

/
Vebegeo
jaarverslag
2020
/

Vebegeo
santé

Inhoudsopgave

Over ons	5
Bestuursverslag	6
Voorwoord	7
Kerncijfers	10
Strategie Vebego 2025	12
Onze resultaten	19
Impact	25
Metten van impact	45
Materialiteit	52
Risico's en kansen	53
Vooruitblik 2021	57
Ons bestuur	60
Bericht van de Raad van Commissarissen	62
Samengevatte jaarrekening 2020	66
Overige gegevens	72



Over ons

Profiel

Familiebedrijf Vebego startte in 1943 met de oprichting van glazenwassersbedrijf Hago door Tonny Goedmakers. Inmiddels is Vebego een krachtig collectief met dochterbedrijven en joint ventures in België, Duitsland, Nederland en Zwitserland. Onze ruim 34.000 medewerkers werken in schoonmaak, groen dienstverlening, facilitair management, personeelsdiensten en zorg. Wij bieden op deze gebieden gespecialiseerde dienstverlening, middelen en expertise. Vebego streeft naar gezonde groei, als randvoorwaarde voor continuïteit en onafhankelijkheid. Maar wat ons écht drijft is goed doen: wij willen ál onze medewerkers betekenisvol werk bieden. Wij geloven dat we daarmee de meeste toegevoegde waarde hebben voor onze klanten en hun medewerkers én voor de maatschappij.

Onze ambitie

Vebego is een zelfstandig familiebedrijf met een grote ambitie: dagelijks een positieve impact maken op tien miljoen mensen in 2025. In alle vier landen waar we werken – België, Duitsland, Nederland, Zwitserland – willen we sterk aanwezig zijn bij klanten die bereid zijn om, net als wij, de betekenis van ons werk en onze medewerkers te waarderen. Wij willen onze medewerkers een betere positie geven in onze samenleving. Ze moeten de waardering krijgen die ze verdienen. Van ons, van onze klanten, van eindgebruikers én van de maatschappij.

Familiebedrijf

We zijn een familiebedrijf van mensen, voor mensen. Een bedrijf met een sterke en herkenbare cultuur. Aandeelhouderswaarde en groei zijn niet onze primaire drijfveren. Wij maken onze afwegingen voorbij het eerstvolgende kwartaal, en houden daarbij rekening met de belangen van onze klanten, medewerkers en de maatschappij. Dat doen we op basis van waarden die wij bij Vebego in ons dragen en waar iedereen ons altijd op mag aanspreken, nu en in de toekomst. De waarden waar onze oprichter zich al door liet leiden bij het nemen van de juiste beslissingen zijn daarin een belangrijke inspiratie. Dát familiegevoel is en blijft de motor achter Vebego. Het is de lijm die onze ruim 34.000 medewerkers in vier landen verbindt.



Voorwoord

We kijken terug op een bewogen jaar met grote uitdagingen. Een coronajaar waarin onze klanten het moeilijk hadden en wij bij meerdere bedrijven omzetverlies leden. Die verliezen hebben we gelukkig binnen onze groep kunnen compenseren. Hierdoor komen we per saldo uit op een lichte groei met een positief resultaat over 2020. Daar zijn we trots op en blij mee. Toch is het voor ons niet de grootste winst. In 2020 werd meer dan ooit een beroep gedaan op flexibiliteit en voor elkaar zorgen - belangrijke

waarden voor VebeGo en voor de mensen die er werken. In alle geledingen van ons bedrijf schoten mensen elkaar te hulp. Dankzij onze familiale en sociale cultuur hebben we samen een vuist kunnen maken tegen het coronavirus. Dat is voor ons het grootste wapenfeit over 2020. Hetzelfde geldt voor de gegroeide waardering in de maatschappij voor het werk dat onze mensen doen. Dat is het soort impact dat we willen maken, nu en in de toekomst.

