



Geschäftsbericht 2017

Vebegeo vitalisiert Arbeit und Pflege

Inhaltsverzeichnis

Vebege und gute Unternehmensführung 5

Vorwort	6
Bericht des Vorstands	8
Bericht des Aufsichtsrats	13
Corporate Governance	15
Kennzahlen 2017	16

Vebege vitalisiert Arbeit und Pflege 19

Mehr Kundenfokus, mehr Zusammenarbeit, mehr Wirkung	20
Vebege Airport Services - Pionier am Flughafen Schiphol	24
Schweizer Vebege-Startup wächst in raschem Tempo	26
Das jüngste Mitglied des Vorstands stellt sich vor	29
Führung mit Vertrauen und Klarheit	33
Integrale häusliche Pflege reagiert auf gesellschaftliche Veränderungen	36
Destination: Future	40
Hago 75 Jahre	45
Bedeutungsvolle Arbeit	48
Bedeutungsvolle Arbeit bei Hago Zorg - Praxisorientierte Lösungen	51
Erfolgsgeschichte Gartenbauunternehmen	54
Nachhaltige Einsetzbarkeit als soziales Verdienstmodell	58
Vebege drängt auf notwendige Infektionsprävention	62
Yask und Kien: Bauen an einer siegreichen Kombination	64

Yask als Spielmacher am richtigen Ort	67
VebeGo Foundation: Beitrag zu einem besseren Morgen	69

Jahresabschluss **73**

Gemanagt und konsolidiert	74
Zusammenfassung des Jahresabschlusses VebeGo International 2017	75

Der offizielle Jahresbericht 2017 der VebeGo International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.



Vebegeo

und gute
Unternehmensführung

Vorwort



Zurückblicken und nach vorne schauen. Das Jubiläumsjahr 2018 steht im Zeichen sowohl unserer 75-jährigen Unternehmensgeschichte als auch einer Zukunft, die mindestens genauso lange währen soll. In unserem Geschäftsbericht wollen wir vor allem auf das Jahr 2017 eingehen, das Jahr, das nun hinter uns liegt. Ein Jahr, in dem wir unseren Fokus neu ausgerichtet und einen Veränderungsprozess in Gang gesetzt haben, der für unsere Zukunft ausschlaggebend ist. Dadurch kommen auf allerlei Ebenen Dinge zusammen, die Vebege einen gewaltigen Impuls verleihen.

Vebege ist ein Unternehmen mit starkem Unternehmergeist. Wir ermutigen zu Experimenten und Innovationen und haben keine Angst, Fehler zu machen. Aber wir wollen es noch besser anpacken, noch klüger. Um unser unternehmerisches Wirken auf eine höhere Ebene zu bringen, bedarf es vor allem an mehr Fokus und Tatkraft. Ideen haben wir genug. Jetzt ist es jedoch an der Zeit, kritische Entscheidungen zu treffen und uns auf eine erfolgreiche Implementierung zu konzentrieren. Ich habe volles Vertrauen, dass uns dies gelingen wird, denn die Bereitschaft zum Ärmelhochkrepeln ist fest in unserer DNA verankert.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Kraft unseres Kollektivs: in den vielen Vebege-Unternehmen, die in vier Ländern eine gigantische Wirkung entfalten. Wenn wir unsere Kräfte bündeln, können wir vollauf von unseren gegenseitigen Kenntnissen und Fähigkeiten profitieren. Das vergangene Jahr stand daher im Zeichen von Fragen wie: Wie können wir noch intelligenter zusammenarbeiten, miteinander und mit unseren Kunden? Und wie können wir unseren Mehrwert für die Kunden, die Mitarbeiter, die Aktionäre und die Gesellschaft steigern?

Die Antworten darauf liegen in einer Kursänderung mit vielen Facetten verborgen: von der Herangehensweise an den Markt bis zur Kultur, und von Prozessen bis zur Kommunikation. Es ist eine spannende, umfassende Veränderung, damit wir flexibel und zukunftsorientiert bleiben. Eine

Veränderung, die es uns ermöglicht, unsere Kontinuität zu wahren und weiterhin in uns selbst, unsere Leute und unsere Gesellschaft zu investieren.

In diesem Geschäftsbericht können Sie lesen, wie wir den Veränderungsprozess im vergangenen Jahr in Gang gesetzt haben, wo wir heute stehen und was unser Ziel ist.

Viel Spaß beim Lesen!

Ronald Goedmakers

Vorstandsvorsitzender

Vebego International

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

↳ **Lesen Sie auch**



Bericht des Vorstands



2017 war ein gutes Jahr für Vebego. Mussten wir 2016 noch von einem Rückgang des konsolidierten Umsatzes berichten, so hat Vebego 2017 ein Umsatzwachstum von 3,9 % gezeigt. Dieser Anstieg wurde in erster Linie durch autonomes Wachstum verursacht. Auch das Nettoumsatzergebnis stieg 2017 an, ebenfalls insbesondere infolge einer Gewinnerholung bei den bestehenden Betrieben. Die Bilanz von Vebego ist unverändert stark, bei einem Solvabilitätskoeffizienten von 35,0 % und einer soliden Liquiditätslage. Für 2018 erwarten wir ein weiteres Umsatzwachstum. Allerdings wird das Nettoumsatzergebnis durch ein umfassendes Investitionsprogramm aller Voraussicht nach geringer ausfallen.

Umsatzentwicklung

Vebego International

2017 stieg der konsolidierte Umsatz von € 801,5 Millionen auf € 832,5 Millionen an, was einem Anstieg von 3,9 % entspricht. Der Saldo aus dem An- und Verkauf von Betrieben wirkt sich 2017 mit 1,1 % positiv auf den Umsatz aus. Der größte Beitrag zum Umsatzwachstum ist der autonomen Entwicklung der Vebego-Betriebe zu verdanken. Das autonome Wachstum betrug 2017 insgesamt 3,7 %. Der Kursrückgang des Schweizer Franken hat den Umsatz mit 0,9 % negativ beeinflusst. Der gesamte gemanagte Umsatz belief sich einschließlich des vollen Beitrags der Joint Ventures auf € 1,09 Milliarden, was einem leichten Anstieg im Vergleich zu 2016 entspricht.

Vebego Niederlande

Vebego realisierte gut 55 % des konsolidierten Umsatzes in den Niederlanden. So gut wie alle Aktivitäten zeigen eine positive Entwicklung, wobei die Tätigkeiten im Facility-Management von Vebego ein überdurchschnittlich starkes Wachstum aufweisen. Auch die Reinigungsunternehmen wachsen weiterhin stark, obwohl die Reinigungsbranche bereits seit Jahren unter Druck steht. Die Veräußerung der

verbliebenen niederländischen Zeitarbeitsunternehmen bremste das Wachstum 2017 im Vergleich zu 2016 leicht. Bei den niederländischen Beteiligungen von Vebego steht der Umsatz von Joint Ventures, die im Bereich der häuslichen Pflege und der Haushaltshilfe tätig sind, unter Druck.

Vebego Belgien

In Belgien, das für 10 % des gesamten konsolidierten Umsatzes steht, ist das autonome Wachstum zum Stillstand gekommen. Vebego ist hier an mehreren Fronten aktiv: im Zeitarbeitsbereich, im Bereich haustechnischer Dienstleistungen sowie mit Aktivitäten im Gesundheitswesen. Die Entscheidung Vebegos, sich aus dem Markt für medizinische Hilfsmittel zurückzuziehen, hatte die Veräußerung mehrerer Betriebe in diesem Sektor zur Folge. Dadurch war der gesamte Umsatz rückläufig.

Vebego Deutschland

Mit einem Umsatz von fast € 100 Millionen war Deutschland 2017 der wichtigste Wachstumsmotor von Vebego. Der Umsatz ist um 40 % gestiegen, zum einen infolge verschiedener Akquisitionen, zum anderen aber auch aufgrund eines starken autonomen Wachstums der bestehenden deutschen Aktivitäten: in den Bereichen Zeitarbeit und haustechnische Dienstleistungen.

Vebego Schweiz

Vebego realisierte 2017 fast ein Viertel des Umsatzes in der Schweiz. Die Personaldienstleistungen im Gesundheitswesen, in der häuslichen Pflege und bei den sonstigen Aktivitäten im Facility-Management verzeichnen ein Wachstum von 3,0 %. Leider gab der Kurs des Schweizer Franken nach, was einer negativen Beeinflussung von € 7,4 Millionen entspricht, sodass sich der Umsatz 2017 im Vergleich zu 2016 kaum geändert hat.

Ergebnisentwicklung

Das Ergebnis entspricht 2017 voll den Erwartungen. Mussten wir 2016 noch einige starke Rückschläge hinnehmen, so ist in diesem Jahr von einer stabilen Ergebnisentwicklung die Rede. Das konsolidierte Nettoumsatzergebnis belief sich auf € 12,7 Millionen im Vergleich zu € 4,2 Millionen im Vorjahr. Der Saldo aus An- und Verkäufen wirkte sich 2017 mit € 0,6 Millionen leicht positiv auf das Ergebnis aus. Der Kursrückgang des Schweizer Franken hat das Ergebnis begrenzt (negativ) beeinflusst. Nahezu alle Betriebe konnten ihre Erwartungen für 2017 erfüllen.

Das Ergebnis aus der normalen betrieblichen Tätigkeit nach Steuern belief sich 2017 auf € 11,3 Millionen, was einem Anstieg um € 2,7 Millionen im Vergleich zu 2016 entspricht. Dass die Differenz im Ergebnis aus der normalen betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zu 2016 geringer ausfällt als beim konsolidierten Nettoumsatzergebnis, ist zwei Faktoren zuzuschreiben: Zum einen ist die Körperschaftssteuer 2017 gut € 3,9 Millionen höher als im Vorjahr (2016 hatte Vebego noch einen Körperschaftssteuervorteil infolge eines Liquiditätsverlustes), zum anderen verzeichneten die nicht konsolidierten Beteiligungen 2017 infolge der Veräußerung einiger Beteiligungen ein geringeres Ergebnis.

Insgesamt sind wir mit dem Geschäftsjahr 2017 nicht unzufrieden. Eines steht jedoch fest: ein Nettoumsatzergebnis von 1,5 % passt nicht zu unseren Zukunftsambitionen. Will Vebego diese Ambitionen umsetzen, ist eine wesentliche Verbesserung des Ergebnisses in den kommenden Jahren unumgänglich.

Bilanz

Die Solvabilität erreichte 2017 einen Wert von 35,0 %, ein leichter Rückgang im Vergleich zu 2016. Das Nettoergebnis hat unsere Solvabilität positiv beeinflusst, die Steigerung der Bilanzsumme hat sich hier jedoch negativ ausgewirkt. Das gesamte haftende Eigenkapital (dies entspricht dem Konzernkapital abzüglich Goodwill und zuzüglich einer Rücklage für latente Steuern) stieg auf € 101,3 Millionen leicht

an. Der Stand der liquiden Mittel belief sich zum Bilanzdatum auf € 89,3 Millionen. Auch hier ist von einer geringfügigen Verbesserung die Rede.

Die finanzielle Position von Vebege kann als gut bezeichnet werden. Wir verfügen über ausreichende Eigenmittel zur Finanzierung des strategischen Konzepts von Vebege und der zu Grunde liegenden Pläne der einzelnen Betriebe.

Strategische Risiken und Unsicherheiten

Strategische Risiken

Fokus auf Aktivitäten im Bereich des Facility-Managements

Wie bereits im vergangenen Jahr liegt im rückläufigen Reinigungsmarkt in Kombination mit der immer dominanter werdenden Rolle der großen Hauptlieferanten unserer Einschätzung nach ein strategisches Risiko für Vebege verborgen. Vebege misst den Aktivitäten von Yask im Bereich des Facility-Managements eine hohe Bedeutung zu und hat mit der Übernahme von Kien in den Niederlanden einen entscheidenden Schritt hin zu einem weiteren Ausbau dieser Aktivitäten gesetzt. Auch in den anderen Ländern gerät der Reinigungsmarkt unserer Einschätzung nach zunehmend unter Druck. In der Schweiz konzentrieren wir uns daher auf den weiteren Ausbau des Bereichs Facility-Management sowie der Serviceaktivitäten durch Vebege AG.

Häusliche Pflege und Haushaltshilfe

Die Bereiche häusliche Pflege und Haushaltshilfe sind für Vebege in den Niederlanden nach wie vor ein wichtiger Markt. Wir gehen davon aus, dass der Druck auf die Tarife abnehmen wird und neuer Spielraum für mehr Rentabilität bei der Umsetzung dieser Aktivitäten entsteht. Vebege hält auch weiterhin an ihren langfristigen Zielen fest, allen staatlichen Maßnahmen im Bereich der Finanzierung von Pflege und des niederländischen Sozialförderungsgesetzes WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) zum Trotz, die keine positive Entwicklung verzeichnen. Vebege ist daneben mit der Prüfung alternativer Aktivitäten befasst, um auf der Grundlage eines anderen Geschäftsmodells an den Pflegebereich heranzugehen.

Der deutsche Zeitarbeitsmarkt

In Deutschland nimmt der Druck auf den Markt für Zeitarbeitskräfte unvermindert zu. Die Antwort von M2 auf den Arbeitskräftemangel besteht vor allem in einem Ausbau des Volumens. Dazu werden neue Geschäftsstellen eröffnet, wobei der Fokus auf Arbeitskräften aus Osteuropa liegt. Daneben stehen die Margen durch verschiedene staatliche Maßnahmen unter Druck.

Datenschutzgrundverordnung

Am 25. Mai 2018 wird das niederländische Datenschutzgesetz (Wet bescherming persoonsgegevens, Wbp) außer Kraft gesetzt. Ab dann gilt die neue europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Die Verordnung tritt sofort in Kraft und ist somit nicht mehr in der staatlichen Gesetzgebung verankert. Wir haben bereits vor einiger Zeit mit den Vorbereitungen für die neue DSGVO begonnen. Trotz umfassender zeitlicher und finanzieller Investitionen ist ein völliger Ausschluss der mit diesem Gesetz verbundenen Risiken kaum möglich. Fortlaufende Aufmerksamkeit, Schaffung von Bewusstsein und Kontrolle sind das einzige, was Vebege unternehmen kann, um die Risiken zu minimieren.

Das Gesetz Arbeit und Sicherheit und das Gesetz Arbeit und Einkommen

Darüber hinaus sind für eine Organisation wie Vebege, bei der die Personalkosten den mit Abstand größten und wichtigsten Kostenposten darstellen, die Risiken und Unsicherheiten in erster Linie in diesem Bereich angesiedelt. So führt die jüngste Gesetzgebung im Bereich Arbeit und Sicherheit sowie Arbeit und Einkommen in den Niederlanden immer noch zu einem Anstieg der Risiken, während Lohnsubventionen in Belgien rückläufig sind.

Damit sind die wichtigsten strategischen Risiken angesprochen.

Operative Risiken

Die Mehrzahl der operativen Risiken wurde von den Unternehmen inventarisiert. Das Management widmet allen genannten Problembereichen höchste Aufmerksamkeit.

Gesetz zur Deregulierung der Beurteilung von Arbeitsverhältnissen

Auch in diesem Jahr sei wieder insbesondere auf das Risiko der Unklarheit hingewiesen, die nach wie vor angesichts des Gesetzes zur Deregulierung der Beurteilung von Arbeitsverhältnissen (Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties, WDBA) besteht. Der Wegfall der Erklärung zum Arbeitsverhältnis (Verklaring arbeidsrelatie, VAR) und das weitere Fehlen einer klaren Richtlinie unter anderem seitens des Finanzamtes machen dieses Gesetz für VebeGo, ihre Lieferanten und Einzelunternehmer zu einer problematischen Angelegenheit. VebeGo geht von strengen Kriterien aus, solange jedoch der Prüfstein seitens des Staates unklar ist, bleibt dieses Risiko bestehen.

Risikokontrolle im Fokus

Nahezu alle Unternehmen sehen sich mit einer immer komplexeren Gesetzgebung konfrontiert. Für VebeGo besteht daher die zwingende Notwendigkeit, sich noch mehr auf die Risikokontrolle zu konzentrieren. Dazu setzt VebeGo gleich mehrere Kontrollinstrumente ein, die alle dazu beitragen, die Risiken beherrschbar zu machen. Die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und Regeln wird zum einen von unserem externen Wirtschaftsprüfer überprüft, zum anderen aber auch von den Business Controller der Holding und von den Betrieben selbst. VebeGo setzt eine umfassende Checkliste ein, auf der die wichtigsten Kontrollpunkte aufgeführt sind. Diese Checkliste wird fortlaufend überwacht und an die geltenden gesetzlichen Regelungen und eventuelle Vorkommnisse angepasst. Die Checkliste muss in jedem Quartal von den größeren Unternehmen und zudem zweimal jährlich von den kleineren Betrieben durchgegangen werden. Mittels Stichproben überprüft ein Business Controller der Holding die abgeschlossenen Checklisten, wobei in erster Linie kontrolliert wird, ob die Regeln korrekt eingehalten worden sind.

Auswirkungen von Risiken

Die möglichen finanziellen Auswirkungen der oben genannten strategischen und operativen Risiken sind kaum abschätzbar, da diese sowohl von individuellen Faktoren als auch von Faktoren abhängig sind, die miteinander in einem Zusammenhang stehen. Keines der beschriebenen Risiken und keine der genannten Unsicherheiten hatte jedoch einen nennenswerten Einfluss auf die im Geschäftsjahr 2017 erzielten (finanziellen) Ergebnisse. Aus diesem Grund ist eine weitere Anpassung des Systems der internen Risikokontrolle für 2017 nicht erforderlich. Auch eine Einschätzung der Folgen von Risiken, die in der Zukunft auftreten können und im Rahmen der heutigen Risikokontrolle nicht abgedeckt sind, hat sich als unmöglich erwiesen.

Chancen und Möglichkeiten

Wo von Risiken die Rede ist, da liegen auch Chancen. Die wichtigste Chance für 2018 besteht aus unserer Sicht in einer Verringerung krankheitsbedingter Ausfälle und einer damit verbundenen Steigerung der Produktivität. 2018 haben wir hohe Erwartungen an die Optimierung der ERP-Prozesse in den Niederlanden und in der Schweiz. Sie soll zu einer Senkung der indirekten Kosten führen. Darüber hinaus möchte sich VebeGo im Bereich des Facility-Managements durch eine erfolgreiche Integration der Akquisition von Kien auf dem Markt auszeichnen. Zum Schluss soll auf die Chancen und Möglichkeiten im Bereich der Übernahme von Betrieben hingewiesen werden, die auf die Strategie 2025 ausgerichtet sind.

Ausblick 2018

Dieses Jahr möchten wir uns auf die Verstärkung des Fundaments von VebeGo konzentrieren. Das Budget für 2018 steht im Zeichen einer Reihe von Investitionen in den IT-Bereich, in Schulungen, in die Verstärkung des Managements und in die Optimierung der Betriebsführung der großen Betriebe.

Daneben wurde ein Budget eingerichtet, um dem 75-jährigen Jubiläum von Vebego und seiner Hago-Tochter Aufmerksamkeit zu widmen.

Damit das Unternehmen auf die Zukunft vorbereitet ist, hat Vebego eine neue Kundenstrategie entwickelt. Daneben soll mehr als bisher auf die Stärke des Unternehmens als Kollektiv gesetzt werden. Wissensaustausch, eine effizientere Zusammenarbeit und die Verstärkung der gegenseitigen Dienstleistungen, das sind die Bausteine für den neuen Kurs der Unternehmensgruppe, um auf diese Weise noch mehr Wert für die Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft zu schaffen. Die damit verbundenen Ausgaben werden auf das Ergebnis Einfluss nehmen. Der Umsatz wird 2018 aller Erwartung nach ein autonomes Wachstum von etwa 2,0 % aufweisen. Der Ergebnis wird voraussichtlich unter dem von 2017 liegen.

Die Verbesserung des Ergebnisses steht auch 2018 auf der Agenda des Managements wieder ganz oben. Vebego hat große Pläne im Bereich Arbeit und Pflege. Diese Pläne sollen teils auf der Grundlage des heutigen Unternehmens umgesetzt werden. Daneben tragen aber auch Akquisitionen und Investitionen in neue Verdienstmotive dazu bei. Voraussetzung dafür ist ein Ergebnis, das auf einer soliden Grundlage beruht, damit das Familienunternehmen Vebego auch weiterhin seine finanziell unabhängige Position beibehalten kann. Die Investitionsstrategie und die Personalentwicklung werden mit der Dynamik der Organisation Schritt halten, wobei die langfristige Vision als Leitfaden dient. Die Herausforderung besteht für 2018 darin, kurzfristig an einer Verbesserung der operativen Ergebnisse zu arbeiten und gleichzeitig ein Fundament für die Zukunft zu schaffen.

Wir gehen davon aus, 2019 die ersten Ergebnisse dieser Investitionen vorweisen zu können.

Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrates

Bis heute weist weder die Besetzung des Vorstands noch die des Aufsichtsrats einen ausgeglichenen Geschlechterproporz auf. Bei den Ernennungsverfahren der heutigen Mitglieder wurden alle geeigneten Kandidaten ohne Berücksichtigung ihres Geschlechts hinsichtlich der Anforderungen an die entsprechenden Ämter beurteilt. Bei künftigen Ernennungen wird Vebego nicht nur die individuellen Anforderungen für diese Ämter berücksichtigen, sondern auch die Diversität im Vorstand und im Aufsichtsrat beachten.

