
Facility Services International	267.275	243.605
Personeelsdiensten	59.326	73.075
Products & Systems	37.305	40.080
	832.534	801.498

De netto-omzet van bedrijfstak 'Products & Systems' betreft opbrengsten uit de verkoop van goederen, de netto-omzet van de andere bedrijfstakken betreft opbrengsten uit het verlenen van diensten.

10 Verkoopkosten en algemene beheerkosten

	2017	2016
Verkoopkosten	5.507	8.261
Algemene beheerkosten	154.831	150.105
	160.338	158.366

11 Financiële baten en lasten

	2017	2016
* Financiële lasten		
Rentelasten	539	480
Overige financiële lasten	505	529
	1.044	1.009
* Financiële baten		
Rentebaten	424	418
Koersresultaten	415	4
	839	422
Saldo financiële baten en lasten	-205	-587

12 Vennootschapsbelasting

De belastingdruk over het resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening bedraagt 33,4% (2016: 8,6%); het in Nederland geldende nominale tarief bedraagt 25,0%. De afwijking in 2016 tussen het nominale belastingtarief en het effectieve belastingtarief wordt mede veroorzaakt door een liquidatieverlies van een buitenlandse entiteit. De afwijking in 2017 wordt veroorzaakt door verschillen in de belastingtarieven van de landen waarin de groep opereert, de presentatie van de resultaten van vennootschappen onder firma onder resultaat deelnemingen terwijl de belastingdruk over deze resultaten verantwoord wordt onder belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, en het niet waarderen of alsnog waarderen van actieve belastinglatenties voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, aangezien realisatie niet waarschijnlijk wordt (werd) geacht.

13 Resultaat deelnemingen

In het resultaat deelnemingen is een verlies van € 1,0 miljoen (2016: opbrengst van € 0,4 miljoen) verantwoord als gevolg van de verkoop van deelnemingen.

Overige toelichtingen

Totaalbedrag van de afschrijvingen

	2017	2016
Begrepen in kostprijs van de omzet	6.701	8.019
Begrepen in verkoopkosten en algemene beheerkosten	7.374	6.222
	14.075	14.241

Totaalbedrag van de loonkosten

	2017	2016
Lonen en salarissen	461.185	456.456
Sociale lasten	81.442	80.195
Pensioenpremies	20.640	19.836
	563.267	556.487

	2017	2016
Begrepen in de kostprijs van de omzet	479.272	469.112
Begrepen in verkoopkosten en algemene beheerkosten	83.995	87.375
	563.267	556.487

Aantal werknemers

	2017	2016
Het gemiddelde aantal werknemers berekend op basis van fulltime-equivalenten bedraagt	14.718	14.306

De verdeling per activiteit is als volgt:

	2017	2016
* Gezondheidszorg Nederland	2.325	2.288
* Facility Services Nederland	5.171	4.713
* Gezondheidszorg België	804	815
* Facility Services International	3.491	3.435
* Personeelsdiensten	2.682	2.799
* Products & Systems	192	200
* Holdings	53	56
	14.718	14.306

Van het gemiddelde aantal werknemers berekend op basis van fulltime-equivalenten waren er 6.990 (2016: 6.595) werkzaam buiten Nederland.

Honoraria accountantsorganisatie

	2017	2016
Controle van de jaarrekening	406	392
Andere controle opdrachten	102	72
Andere niet-controle diensten	0	0
	508	464

Dit betreffen de fees van de accountant, Deloitte Accountants B.V. De bovenstaande honoraria zijn gebaseerd op het totaal onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop dit betrekking heeft.

Vennootschappelijke balans per 31 december 2017 (voor winstbestemming)

(In duizenden euro)

ACTIVA	31.12.2017	31.12.2016
Vaste activa		
14 Financiële vaste activa		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	75.017	68.517
	<u>75.017</u>	<u>68.517</u>
Vlottende activa		
Vorderingen		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	10.434	8.589
	<u>10.434</u>	<u>8.589</u>
Liquide middelen	6.100	7.900
	<u>6.100</u>	<u>7.900</u>
	91.551	85.006