Hygiëne als hoog gewaardeerd wapen

De schrik zat er in 2020 goed in. Het coronavirus begon steeds meer grip te krijgen op ons leven. Het schoonmaakwerk bij grote klanten zoals NS, Ziggo Dome en de luchthavens van Amsterdam, Zürich en Brussel, kwam abrupt stil te staan. De continuïteit van onze bedrijven en de toekomst van ons werk waren opeens onzeker. Wat zijn de gevolgen van de pandemie voor onze sector? Maar ook: hoe waarborgen we waardevolle banen voor onze mensen? De zorgen waren groot, maar er kwamen toch ook weer nieuwe kansen: hygiëne bleek een van de belangrijkste wapens om het virus te verslaan. Schoonmaak gold als essentieel beroep. Dit werd in Nederland nog eens extra onderstreept door de Koning die schoonmakers specifiek bedankte in zijn kerstspeech. Ons werk kreeg respect in de samenleving. Deze openlijke waardering zorgde voor extra trots onder onze mensen. Die waardering en die trots willen we vasthouden en verder stimuleren, als onderdeel van onze ambitie om mensen betekenisvol werk te bieden.

Flexpool ontlast de zorg

Na het uitbreken van de coronacrisis zijn binnen VebeGo vrijwel direct op allerlei niveaus initiatieven gestart. De crisis legde bloot wat we eigenlijk al wisten: we staan dicht bij elkaar en dicht bij de klant. We werken vanuit sterke waarden, met de vrijheid om ook naar eigen inzicht te handelen. Met de opzet van een flexpool hebben we in Nederland geprobeerd om de circa 1.000 medewerkers waarvan het werk uitviel zo effectief mogelijk elders in te zetten. Veel medewerkers, die anders stil kwamen te staan, hebben zo alsnog belangrijk werk kunnen doen. Mensen die bij Rotterdam Ahoy werkten hebben bijvoorbeeld het schoonmaakteam van Erasmus UMC ondersteund. Zo konden we meteen ook een steentje bijdragen aan de ontlasting van de zorg.

Het jaar vroeg van iedereen om veel flexibiliteit. Als bedrijf hebben we de storm doorstaan door de veerkracht van de eigen medewerkers, maar ook dankzij al die klanten die ons trouw zijn gebleven en openstonden voor innovatieve oplossingen. Tegelijkertijd was het contrast soms groot. Pijnlijk genoeg kwamen veel medewerkers in België, Duitsland en Zwitserland in (tijdelijke) werkloosheid terecht. In Nederland kwamen veel sectoren stil te liggen, terwijl de gezondheidszorg juist heel hard schoonmakers nodig had.

Meer oog voor maatschappelijk rendement

Belangrijk doel voor de komende jaren is het verder vergroten van de impact die VebeGo heeft op mens, milieu en maatschappij. We zetten hierbij hoog in als 'meest inclusieve werkgever'. We willen iedereen mee laten doen, ook mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, ook mensen met een migratie-achtergrond. Meer vrouwen verdienen een plek in bestuurlijke functies. We willen niet alleen impact maken, we willen deze ook goed kunnen meten. In 2020 hebben we hiervoor samenwerking gezocht met het Impact Institute. Samen met hen gaan we het creëren van betekenisvol werk en het actief bijdragen aan een circulaire economie uitdrukken in harde cijfers. Het is het begin van een grotere beweging waarin we binnen én buiten VebeGo het maatschappelijk rendement van bedrijfsactiviteiten zoals de onze letterlijk en figuurlijk beter leren waarderen.

Op weg naar nieuwe structuur

Bij Vebego vinden we een familiewaarde als voor elkaar zorgen vanzelfsprekend. We zagen dit jaar wat je voor elkaar kunt krijgen als je elkaar steunt vanuit gezamenlijke waarden. Bij Vebego willen we dergelijke samenwerking dieper verankeren. In 2020 hebben we met “Designing our Future” strategische keuzes gemaakt die in 2021 en verder gestalte krijgen. We werken toe naar grotere bedrijven. Door kennis te delen en werkprocessen efficiënter in te richten kunnen we klanten meer toegevoegde waarde bieden en tegelijkertijd bouwen aan sterke merken. Hierdoor worden we ook attractiever als werkgever. Met als uiteindelijk doel: meer impact maken.

One family. One culture. One language.

Ton Goedmakers is sinds begin 2021 de nieuwe CEO van Vebego. Daarmee is een nieuwe generatie Goedmakers aan het roer gekomen. Iedere generatie zet andere accenten in een andere tijd. Tegelijkertijd komt Ton uit dezelfde familie, deelt hij dezelfde cultuur en spreekt hij dezelfde taal als zijn voorgangers. Na het pionierswerk van de eerste generatie en de groei, diversificatie en internationalisering van de tweede generatie staat de derde generatie nu voor de uitdaging om Vebego verder te professionaliseren vanuit de kracht van het collectief. Met behoud van het ondernemerschap dat Vebego eigen is: dicht bij de klant staan, want dat is en blijft de plek waar het maken van impact mogelijk wordt.