Mit Unterschrift:

Für den Vorstand

R.G. Goedmakers

S.M.C.E. Feijen

T.J. Goedmakers

Voerendaal, 23. April 2018

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Bericht des Aufsichtsrats



Es ist uns eine Freude, Ihnen den vom Vorstand erstellten Jahresbericht 2017 vorlegen zu können. Der Jahresbericht 2017 wurde von Deloitte Accountants B.V. geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers versehen. Der Jahresbericht wurde vom Aufsichtsrat genehmigt. Wir können dem im Jahresbericht aufgenommenen Vorschlag zustimmen, das Ergebnis des Jahres 2017 den übrigen Rücklagen hinzuzufügen. Wir empfehlen der Hauptversammlung die Annahme des Jahresberichtes 2017.

2017 fanden vier ordentliche Sitzungen des Aufsichtsrates sowie eine außerordentliche Sitzung statt, in der der Befund des Wirtschaftsprüfers angesichts der Wirtschaftsprüfung erläutert wurde. Daneben haben verschiedene thematische Sitzungen stattgefunden, in denen insbesondere die Bereiche Corporate HR und IT sowie die Entwicklung einer übergreifenden Unternehmensstrategie erörtert wurden.

Alljährlich absolviert der Aufsichtsrat einen Betriebsbesuch bei einzelnen Tochterunternehmen von Vebevo. Ziel dieser Besuche ist es, die Unternehmen und ihre Mitarbeiter näher kennenzulernen und sich über die aktuellen Entwicklungen in den Unternehmen auf den neuesten Stand bringen zu lassen. 2017 wurde entschieden, einigen Betrieben im Bereich der Pflege einen Besuch abzustatten: Hago Nederland, Hago Zorg, Assist und STMG. Dabei wurde insbesondere der strategischen Richtung dieser Betriebe besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Wir freuen uns, dass die Ergebnisse 2017 den Erwartungen entsprechen und von einer stabilen Ergebnisentwicklung die Rede ist. Der Aufsichtsrat ist ebenso wie der Vorstand der Meinung, dass das Ergebnis (1,5 % vom Umsatz) verbessert werden muss. Die auf dieses Ziel ausgerichteten Maßnahmenpläne sind bereits zu einem Teil implementiert worden.

Der Aufsichtsrat ist mit dem vom Vorstand eingeschlagenen Kurs zufrieden, der auf die Verbesserung der Qualität des Managements ausgerichtet ist. Vebego und alle Mitarbeiter des Unternehmens haben Anspruch auf die besten Führungskräfte in den Sektoren, in denen sie tätig sind. Die Erhaltung der Attraktivität von Vebego für junge Talente bleibt ebenfalls weiterhin ein wichtiger Schwerpunkt.

Die beachtlichen Investitionen in Schulungen und den IT-Bereich werden ihrerseits zu einer nachhaltigen Verbesserung des Ertrags beitragen.

Der 2016 eingeleitete Strategiezyklus hat 2017 zu einer Intensivierung der Kundenstrategie geführt, auf die der Vorstand in seinem Bericht noch ausführlich eingehen wird. Kurz gefasst möchte Vebego mehr von der Stärke als Unternehmenskollektiv profitieren. Die neue Kundenstrategie und die intensivere Zusammenarbeit der einzelnen Betriebe untereinander stehen für einen neuen Kurs für das Unternehmen insgesamt. Zusammenhalt und die Bereitschaft zur Kooperation erhalten bei Vebego einen viel höheren Stellenwert.

2017 sind wichtige Schritte eingeleitet worden, um das Fundament von Vebego für die Zukunft zu festigen. 2018 und darüber hinaus wird die Operationalisierung und weitere Umsetzung dieses Kurses in die Praxis mit großen Anstrengungen verbunden sein.

Wir sind der Überzeugung, dass Vebego mit den jetzt eingeleiteten Schritten eine solide Grundlage schafft, damit das Unternehmen seinen Auftrag - einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, indem es Arbeit und Pflege vitalisiert - mit Erfolg umsetzen kann. Wir möchten der Geschäftsführung und allen 35.525 Mitarbeitern unsere Wertschätzung zum Ausdruck bringen.

Mit Unterschrift:

Der Aufsichtsrat

- L.M. Sondag, Vorsitzender
- A. Vos, stellvertretender Vorsitzender
- T.A. Goedmakers
- J.G.A. van Hoek

Voerendaal, 8. Mai 2018

↳ Lesen Sie auch

Zusammenfassung des
Jahresabschlusses Vebego
International 2017

↳ Seite 75

Corporate Governance

Die Leitung von Vebego

Die Leitung von Vebego obliegt dem Vorstand, der sich aus Ronald Goedmakers, Steph Feijen und Ton Goedmakers zusammensetzt. Aber auch sie haben das Bedürfnis an Resonanz und Beratung. Dazu dient der Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat überwacht außerdem die Strategie des Vorstands und den allgemeinen Geschäftsablauf.

Profil der Aufsichtsräte

Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte folgenden Anforderungen Genüge tun:

- Affinität mit dem Auftrag, dem Leitbild und dem Family Statement von Vebego
- Die Fähigkeit, im Team Beratungs- und Überwachungstätigkeiten durchzuführen
- Gute kommunikative und soziale Fähigkeiten.
- Unabhängigkeit und Unparteilichkeit.
- Hinreichende Verfügbarkeit für die Ausübung der Funktion.

Darüber hinaus werden die Rollen geprüft, die die Aufsichtsräte hinsichtlich ihrer Kompetenz ausüben (können). Dabei werden zugleich auch die Fachkompetenz und die Rollen des gesamten Aufsichtsrats berücksichtigt. Es wird ein heterogenes, komplementäres Team angestrebt, um sicherzustellen, dass die Aufsichtsräte sich ergänzen und stärken, aber auch gegensätzliche Meinungen vertreten sein und sich interne Gegenkräfte entwickeln können.

Der Aufsichtsrat von Vebego ist aus vier Personen zusammengesetzt.

Im Berichtszeitraum 2017 ist dem Corporate Governance-Kodex entsprochen worden, der im Kodex Vebego & Gute Unternehmensführung festgelegt ist.

Corporate Governance-Kodex

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Kennzahlen 2017

NETTO UMSATZ

€ 1.090.732.000

76% Konsolidiert

24% Joint Ventures

Vebego-Betriebe

101

Joint Ventures

49

150

ZAHL DER BETRIEBE

UMSATZ JE LAND

Gemanagter Umsatz je Land (in je eintausend Euro)



Niederlande

€ 645.136
59,2 %



Belgien

€ 134.509
12,3 %



Schweiz

€ 205.958
18,9 %

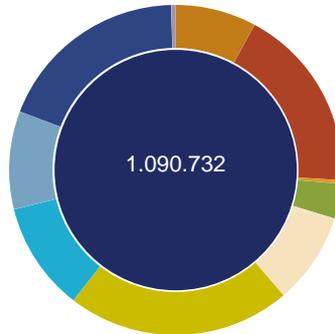


Deutschland

€ 105.129
9,6 %

UMSATZ JE EVE

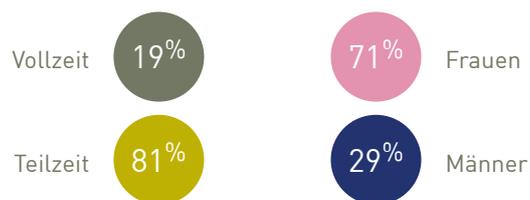
Gemanagter Umsatz je EVE (in je eintausend Euro)



MITARBEITER



35.525





**Vebegeo vitalisiert
Arbeit und Pflege**

Mehr Kundenfokus, mehr Zusammenarbeit, mehr Wirkung



Zurückblicken und nach vorne schauen

Wir wissen alle: Stillstand ist Rückschritt. Ein Unternehmen, das etwas auf sich hält, ist immer in Bewegung. Doch manchmal gibt es diese Jahre, in denen überdurchschnittlich viele Dinge gleichzeitig in Gang gesetzt werden. 2017 war für Vebego so ein Jahr. Zusammen mit Ronald Goedmakers und Steph Feijen blicken wir auf den Zeitraum im Vorfeld zum Jubiläumsjahr von Vebego zurück.

Was war für euch die wichtigste Entwicklung in 2017?

„2017 war für uns der Startpunkt für einen neuen Kurs“, erzählt Steph. „2016 haben wir für Vebego 2025 eine neue Mission ausformuliert. Sie lautet: ‚Vebego leistet einen positiven Beitrag für die Gesellschaft, indem es Arbeit und Pflege belebt‘. 2017 haben wir nach meinem Gefühl eine solide Grundlage gelegt, um diese Mission erfolgreich umzusetzen.“

Das klingt gut, doch was genau beinhaltet diese Mission?

„Vebego möchte für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft von Wert sein. Arbeit und Pflege sind dabei angesichts unserer Dienstleistungen und Expertise die wichtigsten Säulen. Zugleich sind sie aber auch unser größter Trumpf“, erklärt Ronald. „Wir beschäftigen über 35.000 Menschen, die sich Tag für Tag für Millionen andere Menschen einsetzen. Im großen Maßstab und auf verschiedenen Ebenen einen Wert hinzufügen, das geht nur mit einer gesunden Unternehmensführung, mit ausreichendem Cash-Flow. Um diese Kontinuität zu gewährleisten, arbeiten wir an einer neuen Herangehensweise an den Markt, bei der die Partnerschaft mit dem Kunden - mehr noch als bisher - im Mittelpunkt steht.“

Der Kunde im Mittelpunkt: Ist das nicht eine Selbstverständlichkeit?

„Sicherlich“, betont Steph. „Das ist es natürlich schon. Wir benennen damit eine Sache konkret, die wir seit langem stark verinnerlicht haben. Kundenorientierung ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Kultur. Jetzt gehen wir noch einen Schritt weiter. Wir wollen stärker als Partner mit den Kunden an der Lösung von Problemen zusammenarbeiten, mit denen sie bei der täglichen Arbeit konfrontiert werden. Das erfordert eingehende Kenntnisse der Verfahren beim Kunden. Man muss genau wissen, was wichtig ist, um Mehrwert bieten zu können. Wir organisieren uns um den Kunden oder einen spezifischen Bereich herum und entwickeln unser Angebot anhand der Bedürfnisse des Kunden. Auch das ist nicht neu, nur wollen wir es jetzt in einem noch größeren Maßstab tun und tiefer in unserem Unternehmen verankern.“

Können Sie bereits Beispiele für diese Herangehensweise an den Kunden nennen?

„Das können wir sicher“, berichtet Ronald. „Vebego möchte auf zwei Arten einen Mehrwert hinzufügen. An erster Stelle, indem wir einen Kunden oder ein Kundensegment in den Mittelpunkt stellen. Erfolgreiche Beispiele dafür sind Vebego Airport Services (VAS, Niederlande), Hago Rail Services (HRS, Niederlande), Care Expert Cleaning (Belgien), Vebego Santé (Schweiz), Servico Hoteldienstleistungen (Deutschland) und Eccos (Deutschland). Auch unsere regionalen Betriebe, die sich für kleine und mittlere Unternehmen und regionale Behörden stark machen, wie Balanz Facilitair und Axent Groen, rechne ich dazu.“

Und was ist die andere Art, Mehrwert hinzuzufügen?

„Daneben erbringen wir einen zusätzlichen Mehrwert, indem wir über alle Segmente hinweg Speziallösungen anbieten. Beispiele dafür sind Returnity, Fortron und Clean Deal,“ fährt Ronald fort. Die beiden Herangehensweisen – den Fokus auf den Kunden oder das Kundensegment legen und Speziallösungen bieten – sollen sich gegenseitig verstärken. Ein gutes Beispiel dafür, dass es tatsächlich so funktioniert, sind meiner Meinung nach Hago Zorg und Alpheios Infectiepreventie.“

Hat diese Kundenstrategie auch Folgen für das Unternehmen?

„Sicher, denn unsere Kundenstrategie wird nur dann erfolgreich sein, wenn wir uns selbst auf allen Ebenen besser organisieren“, berichtet Steph. „Die Zusammenarbeit ist dabei ein wesentlicher Bestandteil. Einige Vebego-Kunden haben gleich mehrere Dinge gemeinsam. Und nicht nur das: das Wissen und die Erfahrung der einzelnen Vebego-Unternehmen ergänzen sich häufig gegenseitig. Es ist daher logisch, die Betriebe in Segmenten zusammenzuführen. 2017 haben wir die ersten Schritte unternommen, um unsere Kräfte noch weiter zu bündeln. Wir wollen die angestrebte Synergie gerade in der gemeinsamen Zusammenarbeit umsetzen, und richten das Unternehmen daher so ein, dass dieser Prozess verstärkt vorangetrieben wird.“

Was merken die Mitarbeiter von dem neuen Kurs?

Ronald: „Es geht um eine Veränderung auf mehreren Ebenen, sodass alle Betriebe und Mitarbeiter darin einbezogen sind. Mehr Kundenfokus, andere Formen der Dienstleistung und eine stärkere Zusammenarbeit der einzelnen Betriebe untereinander haben auch eine abwechslungsreichere Arbeit, mehr Entwicklungsmöglichkeiten und bessere Karrierechancen zur Folge. Lauter Dinge, die dazu führen, dass unsere Mitarbeiter ihre Tätigkeit als angenehmer und bedeutungsvoller erfahren.“

Bedeutungsvolle Arbeit ist seit längerem einer der Schwerpunkte von Vebego. Wird das auch weiterhin so sein?

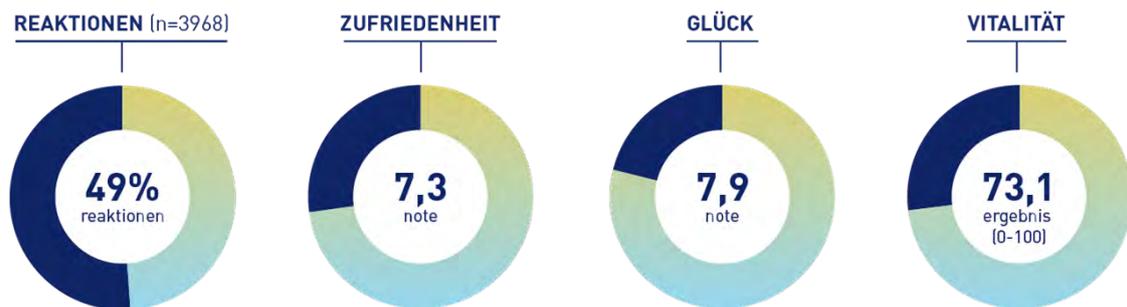
Steph erläutert: „Für uns ist es sehr wichtig, dass sich unsere Mitarbeiter wohl fühlen. Auf der Arbeit, aber auch darüber hinaus. Wir sind ein Unternehmen für Menschen, unsere Mitarbeiter sind unser höchstes Gut. Ein wichtiger Bestandteil des Kurses, den wir fahren, ist daher, sie noch glücklicher zu machen.“

Dank unserer Mitarbeiterbefragung mit dem Titel ‚Bedeutungsvolle Arbeit‘ wissen wir genau, was den

Menschen bei der Arbeit wichtig ist. Die Ergebnisse des vergangenen Jahres zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind: Die Zufriedenheit wurde mit 7,3 bewertet, der Faktor Glück mit 7,9 und die Vitalität erzielte ein Ergebnis von 73,1 Punkten. Auf diese Zahlen bin ich wirklich sehr stolz. Und ja, natürlich will ich, dass wir es im nächsten Jahr noch besser machen. Die Mitarbeiterbefragung bietet uns dazu jede Menge Anknüpfungspunkte!“

Kennzahlen Vebego

Reaktionen, Zufriedenheit, Glück und Vitalität.



Kurz gefasst: Alle profitieren von der neuen Richtung?

„Ganz bestimmt!“ bestätigt Ronald. „Neben unseren Kunden und Mitarbeitern profitiert sogar die Gesellschaft. Ein besseres Ergebnis bietet Spielraum für eine größere Wirkung, da wir mehr Mittel freimachen können, um einen positiven Beitrag zu Mensch und Gesellschaft zu leisten. Man denke beispielsweise an den Ausbau des nachhaltigen Einsatzes von Menschen mit einer Arbeitseinschränkung oder einen Beitrag zu den Sustainable Development Goals (Nachhaltige Entwicklungsziele) der Vereinten Nationen. Unser neuer Kurs bietet uns auf unterschiedliche Art und Weise Spielraum und Möglichkeiten, um unserer Mission – die Vitalisierung von Arbeit und Pflege – Gestalt zu verleihen.“

Ist es eine große Herausforderung, ein so großes Unternehmen wie Vebego in diesem Veränderungsprozess mitzunehmen?

Steph: „Wir arbeiten intensiv daran, um das Gefühl der Verbundenheit und Solidarität zwischen unseren – mehr als 100 – Unternehmen zu steigern. Darin kommt den Bereichen HR und Kommunikation eine wichtige Rolle zu. Darum bin ich auch so froh, dass jetzt die dritte Generation Goedmakers in der Person von Ton Goedmakers unseren Vorstand verstärkt. Er hat bei Vebego Schweiz in den vergangenen Jahre viele Erfahrungen sammeln können und nimmt nun – neben seiner Endverantwortung für Vebego Schweiz – mit viel Begeisterung die Bereiche HR und Kommunikation unter seine Obhut. Ton hat darüber hinaus viele Ideen, um unser Kollektiv auf ganz praktischer Ebene enger zu verknüpfen. Damit wird er im Rahmen der vielen Entwicklungen und Veränderungen, vor denen wir stehen, eine wichtige Rolle spielen. Ton hat wirklich eine verbindende Kraft.“

Was bedeuten die Veränderungen für die Rolle der Vebego-Holding?

„Um mehr Synergie zu schaffen, ist es ratsam, bestimmte Prozesse gemeinsam anzugehen und nach Möglichkeit zu standardisieren“, erläutert Ronald. „Die Herausforderung besteht darin, einen passenden Rahmen zu schaffen, damit die Betriebe dem auf eine Weise Gestalt verleihen können, die zu ihnen passt. Unsere Betriebe werden letztendlich weniger autonom arbeiten, während sie gleichzeitig ausreichend Spielraum für ihre unternehmerischen Aktivitäten behalten. ‚Guided Autonomy‘, das heißt gelenkte Autonomie, ist dabei ein Schlüsselbegriff. Im Rahmen der konkreten Steuerung durch die Holding organisieren und ermöglichen wir grundlegende Prozesse, damit unsere Betriebe sich auf ihre Kunden konzentrieren können. Wir wollen beispielsweise die Automatisierung unserer Backoffice-Verfahren weitestgehend aufeinander abstimmen. Damit legen wir das Fundament für die Zukunft.“

„2017 hat Vebego auf Konzernebene bereits eine wichtige Rolle gespielt“, fährt Steph fort. „Stand Vebego als Holding zunächst im Hintergrund, so ist Vebego immer mehr zu einem Synonym für die Kraft und die Interessen des Kollektiv geworden. Das kann man in unternehmensübergreifenden Programmen wie Destination: Future, Bedeutungsvolle Arbeit und vielen weiteren Impact-Initiativen von Vebego gut wiedererkennen.“

Ihr geht der Zukunft also vertrauensvoll entgegen?

Ronald: „Ganz sicher! Dank der Schritte, die wie 2017 eingeleitet haben, schlagen wir in diesem Jubiläumsjahr voller Vertrauen mit dem gesamten Unternehmen unseren neuen Weg ein. Das ist spannend, denn Veränderung ist nie einfach. Doch wir sind überzeugt von der Kraft des Kollektivs, sodass wir auch in der Zeit nach 2018 einer guten Zukunft entgegensehen. Von noch mindestens weiteren 75 Jahren.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

↳ Lesen Sie auch



Das jüngste Mitglied des Vorstands stellt sich vor

↳ Seite 29



Vebego Airport Services - Pionier am Flughafen Schiphol

↳ Seite 24



Nachhaltige Einsetzbarkeit als soziales Verdienstmodell

↳ Seite 58



Destination: Future

↳ Seite 40



Führung mit Vertrauen und Klarheit

↳ Seite 33



Vebego drängt auf notwendige Infektionsprävention

↳ Seite 62

Vebegeo Airport Services - Pionier am Flughafen Schiphol



Maßgeschneiderte Kundenlösungen von Vebegeo Airport Services

Allein geht es vielleicht schneller, doch gemeinsam kommt man weiter. So könnte ohne weiteres die Zusammenfassung von eineinhalb Jahrzehnten der gemeinsamen Pionierarbeit mit dem Flughafen Schiphol lauten. Auf zahlreichen Gebieten. Von der Reinigung bis zum Kisten stapeln mit einer ganzen Palette an Dienstleistungen, die dazwischen liegen.