PASSIVA	31.12.2017	31.12.2016
15 Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	500	500
Agioreserve	97.345	90.845
Overige reserves	-6.785	-6.775
Onverdeelde winst verslagjaar	0	-10
	<u>91.060</u>	<u>84.560</u>
Kortlopende schulden		
Leveranciers- en handelskredieten	0	5
Belastingen en premies sociale verzekeringen	191	249
Overige schulden en overlopende passiva	300	192
	<u>491</u>	<u>446</u>
	91.551	85.006

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2017

(In duizenden euro)

	2017	2016
Resultaat na belastingen	0	0
Resultaat deelnemingen	0	-10
Nettoresultaat na belastingen	0	-10

Toelichting op de vennootschappelijke balans en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening

Algemeen

De statutaire zetel van Vebego International N.V. is te Curaçao. Het vestigingsadres is Cortenbach 1 te Voerendaal, Nederland en de vennootschap is ingeschreven onder het KvK-nummer 14050562 bij het Handelsregister Kamer van Koophandel Nederland.

Deze vennootschappelijke jaarrekening is, in afwijking van de grondslagen voor het opmaken van de jaarrekening volgens de Curaçaose wetgeving, opgemaakt met inachtneming van de wettelijke bepalingen zoals vermeld in het Nederlands Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9.

Grondslagen van de financiële verslaggeving

Voor de gehanteerde grondslagen voor de waardering van de activa en passiva, alsmede voor de bepaling van het resultaat, wordt verwezen naar de toelichting op de groepsbalans en de groepswinst- en verliesrekening.

Statutaire bepalingen omtrent de winstbestemming

De statutaire bepalingen luiden als volgt: De winst, zoals deze blijkt uit de vastgestelde winst- en verliesrekening met toelichting, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering, die deze geheel of gedeeltelijk kan bestemmen tot vorming van of storting in één of meer algemene of bijzondere reservefondsen.

Winstbestemming

Aan de Algemene Vergadering wordt voorgesteld om het resultaat over 2017 toe te voegen aan de overige reserves. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2016

De jaarrekening 2016 is vastgesteld in de Algemene Vergadering, gehouden op 15 mei 2017. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Toelichting op de onderscheiden posten van de vennootschappelijke balans en de vennootschappelijke winst- en verliesrekening alsmede overige toelichtingen

(In duizenden euro)

BALANS

ACTIVA

14 Financiële vaste activa

- Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Dit betrof de deelneming in Vebego Fiba AG te Dietikon, Zwitserland, welke in 2016 is opgeheven.

Het verloop is als volgt:

Saldo begin verslagjaar
Resultaat deelnemingen
Dividenduitkering

Saldo einde verslagjaar

2017	2016
0	229
0	-10
0	-219
0	0

- Vorderingen op groepsmaatschappijen

Het verloop is als volgt:

Saldo begin verslagjaar
Overige mutaties

Saldo einde verslagjaar

2017	2016
68.517	38.517
6.500	30.000
75.017	68.517

Dit betreft ultimo 2017 een lening verstrekt aan Vebego International B.V.

Passiva

15 Eigen vermogen

- Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 5.000 gewone aandelen van nominaal € 500,-. Het gestort en opgevraagd kapitaal bestaat uit 1.000 gewone aandelen van nominaal € 500,-.

- Agioreserve

Dit betreft het bedrag dat bij uitgifte van aandelen meer gestort is dan de nominale waarde. De agioreserve is belastingvrij uitkeerbaar in de vorm van bonusaandelen.

Het verloop is als volgt:

Saldo begin verslagjaar

Agioستorting

Saldo einde verslagjaar

2017	2016
90.845	60.845
6.500	30.000
97.345	90.845

- Wettelijke reserve bij deelnemingen

Dit betreft het bedrag voor niet uitgekeerde resultaten en rechtstreekse waardevermeerderingen van deelnemingen waarvan uitkering niet zonder beperking kan worden bewerkstelligd.