Ton Goedmakers, voorzitter

Ronald Goedmakers

Kerncijfers

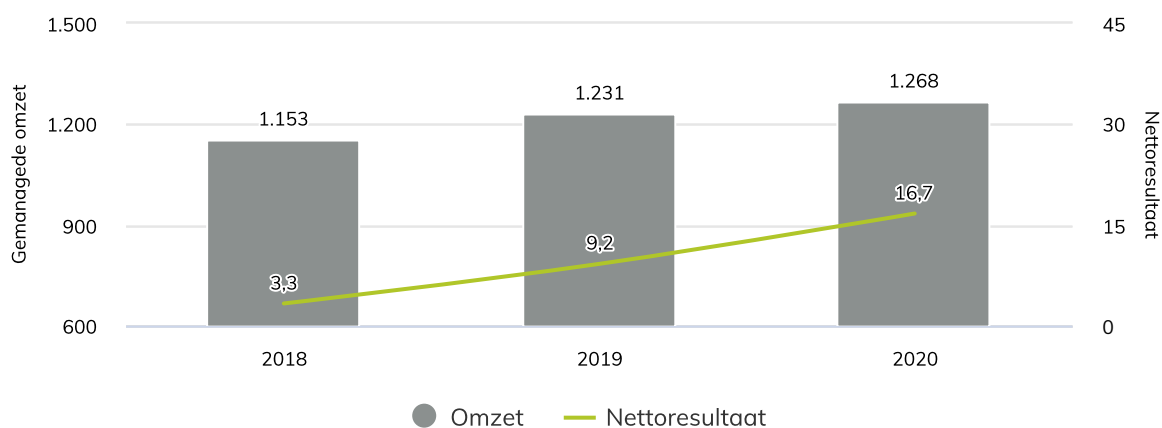
Gemanaged en geconsolideerd

Bij Vebege hanteren we de begrippen 'gemanaged' en 'geconsolideerd'. De geconsolideerde omzet van € 996 miljoen bevat de omzet van alle bedrijven waarin Vebege overwegende zeggenschap heeft. In de gemanagede omzet tellen de inkomsten van de joint ventures volledig mee. In 2020 hebben we het dan over 150 bedrijven met een gezamenlijke omzet van € 1.268 miljoen. De aansluiting tussen de gemanagede en geconsolideerde cijfers van Vebege is als volgt:

<i>(in duizenden euro)</i>	Geconsolideerd		Joint ventures		Gemanaged	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Netto-omzet	995.998	940.870	271.659	290.568	1.267.657	1.231.438
Kostprijs van de omzet	789.294	764.892	204.873	222.719	994.167	987.611
Bruto-omzetresultaat	206.704	175.978	66.786	67.849	273.490	243.827
Verkoopkosten en algemene beheerkosten	183.141	166.398	52.127	53.230	235.268	219.628
Operationeel Resultaat (=EBIT)	23.563	9.580	14.659	14.619	38.222	24.199
Aantal medewerkers	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Medewerkers per 31 december	25.624	27.234	8.467	9.171	34.091	36.405
In FTE	14.795	15.025	4.436	4.764	19.231	19.789