Kisten stapeln? Rob Westerlaken, Geschäftsführer Vebegeo Airport Services, erklärt: „Die Kisten sind ein kleines, aber schönes Beispiel für den Mehrwert, den man bieten kann, wenn man sich auf dem Flughafen auskennt. Dabei handelt es sich um die Kisten, in die man seine Sachen legt, wie beispielsweise Uhren und Schmuck, bevor man durch die Sicherheitskontrolle geht. Nach dem Gebrauch müssen die Kisten wieder zum Ausgangspunkt zurück. Das kann das Sicherheitspersonal natürlich sehr gut selbst regeln. Nur in Spitzenzeiten kommt es auch manchmal zum Stau.“

Im Januar 2017 sahen Rob Westerlaken und sein Team voraus, dass es beim Stapeln der Kisten aufgrund der hohen Zahl geplanter Flüge zu Problemen kommen kann. Sie haben daraufhin proaktiv Mitarbeiter eingestellt – noch bevor das Problem überhaupt aufgetreten war. Er berichtet: „Eine rechtzeitige Investition, da alle Mitarbeiter einem Scening unterzogen und eingearbeitet werden müssen. Indem wir so vorgehen, Entwicklungen vorausgreifen, vorausdenken und Engpässe rechtzeitig lösen, können wir im richtigen Moment die helfende Hand reichen.“

In diesem Fall beim Stapeln der Kisten, auf der Grundlage der gleichen Einstellung aber auch als Sicherheitsmitarbeiter, Reinigungskraft oder Partner bei der technischen Wartung, Fahrzeuglogistik und

Informationsversorgung. Wir halten auf jeden Fall die Augen offen und investieren in das, was kommt. Damit wir jederzeit schnell und flexibel auf Notlagen, abweichende Fragen und neue Entwicklungen eingehen können.“

Vorausschauen

Rob Westerlaken fährt fort: „Weil wir fortlaufend neue Möglichkeiten in der täglichen Praxis entdecken und weil wir über die einzelnen Säulen – die große Unternehmen kennzeichnen – hinweg Zusammenhänge erkennen, können wir einen gezielten Beitrag zu den langfristigen Entwicklungen am Flughafen Schiphol leisten. Wenn es beispielsweise darum geht, den Status als „bester digitaler Flughafen“ zu wahren oder bis 2030 einen abfallfreien Betrieb zu realisieren. Zwei Themen, die auch gut zusammenpassen.“

Als Beispiel nennt er das in eigener Regie entwickelte Netzwerk von Sensoren, die erfassen und vorhersagen, wann die Mülltonnen voll sind. „Früher wurden die Tonnen zu festen Zeiten geleert, auch wenn sie noch halb leer waren. Jetzt werden die Tonnen erst dann entleert, wenn sie fast voll sind. Das ist um 30 % effizienter. Außerdem sparen wir Müllsäcke. Wobei wir den eingesammelten PET-Abfall anschließend zu einem Rohstoff für die 3D-Drucker verarbeiten, um Kartenhüllen zu drucken.“

Gallionsfiguren

Das Netzwerk von Sensoren ist nicht die einzige Innovation, mit der Rob Westerlaken arbeitet. „Da wäre auch noch Annie Trash: die selbstfahrende Mülltonne, die zum Benutzer kommt. Ein zeitgemäßer Abfallcontainer, der dazu beiträgt, das Bewusstsein rund um den Müll zu schärfen. Sie hat übrigens noch einen weiteren zusätzlichen Nutzen: als Versuchskaninchen im Rahmen der Entwicklung selbstfahrender Fahrzeuge.“

Im Grunde ist der Flughafen Schiphol eine große Versuchsanlage für Innovationen, was der Arbeit unserer Kollegen einen zusätzlichen Stempel verleiht. Man spielt hier jeden Tag wieder eine Glanzrolle vor einem Millionenpublikum. Einzigartig. Mit weiteren Gebietseroberungen im Bereich intelligenter Kundenlösungen im Visier.“

Fortlaufende Pionierarbeit

„Ob es sich bei den neuen Lösungen um den Transport von Personen mit einer Behinderung oder der Organisation von Hospitality-Trainingsprogrammen dreht: Wir werden uns immer weiterentwickeln“, so Rob Westerlaken. „Auch im Hinblick auf die Zielsetzungen für 2030. Unser Rolle wird dann mit Sicherheit wieder eine andere sein – mit automatisierten Sicherheitseinrichtungen, weniger Gepäckwagen, weniger Reinigung – wer weiß. Eine Sache wage ich jedoch vorherzusagen: Auch 2030 werden wir nach wie vor wieder mit von der Partie sein, wenn es um bewährte Pionierarbeit geht.“

↳ Lesen Sie auch



Schweizer Vebegeo-Startup wächst in raschem Tempo



Arbeiten unter großem Druck, kontinuierlich flexibel sein und eine proaktive Haltung einnehmen. Die Arbeit am Flughafen Zürich ist mit zahllosen Herausforderungen verbunden. Die Vebegeo Airport AG ist seit 2015 am Flughafen der Schweizer Stadt unter anderem für die Reinigung und Vorbereitung der Flugzeugkabinen, den Toiletten- und Wasserservice, die Wäschereinigung, das Lagermanagement für die Kabinenausstattung, das Facility-Cleaning, die Spezialreinigung, den Transport der Crews und den Gütertransport zuständig. Samuel Hoch, selbst seit Mai 2016 als Managing Director beim Unternehmen an Bord, ist stolz auf die Arbeit der Vebegeo Airport AG.

„Wir haben als Startup in einer völlig neuen Umgebung angefangen“, berichtet er. „Inzwischen sind wir ein anerkanntes Unternehmen. 2017 haben wir auf dem Gebiet der Qualität und des Zeitmanagements eine positive Entwicklung durchgemacht, aber auch im Hinblick auf den Umsatz und die Kosten. Gleichzeitig wuchs die Mitarbeiterzufriedenheit.“

Viele verschiedene Kundengruppen

Die Zusammenarbeit mit dem Kunden klappt hervorragend. Kommunikation, eine kooperative Haltung und lösungsorientiertes Denken, das sind dabei die Schlüsselbegriffe. Samuel Hoch erklärt: „Wir haben viele Kundengruppen am Flughafen Zürich. Da ist auf der einen Seite das Bodenpersonal, auf der anderen sind da die Gesellschaften, die Dienstleistungen abnehmen und mit uns in Kontakt stehen. Insgesamt bedienen wir rund 40 verschiedene Luftfahrtgesellschaften als Kunden, die alle eigene Ideen und Wünsche haben.“

Flexible Arbeitseinstellung

Die Arbeit am Flughafen verlangt von der Vebeo Airport AG andauernde Flexibilität. Das beginnt mit der monatlichen Planung, wobei jeder Tag genau eingeteilt werden muss, damit die richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort sind. Samuel Hoch erklärt: „Man muss sich vor Augen halten, dass ein Flugzeug jederzeit landen kann, früher oder auch später als geplant. Wenn es erst einmal am Boden ist, muss es innerhalb einer bestimmten Frist wieder bereitgestellt werden. Verzögerungen können wir uns dabei nicht leisten, denn wir müssen gleichzeitig auch die Kosten überwachen. Unvorhergesehene Ereignisse müssen außerdem unmittelbar und ohne übermäßige Hektik bewältigt werden.“

Umfassende Kundenkenntnisse notwendig

Eine weitere Herausforderung stellen die saisonalen Schwankungen bei der täglichen Betriebsführung dar, wobei im Sommer im Hinblick auf die Zahl der Flüge absolute Spitzenwerte erreicht werden. Das hat auch für die Zahl der Mitarbeiter Folgen: der Personalbestand des Unternehmens muss sich an die jeweilige Situation anpassen. Samuel erklärt: „Wir sprechen dann von einer Fluktuation von manchmal bis zu 50 %.

Die Mitarbeiter müssen zudem speziell geschult werden, um am Flughafen arbeiten zu dürfen. Das ist organisatorisch eine Herkulesaufgabe, insbesondere im Hinblick auf die Zeit, die man in dieses Verfahren investieren muss. Die Mitarbeiter müssen über sämtliche Produkte der Kunden auf dem Laufenden sein, aber auch über alle internen Spezifikationen.“



Es ist das gemeinsame Know-how, durch das wir unsere Leistungen fortlaufend verbessern

Sicherheit auf dem Flughafen

Safety & Security genießen am Flughafen höchste Priorität. Die Mitarbeiter müssen daher über die verschiedensten spezifischen Anforderungen informiert sein. Samuel Hoch erklärt: „Es gibt Gesellschaften, die besondere Protokolle haben. Für einige Gesellschaften überprüft Vebeo die Kabine beispielsweise während der Reinigung auf möglichen Sprengstoff. Es gibt auch Gesellschaften, bei denen die Mitarbeiter, die auf den Flügen arbeiten, ihre persönlichen Gegenstände abgeben müssen. Danach warten sie in einem abgeschlossenen Raum, um schließlich von (bewaffneten) Begleitern zum Flugzeug gebracht zu werden. Auch Reinigungsgeräte wie Staubsauger müssen inzwischen gründlich kontrolliert werden.“

Anstehende Erweiterung

Mit dem Sommer 2018 im Visier werden derzeit neue Mitarbeiter geworben und ausgebildet. Das gesamte Unternehmen soll verstärkt werden. „Darum nehmen wir auch gleich alle bestehenden Verfahren unter die Lupe. Daneben sind wir mit der Optimierung der logistischen Organisation befasst“, so Samuel Hoch. Kritisch auf das eigenen Unternehmen blicken und eine gute Abstimmung im Team anstreben, das sind wichtige Erfolgsfaktoren beim Aufbau und der Pflege einer guten Beziehung zu den Kunden. Samuel Hoch erklärt: „Doch mindestens genauso wichtig ist es, die Erfolge auch zu feiern. Alle unsere Mitarbeiter sind mit Begeisterung bei der Arbeit, und das wollen wir auch stimulieren und fördern.“

Zufriedene Kunden

„Unsere Kunden sind sehr glücklich mit uns“, berichtet Samuel Hoch. „Wir sind flexibel und reagieren unmittelbar auf Probleme. Soweit es uns möglich ist, gehen wir immer auch auf individuelle Anfragen ein. Wir entwickeln uns Seite an Seite mit den Kunden und beziehen auch unsere Lieferanten in diesen Prozess mit ein. Es ist das gemeinsame Know-how, durch das wir unsere Leistungen fortlaufend verbessern und optimieren.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Das jüngste Mitglied des Vorstands stellt sich vor



Modern, begeistert und tatkräftig

Mit dem Eintritt von Ton Goedmakers ist die dritte Generation Goedmakers im Vorstand von VebeGo ans Ruder getreten. Ton ist neben der Schweizer Division auch für die Ressorts HR und Kommunikation zuständig: zwei Disziplinen, die jede Menge Chancen bieten. Es ist also an der Zeit, Ton näher kennenzulernen. Was ist sein Hintergrund? Und was sind seine Ambitionen?

Als Mitglied der Familie Goedmakers erscheint es offensichtlich, früher oder später in das Familienunternehmen einzusteigen. Dennoch war es für Ton keine ausgemachte Sache, wie er berichtet. „Im Gegenteil, ich wollte früher Lehrer werden. Letztendlich war mir das jedoch nicht dynamisch genug. VebeGo hingegen schon. Allerdings habe ich - bevor ich mich bei VebeGo an die Arbeit gemacht habe - zunächst meine eigenen Grenzen ausgelotet, unter anderem im Hafen von Antwerpen, wo ich bei einem großen Logistikunternehmen ganz schön ran genommen wurde. Mit langen Arbeitstagen und verrückten Arbeitszeiten. Das war Knochenarbeit. An sich ist das natürlich kein Problem. Nur fehlte dort eine gewisse Sichtweise, was Mensch und Unternehmen betrifft. Bedeutungsvolle Arbeit, wie wir es bei VebeGo kennen. Das ist es, was ich wirklich brauche.“



In der Schweiz ist mir klar geworden, wie wichtig vorbildliches Verhalten für Führungskräfte ist

„Darum bin ich in den Familienbetrieb gewechselt. Zunächst zu EMC, einer Leiharbeitsfirma für medizinische Fachkräfte, wo ich voller Energie das Management übernommen habe. Das war ein ziemlich großer Schritt für mich, nicht zuletzt, weil dort gleich mehrere Personalwechsel stattfanden. Anschließend ging es zu Vebege in die Schweiz, wo ich fast acht Jahre lang das Unternehmen geführt habe. Dort ist mir klar geworden, wie wichtig vorbildliches Verhalten für Führungskräfte ist. Außerdem habe ich entdeckt, dass mein Führungsstil dann am besten zum Tragen kommt, wenn ausreichend Freiheit und Spielraum vorhanden sind.“

Im Hinblick auf eher konventionelle Angelegenheiten bin ich gerne in der Gesellschaft kompetenter Leute, die mich darin ergänzen. Meine bisherige Aufgabe habe ich voller Vertrauen an Giuseppe Santagada übertragen, einem erfahrenen Nachfolger. Jetzt ist es für mich an der Zeit, den nächsten Schritt zu wagen, um als Vorstandsmitglied an einem noch stärkeren Vebege mitzuwirken, das auf die Zukunft vorbereitet ist.“

Ausbau des Fundaments

Vebege verfügt nach Aussage von Ton über ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit. Für die Kunden werden immer wieder neue Lösungen entwickelt, die es ihnen leichter machen. Ton erklärt: „Der Drang zur Erneuerung? Das ist etwas ganz Besonderes, etwas, worauf wir stolz sein sollten. Doch um Innovationen auch tatsächlich zu ermöglichen, muss ein Unternehmen ausreichend Spielraum bieten, um florieren zu können. Bevor dies möglich ist, müssen wir zunächst unsere Grundlage festigen, sodass ein stabiles und robustes Fundament entsteht, auf dem wir weiter aufbauen können. Was das bedeutet? Das Backoffice muss gut ausgerichtet und effizienter gestaltet werden. Von der Personalverwaltung bis zu Buchhaltung, mit allem, was dazwischen liegt. Wir sollten danach streben, auch darin der Beste zu sein. Auch wenn das vielleicht nicht ganz so attraktiv klingt.“

Ist das Fundament erst einmal gelegt, wird dadurch auf der Vorderseite - dem Business - ein riesiger Spielraum geschaffen, um das zu realisieren, was wir am liebsten tun und was wir am besten können: bedeutungsvolle Arbeit mit innovativen Lösungen gestalten. Denn wenn wir dafür sorgen, dass unsere Kunden effizienter arbeiten, dann sollten wir selbst auch dazu in der Lage sein.“

Operationalisieren: tatkräftige Umsetzung als wesentlicher Bestandteil

Auch wenn es um die Unternehmenskultur geht, hat Ton genaue Vorstellungen. Er erklärt seine Sicht der Dinge: „Wenn wir innerhalb unseres Unternehmens etwas besonders gut können, dann ist es die Entwicklung neuer Ideen. Wir sind fortlaufend miteinander im Gespräch und überlegen uns vielerlei Pläne, um diese zu diskutieren.“

Das hat zum Teil mit unserer Neugierde zu tun - einer unserer Familienwerte -, aber auch mit dem Drang zur Innovation. Was mich betrifft, müssen wir diese Gespräche noch zielorientierter führen, damit wir die Ideen, die wir haben, auch angemessen und umfassend operationalisieren können. Und nicht auf halbem Weg stehen bleiben, um wieder begeistert mit einer neuen Idee zu kommen.

Mit der gleichen Begeisterung sollten wir unsere Pläne auch implementieren. Lieber eine Idee weniger ersinnen, aber dafür eine Idee mehr in die Praxis umsetzen. Das erfordert auf einigen Gebieten durchaus noch einen Mentalitätswandel.“

Autonomes Arbeiten im richtigen Rahmen

Menschen verbinden. Das ist für Ton ein wichtiger Schwerpunkt. Zum Glück aber auch eines seiner Talente. „In meiner Schweizer Periode habe ich jede Menge gelernt. Über Mitarbeiterführung und über mich selbst. Ich hoffe, in meiner neuen Tätigkeit auf diese Erfahrungen zurückgreifen zu können. Ich möchte meine positive Einstellung gerne auf andere übertragen und die Energie der Menschen bei VebeGo in die richtigen Bahnen lenken. Sie miteinander verbinden und die Richtung vorgeben, aber auch Spielraum für autonomes Arbeiten schaffen. Denn Unabhängigkeit und Selbstbestimmung funktionieren nur dann, wenn man vorab den richtigen Rahmen schafft.“



Menschen miteinander verbinden, motivieren und begeistern, das ist für die Synergie in unserem Unternehmen von entscheidender Bedeutung

„Als jüngstes Vorstandsmitglied ist es wichtig für mich, die Menschen kennenzulernen und Verbindungen zu knüpfen. Ihre Kenntnisse zu nutzen und sie am Denkprozess zu beteiligen, um auf dieser Grundlage Pläne zu schmieden. Das hilft mir, sie zu motivieren und in Begeisterung zu versetzen. Denn das ist ausschlaggebend, mit Sicherheit bei einem so großen Laden wie VebeGo. Im Augenblick habe ich den Kopf voller Pläne, um in diesem Jubiläumsjahr die richtige Synergie zu schaffen und Menschen wirklich miteinander zu verbinden.“

Umsetzung neuer Strategie ist spannend

Tons vorläufiger Zeitplan reicht bis 2020. „Dann müssen wir wirklich Schritte unternommen haben. Kurzfristig gesehen werden wir unsere noch Ziele genauer umreißen und konkretisieren, damit wir erfassen können, was wir tun, und wissen, wohin wir steuern müssen, um unsere Ziele zu erreichen.“

Das Fundament, das bereits angesprochen wurde, muss noch viel stabiler werden, eine Sache, an der wir hart arbeiten. Das trägt dazu bei, die Geschäftsabläufe möglichst flexibel einzurichten und ausreichend Spielraum für die Innovationsfähigkeit zu schaffen, die uns im Blut liegt. Daneben stellt die Entwicklung einer Strategie und deren adäquate Umsetzung für uns als Vorstand natürlich eine große Herausforderung dar.“



Das Potenzial der Kommunikation wird noch unzureichend genutzt

„Diesem Prozess muss ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet werden. Führungsstärke und eine eindeutige Kommunikation bilden darin einen wesentlichen Bestandteil. Eine sorgfältige Kommunikation im Hinblick auf den neuen Kurs – intern und extern – gehört ohnehin zu einer erfolgreichen Umsetzung.“

Die Bereitschaft zur Verbesserung ist in unserem Unternehmen mit Sicherheit vorhanden, wir müssen sie nur mobilisieren. Wir müssen zudem bereit sein, einen Dialog einzugehen, denn ohne ausreichend Rückhalt wird es nicht klappen. Dafür werde ich mich mit Sicherheit stark machen. Was mich betrifft, wird das Potenzial der Kommunikation bislang noch unzureichend genutzt. Damit meine ich nicht nur die

Unternehmenskommunikation, sondern auch die Art und Weise, in der wir innerhalb unseres Betriebs selbst miteinander kommunizieren. Auf beiden Ebenen stehen wir als Vorstand – und insbesondere ich als zuständiger Ansprechpartner – zweifellos vor einer großen Herausforderung.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Führung mit Vertrauen und Klarheit



Freiheit und Verantwortung

VebeGo kann auf eine sehr erfolgreiche Geschichte zurückblicken. 75 Jahre Erfolg sind jedoch keine Garantie für weitere 75 Jahre wirtschaftlicher Prosperität. Auch VebeGo muss sich maximal auf die Herausforderungen von morgen einstellen: Das erfordert Lernfähigkeit und Flexibilität. Eine der tragenden Säulen in diesem Veränderungsprozess ist ein geändertes Führungsmodell. Peter van Montfort, HR-Direktor bei VebeGo, erklärt den Kern dieses Modells: „Vertrauen und Klarheit innerhalb eines deutlichen strategischen Rahmens.“

Gemeinsam mit Kunden einen zusätzlichen Mehrwert für die Endabnehmer schaffen. Das ist es, wofür VebeGo seit 75 Jahren steht. Im 21. Jahrhundert hat sich die Bedeutung jedoch geändert. Es heißt nämlich, auf die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden einzugehen und diesen nach Möglichkeit voranzugreifen. Das kann nur einem anpassungsfähigen und flexiblen Unternehmen gelingen. Ein solches Unternehmen erfordert ein zeitgemäßes Führungskonzept und moderne Kompetenzen. Mehr Flexibilität und mehr Kreativität, weniger Hierarchie und mehr Dialog.

Wir nehmen die Herausforderung an, auf der Grundlage der Stärke von VebeGo: ein Familienunternehmen, das sich in den vergangenen 75 Jahren zum international operierenden Marktführer entwickelt hat. Doch es ist einfacher, an die Spitze zu gelangen, als an der Spitze zu bleiben. Wie können wir dafür sorgen, dass uns das dennoch gelingt? Wie können wir unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter auf eine solche Weise unterstützen, dass VebeGo auch in Zukunft erfolgreich ist?

Gelenkte Autonomie

Maßarbeit ist der Schlüssel. Maßarbeit für individuelle Mitarbeiter und Maßarbeit für unsere Betriebe. Gemeinsam auf dem Weg mit dem gleichen Ziel. Wir legen für alle unsere Betriebe den gleichen Rahmen

zugrunde. Die Ausgestaltung bleibt jedoch ihnen selbst überlassen. Sie wissen am besten, wie sie die Bedürfnisse ihrer Kunden und Endabnehmer erfüllen können. Wir nennen dies „Gelenkte Autonomie“.