Het verloop is als volgt:

Saldo begin verslagjaar

Mutatie

Saldo einde verslagjaar

2017	2016
0	83
0	-83
0	0

- Reserve koersverschillen

Het verloop is als volgt:

Saldo begin verslagjaar

Mutatie

Saldo einde verslagjaar

2017	2016
0	-1.331
0	1.331
0	0

- Overige reserves

Het verloop is als volgt:

Saldo begin verslagjaar

Resultaat na belastingen voorgaand verslagjaar

Mutatie reserve koersverschillen

Mutatie wettelijke reserve bij deelnemingen

Saldo einde verslagjaar

2017	2016
-6.775	-5.531
-10	4
0	-1.331
0	83
-6.785	-6.775

- Onverdeelde winst verslagjaar

Het verloop is als volgt:

Saldo begin verslagjaar

Toegevoegd aan overige reserves

Resultaat na belastingen dit verslagjaar

Saldo einde verslagjaar

2017	2016
-10	4
10	-4
0	-10
0	-10

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

- Aansprakelijkheid

Door Vebego International N.V. zijn ten behoeve van het merendeel van de 100%-deelnemingen in Nederland aansprakelijkheidsverklaringen afgegeven zoals bedoeld in artikel 403, Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9. Uit dien hoofde is Vebego International N.V. hoofdelijk aansprakelijk voor de uit de rechtshandelingen van die groepsmaatschappijen voortvloeiende schulden.

Overige toelichtingen

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

- Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond in 2017 uit twee leden. De bezoldiging over het verslagjaar 2017 van de leden van de Raad van Bestuur bedroeg € 1.009.645 (2016: € 1.284.203) inclusief sociale lasten ad € 13.495 en pensioenpremies ad € 85.351.

- Raad van Commissarissen

De bezoldiging over het verslagjaar 2017 van de leden van de Raad van Commissarissen bedroeg € 110.298 (2016: € 108.390).

Aantal werknemers

	2017	2016
Het gemiddelde aantal werknemers berekend op basis van fulltime-equivalenten bedraagt	2	2

Was getekend

Raad van Bestuur:

Raad van Commissarissen:

- Ir. R.G. Goedmakers, voorzitter

- L.M. Sondag, voorzitter

- S.M.C.E. Feijen

- A. Vos, vicevoorzitter

- T.J. Goedmakers

- T.A. Goedmakers

- J.G.A. van Hoek

Voerendaal, 23 april 2018

Lijst van kapitaalbelangen

Naam	Vestigingsplaats	Groepsaandeel %
ABC-Care ID N.V.	Antwerpen (B)	100
Adiuvare Manus CVBA	Antwerpen (B)	60,17
Alpheios B.V.	Heerlen	100
Alpheios Belgium N.V.	Wilrijk (B)	100
Alpheios France S.A.S.	Goussainville (F)	100
Alpheios International B.V.	Heerlen	100
AMS Personalservice GmbH	Keulen (D)	100
Arcon GmbH & Co.KG	Keulen (D)	100
Arcon Personaldienste GmbH (voorheen TEAM-TEMPO GmbH & Co.KG)	Keulen (D)	100
Arcon Verwaltungs-GmbH	Keulen (D)	100
Assist at Home N.V.	Antwerpen (B)	100
Assist B.V.	Heerlen	100
Assist for You SCRL	Luik (B)	100
Assist Healthcare Facilities N.V.	Antwerpen (B)	80,5
Assist Home Services VZW	Antwerpen (B)	93,5
Assist N.V.	Antwerpen (B)	100
Assist Zorg B.V.	Heerlen	100
Assist zorgondersteuning B.V.	Capelle aan den IJssel	100
Axamed N.V.	St. Niklaas (B)	100
Axent Groen B.V.	Hengelo	75
Balanz Facilitair B.V.	Voerendaal	100
Balanz Services B.V.	Voerendaal	100
Beda-Z BVBA	Antwerpen (B)	100
B.V. Thuiszorg Midden Gelderland B.V.	Arnhem	100
Care N.V.	Antwerpen (B)	100
CleanDeal BVBA	Adegem (B)	100
Cleaning Service SA	Genève (CH)	100
Comfort-Assist VZW	Antwerpen (B)	60,17
Eccos GmbH	Dinslaken (D)	75
ECI Horeca B.V.	Roermond	100
ELSTA GmbH	Keulen (D)	100
EMATEC GmbH	Weimar (D)	100
Fortron B.V.	Hoensbroek	100
Glanzer Dienstencheques BVBA	Zandhoven (B)	100
Hacron Groen B.V.	Lievelde	100
Hacron Schoon B.V.	Lichtenvoorde	100
Hago Airport Security B.V.	Schiphol	100
Hago Airport Services B.V.	Schiphol	100
Hago Facility Management GmbH	Dinslaken (D)	75
Hago Food & Industry B.V.	Roosendaal	100
Hago Gebäude-Service GmbH & Co. KG	Laatzen (D)	100
Hago Gebäude-Service Verwaltungs-GmbH	Laatzen (D)	100
Hago Nederland B.V.	Heerlen	100