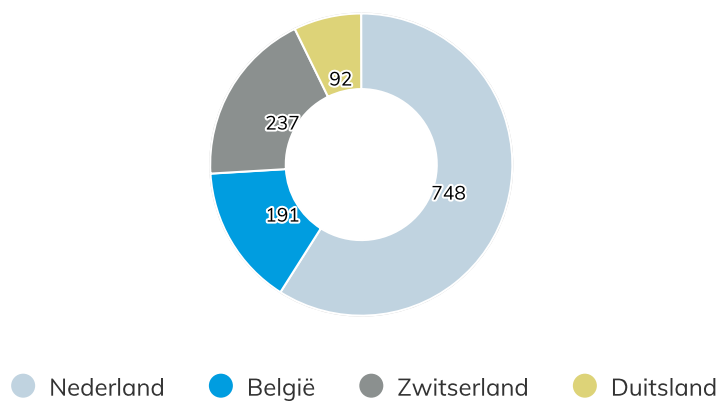
Gemanagede omzet en nettoresultaat

in miljoenen euro



Gemanagede omzet per land 2020

in miljoenen euro



Strategie Vebegeo 2025

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

Toegevoegde waarde

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

Samenwerking en uniformiteit

Cruciaal onderdeel van Vebegeo 2025 is onze positionering als aanbieders van toegevoegde waarde. Tweede speerpunt van de strategie is zichtbaarheid in de markt als krachtig collectief. We stemmen de individuele positionering van de bedrijven en de Vebegeo-brede positionering nauw op elkaar af, vanuit ons credo: “Alleen ga je sneller, samen kom je verder”. Om deze positionering te versterken reduceren we de komende jaren het aantal merken waarmee we ons presenteren. De transitie die is ingezet stimuleert het ondernemerschap en de

samenwerking tussen bedrijven, bijvoorbeeld in hun marktwerking en kennisuitwisseling. Ook intern benutten we het potentieel van het collectief beter door de processen, systemen en organisatiemodellen in de bedrijven sterk te uniformeren. Deze aanpak moet in 2025 leiden tot meer tijd voor aandacht voor klanten en medewerkers, meer herkenbaarheid in de markt én meer financiële ruimte om impact te maken. Dat is en blijft ons primaire doel: meer impact maken op klanten, medewerkers en maatschappij.

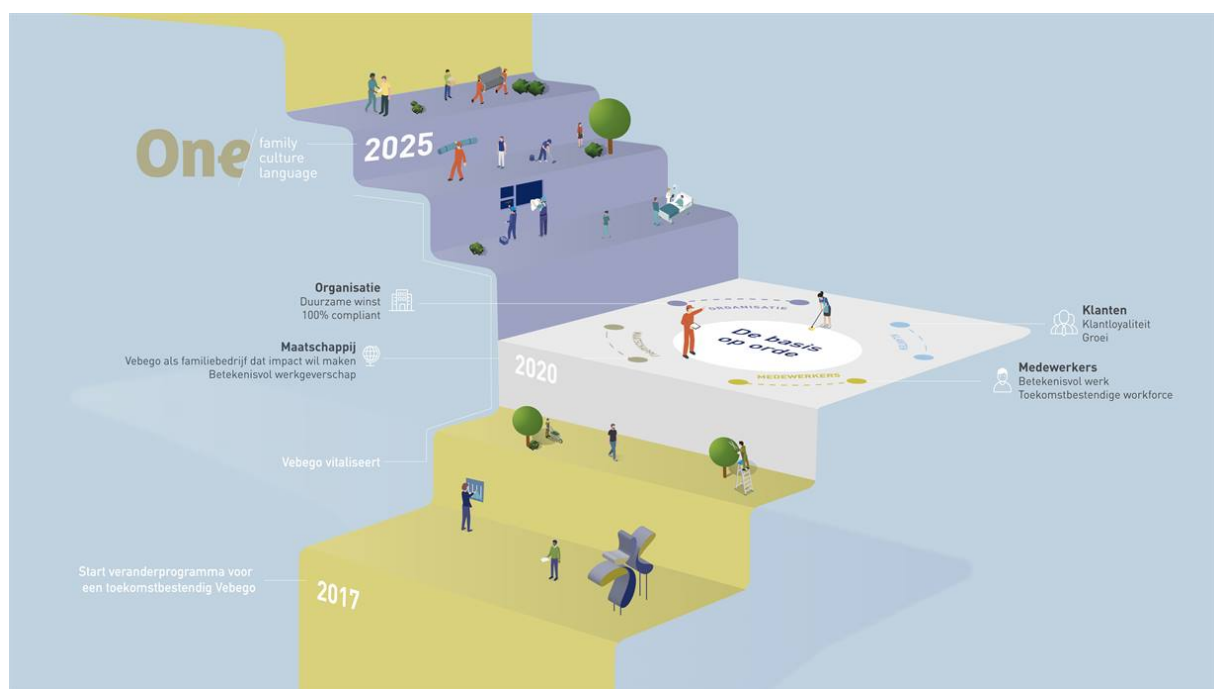
De kerndoelen van onze strategie zijn:

- Sterke autonome groei in de gekozen markten, met een hoge klantwaardering op basis van Net Promotor Score voor onze medewerkers en onze dienstverlening.
- Onze medewerkers waarderen en doorleven de betekenis van hun werk en voelen zich trots en betrokken bij de diensten die wij leveren. Daar hoort bij dat wij aandacht hebben voor het sociale, vitale en financiële welbevinden van onze medewerkers. Wij meten dit met de Betekenisvol Werk-methodiek.
- Klanten, eindgebruikers en op termijn de gehele maatschappij krijgen meer en meer waardering voor onze medewerkers en het belangrijke werk dat zij dagelijks verzetten. Onze impactambitie is dan ook: waardering van iedereen voor het betekenisvolle werk dat wij samen iedere dag doen, met een grote diversiteit aan medewerkers. Daarbij bieden wij iedereen die wil werken een kans.
- 100% compliant: we werken altijd binnen de kaders van de wet en de normen en waarden die wij zelf stellen.
- Duurzame winst om continuïteit te waarborgen en om onze impactambities te realiseren.

Een nieuwe fase: One family. One culture. One language.

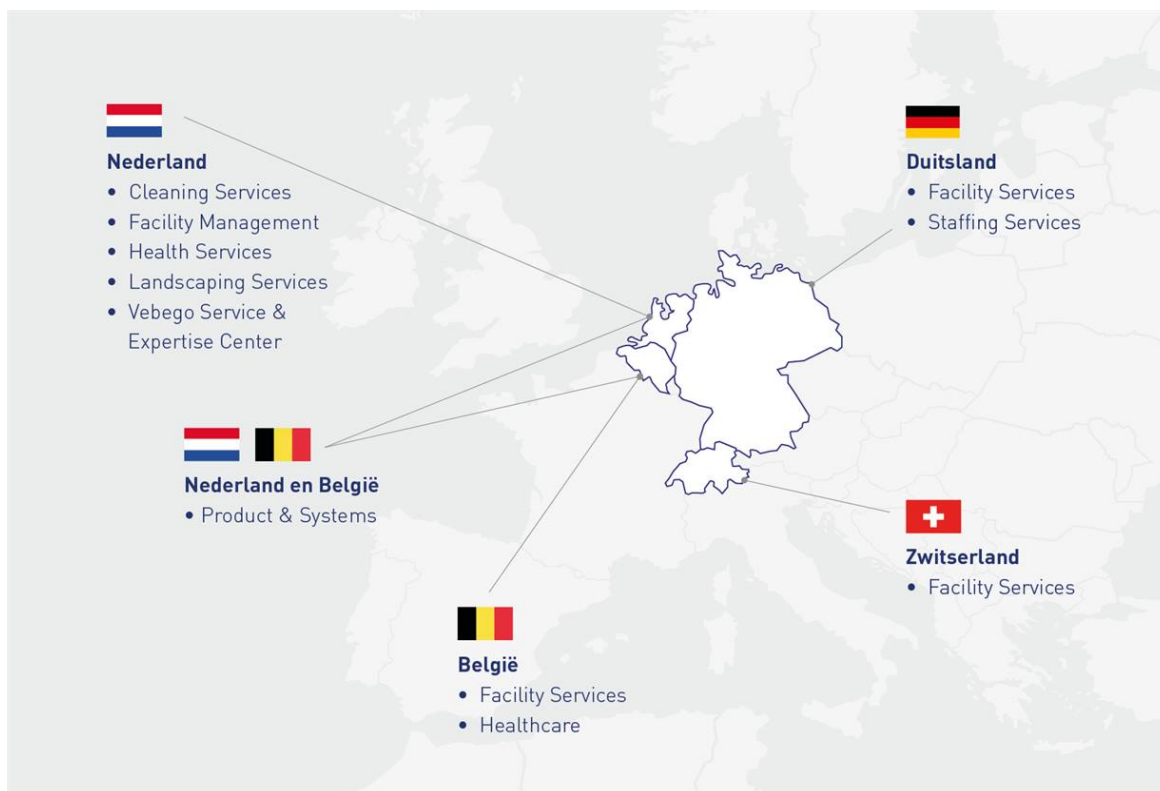
De Vebego-strategie is gericht op groei en impact. De afgelopen drie jaar hebben we met “Vebego vitaliseert” de basis van onze organisatie al op orde gebracht. Hierbij is veel bereikt: we werken beter samen, IT en processen zijn eenduidiger geworden. Ook hebben we meer zicht gekregen op onze impact bij klanten, medewerkers en de maatschappij. De afgelopen jaren is zo het fundament gelegd voor verdere groei en zijn we klaar voor de volgende stap.