Peter van Montfort, HR-Direktor, erläutert: „Vebego gibt in groben Zügen den strategischen Rahmen vor. Daneben bieten wir Unterstützung aus dem Hintergrund, wenn es darum geht, Unternehmensprozesse effizienter zu gestalten. Dies geschieht durch Standardisierung und, wo dies möglich ist, Teilen von Wissen und Kapazitäten. Das sind die Ausgangspunkte. Innerhalb dieses Rahmens haben und behalten die Betriebe jedoch ein hohes Maß an Autonomie.“

Vorbildliche Führung

Ein moderner Führungsstil ist wertorientiert. Das gilt insbesondere für ein Familienunternehmen wie dem unsrigen. Die Familienwerte von Vebego bestimmen, wer wir sind und wofür wir stehen. Und das ist in der heutigen Zeit umso wichtiger, da der Arbeitsmarkt in raschem Tempo zwischen Überangebot und Mangel fluktuiert. In unserer Branche muss man immer zusätzlich erklären, was man macht, warum man es macht und warum gerade wir eine interessante Partei sind. Man muss sich nachdrücklich verkaufen, um die richtigen Talente zu werben. Genau darin liegt unsere Unterscheidungsfähigkeit als wertorientierter Familienbetrieb verborgen. Dazu passt ein inspirierendes und motivierendes vorbildliches Verhalten: Be the change you want to see. Für Peter ist dies von entscheidender Bedeutung. „Ich glaube ganz fest an Vorbildverhalten. Es impliziert, dass wir auch an der Spitze unseres Unternehmens unbedingt ein vorbildliches Verhalten an den Tag legen müssen.“

Machen wir weiter wie bisher, werden sich auch die Ergebnisse nicht ändern. Nur Veränderung führt zu neuen Ergebnissen. Darum ist es wichtig, innerhalb der Unternehmensspitze mit gutem Beispiel voranzugehen. Der Einstieg von Ton Goedmakers in das Unternehmen und damit einer neuen Generation von Führungskräften wird mit Sicherheit dazu beitragen.“

Peter geht noch weiter darauf ein, was dies für die Führungskräfte von Vebego bedeutet. „Eine gute Führungskraft verfügt über einen vielseitigen Führungsstil. Welcher Stil zum Tragen kommt, hängt von der jeweiligen Situation ab. Denken wir zum Beispiel an einen Feuerwehrkommandanten. Bei einem Brand wird er keine Diskussion zulassen sondern einen dominanten Führungsstil zeigen. Ist der Brand erst einmal gelöscht, bietet er hingegen Spielraum für Rückkopplung, Teambuilding und Harmonie.“

Vertrauen und Klarheit

„Führungskräfte sollten eine Atmosphäre schaffen, in der der Mitarbeiter selbst Lösungen anbietet“, fährt Peter fort. „Ein Geschäftsführer weiß nicht immer, was das Beste für einen Kunden ist. Menschen, die dem Kunden näher stehen, sind darüber häufig besser informiert. Darum ist es gut, sie einzubeziehen. Am Ende sind alle zufriedener, der Mitarbeiter und der Vorgesetzte. Und, was vielleicht noch am wichtigsten ist, auch die Dienstleistungen für den Kunden und Endabnehmer verbessern sich dadurch.“

Vertrauen ist für Peter entscheidend. Vertrauen auf die Stärken und das Wissen der Mitarbeiter. Das hat mit Loslassen nichts zu tun. Ein Führungsstil, bei dem jeder tun und lassen kann, was er will, ist nicht das Ziel. Für Peter ist Vertrauen daher mit Klarheit verbunden, und das sorgt für wechselseitige Erwartungen. „Ich mag klare Verhältnisse. Klarheit in Bezug auf die Ziele und Erwartungen, aber auch klares Feedback und klare Komplimente.“

Quer durch das gesamte Unternehmen

Peter ist sich bewusst, dass der Veränderungsprozess, in dem wir uns befinden, kontinuierlich verläuft. „Transformationen wie diese sind nicht innerhalb eines Jahres abgeschlossen. Ich hoffe allerdings, dass jeder in unserem Unternehmen in einem Jahr etwas von den Veränderungen spürt, die eingeleitet wurden. In der kommenden Zeit werde ich mich in allen Ländern blicken lassen, in denen wir aktiv sind, um mit den Menschen ins Gespräch zu kommen.“

Schließlich streben wir eine Verhaltens- und Kulturveränderung im gesamten Unternehmen an, und das ist ein Prozess, an dem man langfristig arbeiten muss. Darum sind Vertrauen, ein vorbildliches Verhalten und das Belohnen richtiger Entscheidungen auch so wichtig. Von entscheidender Bedeutung ist aber auch, klares Feedback zu geben, wenn Verhaltensweisen unerwünscht sind.

Ich glaube, dass eine Transformation wie diese quer durch das gesamte Unternehmen hindurch erfolgen muss, mit dem gesamten Unternehmen. Das Programm ‚Destination: Future‘ ist für mich ein gutes Beispiel für die Art und Weise, wie wir bei Vebego vorgehen. Es ist eine wunderbare Herangehensweise, bei der wir gemeinsam Veränderungen herbeiführen, die wir für unser gesamtes Unternehmen anstreben.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

↳ **Lesen Sie auch**



Integrale häusliche Pflege reagiert auf gesellschaftliche Veränderungen



Die Pflege: ein Thema, das ständig im Blickfeld öffentlicher Diskussionen steht. Auch bei Vebego widmen wir diesem Thema viel Aufmerksamkeit. Denn es ist unser Ziel, durch die Vitalisierung von Arbeit und Pflege einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Die Möglichkeit, länger in den eigenen vier Wänden wohnen zu bleiben, spielt dabei eine wichtige Rolle. Steph Feijen, Mitglied des Vorstands von Vebego und zuständig für den Bereich Gesundheitswesen Niederlande, Harjan Winters, Geschäftsführer von Zorg Vebego Schweiz, Katrien Lauwers, Allgemeine Geschäftsführerin von Assist Belgien und Petra Burkert, Projektleiterin Vebego Deutschland, ergreifen das Wort. Sie sprechen über den Status der extramuralen Gesundheitsversorgung in ihren Ländern und die Unterschiede, die sie dabei feststellen.

Niederlande: Auf der Suche nach intelligenten Kombinationen

Der niederländische Staat regt die Bürger auf der einen Seite dazu an, länger zu Hause zu wohnen, investiert auf der anderen Seite aber auch in die intramurale Gesundheitsversorgung. Dadurch nimmt der Druck auf die extramurale Gesundheitsversorgung zu. Gerade in diesem Bereich wird es jedoch immer schwieriger, infolge des Arbeitskräftemangels gutes Personal zu finden. Viele hochqualifizierte Pflegedienstleister entscheiden sich für eine berufliche Karriere im Krankenhausbereich. Die häusliche Pflege gilt dagegen als eher unattraktiv, da diese als Sektor weniger Sicherheit und weniger Herausforderungen bietet.

Steph dazu: „Die häusliche Pflege nimmt einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Wir bei Vebego versuchen, auf konstruktive Weise damit umzugehen. Dabei sind wir auf der Suche nach einer Methode,

die gewährleistet, dass Pflegedienstleister effektiver arbeiten können, mehr Zeit für die eigentliche Pflege haben und weniger mit (nebensächlichen) Verwaltungsaufgaben belastet sind. Das kommt den Pflegebedürftigen zugute.

Um dies realisieren zu können, gehen wir integral an den Pflegebedarf in den Stadtvierteln heran. Das heißt konkret, wir inventarisieren verschiedene Kombinationen auf unterschiedlichen Ebenen im Bereich der Pflege und Unterstützung. Welche Angebote gibt es (bereits) vor Ort und wie können wir diese auf intelligente Weise strukturieren? Was geschieht, wenn eine bestimmte Person - ob Pflegebedürftiger oder Pflegeanbieter - mit einem bestimmten Budget verschiedene Formen von Hilfe abrufen kann? Vom Essen auf Rädern bis zum Friseur, von der Haushaltshilfe und Pflegebetreuung bis zur spezialisierten Wundversorgung. Wir denken auch darüber nach, wie wir die vorhandene Logistik auf eine intelligentere Art nutzen können. Zum Beispiel mit der Lieferung von Waren nach Hause.

Immer mehr Anbieter auf dem Markt kommen mit entsprechenden Angeboten. Man denke an den Lieferservice vom Supermarkt oder einen Essensservice. Was wäre, wenn wir Lieferdienste wie diese auf intelligente Weise nutzen und die betreffenden Anbieter zur Kette hinzufügen? So untersuchen wir also in vielerlei Hinsicht, wie wir die Situation im Bereich der häuslichen Pflege verändern und erweitern können.

Wir verabschieden uns derzeit in hohem Tempo vom Versorgungsstaat. Die Bürger übernehmen immer mehr selbst die Regie, was auch viel besser zum heutigen Zeitgeist passt. Es ist daher an der Zeit, auch die Gesundheitsvorsorge und Unterstützung entsprechend anzugleichen. Mit neuen Dienstleistungen, neuen Technologien und neuen Kooperationsformen. Bei Vebege und darum herum. Das ist die Aufgabe, der wir uns aktuell widmen.“

Schweiz: Unübersichtlicher Markt für häusliche Pflege schreit nach einer Lösung

Auch in der Schweiz sind Kooperationsbestrebungen mit kollegialen Unternehmen zu beobachten. Insbesondere auch, weil die Gesundheitsversorgung hier komplett anders strukturiert ist. Die Menschen möchten gerne möglichst lange in den eigenen vier Wänden wohnen bleiben. Ein Umzug ins Pflegeheim? Dann steht man schon fast mit einem Bein im Grab. So jedenfalls sehen es die Schweizer. Doch zu Hause wohnen ist in der Schweiz eine kostspielige Angelegenheit.

Harjan Winters berichtet: "Die Situation in der Schweiz ist mit der in den anderen Vebege-Ländern kaum zu vergleichen. Die Markt für häusliche Pflege ist sehr unübersichtlich, was der Finanzierung und den vielen verschiedenen beteiligten Partnern wie Gemeinden und Provinzen geschuldet ist. Die Menschen kommen hier im Prinzip größtenteils selbst für die mit der Pflege verbundenen Kosten aus.

Wie die Gemeinden sind auch die Krankenversicherer zu einem Teil an der Finanzierung der Pflegekosten beteiligt. Der Betrag für die extramurale Pflege ist im Vergleich zur intramuralen Pflege höher. Darum lassen die Versicherer nichts unversucht, um die intramurale Pflege zu fördern. Während die Menschen selbst viel lieber zu Hause wohnen bleiben. Doch das ist ein ganzes Stück teurer, wobei die Versorgungseinrichtungen auch nicht ausreichend darauf eingerichtet sind, ein längeres selbstständiges Wohnen zu ermöglichen.

Unserer Einschätzung nach gibt es jede Menge Möglichkeiten, den Markt für die häusliche Pflege zu erneuern. Die Nachfrage dürfte mit der zunehmenden Überalterung der Bevölkerung weiter steigen. Vebege Schweiz sieht darin eine Chance. In Pflegeeinrichtungen konnten wir bereits ein beachtliches Wachstum verzeichnen. 2018 werden wir aller Erwartung nach mit einem Konzept für die häusliche Pflege kommen. Man denke dabei an ein integriertes Paket, um selbstständig zu Hause wohnen bleiben zu können. Von Essen auf Rädern und der Pflege bis zu Verwaltungsaufgaben und Einkäufen – alle diese Dienste sollen auf eine logische und leicht zugängliche Weise miteinander verknüpft werden. Auf diese

Weise hoffen wir, mittelfristig einen wesentlichen Beitrag zur häuslichen Pflege in der Schweiz leisten zu können.“

Belgien: Betreutes Wohnen als goldener Mittelweg

In Belgien setzt die Regierung verstärkt auf die extramurale Pflege, wobei für die häusliche Pflege geworben wird. Für die Menschen ist es schön, wenn sie länger zu Haus in ihrer vertrauten Umgebung bleiben können. Auch die Finanzen sind darauf abgestimmt. In der Behindertenpflege werden die finanziellen Beiträge nicht mehr an die Pflegeeinrichtung, sondern an den Pflegebedürftigen selbst ausbezahlt.

Auch die Seniorenpflege entwickelt sich in diese Richtung: Es ist davon auszugehen, dass diese bereits 2021 auf die gleiche Weise wie die Behindertenpflege strukturiert sein wird. Ein relativ neues Phänomen ist in Belgien das betreute Wohnen. Es handelt sich dabei um angepassten Wohnraum, der zwischen der alten vertrauten Wohnsituation und einem Seniorenpflegezentrum beziehungsweise einer Pflegeeinrichtung angesiedelt ist. Beim betreuten Wohnen handelt es sich um Wohnraum in Form einer Art Wohngemeinschaft, wobei die soziale Komponente im Mittelpunkt steht. Assist Belgien konzentriert sich mittlerweile fast vollständig auf diese Wohnform.

Katrien Lauwers berichtet über die Chancen und Herausforderungen, die mit dieser Umstrukturierung verbunden sind: „Derzeit betreuen wir neun operative Seniorenresidenzen. Diese Appartementgebäude sind von Projektentwicklern gebaut worden, die die Komplexe anschließend an Investoren verkauft haben. Sie werden von Assist betrieben. Das bedeutet, dass wir für die Vermietung und die Dienstleistungen verantwortlich sind.

Was die Pflege betrifft, sind Betreuer vor Ort, die den Bewohnern bei allem helfen, was sie benötigen. Dabei geht es selbstverständlich um grundlegende Bedürfnisse wie die Pflege und Versorgung. Mindestens ebenso wichtig ist aber auch der soziale Aspekt, sowohl für die Bewohner als auch die Betreuer. Sie sind auch für Notfälle verfügbar. Das ist für die Familien der Bewohner natürlich sehr beruhigend.

Im Hinblick auf die Behindertenpflege können wir noch viel von den Niederlanden lernen. Die Schwerpunkte liegen vor allem bei einer effizienteren Gestaltung der mit der Organisation verbundenen Dienstleistungen. Die Aktivitäten von Assist in den Niederlanden dienen uns beispielsweise als Vorbild, denn die sind extrem gut organisiert. Wir kombinieren die Kenntnisse mit unserem eigenen Komplettangebot – von Einkaufsdiensten und Reinigungsarbeiten bis hin zur Pflege. Auf diese Weise zeichnen wir uns mehr und mehr aus. Die intensive Zusammenarbeit mit anderen VebeGo-Betrieben spielt dabei eine immer wichtigere Rolle.“

Deutschland: Wachstum im Bereich der häuslichen Pflege

Die Situation in Deutschland ist mit derjenigen in den Niederlanden und Belgien vergleichbar. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften nimmt zu. Und auch die immer älter werdende Bevölkerung stellt ein zunehmendes Problem dar. Denn auch Pflegekräfte und Betreuer werden immer älter, was zu einer enormen Schieflage im Pflegebereich führt. Um hier zu einer Lösung zu kommen, ist ein radikaler Umbau des Gesundheitssystems erforderlich. Dabei ist an eine gesunde Mischung aus professionellen Kräften und Pflegehelfern in Kombination mit modernen Technologien wie Apps und Robotern zu denken. Doch auch die Neustrukturierung bestehender Pflegeinitiativen bietet Möglichkeiten.

Petra Burkert berichtet: „Marktanalysen zeigen, dass es viele Möglichkeiten gibt, das Dienstleistungsangebot zu ändern. Allein in Berlin gibt es 520 Kleinbetriebe, die in der häuslichen Pflege aktiv sind. Sie haben durchschnittlich 50 Kunden. Dadurch sind die Gemeinkosten extrem hoch.

Fügt man die Betriebe zu größeren Pflegeeinheiten zusammen, können dadurch beachtliche Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne erzielt werden. Das ist sowohl für die Pflegedienstleister als auch die Patienten eine gute Sache. Und genau dort liegen unsere Chancen. Darum werden wir nun prüfen, wie wir Vebego am besten als möglichen Partner für diese Kleinunternehmen einführen können. Was das anbelangt, können wir noch einiges von beispielsweise Assist in den Niederlanden und Belgien lernen. Eine gute Zusammenarbeit und die Nutzung der vorhandenen Kenntnisse sind dabei entscheidend.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Destination: Future



Gemeinsam auf dem Weg ins Jahr 2025

Vebeegos Wachstumsstrategie hat eine deutliche Richtung. Mit einer klaren Vision, die von verbindenden Führungskräften nach außen getragen wird, und einer engeren Zusammenarbeit unter den Divisionen und Betrieben. Gemeinsam stehen wir vor der gleichen Herausforderung, gemeinsam nehmen wir diese an. Destination: Future ist eine Veränderungsplattform, die diesen Prozess unterstützt. Eine Reise, ein Ziel, drei Zielgruppen.

Destination: Future kombiniert individuelles Lernen mit den Zielen unserer lernenden Organisation. Die Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen von Vebegeo machen sich zu verschiedenen Zeitpunkten im Rahmen ihrer Karriere gemeinsam und jeder für sich an die Arbeit. Die einzelnen Programmelemente von Destination: Future sind eng miteinander verknüpft. Die Teilnehmer treffen sich zudem zu gemeinsamen Inspirationsrunden. Dies alles mit dem gleichen Ziel: das Beste aus sich selbst herauszuholen und das Wissen und die Erfahrungen in die Organisation einzubringen. Die Teilnehmer wirken als Change Agents. Sie sind Agenten der Veränderung, die Vebegeo auf dem Weg zu einem zukunftsbeständigen Unternehmen unterstützen, das auf die nächsten 75 Jahre vorbereitet ist.

Gruppen

Das Programm arbeitet mit drei Gruppen, die in einem klaren Zusammenhang zueinander stehen. Alle drei bearbeiten die gleichen Themen und gehen im Rahmen des Lernprozesses nach der gleichen Herangehensweise vor. So lernen alle Betriebe und Abteilungen die gleiche Sprache auf dem Weg zu den gemeinsamen Zielen.

- **Explorers**, das sind die jungen, frischen Neuankömmlinge. Häufig sind es Praktikanten, die ihre Ausbildung gerade abgeschlossen haben und darauf brennen, die von ihnen erworbenen Kenntnisse in die Praxis umsetzen zu können.

- Die Gruppe der **Navigators** besteht aus Fachexperten und erfahrenen Managern, die auf der Suche nach neuen Fertigkeiten und Perspektiven sind.
- Die **Challengers** umfassen verschiedene Executives und Führungskräfte, die sich ihre Sporen bereits verdient haben. Sie sollen dazu herausgefordert werden, ihre Erfahrung zu teilen, und von der Energie der jungen Generation profitieren.

Zielsetzung

Alle drei Gruppen arbeiten gesondert am gleichen Ziel: Vebege „Fit for the Future“ zu machen. Das wollen wir bis 2025 geschafft haben. Es ist eine spannende Herausforderung, in die das gesamte Unternehmen einbezogen werden soll. Gemeinsam wollen wir trainieren und lernen. Gemeinsam wollen wir auf Entdeckungsreise gehen und einander herausfordern. Mit dem Ziel, mehr über uns selbst zu erfahren, um uns Kompetenzen anzueignen, die heute und in Zukunft von Bedeutung sind, aber auch, um zu erfahren, was Zusammenarbeit über die Betriebsgrenzen hinaus bedeuten kann. Gemeinsam wollen wir Themen wie Kontinuität, gesellschaftliche Wirkung und Nachhaltigkeit für die Zukunft Gestalt verleihen. So machen wir Vebege fit für 2025.

Destination: Future ist für die Teilnehmer eine License to Change, eine Lizenz zur Veränderung. Sie sind die Botschafter der Transformation, die wir mit unserem gesamten Unternehmen vollziehen möchten. Das Programm bildet eine Brücke zwischen persönlicher Führung und organisatorischer Veränderung. Unsere Change Agents nehmen ihre eigene Abteilung in diesem Prozess mit und sorgen für die Verbindung mit anderen Bereichen innerhalb des Unternehmens. Gemeinsam werfen sie ein Licht auf das gleiche Endziel: Tun, was getan werden muss, damit unser Unternehmen zukunftsbeständig bleibt.

Programmelemente

Die Elemente des Programms umfassen: Education, Exposure und Experience (Ausbildung, Exponierung und Erfahrung). Durch den Einsatz verschiedener Techniken und Lernmethoden regt das Programm die Teilnehmer dazu an, das Beste aus sich selbst herauszuholen. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf den spezifischen Stärken des einzelnen Individuums und dem übergreifenden Lerneffekt dieser Bewusstwerdung auf die Gruppendynamik und Zusammenarbeit. Wir tun dies, ohne blinde Flecken und Fallstricke zu ignorieren.

Die Teilnehmer machen sich auf die Suche nach ungenutzten Potenzialen und lernen, diese in der täglichen Praxis einzusetzen. Sie bilden die Kraft zur Veränderung von Vebege. Wenn Sie die Entwicklung, die sie vollziehen, in das Unternehmen einbringen, wird auch Vebege davon profitieren. Gemeinsam machen sich die Explorer, Navigator und Challenger auf die Suche nach Bereichen und Merkmalen, die unser Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten. Es ist eine Herangehensweise, die über ihre eigene Abteilung, Division und das Unternehmen hinausgeht. Auf der Suche nach innovativen Ideen. Auf dem Weg zu mehr Wirkung für unsere Kunden und Mehrwert für unsere Endabnehmer. Gemeinsam auf dem Weg ins Jahr 2025!

Die Teilnehmer

Wer sind diese Vebege-Botschafter, die sich gemeinsam auf die Reise begeben in Richtung Zukunft? Hier die persönlichen Geschichten einiger der Teilnehmer am Programm Destination: Future.