Naam	Vestigingsplaats	Groepsaandeel %
Hago Rail Services B.V.	Heerlen	100
Hago Trolley Logistics B.V.	Schiphol	100
Hago Zorg B.V.	's-Hertogenbosch	100
Hago Zorg PP B.V.	's-Hertogenbosch	100
Hameland Hacron Gartenbau- und Landschaftsbau GmbH	Aachen (D)	100
Hanse Clean Service Dienstleistung GmbH	Hamburg (D)	75
HCS Gebäudereinigung GmbH	Ibbenbüren (D)	75
HCS Nederland BV	Almelo	100
HCS Verwaltung GmbH	Ibbenbüren (D)	75
Het FacilityPunt CVBA VSO	Gentbrugge (B)	100
Home at the Office Housekeepers B.V.	Capelle aan den IJssel	100
Jamiko BVBA	St. Niklaas (B)	100
KIEN Facility Management B.V.	Eindhoven	100
M2 Personal GmbH	Keulen (D)	100
Novacare BVBA	Grobbendonk (B)	80,5
Pace Systems B.V.	Rotterdam	75
PERTEC GmbH	Bochum (D)	100
Piecom B.V.	Rotterdam	75
Piecom International B.V.	Rotterdam	75
Pro Personalservice GmbH	Keulen (D)	100
PROFITEC GmbH	Keulen (D)	100
Reflex Healthcare People N.V.	Brussel (B)	100
Rooden Landscape Solutions B.V.	Meerssen	100
Rooden Machines B.V.	Meerssen	100
Schoonmaakbedrijf Westerveld B.V.	Hilversum	100
SDBV B.V.	Schiphol	100
Servico AG	Dinslaken (D)	75
Servico EDA GmbH	Dinslaken (D)	37,5
Servico FM GmbH	Dinslaken (D)	75
Servico HDG GmbH	Dinslaken (D)	50
StaRoTec GmbH	Keulen (D)	100
STMG B.V.	Bemmel	100
STMG Hulp bij het Huishouden B.V.	Arnhem	100
Stoffels Bleijenberg B.V.	Vlissingen	100
Toron Chemie B.V.	Heerlen	100
V&R Groep B.V.	Eindhoven	100
Vebego AG	Dietikon (CH)	100
Vebego Airport AG	Dietikon (CH)	100
Vebego Airport Services B.V.	Schiphol	100
Vebego Facility Services B.V.	Heerlen	100
Vebego Holding N.V. (<i>Groepshoofd</i>)	Curaçao	n.v.t.
Vebego Innovations B.V.	Heerlen	100
Vebego International B.V.	Voerendaal	100
Vebego Management Consultancy B.V.	Heerlen	100
Vebego Personeelsdiensten B.V.	Voerendaal	100
Vebego Publiek-Private Allianties B.V.	Voerendaal	100
Vebego Schweiz Holding AG	Dietikon (CH)	100

Naam	Vestigingsplaats	Groepsaandeel %
Vebego Service Center B.V.	Heerlen	100
Vebego Services B.V.	Voerendaal	100
Vebego Services GmbH	Berlijn (D)	100
Vebego Services N.V.	Antwerpen (B)	100
Vebego WSW-Activiteiten B.V.	Voerendaal	100
Vebego WSW-Activiteiten III B.V.	Voerendaal	100
Vebego WSW-Activiteiten V B.V.	Heerlen	100
Vebego WSW-Activiteiten VI B.V.	Voerendaal	100
Yask B.V.	Capelle aan den IJssel	100
Yask Airport Information B.V.	Schiphol	100
ZorgPro BVBA	Antwerpen (B)	80,5
Zorgwonen vzw	Antwerpen (B)	80,5