Explorer

Esther Krapels, Führungsnachwuchskraft bei Yask

„Die Energie und die Begeisterung dieser Gruppe wirken enorm ansteckend“

„Das Programm gefällt mir wirklich sehr gut. Es ist nicht einfach nur so ein Talententwicklungsprogramm, sondern eine Bewegung, um gemeinsam eine Veränderung und Erneuerung herbeizuführen. Wir können wirklich etwas bewegen. Das kommt durch die große Vielfalt an

Persönlichkeiten und zugleich, weil alle Ebenen des Unternehmens beteiligt sind. Zusammen gestalten wir VebeGo in ein noch flexibleres, lernendes Unternehmen um. Die Energie und die Begeisterung der gesamten Gruppe wirken enorm ansteckend. Gemeinsam sind wir die Change Agents, die Botschafter der Veränderungsprozesse bei VebeGo, und so fühlen wir uns auch. Als Explorer probieren wir neue Dinge aus. Wir tauschen unser Wissen und die Erkenntnisse, die wir im Rahmen von Destination: Future bei VebeGo und im Umfeld von VebeGo gewonnen haben, weitestgehend aus. Auf diese Weise schaffen wir einen Mehrwert für unsere Kunden und VebeGo selbst. Es ist eine sehr schöne und dankbare Aufgabe.“

Yannick de Roos, Führungsnachwuchskraft bei Alpheios

„Man kann mehr bewirken, als man denkt“

Während der Inspirationsrunden kam ich mit Rob Westerlaken ins Gespräch, dem Geschäftsführer von VebeGo Airport Services, der jetzt mein Mentor ist. Wir stellten fest, dass wir uns ähnlich waren, wobei er allerdings über wesentlich mehr Erfahrungen verfügt, von denen ich nur lernen kann. Ich erhalte im Rahmen des Programms viele neue Impulse. Jeden Monat ist es wieder eine Begegnung mit mir selbst. Darüber werde ich auch weiterhin nachdenken. Ich fühle mich wie ein Botschafter, im Unternehmen selbst und in dessen Umfeld. Nach außen kann ich VebeGo bei jungen Menschen ein Gesicht verleihen. Innerhalb der Organisation kann ich Wissen vermitteln und die richtigen Leute miteinander verbinden. Ich gehe davon aus, dass ich nach Abschluss des Programms besser in der Lage sein werde, meine Ideen an den Mann/an die Frau zu bringen. Dann kann ich einen wirklichen Beitrag zur Innovation von VebeGo leisten.“

Inge Dilven, Führungsnachwuchskraft bei VebeGo International B.V. im Auftrag von Assist

„Es ist nicht schlimm, wenn man Fehler macht. Das finde ich gut.“

Das Tolle am Destination: Future-Programm ist, dass es verschiedene Ebenen des Unternehmens zusammenbringt. Bei den Inspirationsrunden saß ich mit Navigators und Challengers an einem Tisch. Wir tauschten persönliche Erfahrungen aus, und ich fühlte mich frei, offen zu sagen, wie ich dazu stehe. Ich kann und möchte vor allem Menschen miteinander verbinden: bei Assist, wo ich jetzt bin, aber auch in den anderen Schwesterunternehmen. Das Praktikum steht für mich im Zeichen des Lernens und Entdeckens. Wir werden dazu angeregt, die Dinge mit einem ungetrübten Blick zu betrachten und Ideen auszutauschen. Es ist nicht schlimm, wenn man Fehler macht. Das finde ich gut. Neben dem individuellen Auftrag ist jeder von uns außerdem mit seiner persönlichen Entwicklung befasst. Alles, was ich lerne, möchte ich auf den Rest des Unternehmens übertragen.“

Navigators

Loes van der Zee, Controller bei VebeGo PPA

„Gemeinsam das gleiche Ziel anstreben“

„Als Navigators sind wir nach mehreren Fortbildungen und Arbeitsjahren bei VebeGo bereit, den nächsten Schritt in unserer Entwicklung zu gehen. Sowohl auf persönlicher als auch geschäftlicher Ebene. VebeGo ermöglicht es uns mithilfe des Programms Destination: Future, diesen Schritt zu wagen. In meiner Funktion als Controller fordere ich viele Informationen bei anderen Betrieben an. Ich lerne jetzt, wie ich die Verantwortung dorthin abgeben kann, wo sie hingehört. Ohne alles selbst erledigen zu müssen. Daneben nimmt man zu den Teilnehmern des Programms schneller Kontakt auf. Ich spüre deutlich, dass wir das gleiche Ziel anstreben, und das verbindet uns enorm.“

Laurens Groeneveld, Accountmanager für Gesundheit bei Alpheios

„Die Chance, an diesem Programm teilzunehmen, mit beiden Händen ergreifen“

„Ich finde das Programm einfach fantastisch. Bereits im Vorfeld habe ich viel über mich gelernt. Ich habe mich mit meinen Lernzielen an die Arbeit gemacht und kann jetzt zum Beispiel viel besser auf die wirklichen Bedürfnisse der Kunden eingehen. Außerdem nehme ich im Rahmen des Programms Destination: Future an einer Projektgruppe teil, in der wir an einem Plan zur Vitalisierung des Personalbestands arbeiten. Wir wollen herausfinden, wie wir die Mitarbeiter dazu anhalten können, in Bewegung zu bleiben und ihre Kenntnisse und Erfahrungen auszutauschen. Damit wollen wir einen wertvollen Beitrag für VebeGo als Ganzes leisten. Man lernt hier wirklich, eine Brücke zwischen persönlichen Lernzielen und den Zielen des Unternehmens zu schlagen. Ich kann jedem, der die Möglichkeit erhält, an diesem Programm teilzunehmen, nur empfehlen, diese Chance mit beiden Händen zu ergreifen!“

Challengers

Sandra Roso Sanches, Manager Betriebsführung Hago Zorg

„Wissen untereinander austauschen, um VebeGo und die Pflege auf eine höhere Ebene zu bringen“

„Eines der wichtigsten Ziele des Programms Destination: Future ist es meiner Meinung nach, zu lernen, sich an die sich schnell verändernde Welt um uns herum anzupassen. Die Aneignung von Wissen an sich ist nicht mehr vorrangigstes Ziel. Stattdessen sorgt der Austausch von Wissen und das Knüpfen intelligenter Verbindungen dafür, dass wir in der Lage sind, Innovationen voranzutreiben. Für mich persönlich bedeutet dies, mein Wissen und meine Erfahrungen auszutauschen und die richtigen Menschen miteinander in Kontakt zu bringen und in Bewegung zu versetzen. Dazu gehört für mich auch Transparenz. Aus diesem Grund beziehe ich auch meine Teams in den Veränderungsprozess mit ein. Ich teile das, was ich gelernt habe, mit ihnen, um sie zu inspirieren. Mit den Challengern tauschen wir unsere Erfahrungen aus der täglichen Praxis aus. Wir suchen gemeinsam nach Synergieeffekten in unseren Betrieben. Ich hoffe, dass es schließlich gelingt, in Co-Kreation neue Projekte und Ideen zu entwickeln, die VebeGo als Unternehmen insgesamt stärker machen. Auf diese Weise liefern wir im Idealfall einen Beitrag zur Vitalisierung der gesamten Branche.“

Leon Hermse, Manager Business Development Alpheios

„Gemeinsam das Fundament für dauerhafte Veränderung legen“

„Das Programm gefällt mir sehr gut. Man wird herausgefordert, die eigene Komfortzone zu verlassen. Das Programm bietet außerdem ausreichend Spielraum zum Nachdenken, was auch sehr angenehm ist. Gerade, weil wir als Challenger alle sehr aktiv sind. Wir experimentieren mit Dingen, die im Hier und Jetzt von Bedeutung sind. Wir haben bei Alpheios zum Beispiel nach der Scrum-Methode einen neuen Webshop gebaut. Beim vorigen Webshop hat das gut eineinhalb Jahre gedauert, dieser war innerhalb von 15 Wochen fertig. Das steht symbolisch für das Tempo, in dem wir die Veränderungen vorantreiben möchten. Daneben habe ich Kontakt zu einem Explorer aufgenommen, dessen Mentor ich jetzt bin. Es macht sehr viel Spaß, sich mit so einem ‚Frischling‘ von gerade mal 23 Jahren auszutauschen. Davon profitieren wir beide in gleicher Weise. Mir gefällt vor allem der verbindende Charakter des Programms. Ich hoffe, dass wir auch nach Ablauf des Programms weiterhin in Kontakt bleiben. Und wir gemeinsam das Fundament für eine dauerhafte Veränderung bei VebeGo legen können.“

Ferry Muller, CFO VebeGo

„Im Austausch mit Kollegen aus anderen Disziplinen neue Erkenntnisse gewinnen“

„Ich bin total begeistert. Neben dem Inhalt des Programms finde ich vor allem die Wechselwirkung unter den Teilnehmern interessant. Kollegen aus verschiedenen Betrieben und Disziplinen, die gemeinsam über die verschiedensten Themen diskutieren, das macht das Programm so spannend. Im Austausch mit Kollegen aus anderen Disziplinen, beispielsweise Marketing und Sales, gewinnt man völlig neue

Erkenntnisse. Sie tragen dazu bei, dass ich als CFO auf dem Gebiet, für das ich verantwortlich bin, die richtigen Entscheidungen treffe. Kollegen, die im Bereich der Finanzen tätig sind, achten in der Regel mehr auf die Risiken und weniger auf die Möglichkeiten. Und Letzteres stellt eigentlich eine verpasste Chance dar. Ich hoffe, bei den kommenden Programmelementen noch weitere Erkenntnisse über die Entwicklung der digitalen Welt und vor allem über deren Auswirkungen auf Vebego gewinnen zu können. Denn dass der technologische Fortschritt große Auswirkungen hat, steht für mich fest. Ich bin noch auf der Suche, welche Risiken und Chancen damit genau für Vebego verbunden sind.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Hago 75 Jahre



Sauberkeit geht uns alle an

Gegenseitiger Respekt, Aufmerksamkeit für die Kunden und fortlaufende Investitionen in die Entwicklung der Mitarbeiter, Produkte und Dienstleistungen. Das zumindest ist das Rezept, das der Limburger Fensterreinigungsfirma in den vergangenen 75 Jahren dazu verhalf, zu einem der vielseitigsten Reinigungsunternehmen in den Niederlanden heranzuwachsen: Hago.

„Und auch heute noch sind dies die Grundwerte von Hago“, beginnt Michel Möller, der neue Allgemeine Geschäftsführer von Hago, seine Ausführungen. „Nach 75 Jahren wissen wir wie kein anderer, was für eine gründliche Reinigung bei unseren Auftraggebern erforderlich ist. Das geht viel weiter als einfach nur saubermachen. Ton Goedmakers, der Gründer des Unternehmens, hat das damals schon erkannt. Fragen kann man nur stellen, wenn man die Sprache des Kunden spricht. Wenn man neugierig ist auf den Markt, auf dem man aktiv ist. Wenn man sich in sein Kerngeschäft vertieft. Wenn man weiß, welche Technologien verfügbar und welche im Aufkommen sind. Denn nur dann ist man in der Lage, Trends und Analysen zum Vorteil des Auftraggebers zu nutzen. Um auf diese Weise einen zusätzlichen Mehrwert zu schaffen.“



Fragen kann man nur stellen, wenn man die Sprache des Kunden spricht.

Aufteilung von Dienstleistungen

Darum investiert Hago kontinuierlich in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und Dienstleistungsangebote. Die wichtigste Entwicklung, die Hago im vergangenen Jahr vollzog, lag im Bereich der weiterführenden Segmentierung. Michel Möller erklärt dazu: „Wir haben 2008 angefangen, unsere Dienstleistungen, allen Marktentwicklungen zum Trotz, in kleine Segmente aufzuteilen. Das Ergebnis dieser Segmentierung, die 2012 abgeschlossen war, ist ein breiter Fächer von Unternehmen: Hago Rail Services, Hago Next, Hago Airport Services, Hago Zorg und Hago Food & Industry. Lauter Experten in den Segmenten, in denen sie aktiv sind. Insgesamt stehen sie jedoch für das Unternehmen, das wir heute sind: die Nummer Eins in der Reinigungsbranche, mit einem Umsatz von 350 Millionen Euro im Jahr 2017.“

Schwierige Jahre

Ob es um die Reinigung von Büroräumen, Bildungseinrichtungen oder Veranstaltungsorten ging, die Auftraggeber konnten sich immer auf Hago Nederland verlassen. Doch schon bald stellte sich heraus, dass Hago Nederland ein paar schwierige Jahre vor sich hatte, da der explizite Fokus auf einen dieser drei Sektoren fehlte. Michel Möller erläutert: „Es fehlte uns an Unterscheidungsfähigkeit und Agilität. Dadurch geriet das Ergebnis unter Druck.“

In dem Wissen, dass sich Segmentierung lohnt, und um unseren Anspruch, ein Experte zu sein, durchzusetzen, haben wir daher beschlossen, die Segmentierung noch weiter voranzutreiben. So wissen auch Bildungseinrichtungen, Büros und Veranstaltungsorte genau, an welchen spezialistischen Partner sie sich im Bereich der Reinigung wenden müssen: Hago Offices, Hago Onderwijs und Hago Events & Leisure.

Fortlaufend auf der Suche nach neuen Herangehensweisen und Verbesserungen

„In den kommenden Jahren sehe ich vor allem innerhalb dieser Segmente Wachstumschancen für Hago“, setzt Michel Möller seine Erläuterungen fort. „Ich bin der Überzeugung, dass wir – unter anderem an der Seite starker Schwesterfirmen wie Fortron, Alpheios und Returnity – für unsere Auftraggeber von noch größerer Bedeutung sein können, als dies bereits heute der Fall ist. Nehmen Sie zum Beispiel das Veranstaltungszentrum Ahoy in Rotterdam. Da sehe ich noch viele offene Möglichkeiten. Wir sind dort bereits für die Reinigung und seit kurzem auch für den Auf- und Abbau der Podien und Tribünen verantwortlich. Mit Returnity prüfen wir zudem, wie sich der ganze Abfall von Ahoy am besten trennen lässt. Wie wir die einzelnen Abfallströme zu neuen Recyclingprodukten verarbeiten können. Und warum sollten wir nicht auch die Fahrgastbeförderung zwischen Parkplatz und Veranstaltungsort übernehmen? Oder Erste Hilfe-Leistungen anbieten?“



Mehr Arbeit und bessere Arbeit für unsere Kollegen, das ist eines unserer wichtigsten Ziele

Auf diese Weise tragen wir dazu bei, mehr Arbeit und bessere Arbeit für unsere Kollegen zu schaffen. Das ist eines unserer wichtigsten Ziele, für das wir uns in den kommenden Jahren stark machen wollen. Wir setzen uns für eine abwechslungsreiche, gesunde Arbeit ein. Für Jobs, die Spaß machen, mit genügend Arbeitsstunden, um ein ausreichendes Einkommen zu erzielen. Auf diese Weise sind unsere Kollegen nachhaltig einsetzbar.“

Online-Plattform

Bei der fortlaufenden Suche nach neuen Möglichkeiten, wie man anders und noch besser an die Dinge herangehen kann, spielt die Technologie nach Aussage von Michel Möller eine entscheidende Rolle. „Wir machen heute fast alles online, außer Reinigungsdienstleistungen bestellen. Ja, für den privaten Sektor wäre das eine tolle Sache. Aber gilt das auch für den Kleinunternehmer um die Ecke? Der nicht wöchentlich, sondern nur alle 10 Tage eine Reinigungskraft in seiner Firma benötigt. Das eine Mal für eine Stunde, das andere Mal – am Freitagnachmittag nach einem kleinen Umtrunk – etwas länger? Mit einer Online-Bestellplattform können wir diesen Markt noch besser bedienen. Nur ein paar Klicks, und schon bestellt der Unternehmer eine Reinigungskraft, wann und wo auch immer.“

Vorhersagemodell

Hago sieht für die datengetriebene Reinigung eine große Zukunft voraus. Michel Möller erläutert: „Das geht meiner Ansicht nach über die Verknüpfung des haustechnischen Dienstleistungskalenders von Auftraggebern mit einer Reinigungs-App für unsere Reinigungskräfte hinaus. Die Erwartungen der Kunden? Die werden wir sogar noch übertreffen, wenn wir die haustechnischen Daten mit anderen (Gebäude-) Daten verbinden, um so das Verhalten der Benutzer und Besucher von Bürogebäuden, Bildungs- und Pflegeeinrichtungen, der Fahrgäste in Zügen oder der Passagiere am Flughafen Schiphol vorhersagen zu können. Und was Letzteres betrifft: Das tun wir ja bereits in jeder Hinsicht.“

Es war die Mission von Ton Goedmakers im Jahr 1943, die auch heute noch gilt: saubere Büros, saubere Krankenhäuser, saubere Züge, saubere Flughäfen, saubere Fabriken, saubere Schulen und Universitäten. Hago setzt sich nach besten Kräften dafür ein. Denn auch für die kommenden 75 Jahre gilt nach Michel Möller die Devise: Sauberkeit geht uns alle an.

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebege International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

↳ Lesen Sie auch



Vebege Airport Services -
Pionier am Flughafen
Schiphol

↳ Seite 24



Nachhaltige Einsetzbarkeit
als soziales
Verdienstmodell

↳ Seite 58

Bedeutungsvolle Arbeit



Gemeinsam Arbeitsglück aufbauen

Arbeit. Für Menschen mit einem Job ist die Arbeit häufig eines der wichtigsten Dinge im Leben. Logisch, dann damit verdient man sein Geld. Doch was noch viel wichtiger ist: wir sind einen Großteil unseres Lebens mit unserer Arbeit befasst. Wer Glück hat, für den ist die Arbeit darüber hinaus ein Teil der eigenen Persönlichkeit und mit Selbstwertgefühl verbunden. Mit über 35.000 Mitarbeitern, die unter unserer Obhut arbeiten, ist das Thema bedeutungsvolle Arbeit daher einer unserer wichtigsten Schwerpunkte.

Wie gestaltet man einen Job in bedeutungsvolle Arbeit um? Das ist eine der Fragen, mit der sich Suzanne Albrechts, Senior Projektmanager für Nachhaltigkeit & Impact bei Vebego International, zusammen mit einem engagierten Team befasst. Eine wichtige Rolle spielt auch das gleichnamige Tool, das Vebego nutzt, um die Zufriedenheit und Einbindung der Mitarbeiter im Unternehmen zu messen. Suzanne: „Bedeutungsvolle Arbeit ist eine leicht zugängliche und einheitliche Umfrage, um die fünf wichtigsten Faktoren, die bedeutungsvolle Arbeit ausmachen, unter den Mitarbeitern auf allen Ebenen unseres Unternehmens zu erfassen. Diese Faktoren lauten: wissen, warum man die Arbeit macht, Aufmerksamkeit und Engagement von Vorgesetzten, Entwicklung von Fachkenntnissen, Freude bei der Arbeit und gute Rahmenbedingungen.“

Damit auch alle die Umfrage richtig ausfüllen können, umfasst der Fragebogen lediglich 22 Aussagen, anhand derer die Mitarbeiter angeben können, wie sie den einzelnen Aspekten der fünf genannten Faktoren gegenüberstehen. Die Umfrage ist in den Sprachen Niederländisch, Arabisch, Spanisch, Flämisch, Türkisch, Deutsch, Italienisch, Serbisch, Englisch und Französisch verfügbar.

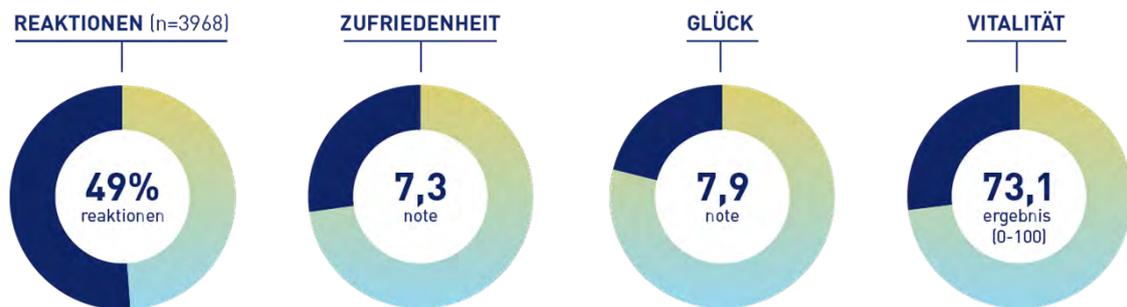
Erste umfassende Ergebnisse

„Die Initiative für die Umfrage Bedeutungsvolle Arbeit geht auf das Jahr 2016 zurück. Im Geschäftsbericht für das Vorjahr konnten wir bereits auf erste Ergebnisse zurückblicken. Die steckten damals noch in den Anfängen. Jetzt können wir schon sehr viel mehr erkennen“, berichtet Suzanne

Albregts. „Im vergangenen Jahr haben fast 4.000 Mitarbeiter aus 13 Betrieben an der Umfrage teilgenommen. Wir konnten damit eine Beteiligung von nahezu 50 % realisieren. Bei einer so großen Umfragegruppe kommen interessante Erkenntnisse ans Licht.“ VebeGo kann aus der Umfrage drei wichtige Kennzahlen ziehen: Arbeitszufriedenheit, Glück und Vitalität. In allen drei Bereichen konnte VebeGo ein insgesamt zufriedenstellendes Ergebnis erzielen. Der Aspekt Zufriedenheit wurde von den Mitarbeitern mit 7,3 Punkten bewertet, das Arbeitsglück mit 7,9 Punkten. Auf dem Gebiet der Vitalität erzielten die VebeGo-Unternehmen insgesamt 73,1 von 100 Punkten.

Kennzahlen VebeGo

Reaktionen, Zufriedenheit, Glück und Vitalität.



Prioritäten inventarisieren

Um die erzielten Bewertungen eingehender zu analysieren, arbeitet die Umfrage Bedeutungsvolle Arbeit mit einer so genannten Prioritätenmatrix, die einen tieferen Einblick in die fünf Faktoren ermöglicht. „Um genau zu sein, analysiert die Matrix, welchen Aspekten die Mitarbeiter die höchste Bedeutung beimessen, um diese danach mit den Ergebnissen zu vergleichen, die wir in den betreffenden Bereichen erzielt haben“, legt Suzanne dar.

„Die ersten Ergebnisse zeigen, dass wir im Hinblick auf die Faktoren ‚Wissen, warum man die Arbeit macht‘ und ‚Freude bei der Arbeit‘ sehr gut punkten. Das ist ein guter Anfang, doch die anderen drei Faktoren werden von den Mitarbeitern als wesentlich wichtiger bewertet. Hier erzielen wir jedoch ein weniger gutes Ergebnis. Das ist für uns eine wertvolle Erkenntnis, da wir jetzt zusätzlich in die Verbesserung der wichtigsten Faktoren in diesen Bereichen investieren können.“



Erst wenn man mit den Menschen redet, erfährt man, was sie wirklich brauchen.

Daraus geht eine Reihe konkreter Verbesserungsmaßnahmen hervor. Suzanne: „Die Mitarbeiter wünschen sich mehr Zeit bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten, ein Aspekt, der den Rahmenbedingungen zuzurechnen ist. Daneben möchten sie öfter mal gelobt werden – was dem Bereich Aufmerksamkeit und Engagement des Vorgesetzten zugehört – und die Möglichkeit haben, Neues zu lernen, um die eigenen Fachkenntnisse weiter auszubauen. Über diese Punkte sprechen wir mit unseren Mitarbeitern im Rahmen einer tiefer gehenden Untersuchung. Mit der quantitativen Umfrage wird ein Gesamtbild erfasst, doch erst, wenn man mit den Menschen redet, erfährt man, was sie wirklich brauchen.“



Einige Betriebe nehmen in diesem Jahr zum zweiten Mal an der Umfrage teil. Bei diesen Betrieben können wir nun überprüfen, ob unsere Anstrengungen die gewünschte Wirkung zeigen.

Nach den Gesprächen mit Fokusgruppen folgen konkrete Aktionen, fährt Suzanne fort: „Wir sprechen mit den Vorgesetzten, um herauszufinden, was sie tun können, um kritische Punkte zu verbessern. Daneben investieren wir beispielsweise in spezielle Weiterbildungen oder in anderes Material, je nachdem, welche Erkenntnisse wir aus den Fokusgruppen mitnehmen.“ Anschließend wird die Umfrage Bedeutungsvolle Arbeit erneut durchgeführt, damit eine Art Lernprozess in Gang kommt. „Einige Betriebe nehmen in diesem Jahr zum ersten Mal an der Umfrage teil, andere sind in diesem Jahr schon zum zweiten Mal dabei. Bei diesen Betrieben können wir in Kürze überprüfen, ob unsere Anstrengungen die gewünschte Wirkung zeigen.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

↳ Lesen Sie auch



Bedeutungsvolle Arbeit bei
Hago Zorg -
Praxisorientierte Lösungen

↳ Seite 51

Bedeutungsvolle Arbeit bei Hago Zorg - Praxisorientierte Lösungen



Hago Zorg ist einer von 13 Betrieben von Vebege, die an der Mitarbeiterbefragung und Zufriedenheitsuntersuchung Bedeutungsvolle Arbeit mitwirken. Mit einer durchschnittlichen Note von 7,6 Punkten in Sachen Zufriedenheit ist auch Suzanne Wolsink, HR Business Partner von Hago Zorg, bereits sehr zufrieden. Dennoch ist dies kein Grund, die Hände in den Schoß zu legen. Suzanne Wolsink berichtet, wie Hago Zorg an das Thema herangeht.



Dadurch, dass wir jetzt über ein einheitliches Instrument für alle Vebege-Unternehmen verfügen, können wir noch mehr voneinander lernen

Suzanne Wolsink stand zusammen mit einem Team aus vier Kollegen an der Wiege der Umfrage Bedeutungsvolle Arbeit bei Hago Zorg. „Bei Vebege wurden viele verschiedene Umfragen unter den Mitarbeitern durchgeführt“, weiß sie zu berichten. „Dadurch, dass wir jetzt über ein einheitliches Instrument für alle Vebege-Unternehmen verfügen, können wir noch mehr voneinander lernen.“ Bedeutungsvolle Arbeit beginnt mit einer quantitativen Umfrage, die einen einfachen Fragebogen mit 22 Aussagen umfasst. „Aussagen, die leicht verständlich sind und dennoch insgesamt gesehen ein klares Bild im Hinblick auf die Zufriedenheit und Einbindung der Mitarbeiter vermitteln.“

Zur Mitwirkung anregen

Die Mitwirkung an der Umfrage ist unverbindlich, wird aber dennoch gefördert. Das bedeutet, dass die Umfrage manchmal an einzelne Mitarbeiter angepasst werden muss, erläutert Suzanne Wolsink: „Bedeutungsvolle Arbeit ist ein Online-Tool. Reinigungskräfte gehen in der Regel jedoch kaum mit einem Computer um. Darum wurde der Fragebogen auf Papier ausgeteilt, damit die Mitarbeiter die Antworten schriftlich ausfüllen können. Der Vorgesetzte sammelt die Ergebnisse in einem Briefkasten ein und sorgt dafür, dass die Antworten anonym eingegeben werden, damit die Mitarbeiter sich offen aussprechen können.“ Und dies mit Erfolg. Beim ersten Mal haben 49 % der Mitarbeiter teilgenommen, beim zweiten Mal waren es bereits 57 %.



In Feedback-Sitzungen auf Detailebene Probleme inventarisieren

Alle Hebel in Bewegung versetzen

Auf der Grundlage der Umfrageergebnisse folgen anschließend Brainstorm-Sitzungen mit den Mitarbeitern. Hago Zorg berücksichtigt die wichtigsten Schwerpunkte zudem in den Jahresgesprächen. Suzanne Wolsink erklärt, warum diese Methode so gut funktioniert: „Die Antworten auf die Aussagen bieten einen Einblick auf der Gesamtebene. Wie zufrieden sind die Menschen über den Umgang mit ihrem Manager, wie sinnvoll ist die Arbeit für sie? Solche Aspekte. In den anschließenden Feedback-Sitzungen werden alle Hebel in Bewegung gesetzt, um die Probleme auf Detailebene zu inventarisieren.“ Aus der Umfrage von Hago Zorg gingen zwei Schwerpunkte hervor: der Wunsch, Neues zu lernen, und das Bedürfnis nach mehr Zeit, um die Aufgaben angemessen ausführen zu können.



Ein frischer Blick kann im Hinblick auf die Effizienz Wunder bewirken

Frischer Wind statt Routine

Suzanne Wolsink zufolge sind Schwerpunkte wie diese kaum im Handumdrehen zu lösen: „Die Preise stehen unter Druck. Alles muss möglichst schnell und effizient geschehen.“ Der Arbeitsdruck ist enorm. Die Chancen liegen daher eher auf der Ebene der Umverteilung oder Umschichtung von Aufgaben und schlanker Arbeitsabläufe. „Einerseits, weil dadurch die Routine durchbrochen wird: Menschen erlernen neue Aufgaben und fühlen sich stärker in die Arbeit eingebunden, weil damit neue Herausforderungen verbunden sind. Andererseits kann ein frischer Blick auch im Hinblick auf die Effizienz Wunder bewirken. Menschen, die zu sehr in der Routine verhaftet sind, finden ihre Arbeit oft nicht mehr so attraktiv und führen ihre Aufgaben mit sinkendem Elan aus – und folglich auch langsamer.“

Praktische Lösungen der Mitarbeiter

In den Feedback-Sitzungen mit den Mitarbeitern kommen häufig ganz praktische Probleme zur Sprache. Ziel ist es, konkrete Lösungen für die kleinen und großen Probleme zu finden. Suzanne Wolsink erklärt dazu: „Häufig haben unsere Mitarbeiter an der Basis die besten Ideen, wie man besser oder effizienter arbeiten kann. Wir beantworten Fragen wie ‘Was kostet unnötig viel Zeit?’ und ‘Was ist notwendig, um die Arbeit besser erledigen zu können?’ Oft sind es die ganz kleinen Dinge. Wir haben nicht umsonst die Note 7,6 bekommen: Unsere Mitarbeiter sind insgesamt gesehen sehr zufrieden.“



Bedeutungsvolle Arbeit ist ein tolles Tool, um das Gespräch mit den Mitarbeitern zu suchen

Suzanne Wolsink nennt ein ganz prägnantes Beispiel direkt aus der Praxis: „An einem Standort waren die Böden mit einem hochpoligen Teppich versehen. Die ließen sich mit den Arbeitswagen nur schwer befahren. Eine kleine Anpassung an den Rädern sorgte dafür, dass das Problem gelöst wurde. Ein anderes Beispiel ist, dass Mitarbeiter Schwierigkeiten hatten, einen Tag frei zu nehmen, weil keine Ersatzkraft zur Verfügung stand. Durch den täglichen Einsatz eines Flex-Mitarbeiters konnte auch dieses Problem gelöst werden.“ Für Suzanne Wolsink sind die guten Noten dennoch nicht das wichtigste Ziel der Umfrage. „Bedeutungsvolle Arbeit ist ein tolles Tool, um das Gespräch mit den Mitarbeitern zu suchen. Sie haben das Gefühl, dass man ihnen zuhört, und können sich aktiv an der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen beteiligen. Ich habe vollstes Vertrauen, dass wir auch in den kommenden Jahren wertvolle Erkenntnisse daraus gewinnen – und damit auch wertvolle Verbesserungen umsetzen – können.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der VebeGo International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Erfolgsgeschichte Gartenbauunternehmen



Attraktive Kombinationen im Grünbereich

Das Erfolgsrezept der Gartenbauunternehmen von Vebego? Intelligente Kooperation auf allen Ebenen. Kooperation einzelner Betriebe untereinander, Kooperation mit den Kunden wie beispielsweise Gemeinden und Wasserverbänden, aber auch unter Mitarbeitern mit unterschiedlichen Fachkenntnissen. Niel Cortenraad, Divisionsdirektor von Vebego, berichtet, wie Vebego ihre Ambitionen im Grünbereich auf ein höheres Niveau bringt.

Menschen mit einer Arbeitseinschränkung und die Pflege von Grünanlagen

„Unsere Aktivitäten im Grünbereich begannen vor zehn Jahren im Rahmen der Zusammenarbeit mit IBN, einem sozialen Unternehmen. Wir haben damals 50 % des Facility-Unternehmens übernommen. Dazu gehörte nicht nur eine Reinigungs- und Catering-Sparte, sondern auch der Gartenbau“, berichtet Niel Cortenraad. Vebego war zu dem Zeitpunkt bereits mit dem nachhaltigen Einsatz von Mitarbeitern mit einer Arbeitseinschränkung befasst und erkannte die Chance, auch im Gartenbaubereich Beschäftigungsmöglichkeiten für diese Gruppe zu schaffen, insbesondere im öffentlichen Sektor.

Niel Cortenraad erläutert: „Auf der einen Seite haben die Gemeinden die Aufgabe, den öffentlichen Raum zu pflegen und den Lebensraum zu erhalten. Auf der anderen Seite wollen die Gemeinden, dass Menschen mit geringen Chancen am Arbeitsmarkt, wie Langzeitarbeitslose oder Menschen mit einer Arbeitseinschränkung, am Arbeitsleben teilhaben, um unnötigen finanziellen Druck zu vermeiden. Oder, wie wir es lieber sehen: dass diese Menschen einen sinnvollen Beitrag liefern, von dem sie auch persönlich profitieren. Wir verknüpfen beide Anforderungen der Gemeinden miteinander, indem wir Menschen mit einer Arbeitseinschränkung für die Pflege von Grünanlagen einsetzen.“



Die Verknüpfung regulärer Gartenbauunternehmen mit sozialen Gartenbaubetrieben ergibt tolle Kombinationen

Kombinationen mit regulären Gartenbauunternehmen

VebeGo signalisiert seit der Dezentralisierung von Gemeinden daneben auch widersprüchliche Anforderungen, so Niel Cortenraad: „Auf der einen Seite wollen die Gemeinden mit Menschen arbeiten, die mit einer Arbeitseinschränkung leben müssen, auf der anderen Seite suchen sie einen Partner, der alles für sie regelt. Beratung, Management und spezialistisches Fachwissen.“ Soziale Werkstätten sind nicht ausreichend zugerüstet, um diesem Wunsch zu entsprechen, und treten daher oftmals als Subunternehmer für andere Anbieter auf.

Darum hat VebeGo sich in den vergangenen Jahren auf die Akquisition spezialisierter Gartenbauunternehmen konzentriert. Daraus sind schöne Kombinationen hervorgegangen. „Wir haben Ploegmakers, ein großes, reguläres Gartenbauunternehmen aus Veghel, mit IBN-Facilitair verknüpft. Ploegmakers bietet hochwertige Dienstleistungen an und verfügt über Spezialkenntnisse, beispielsweise im Hinblick auf den Einsatz von Maschinen. Für einen anderen sozialen Betrieb, Balanz Facilitair, haben wir Rooden Landscape Solutions aus Meerssen übernommen. Ein drittes Beispiel ist die Kombination von Axent Groen mit Hacron. Eine etwas andere Kombination in dieser Reihe, weil beide Firmen soziale Unternehmen sind. Axent ist allerdings aus einem regulären Betrieb hervorgegangen, und Hacron hat auch zuvor schon relativ spezialisierte Tätigkeiten übernommen, sodass beide Betriebe zusammen dann doch wieder über die erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen verfügen, um alle Aufgaben der Gemeinden ausführen zu können.“



Wenn Baumexperten ihre eigene Arbeit vorbereiten und hinterher den Arbeitsplatz wieder aufräumen müssen, wird ihre eigentliche Arbeitskraft vergeudet

Kluge Unterstützung von Spezialisten

Ein zusätzlicher Pluspunkt besteht laut Niel Cortenraad darin, dass Kooperationsverbände zwischen regulären und sozialen Unternehmen im Gartenbaubereich auch im beruflichen Alltag viele Vorteile bieten. „Ein schönes Beispiel, das aus einem unserer Betriebe stammt, ist die Zusammenarbeit zwischen spezialisierten Baumexperten und Menschen mit einer Arbeitseinschränkung. Baumexperte ist ein gefährlicher, spezialisierter Beruf. Der Baumexperte arbeitet in großer Höhe mit einer Kettensäge und verfügt über detaillierte Kenntnisse über Bäume, Krankheiten und Sägemethoden mit allem, was dazugehört. Wenn diese Baumexperten nun ihre eigene Arbeit vorbereiten und hinterher den Arbeitsplatz wieder aufräumen müssen, wird ihre eigentliche Arbeitskraft dadurch vergeudet. Bilden die Baumexperten zusammen mit Menschen mit geringen Chancen am Arbeitsplatz ein Team, ist das Problem damit auf elegante Weise gelöst.“



Menschen mit einer Arbeitseinschränkung spielen ganz selbstverständlich eine vollwertige Rolle, um Experten bei ihrer Arbeit zu unterstützen.

Für Menschen mit einer Arbeitseinschränkung bedeutet dies die uneingeschränkte Teilnahme am Arbeitsprozess, während sich die Baumexperten auf ihre eigentliche Tätigkeit konzentrieren können, sodass sie als Team im gleichen Zeitraum exponentiell mehr Arbeit verrichten können. Das Konzept des nachhaltigen Einsatzes von Mitarbeitern klingt einfach, ist es nach Aussage von Niel Cortenraad jedoch keineswegs. „Kombinationen wie diese sind nicht immer und überall möglich. Es geht letztendlich darum, die Tätigkeiten im Rahmen der Pflege von Grünanlagen in kleinere Aufgaben aufzuteilen, um diese dann auf intelligente Weise zu verteilen. Menschen mit einer Arbeitseinschränkung bekommen dadurch ganz selbstverständlich eine vollwertige Rolle, um Experten bei ihrer Arbeit zu unterstützen.“

Vebego berät über Social Return

Das Beispiel mit den Baumexperten ist nur eines von vielen. Niel Cortenraad sieht viele Vorteile in dieser Art des „Job-Carvings“, also des Aufspaltens von Funktionen und Aufgaben, um auf diese Weise neue Funktionen für Menschen mit geringen Chancen am Arbeitsmarkt zu schaffen. „Einerseits müssen wir auf intelligente Weise die richtigen Auftraggeber und Aufträge ausfindig machen, andererseits müssen wir auch auf die Details achten, damit die richtigen Leute an der richtigen Stelle eingesetzt werden können. Damit sie den Experten Arbeit aus der Hand nehmen. Unternehmen sollten jedoch auf keinen Fall unterschätzen, wie viel zusätzliche Betreuung und Unterstützung Menschen mit einer Arbeitseinschränkung benötigen. Das ist wirklich eine eigene Spezialität.“



Konkret suchen wir nach Lösungen, bei denen der Einsatz von Menschen mit einer Arbeitseinschränkung keine Hürden aufwirft, sondern allen Beteiligten eine sinnvolle Beschäftigung bietet.

Da Vebego in den vergangenen Jahren zahlreiche Erfahrungen im Bereich der sozialen Beschäftigung im öffentlichen Sektor sammeln konnte, wenden sich inzwischen immer mehr Gemeinden an das Unternehmen, um sich beraten zu lassen. Niel Cortenraad dazu: „Wir denken beispielsweise bei großen Infrastrukturprojekten mit, die unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit ausgeschrieben werden, um dem Social Return Inhalt zu verleihen.“

Konkret suchen wir nach Lösungen, bei denen der Einsatz von Menschen mit einer Arbeitseinschränkung keine Hürden aufwirft, sondern allen Beteiligten eine sinnvolle Beschäftigung bietet. In vielen Fällen ist dies im Bereich der Pflege von Grünanlagen möglich. Wir denken aber auch bei anderen Lösungen mit. Zum Beispiel im Bereich der Verkehrslenkung, bei Tätigkeiten im Catering-Bereich und bei Aufräumarbeiten in Baucontainern.“

Zukunftsambitionen im Grünbereich

Auch in unseren Betrieben gibt es noch viel Platz für Ambitionen, berichtet Niel: „Wir wollen unsere Kenntnisse und unsere Erfahrungen im Rahmen gezielter Akquisitionen noch weiter ausbauen. Daneben sehen wir weitere Möglichkeiten, wenn wir die Wertesäule noch mehr verschieben, indem wir Gemeinden, Provinzen und Wasserverbände über Aspekte wie die intelligente Einrichtung und Verwaltung des Lebensumfeldes des Menschen beraten. So erfüllen wir nicht nur eine bedeutendere Rolle als Partner, sondern können wir auch im Hinblick auf den nachhaltigen Einsatz von Menschen mit einer Arbeitseinschränkung einen noch wichtigeren Part übernehmen.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Nachhaltige Einsetzbarkeit als soziales Verdienstmmodell



Jeder hat Recht auf bedeutungsvolle Arbeit. Arbeit, die Anerkennung verschafft, weil man einen wichtigen Beitrag leistet, in der man sich weiterentwickeln kann und durch die man - auch privat - möglichst gesund und glücklich sind. Eine solche bedeutungsvolle Arbeit schaffen, das ist immer eine Herausforderung. Und ganz gewisse für Menschen mit einer psychischen oder körperlichen Arbeitseinschränkung. Darum ist der nachhaltige Einsatz dieser Gruppe ein solch wichtiger Schwerpunkt für VebeGo.

Nachhaltige Einsetzbarkeit im Überblick

Bei der nachhaltigen Einsetzbarkeit geht es um eine gesunde, angenehme und vor allem langfristige Beziehung zu Mitarbeitern. Eine wichtige Komponente darin ist die bedeutungsvolle Arbeit. Arbeit, die Sinngebung und Spielraum für die Weiterentwicklung bietet. Bei der ein Mensch viel mehr ist als nur ein Mitarbeiter. Darum trägt die nachhaltige Einsetzbarkeit auch zu einem gesunden Privatleben bei. Zum Beispiel durch Schuldensanierung. Davon profitieren alle, denn nachhaltige Einsetzbarkeit sorgt darüber hinaus auch für weniger Krankheitsausfall und eine höhere Arbeitsproduktivität.

Optimieren und Inspirieren

Im Rahmen der Impact-Ambitionen von VebeGo, über die Annette van Waning, Head of Corporate Social Responsibility & Impact, bereits im letzten Geschäftsbericht berichtet hatte, misst und steigert VebeGo fortlaufend die Wirkung der Anstrengungen auf dem Gebiet der nachhaltigen Einsetzbarkeit und bedeutungsvollen Arbeit. Mit den gewonnenen Erkenntnissen möchte VebeGo andere Parteien dazu anregen, das Beste aus der nachhaltigen Einsetzbarkeit herauszuholen.

Im Gespräch mit Bas Wijbenga, Strategischer Geschäftsführer einer der Divisionen von Vebego, blickt Annette auf die Entwicklungen im Bereich der nachhaltigen Einsetzbarkeit von Arbeitskräften mit einer Einschränkung im vergangenen Jahr zurück. Annette: „Der wichtigste Schwerpunkt? Dass es vielen Gemeinden nur unzureichend gelingt, Menschen mit einer Arbeitseinschränkung nachhaltig zu vermitteln und die Arbeitsplatzvereinbarungen im Partizipationsgesetz zu erfüllen.“ Das hat unter anderem dazu geführt, dass die vorgeschriebene Quotenregelung für öffentliche Auftraggeber nun tatsächlich in Kraft getreten ist, einschließlich aller damit verbundenen Geldbußen.