Niet-meegeconsolideerde deelnemingen

Naam	Vestigingsplaats	Groepsaandeel %
Anne Goossens Schoonmaakdiensten BVBA	Antwerpen (B)	33,33
Archipel Thuis B.V.	Eindhoven	49,00
Blankers B.V.	Weert	50,00
Brasschaat Cleaning BVBA	Brasschaat (B)	33,33
B.S.O. BVBA	Lier (B)	33,33
CarePeople AG	Zurich (CH)	50,00
Cleaning Professionals N.V.	Erembodegem (B)	33,33
Cleaning Professionals Holding N.V.	Erembodegem (B)	33,33
De Mangelaar BVBA	Wachtebeke (B)	50,00
Nearly New Office Facilities N.V. (voorheen Development & Coordination Services N.V.)	Vilvoorde (B)	47,50
Doctar CVBA	Aalst (B)	24,86
Envida Proper B.V.	Maastricht	49,00
Facilitesse B.V.	Eindhoven	49,00
Floor Housekeeping B.V.	's-Gravenhage	49,00
Florein Bemiddeling B.V.	Voorburg	43,75
Florein Holding B.V.	Voorburg	43,75
Florein Zorg B.V.	Voorburg	43,75
Glanzer N.V.	Zandhoven (B)	33,33
Handmatige Industriële Schoonmaak BVBA	Herentals (B)	48,90
IBN Facilitair VOF	Uden	50,00
ISE Exploitatie B.V.	Eindhoven	59,00
J.Ph. Vandergoten N.V.	Cargovil (B)	50,00
JacobSchoon B.V.	Haarlem	49,00
LUMC Services B.V.	Leiden	50,00
Martini Ondersteunende Diensten B.V.	Groningen	49,00
Mederi at Home CVBA	Aalst (B)	33,73
Mederi N.V.	Aalst (B)	32,52
Mondriaan Schoon B.V.	Heerlen	49,00
NG² Hulst B.V.	Hulst	33,33
NNOF B.V.	's-Hertogenbosch	47,50
PersonalProfi CLD GmbH	Berlijn (D)	50,00
PflegeProfi BVA GmbH	Berlijn (D)	50,00
Pierre Management Consultancy N.V.	Huldenberg (B)	50,00
Ploegmakers Cultuurtechniek B.V.	Veghel	50,00
Prio Verve Facilitair VOF	Weert	33,33
Prio Verve Groen VOF	Weert	33,33
Proteion Schoon B.V.	Horn	49,00
Returnity B.V.	Utrecht	50,00
RIF Facility Services B.V.	Sittard	49,00
SenD B.V.	Leeuwarden	49,00
TDM3 CVBA	Aalst (B)	26,01
UMCG Services B.V.	Groningen	49,00
UniK B.V.	Gennep	49,00

Naam	Vestigingsplaats	Groepsaandeel %
Verleye BVBA	Brugge (B)	33,33
Vierstroom Hulp Thuis B.V.	Zoetermeer	49,00
WVS Schoonmaak VOF	Roosendaal	50,00
Your Mover Logistics N.V.	Vilvoorde (B)	45,00
Zuyderland Huishoudelijke Hulp B.V.	Sittard	49,00
Zuyderland Thuiszorg B.V.	Sittard-Geleen	49,00



Overige
gegevens

Inhoudsopgave

Overige gegevens 119

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	122
---	-----

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en Raad van Commissarissen van Vebego International N.V.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Vebego International N.V. te Curaçao gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vebego International N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van Vebego International N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- De overige gegevens.
- De overige informatie, zoals opgenomen onder Voorwoord, Gemanaged & geconsolideerd, Bericht van Raad van Commissarissen, Corporate Governance, Key Figures 2017 en alle artikelen van het onderdeel 'Vebego vitaliseert werk en zorg'.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische

beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met het bestuur en de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Eindhoven, 23 april 2018

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend

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

A woman with dark hair in a ponytail, wearing a white long-sleeved shirt and white trousers, is crouching and cleaning a yellow pillar with a green cloth. The background is a colorful geometric pattern with shades of pink, blue, and yellow.

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 150 bedrijven en joint ventures. Vebego wil mensen verbinden en vitaliseren. Dat doen we in de facilitaire dienstverlening en in de gezondheidszorg. Onze 35.525 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 2017 had Vebego een gemanagede omzet van € 1.090,7 miljoen.