Wenn man es richtig anpackt, ist nachhaltige Einsetzbarkeit keine Wohltätigkeit, sondern ein soziales Verdienstmmodell, von dem jeder profitiert

„Und das, obwohl es genügend Arbeit gibt, die perfekt für diese Zielgruppe geeignet ist“, erklärt Annette weiter. „Von der Pflege von Grünanlagen bis zu Reinigungstätigkeiten, und von Verwaltungsaufgaben bis zu haustechnischen Dienstleistungen. Die gleichen Gemeinden beschwerten sich, dass unzureichend Geld vorhanden ist, um Menschen mit einer Arbeitseinschränkung einen geschützten Arbeitsplatz anzubieten. Zu Unrecht. Wenn man es richtig anpackt, ist nachhaltige Einsetzbarkeit keine Wohltätigkeit, sondern ein soziales Verdienstmmodell, von dem jeder profitiert.“

Bas schließt sich dem an: „Immer mehr unserer Betriebe sind soziale Unternehmen: Betriebe, die soziale und finanzielle Zielsetzungen miteinander verbinden. Der finanzielle Ertrag macht es uns möglich, auf gesellschaftlicher Ebene etwas zu bewegen, zum Beispiel, indem wir uns für die nachhaltige Einsetzbarkeit stark machen.“

Jahrelange Erfahrung

„Nachhaltig ist der Schlüsselbegriff bei nachhaltiger Einsetzbarkeit,“ erklärt Annette. „Uns wird noch allzu oft die Frage gestellt, ob wir ‚nicht mal eben ein paar Leute mit einer Arbeitseinschränkung einstellen können‘. Und das, obwohl Stabilität und Kontinuität für diese Zielgruppe besonders wichtig ist.“ Bas stimmt dem voll und ganz zu: „Wir sind seit über zehn Jahren im Bereich der nachhaltigen Einsetzbarkeit dieser besonderen Zielgruppe aktiv. Dank der Erfahrungen und Untersuchungen, die wir haben durchführen lassen, zum Beispiel dank der Studie ‚Bedeutungsvolle Arbeit‘, einer Mitarbeiterbefragung, um zu beurteilen, wie Menschen die Arbeit erleben, konnten wir einen guten Überblick über die Bedürfnisse von Menschen mit einer Arbeitseinschränkung verschaffen.“



Reguläre Arbeitgeber sind einfach nicht auf die intensive Betreuung vorbereitet, die Menschen mit einer Arbeitseinschränkung benötigen

„Wir gehen zum Beispiel nicht davon aus, dass Menschen mit einer Arbeitseinschränkung einfach so bei einem regulären Arbeitgeber anfangen können,“ berichtet Annette voll Überzeugung. „Arbeitgeber sind auf die intensive Betreuung, die diese Mitarbeiter benötigen, einfach nicht vorbereitet.“

Praktikum für Menschen mit einer Arbeitseinschränkung

Nach Aussage von Bas ist es vor allem wichtig, herauszufinden, welche Fähigkeiten Menschen haben: „Wir schauen auf die Begabungen, über die sie verfügen. Dann suchen wir dazu passenden Aufgaben und Funktionen. Einer der Erfolgsfaktoren sind gemischte Teams, die sich regulären Arbeitskräften und Arbeitskräften mit einer Arbeitseinschränkung zusammensetzen. Menschen, für die eine reguläre Tätigkeit nicht selbstverständlich ist, können mit einem gezielten Ausbildungsprogramm, Coaching und der richtigen Betreuung letztendlich doch eine bedeutungsvolle Arbeit ausführen.“ Annette ergänzt: „Mit unseren erprobten Systemen inventarisieren wir die Fähigkeiten, das Entwicklungspotenzial und die Wachstumsperspektiven aller unserer Mitarbeiter. Gerade durch den großen Maßstab, in dem wir operieren, und die Vielfalt an Branchen, in denen aktiv sind, finden oder schaffen wir auf einfache Weise passende Tätigkeiten.“



Selbstverständlich haben wir auch die Einschränkungen einer Person im Blick, doch dann wenden wir uns schnell ihren Fähigkeiten zu

„Man kann unser Geschäftsmodell mit einer Art Praktikum vergleichen. Wir investieren in die Entwicklung von Menschen. Das geht viel weiter als nur eine passende Fachausbildung“, berichtet Bas. „Selbstverständlich haben wir auch die Einschränkungen einer Person im Blick, doch dann wenden wir uns schnell ihren Fähigkeiten zu. Wie viel Betreuung braucht eine Person, arbeitet sie lieber in einer ruhigen Umgebung oder ist sozialer Kontakt besser?“

Annette ergänzt: „Menschen mit einer Arbeitseinschränkung, die wieder in den Arbeitsmarkt einsteigen, benötigen oft praktische Unterstützung. Zum Beispiel, um in einen regelmäßigen Arbeitsrhythmus hineinzukommen. Aber auch Unterstützung im Privatleben kann dazu beitragen, das Beste aus sich selbst herauszuholen.“

Die Praxis liefert den Beweis

Dass diese Herangehensweise effektiv ist, hat Bas am eigenen Leib miterlebt. „Ich habe mit einer Dame zusammengearbeitet, die auf eine Belastbarkeit von 40 % eingestuft worden war. Eine intelligente Frau, die aufgrund einer Psychose nicht mehr in der Lage war, bei einem regulären Arbeitgeber zu arbeiten. Wir haben geprüft, was ihr liegen könnte, und kamen auf die Idee mit der manuellen Rechnungsabwicklung. Sie konnte nicht so gut mit Reizen oder Druck umgehen, also bekam sie einen stillen Arbeitsplatz. Die Rechnungen wurden in kleinen Stapeln vorgelegt. Also diese Dame war für unseren Betrieb zu 100 % belastbar.“



Die Menschen haben das Gefühl, von Wert zu sein, und erhalten die Chance, selbst Geld zu verdienen. Arbeit hat eine extrem positive Wirkung

Ein perfektes Beispiel für die Wirkung, die Maßarbeit haben kann, meint Annette: „Und sicher nicht das einzige. Unsere Qualitätsuntersuchung zeigt, dass Menschen dank unserer Herangehensweise aus der sozialen Isolation herauskommen. Sie haben das Gefühl, von Wert zu sein, und bekommen die Chance, selbst Geld zu verdienen. Arbeit hat eine extrem positive Wirkung. Wir hören es von allen Beteiligten: Die Wirkung, die unsere Herangehensweise auf ihr Leben hat, besteht darin, dass sie mehr Selbstwertgefühl entwickeln und ein vielfältigeres soziales Leben haben, aber auch mehr finanziellen Spielraum und Selbstständigkeit erhalten.“ Auch die Auftraggeber profitieren davon, weiß Bas zu berichten: „Mit unserer Dienstleistung helfen wir unseren Kunden, sozialem Unternehmertum Inhalt zu verleihen. Das gilt mit Sicherheit für Auftraggeber, die an die Quotenverpflichtung gebunden sind. Hier spielen wir bei der Umsetzung der nachhaltigen Einsetzbarkeit eine Schlüsselrolle.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

↳ **Lesen Sie auch**



Vebeego drängt auf notwendige Infektionsprävention



Patientensicherheit in der Langzeitpflege muss dringend verbessert werden

Jährlich sterben in den Niederlanden Schätzungen zufolge mindestens 2.000* Menschen frühzeitig an den Folgen einer Infektion, die sie sich in einem Krankenhaus zugezogen haben. Zum Vergleich: Im niederländischen Straßenverkehr verlieren jährlich rund 600 Menschen ihr Leben.

Diese Zahlen rücken die Bedeutung einer durchdachten Infektionsprävention in eine ganz neue Perspektive. „Es ist ein Thema, das unsere volle Aufmerksamkeit erfordert“, meint Rita Brouwer, Managerin im Wissenszentrum von Alpheios. Nicht zuletzt, weil Infektionskrankheiten die Gesellschaft rund eine Milliarde Euro kosten. „Wenn man zudem bedenkt, was es Pflegeanbietern einbringt, wenn die Betten bei einer Evakuierung infolge eines Infektionsausbruchs nicht leer zu stehen brauchen, ergibt sich daraus ein solides Geschäftsszenario.“

Rita erklärt: „Aus unserer Untersuchung im vergangenen Jahr geht hervor, dass präventionstechnisch noch so einiges in gut gemeinten Ratschlägen und Protokollen untergeht, die von zahllosen Sachverständigen im Bereich der Infektionsprävention und Beratungsbüros aufgestellt werden. Was fehlt – und wo wir tatsächlich etwas bewirken können – das ist die Umsetzung in praktische Arbeitsverfahren und effektive Verhaltensänderungen. Mit ausreichender Unterstützung von den Reinigungskräften, Ärzten und Vorständen, aber auch von Gästen und Besuchern. Die Umsetzung bringen wir unter anderem auf den Weg, indem wir unser Wissen mit beispielsweise dem von Hago Zorg kombinieren.“



Nicht mehr von einzelnen internen Inseln gesteuert, sondern mit vereinten Kräften vorangetrieben - vom Vorstand bis zu den Mitarbeitern und Lieferanten

Bewusstsein steigern

„Als Besucher eines Lebensmittelherstellers oder Hightech-Unternehmens muss man eine ganze Reihe von Präventivmaßnahmen über sich ergehen lassen, bevor man ins Unternehmen hereingelassen wird: Stiefel an, Schutzkleidung an, Mütze auf. Eine Highcare-Klinik darf man hingegen ohne weiteres betreten, mit Kindern, die gerade noch im Bällebad gespielt haben. Ist das richtig? In der Langzeitpflege ist die Situation sogar noch extremer, da die Organisationen den Bewohnern eine häusliche, eben nicht sterile Atmosphäre anbieten wollen. Obwohl das einer Infektionsprävention keineswegs im Wege steht. Ganze 80 % aller Infektionen sind auf eine Übertragung über die Hände zurückzuführen. Notwendig sind hier vor allem die Schaffung von Bewusstsein und eine Verhaltensänderung.“

Professionalisierung für mehr Patientensicherheit

Doch wie soll man das Verhalten ändern? Rita erklärt dazu: „Indem man ganz am Anfang beginnt. Von der Beendigung von Ausbrüchen, der Beratung, dem Aufstellen eines Plans, der Schaffung von Rückhalt, der Durchführung von Schulungen, der Implementierung intelligenter Kommunikationsmöglichkeiten über die Durchführung von (Smart Building-) Messungen sowohl vorab als auch im Nachhinein bis hin zur Einführung von Verbesserungen. Und letzteres gilt für alle.“

Die Professionalisierung ist unumgänglich. Alpheios ist nicht als einziger dieser Ansicht, auch das Jugend- und Gesundheitsamt wird diesen Prozess aktiv überwachen. Ich gehe davon aus, dass alle von der Bedeutung überzeugt sind. Der Weg dorthin? Wenn Sie mich fragen? Einfach einsteigen und mitmachen. Dann sorgen wir gemeinsam dafür, dass der Aufenthalt in einer Pflegeeinrichtung demnächst auf allen Ebenen sicherer ist als die Fahrt dorthin.“

**Die Schätzungen gehen auseinander: von 1.000 (nach einer niederländischen Untersuchung 2008) bis 3.000 (nach einer belgischen Untersuchung 2016).*

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Yask und Kien: Bauen an einer siegreichen Kombination



Maximale Sicherheit im Hinblick auf die Qualität und die Kosten, während der Fokus auf den Kernaktivitäten liegt: Immer mehr Betriebe und Einrichtungen entscheiden sich dafür, einen externen Anbieter mit dem Facility Management zu beauftragen. Yask und Kien entschlossen sich Ende 2017, zukünftig gemeinsam an diesen Wachstumsmarkt heranzugehen. „Der Zusammenschluss beider Unternehmen ist der Garant für eine Maßstabsvergrößerung und mehr Innovationsfähigkeit bei einer ordentlichen Portion Mut und Unternehmergeist.“

Ein maximaler Fokus auf den Kernaktivitäten, um optimal konkurrieren zu können. Das ist es, kurz gefasst, was Unternehmen in Zeiten der Globalisierung, schnellen Veränderungen und harter Konkurrenz brauchen, wie Rita Kostwinder und Pepijn Reijnders berichten. Die beiden Geschäftsführer – sie leitet seit 2014 Yask, er war 2006 der Gründer von Kien – teilen diese Sichtweise über die Chancen auf dem Markt für Facility Management. „Es gibt kaum noch einen Betrieb, der die Reinigung nicht bei einer Drittfirma untergebracht hat“, erklärt Pepijn Reijnders. „Doch häufig bleibt es nicht mehr dabei. Die technische Wartung, ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld, der reibungslose Empfang von Besuchern: allesamt Aufgaben, die wichtig sind, die in der Regel jedoch nicht zu den Kernaufgaben von Unternehmen zählen. Und mit denen daher zunehmend Drittfirmen beauftragt werden.“

Qualitätsimpuls

Die Vergabe sekundärer Prozesse an Drittanbieter erfolgt jedoch nicht nur, um zu verhindern, dass diese von den eigentlichen Aufgaben des Unternehmens ablenken, sondern auch mit dem Ziel, einen Qualitätsimpuls zu setzen“, setzt Rita Kostwinder die Ausführungen fort. „Betriebe investieren nicht so schnell in Aufgaben, die nicht zu ihrem *Kerngeschäft* gehören. Die Zusammenarbeit mit einem innovativen haustechnischen Dienstleister trägt zur Umsetzung einer effektiven Betriebsführung bei.

Zudem sind sich Geschäftsführer der Tatsache bewusst, wie schwer Talente zu bekommen sind. Sie wollen ein inspirierendes Umfeld und Arbeitserlebnis schaffen, um die besten Mitarbeiter anziehen und halten zu können. Immer häufiger werden daher vorzugsweise externe Spezialisten hinzugezogen. Auch in Sektoren, in denen dies bis vor kurzem eher ungewöhnlich war, wie bei Gemeinden und in der Gesundheitsversorgung.“



Wir sind mittlerweile ein ernst zu nehmender Gesprächspartner für Unternehmen, die wirklich groß sind.

Sich gegenseitig verstärken

Wo sich Chancen bieten, da liegen auch die Herausforderungen. Sie bilden, neben den gemeinsamen Auffassungen über den Markt, die andere Ebene, auf der Yask und Kien sich gegenseitig ergänzen: um sich als Partner gegenseitig zu verstärken. Der Zusammenschluss unserer beider Unternehmen ist der Garant für eine Maßstabsvergrößerung und mehr Innovationsfähigkeit bei einer ordentlichen Portion Mut und Unternehmergeist, erklären die Geschäftsführer voller Überzeugung. „Kien unterstützt uns, um innovative Ideen häufiger in erfolgreiche Dienstleistungen umzusetzen“, verdeutlicht Rita Kostwinder. „Sie bringen die richtige Dosis Bravour mit, an der es Yask manchmal noch mangelte. Den Mut, neues auszuprobieren und zu akzeptieren, dass man Fehler macht, die man dann im weiteren Verlauf lösen muss.“ Umgekehrt profitiert Kien von der Maßstabsvergrößerung und Innovationsfähigkeit, die Yask und das Netzwerk der Vebego-Betriebe bieten, berichtet Pepijn Reijnders. „Qualitäten, die uns zu einem ernst zu nehmendem Gesprächspartner für Unternehmen machen, die wirklich groß sind. Bislang konnten wir in diesem Bereich nur unzureichend Volumen und Schlagkraft bieten.“



Wir wollten einen Gang höher schalten

Beschleunigen und erweitern

Beide Geschäftsführer nennen die Schaffung einer besseren Entwicklungsperspektive für die eigenen Mitarbeiter als einen weiteren Beweggrund für den Zusammenschluss. Pepijn Reijnders dazu: „Kien ist schnell gewachsen, doch in diesem Punkt wollten wir unbedingt einen Gang höher schalten. Wir beschäftigen viele ambitionierte junge Menschen. Ihnen möchten wir größere Kunden, umfangreichere Budgets und mehr Verantwortung bieten, sobald sie dazu bereit sind.“ Rita Kostwinder sieht für ihre Mitarbeiter vor allem eine interessante Erweiterung der vorhandenen Kenntnisse sowie des Portfolios von Kien im Bereich der Gebäudeverwaltung. „Bei Yask liegt der Akzent seit jeher mehr auf Versorgungsdienstleistungen wie Reinigung, Sicherheit und Catering. Im technischen Bereich der Gebäudeverwaltung können wir uns mit Sicherheit noch weiterentwickeln. Dass wir unseren Kunden jetzt ein Gesamtpaket anbieten können, ist für unsere Mitarbeiter eine großartige Herausforderung.“

Die gleiche DNA

Angst vor Kulturunterschieden, einem berüchtigten Spielverderber bei Fusionen und Zusammenschlüssen, haben Pepijn Reijnders und Rita Kostwinder nicht. „Wenn ich in der Vergangenheit Leuten von Kien begegnete, dachte ich fast immer: wir könnten auch bei Yask zusammenarbeiten“, so Rita Kostwinder dazu. „Die Mitarbeiter unserer Betriebe haben die gleiche DNA“, bestätigt auch Pepijn

Reijnders. „Trotzdem nehmen wir uns bewusst ausreichend Zeit, damit sich die Menschen kennenlernen können und die Integration ein Erfolg wird. Wir haben Expertengruppen mit Spezialisten aus beiden Unternehmen gebildet. Sie lösen gemeinsam konkrete Dienstleistungsfragen, die aus der Zusammenarbeit hervorgehen. Einschließlich der Frage der Unternehmenskultur.“ Rita ergänzt: „Die Umsetzung der technischen Integration ist zu guter letzt keine so komplizierte Angelegenheit. Die größte Herausforderung, vor der wir gemeinsam stehen, besteht darin, wertvolle Talente an uns zu binden. Darum gibt es uns viel Kraft, zu beobachten, dass der Verschmelzungsprozess bereits jetzt auf natürliche Weise verläuft.“



Natürlich ist da auch die internationale Perspektive.

Rosige Zukunftsperspektive

Bleiben nach Abschluss der Fusion noch Wünsche offen? Keine Frage, antworten beide Geschäftsführer darauf. „Wir müssen uns zunächst beweisen, indem wir Auftraggeber gewinnen“, erklärt Pepijn Reijnders. „Nicht nur in den Sektoren, in denen wir bereits stark sind, sondern auch darüber hinaus.“ Rita ergänzt: „Daneben lockt das Ausland. Denn das ist das schöne an Vebego: da ist immer auch die internationale Perspektive. Das ist eine Herausforderung, die wir gerne gemeinsam annehmen.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

↳ Lesen Sie auch



Yask als Spielmacher am richtigen Ort

↳ Seite 67

Yask als Spielmacher am richtigen Ort



Genau auf einer Linie

Wer einmal hören möchte, wie leidenschaftlich jemand über seine Arbeit berichten kann, der sollte zum Spaß Katja Barendrecht anrufen. Sie ist bei Yask als Operational Manager für 24 Bürogebäude in sieben verschiedenen Regionen der Niederlande verantwortlich, darunter sechs Verteilerzentren. Und das für nur einen Kunden: KPN.

„Wir haben uns nach einem neunmonatigen Ausschreibungsverfahren im April für diesen Auftraggeber an die Arbeit gemacht. Unser Auftrag? Steuern, regeln, in Angriff nehmen, entlasten: alle Aspekte im Bereich haustechnischer Dienstleistungen auf ein höheres Niveau bringen. Wobei der Kunde, also die Nutzer der Gebäude, vom ersten Tag an im Mittelpunkt steht. Keine leichte Sache, da von einer neuen Arbeitsweise, neuen Lieferanten, in manchen Fällen neuen Kollegen und neuen Beziehungen die Rede ist.“

Konstruktiv und ein offenes Klima

Es ist laut Katja Barendrecht eine tiefgreifende Umstellung. Dennoch ist es ihnen gelungen, den Übergang reibungslos zu vollziehen. „Natürlich benötigen die sich ändernden Prozesse und Verfahren auch weiterhin volle Aufmerksamkeit. Weil der Fokus jedoch auf der Sichtseite lag, weil immer alle ansprechbar waren, war der Wechsel auch für alle machbar. Das Feedback, das wir dabei erhalten haben, und die allgemeine Wertschätzung für meine Kollegen hier, das ist es, wofür wir uns engagieren. Mein Kompliment an das gesamte Team. Und an den Auftraggeber, der Rahmenbedingungen für ein Klima geschaffen hat, in dem die Menschen konstruktiv und offen miteinander umgehen können.“



Unsere gemeinsame pragmatische Herangehensweise ermöglicht ein schnelles Schalten.

Viele Übereinstimmungen zwischen den Unternehmen

Katja Barendrecht fährt fort: „Es hatte bereits während der ersten Sondierungen 2016 zwischen uns gefunkt. Da war eine Verbindung. Die gleiche Leidenschaft, Originalität, ein vergleichbares Verantwortungsgefühl. Wir hatten direkt ein gutes Gefühl. Ich denke, als Unternehmen weisen wir gewisse Übereinstimmungen auf. Mit einer Mentalität des ‚wie du es machst, so machst du es eben, mach es einfach so‘. Wir haben beide eine pragmatische Herangehensweise. Das ermöglicht hier ein schnelles Schalten.“

Jeder weiß genau, wohin die gemeinsame Reise geht. Der Vertragsmanager achtet genau auf die Vereinbarungen, der Performance Manager verliert die KPIs nicht aus dem Auge, der Beratungs- und Innovationsmanager weiß, was er zu tun hat. Und auch bei der haustechnischen Leitung des Auftraggebers ist von einer engen Zusammenarbeit die Rede.“

Ambitionen umsetzen

„Nachdem wir den größten Teil des Jahres vollauf damit befasst waren, die Grundlagen zu ordnen, ist jetzt der Zeitpunkt für Verbesserungsmaßnahmen gekommen. Reinigung, Catering, Sicherheit, Grünanlagen, Kunst – alle hatten ausreichend Zeit, die eigene Abteilung von Grund auf in Ordnung zu bringen. Jetzt ist es unsere Aufgabe, Verbindungen zu knüpfen.“



Mehr Synergie in der Kette, um Ambitionen umzusetzen

Daneben hat Katja Barendrecht die strategischen Ambitionen in einen Business-Rahmen gefasst. Sie berichtet: „Das Denken an den Kunden noch stärker in den Mittelpunkt rücken, mehr auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit bewirken, und eine Null-Abfall-Strategie. KPN möchte der weltweit umweltverträglichste Provider sein. Mehr Synergie in der Kette trägt zu einer schnelleren Umsetzung der einzelnen Ambitionen bei. Meine Rolle besteht darin, Menschen zusammenzubringen. Auch virtuell in Smart Building BIM-Umgebungen zum Beispiel. Damit es demnächst keine Missverständnisse mehr im Hinblick auf die Arbeit, die Absprachen über den Aufzug oder den Besetzungsgrad des Sitzungsraumes gibt.“

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

VebeGo Foundation: Beitrag zu einem besseren Morgen



Die VebeGo Foundation besteht seit 2005. „Nach 11 erfolgreichen Jahren war es 2016 an der Zeit, die Strategie zu ändern“, erzählt Annette van Waning, die Direktorin. „Wir sind jetzt noch besser in der Lage, die Ambitionen umzusetzen, ob hier bei uns oder in anderen Teilen der Welt. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und Partnern setzen wir uns mit neuem Schwung für eine bessere Zukunft für Kinder und Jugendliche ein.“

Die Foundation hat sich das Feedback der VebeGo-Mitarbeiter und Kooperationspartner schon immer sehr zu Herzen genommen. „2016 haben wir jedoch eine umfassende Stakeholder-Analyse vorgenommen. Sie diente uns als Input für unsere neue Strategie“, berichtet Annette. „Die VebeGo Foundation richtet sich nun an Kinder und Jugendliche bis 25 Jahre. Der Fokus liegt dabei auf den Themen Gesundheitsversorgung, Bildung und Arbeit. Themen, die uns sehr am Herzen liegen und mit denen wir uns auskennen. Wir sprechen Kinder und Jugendliche in den Niederlanden an, aber auch in anderen Teilen der Welt, beispielsweise in Marokko und Sri Lanka.“



Wir sprechen Kinder und Jugendliche in den Niederlanden an, aber auch in anderen Teilen der Welt, beispielsweise in Marokko und Sri Lanka

Hier bei uns

In den Niederlanden arbeitet die Foundation mit drei strategischen Partnern zusammen: der Stiftung Jarige Job, dem Buzinezzclub und dem Oranje Fonds. Die Stiftung Jarige Job überreicht Kindern von sozial benachteiligten Eltern zum Geburtstag ein Geschenkpaket. Der Buzinezzclub hilft Jugendlichen ab 17 Jahren bei der Suche nach einem passenden Job oder einer Ausbildung. Der Oranje Fonds ist wahrscheinlich der bekannteste Partner. Der Fonds organisiert unter anderem NL Doet, eine große Freiwilligenaktion in den Niederlanden. Annette erläutert die Wahl dieser Partner: „Wir haben uns für sie entschieden, weil sie direkt für und mit Kindern und Jugendlichen arbeiten. Sie wissen also, was Kinder und Jugendliche brauchen. Die Vebevo Foundation bietet Wissen, Können und praktische Hilfe. Manchmal sind wir aber auch mit einem finanziellen Beitrag dabei.“ Die Initiative Jarige Job wird von Mitarbeitern der Vebevo-Betriebe mit einem aktiven Beitrag unterstützt. Sie packen Geschenkpakete für die Kinder ein. Daneben sorgt Westerveld für die Reinigung des Gebäudes von Jarige Job und unterstützt Yask die freiwilligen Helfer von Jarige Job mit einem finanziellen Beitrag für neue Arbeitskleidung.



Die Vebevo Foundation bietet Wissen, Können und praktische Hilfe

Mijn Project

Ein neuer Spross der Foundation ist Mijn Project. Annette: „Das Projekt wurde im Juni 2017 ins Leben gerufen. Ausgangspunkt ist es, Mitarbeiter, die ehrenamtlich tätig sind, ins Rampenlicht zu rücken: Weil wir stolz auf sie sind. Sie können bei Mijn Project einen finanziellen Beitrag für ihren (Sport-) Verein, ihr Nachbarschaftshaus oder das Projekt beantragen, das sie mit ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit unterstützen. Ein schönes Beispiel ist Richard, ein Mitarbeiter von Balanz Facilitair, der alte BMX-Räder repariert. Kinder, die kein Fahrrad haben, können dadurch doch Sport treiben.“



Ausgangspunkt von Mijn Project ist, Mitarbeiter, die ehrenamtlich tätig sind, ins Rampenlicht zu rücken

Verbinden und teilen

Über die Vebevo Foundation teilen wir unser Wissen im Sanitär- und Hygienebereich mit Kunden, die Projekte in Entwicklungsländern betreuen. Beispielsweise ein Krankenhaus, das an einem Projekt in Indonesien mitwirkt und Anweisungen für Reinigungsarbeiten und das Waschen der Hände benötigt. „Wir sorgen über unsere Betriebe dafür, dass sie diese Anweisungen erhalten. Auf diese Weise leisten wir auch in weiter entfernten Ländern einen sinnvollen Beitrag im Hygiene- und Sanitärbereich. Außerdem stärken wir dadurch die Beziehung zu unseren hiesigen Kunden“, berichtet Annette.



Auf diese Weise leisten wir auch in weiter entfernten Ländern einen sinnvollen Beitrag im Hygiene- und Sanitärbereich. Außerdem stärken wir dadurch die Beziehung zu unseren hiesigen Kunden

In aller Welt: Baureisen

Die Foundation unternimmt seit Jahren Baureisen, an denen auch Mitarbeiter des Unternehmens teilnehmen. In der Vergangenheit ging es nach Südafrika und Ghana, jetzt nach Sri Lanka und Marokko. Annette berichtet volle Begeisterung darüber: „Die Teilnehmer der Vebego-Betriebe krempeln in der Bauwoche die Hemdsärmel hoch. Zusammen mit Bauarbeitern und Partnern vor Ort arbeiten sie an Gemeinschaftshäusern, Schulen und Altenheimen. 2017 haben wir zwei neue inspirierende Projekte in Angriff genommen. In Marokko wurden in der kleinen Stadt Ait Ourir zusammen mit unserem Partner SOS Kinderdörfer die Häuser in einem Kinderdorf renoviert. Dabei haben wir ein kreatives Atelier umgesiedelt, damit die Schule mehr Platz hat. Dadurch können mehr Kinder am Unterricht teilnehmen, auch Kinder aus dem ‚normalen‘ Dorf. Auf diese Weise wird die Integration der Kinder aus dem Kinderdorf in die restliche Dorfgemeinschaft gefördert, Zugleich werden Einkünfte für das SOS Kinderdorf generiert. In Sri Lanka haben wir zusammen mit unserem Partner Arthacharya den Bau eines zweiten Community Centers in Nikaweratiya aufgenommen. Das Zentrum bietet Platz für ein Büro der Mikrokreditbank und für einen Kindergarten. Hier können die Frauen ihre Kinder sicher unterbringen, wenn sie zur Arbeit in einen der kleinen Betriebe gehen, die sie mit einem Mikrokredit gegründet haben. Daneben bietet das Zentrum einen Schulungsraum und einen Raum der Begegnung für die Frauen.“



Die Teilnehmer der Vebego-Betriebe krempeln in der Bauwoche die Ärmel hoch. Zusammen mit Bauarbeitern und Partnern vor Ort arbeiten sie an Gemeinschaftshäusern, Schulen und Altenheimen

Wirkung

Warum wir das alles machen? Auf diese Frage hat Annette van Waning eine ganz klare Antwort: „An erster Stelle möchte sich die Foundation für eine bessere Zukunft für Kinder und Jugendliche einsetzen. Wir wollen etwas bewirken. In unseren Betrieben, bei unseren Kunden und bei unseren Mitarbeitern. Und auch in der Gesellschaft wollen wir eine Wirkung erzielen. Und wir messen diese Wirkung auch. Zum Beispiel auf unseren Baureisen. Wir fragen die Teilnehmer vorher, direkt nach ihrer Rückkehr und ein Jahr später nach ihren Erfahrungen. Diese machen wir mit dann auf einem Dashboard verfügbar, wobei wir alle Erfahrungen in Daten umsetzen.“

Eine Sache wissen wir jedoch sicher, auch ohne zu messen: unsere Mitarbeiter bewirken am meisten. Ob es nun um das Einpacken von Geburtstagspaketen, das Reparieren von Fahrrädern oder den Bau eines Community Centers in Sri Lanka geht: Sie machen den Unterschied. Sie sind die Botschafter, die im Auftrag von Vebego einen Beitrag zu einem besseren Morgen für die Jugendlichen leisten. Hier bei uns und in aller Welt“, beendet Annette van Waning ihre Ausführungen.

Mehr wissen? Mehr lesen auf www.vebegofoundation.nl



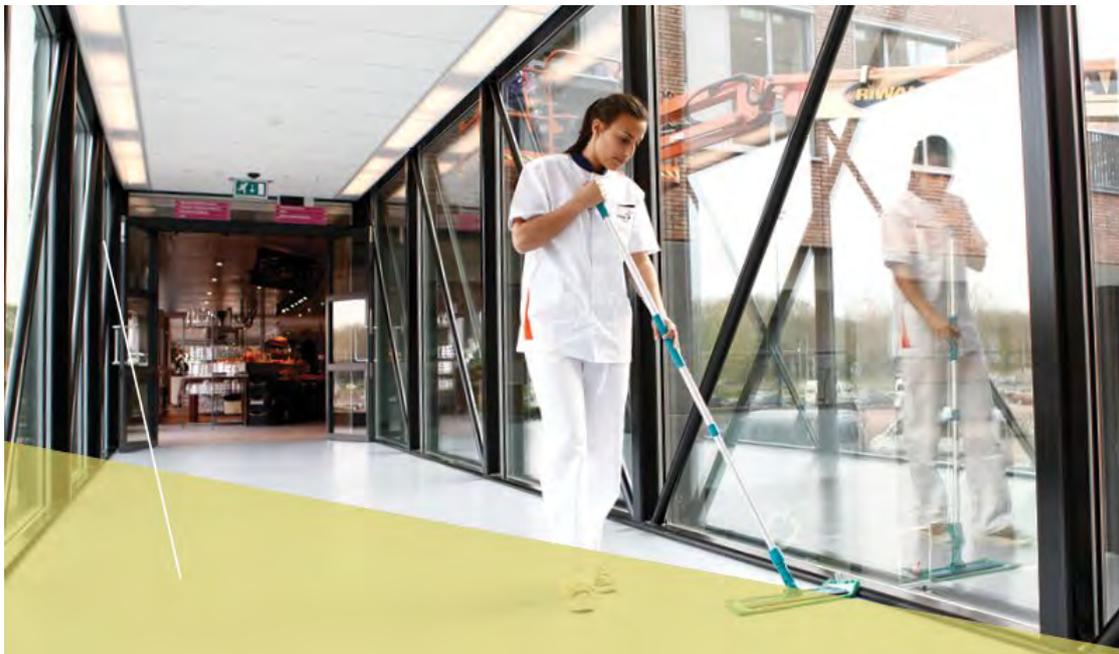
Unsere Mitarbeiter sind die Botschafter, die im Auftrag von Vebego einen Beitrag zu einem besseren Morgen für die Jugendlichen leisten. Hier bei uns und in anderen Teilen der Welt.

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äusserster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.



Jahresabschluss Vebegeo International 2017

Gemanagt und konsolidiert



Bei VebeGo verwenden wir die Begriffe „gemanagt“ und „konsolidiert“. Der konsolidierte Umsatz von € 832,5 Millionen umfasst den Umsatz aller Unternehmen, in denen VebeGo weitgehende Kontrollbefugnis hat. Im gemanagten Umsatz werden die Erträge der Joint Ventures vollständig mitgerechnet. Im Jahr 2017 ergibt dies somit insgesamt 150 Unternehmen mit einem gemeinsamen Umsatz von € 1.090,7 Millionen. Die Gegenüberstellung von gemanagten und konsolidierten Zahlen der VebeGo-Gruppe ergibt sich damit wie folgt:

(in je eintausend Euro)

	Konsolidiert		Joint Ventures		Gemanagt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Nettoumsatz	832.534	801.498	258.198	275.295	1.090.732	1.076.793
Umsatzkosten	659.451	638.932	197.311	212.069	856.762	851.001
Bruttoumsatzergebnis	173.083	162.566	60.887	63.226	233.970	225.792
Verkaufskosten und allgemeine Verwaltungskosten	160.338	158.366	48.447	52.364	208.785	210.730
Betriebsergebnis (=EBIT)	12.745	4.200	12.440	10.862	25.185	15.062
Zahl der Beschäftigten	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Beschäftigte zum 31. Dezember	25.887	25.067	9.638	10.082	35.525	35.149
In Vollzeitäquivalent	14.718	14.306	5.641	5.774	20.359	20.080

Der offizielle Jahresbericht 2017 der VebeGo International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Zusammenfassung des Jahresabschlusses Vebeego International 2017

1.1 Hinweis für den Leser

Bei der Zusammenfassung des Jahresabschlusses handelt es sich um eine gekürzte Fassung des konsolidierten Jahresabschlusses 2017 von Vebeego International N.V. Dieser zusammengefasste Jahresabschluss enthält nicht alle Informationen, die im vollständigen Jahresabschluss angegeben sind, und sollte in Verbindung mit dem vollständigen Jahresabschluss und insbesondere den darin enthaltenen Bewertungsgrundsätzen und Erläuterungen zu den Einzelposten gelesen werden. Der Jahresabschluss 2017 von Vebeego International N.V. ist bei der Gesellschaft erhältlich (nur auf Niederländisch).

1.2 Grundsätze bei der Erstellung der konsolidierten Bilanz, der konsolidierten Gewinn- und Verlustrechnung und anderer Finanzberichte

Der konsolidierte Jahresabschluss von Vebeego International N.V., dem dieser zusammengefasste Jahresabschluss entnommen ist, wurde in Übereinstimmung mit Titel 9 Buch 2 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs erstellt.

Klicken Sie hier für die Liste der Kapitalanteile, die für die gesetzlich vorgeschriebene Einsicht relevant sind.

Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017 vor Ergebnisverwendung

(in je eintausend Euro)

AKTIVA	31.12.2017	31.12.2016
Immaterielle Vermögenswerte		
Goodwill	10.310	4.199
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	8.221	10.270
	<u>18.531</u>	<u>14.469</u>
Materielle Vermögenswerte		
Betriebsgebäude und Betriebsgrundstücke	13.257	13.508
Maschinen und Anlagen	12.342	11.775
Sonstige materielle Betriebsmittel	11.270	10.456
	<u>36.869</u>	<u>35.739</u>
Finanzielle Vermögenswerte		
Beteiligungen an verbundenen Unternehmen	13.036	11.791
Latente Steueransprüche	804	1.663
Sonstige Forderungen und Darlehen (gewährt)	1.262	1.421
	<u>15.102</u>	<u>14.875</u>
Umlaufvermögen		
Vorräte		
Handelsvorräte	6.289	7.306
	<u>6.289</u>	<u>7.306</u>
Forderungen		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	108.900	106.139
Sonstige verbundene Gesellschaften	1.542	2.889
Sonstige Forderungen und aktive Rechnungsabgrenzungsposten	23.236	19.395
	<u>133.678</u>	<u>128.423</u>
Liquide Mittel		
	89.344	88.187
	<u>299.813</u>	<u>288.999</u>

PASSIVA	31.12.2017	31.12.2016
Konzernkapital		
Anteil der Vebego International N.V. am Konzernkapital	91.060	84.560
Anteil der Vebego International B.V. am Konzernkapital	14.218	13.913
Anteil Dritter am Konzernkapital	2.074	2.469
	<u>107.352</u>	<u>100.942</u>
Rückstellungen		
Für Verpflichtungen aus betrieblicher Altersversorgung	112	568
Für Steuern	4.226	4.225
Sonstige Rückstellungen	5.674	5.165
	<u>10.012</u>	<u>9.958</u>
Langfristige Verbindlichkeiten		
Kreditinstitute	0	99
Sonstige Verbindlichkeiten	1.859	1.293
	<u>1.859</u>	<u>1.392</u>
Kurzfristige Verbindlichkeiten		
Kreditinstitute	99	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	31.981	26.276
Steuern und Abgaben Sozialversicherungsbeiträge	36.998	37.800
Sonstige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungsposten	111.512	112.631
	<u>180.590</u>	<u>176.707</u>
	299.813	288.999

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung 2017

(in je eintausend Euro)

	2017	2016
Nettoumsatz	832.534	801.498
Umsatzkosten	659.451	638.932
Bruttoumsatzergebnis	173.083	162.566
Verkaufskosten und allgemeine Verwaltungskosten	160.338	158.366
Nettoumsatzergebnis	12.745	4.200
Finanzielle Erträge und Aufwendungen	-205	-587
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Steuern	12.540	3.613
Steuern über das Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit	-4.186	-309
Ergebnis der Beteiligungen	2.918	5.269
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit nach Steuern	11.272	8.573
Anteil Dritter	-346	-379
Ergebnis	10.926	8.194

Konzern-Kapitalflussrechnung 2017

(in je eintausend Euro)

	2017	2016
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit:		
Nettoumsatzergebnis	12.745	4.200
Wertberichtigungen für:		
- Abschreibungen und sonstige Wertänderungen	14.045	14.592
- Veränderungen der Rückstellungen	-264	1.161
- Veränderungen des Betriebskapitals:		
. Zunahme der kurzfristigen Forderungen	-3.587	-7.895
. Abnahme der Vorräte	498	-739
. Abnahme der kurzfristigen Verbindlichkeiten ohne Kreditinstitute	-2.728	18.448
	-5.817	9.814
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	20.709	29.767
Erhaltene Zinsen	424	418
Erhaltene Dividenden	2.349	2.469
Gezahlte Zinsen	-1.045	-978
Gezahlte Ertragsteuern	-1.291	-541
	437	1.368
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	21.146	31.135
Cashflow aus Investitionstätigkeit:		
Investitionen in Sachanlagen/immaterielle Vermögenswerte	-20.557	-19.798
Veräußerungen Sachanlagen/immaterielle Vermögenswerte	2.773	1.323
Investitionen in/Veräußerungen von konsolidierte Unternehmen	974	3.107
Investitionen in/Veräußerungen von nicht-konsolidierten Unternehmen	881	-4.659
Gewährte langfristige Forderungen	-1	-74
Erhaltene Tilgungen langfristiger Forderungen	125	561
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-15.805	-19.540
	5.341	11.595
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit:		
Tilgungen langfristiger Verbindlichkeiten	-227	-159
Gezahlte Dividenden	-3.275	-5.077
Veränderung Kreditinstitute	99	0
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-3.403	-5.236
Netto-Cashflow	1.938	6.359
Wechselkurs- und Umrechnungsdifferenzen	-1.469	143
Veränderung Zahlungsmittel	469	6.502
Veränderung (Ent-)Konsolidierung Beteiligung	688	2.450
Saldo der Zahlungsmittel zum Beginn des Berichtsjahrs	88.187	79.235
Saldo der Zahlungsmittel zum Ende des Berichtsjahrs	89.344	88.187

Der Beteiligungen Dritter zurechenbare Betrag des Saldos der Zahlungsmittel beläuft sich zum Ende des Berichtsjahrs auf € 1,9 Millionen (2016: € 2,4 Millionen).

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An: den Vorstand der VebeGo International N.V.

Unser Urteil

Der zusammengefasste Jahresabschluss 2017 (im Folgenden 'der zusammengefasste Jahresabschluss') von VebeGo International N.V. in Curaçao leitet sich vom geprüften Jahresabschluss 2017 der VebeGo International N.V. ab.

Nach unserem Urteil stimmt der zusammengefasste Jahresabschluss 2017 in allen Aspekten, die von wesentlicher Bedeutung sind, mit dem geprüften Jahresabschluss 2017 von VebeGo International N.V. unter Berücksichtigung der in Punkt 1.2 der Erläuterung beschriebenen Grundlagen überein.

Der zusammengefasste Jahresabschluss umfasst:

1. die Gruppenbilanz zum 31. Dezember 2017;
2. die Gewinn- und Verlustrechnung der Gruppe für das Jahr 2017;
3. die Kapitalflussübersicht der Gruppe für das Jahr 2017.

Zusammengefasster Jahresabschluss

Der zusammengefasste Jahresabschluss enthält nicht alle Erläuterungen, die laut Kapitel 9 Buch 2 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuches erforderlich sind. Die Zurkenntnisnahme des zusammengefassten Jahresabschlusses und unserer diesbezüglichen Erklärung können daher die Zurkenntnisnahme des geprüften Jahresabschlusses der VebeGo International N.V. und unseres dazu gehörigen Bestätigungsvermerks nicht ersetzen. Der zusammengefasste Jahresabschluss und der geprüfte Jahresabschluss enthalten keine Darstellung von Ereignissen, die seit dem Datum unseres Bestätigungsvermerks vom 23. April 2018 stattgefunden haben.

Der geprüfte Jahresabschluss und der dazu gehörige Bestätigungsvermerk

Wir haben den geprüften Jahresabschluss 2017 der VebeGo International N.V. in unserem Bestätigungsvermerk vom 23. April 2018 genehmigt.

Die Verantwortung des Vorstands für den zusammengefassten Jahresabschluss

Der Vorstand ist für die Erstellung des zusammengefassten Jahresabschlusses in Übereinstimmung mit den Grundlagen entsprechend der Beschreibung in der Erläuterung verantwortlich.

Unserer Verantwortung

Unsere Verantwortung erstreckt sich auf die Abgabe eines Urteils, ob der zusammengefasste Jahresabschluss in allen wesentlichen Aspekten mit dem geprüften Jahresabschluss auf der Grundlage der von uns durchgeführten Tätigkeiten, die in Übereinstimmung mit dem niederländischen Recht stehen, darunter dem niederländischen Standard 810, "Aufträge zur Berichterstattung bezüglich zusammengefasster finanzieller Übersichten" im Einklang steht.

Mit Unterschrift:

Eindhoven, 23. April 2018

Deloitte Accountants B.V.

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

Der offizielle Jahresbericht 2017 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äusserster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

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



Die Stärke unserer Unternehmen

Das Familienunternehmen Vebego startete 1943 mit der Gründung des Reinigungsunternehmens Hago durch Ton Goedmakers sen. Inzwischen ist Vebego in vier Ländern mit 150 Betrieben und Joint Ventures aktiv. Vebego möchte Menschen verbinden und vitalisieren. Wir tun dies im Bereich haustechnischer Dienstleistungen und im Gesundheitswesen. Unsere 35.525 Mitarbeiter wollen etwas bewegen, indem sie sich für ein sauberes und sicheres Wohn- und Arbeitsumfeld, eine engagierte Pflege, Gastfreundlichkeit mit einem Lächeln und Hilfestellung einsetzen. 2017 konnte Vebego einen erwirtschafteten Umsatz von € 1.090,7 Millionen verzeichnen.