De komende vijf jaar starten onder de noemer *One family. One culture. One language.* diverse nieuwe initiatieven en projecten, in aanvulling op projecten die doorlopen vanuit de eerste fase van Vebego 2025. Alle projecten dienen hetzelfde, gezamenlijke doel: Vebego gezond en fit houden, zodat we ook na 2025 de beste kwaliteit dienstverlening leveren en zoveel mogelijk mensen betekenisvol werk bieden. Voorbeelden van projecten zijn het verbeteren van de positionering van de bedrijven, het bereiken van CO₂-neutraliteit in 2030, en het ontwikkelen van een audit framework voor bedrijven om alle vereisten en verwachtingen vanuit overheidsinstanties goed te borgen.



Designing our Future

Het belangrijkste project binnen Vebego 2025 is “Designing our Future”. Dit project richt zich op het bouwen van een krachtige organisatie die bestaat uit een select aantal bedrijven met slagkracht die zich verder kunnen ontwikkelen tot toonaangevende spelers in hun markt. Door Vebego te herstructureren en op onderdelen te vereenvoudigen willen we verdere groei, impact en effectiever werken mogelijk maken. Eind 2020 is besloten tot deze herinrichting en is de eerste fase gestart. Inmiddels is verder uitgewerkt hoe we de herstructurering naar grotere bedrijven willen aanpakken en in welke fases dat gebeurt. Het voornemen is om in 2023 elf grote bedrijven te vormen in België, Duitsland, Nederland en Zwitserland, actief in schoonmaak, facilitair management, groen dienstverlening, personeelsdiensten en zorg. Deze bedrijven worden nog aantrekkelijker om mee en voor te werken, dankzij ondernemerschap, slimme en soepele processen en alle aandacht voor klanten en medewerkers.



Landen en activiteiten

Nederland

Het plan is om in Nederland in twee jaar tijd vijf grote bedrijven te vormen, actief in schoonmaak, groen dienstverlening, zorg, facility management en products & systems. Het voornemen is ook om het bestaande service- en expertisecentrum uit te breiden met enkele nieuwe functies en om extra expertise op te bouwen in de manier waarop we alle Vebege-bedrijven in Nederland goed en efficiënt kunnen ondersteunen op korte en langere termijn. Deze voorgenomen besluiten brengen wijzigingen met zich mee. De ondernemingsraden worden hier nauw bij betrokken. We zullen het transitieproces met grote zorgvuldigheid inrichten. Medewerkers die door het samenvoegen van bedrijven te maken krijgen met een verandering van werk kunnen rekenen op zorgvuldige begeleiding.

België, Duitsland en Zwitserland

Ook in België en in Duitsland streeft Vebege naar het op termijn samenvoegen en verder versterken van de activiteiten in facilitaire dienstverlening, zorg en uitzendwerk. Al in 2018 is in Zwitserland begonnen met de transformatie van de huidige facilitaire dienstverlener Vebege AG, met als doel om in 2023 een toonaangevende serviceorganisatie op het gebied van schoonmaak en facilitaire dienstverlening te zijn.

Minder systemen, minder bedrijven: meer samenwerking, meer grip

Vebege heeft ondernemerschap altijd ruim baan gegeven. Dit heeft het bedrijf veel gebracht. Het was misschien wel het geheim achter het succes en de onstuimige groei: een brede range aan activiteiten in meerdere landen, ooit acht, nu vier. Keerzijde is dat er gaandeweg een veelheid aan werkmaatschappijen, houdermaatschappen, werkwijzen en systemen is ontstaan. Ferry Muller is Chief Financial Officer bij Vebege en ook verantwoordelijk voor risk, compliance, governance en IT. Hij schetst de consequenties: 'Vebege werkt van oudsher vanuit vrijheid en verantwoordelijkheid. Haast voor ieder nieuw idee werd een BV opgetuigd en vaak ook nog een

houdermaatschappij om risico's te beperken. Veel bedrijven hebben eigen tools, een eigen controller, een eigen backoffice. Er zijn binnen VebeGo 20 financiële systemen, meer dan 140 juridische entiteiten en 80 bedrijven met een serieuze winst- en verliesrekening. Er zijn 40 full audits per jaar en 50 reviews bij de joint ventures. Dit alles zorgt zowel operationeel - hoe regel je bijvoorbeeld de controlling bij al die bedrijven? - als juridisch voor veel werk.

Interne en externe aanjagers van verandering

De druk om aan de slag te gaan met al die systemen en bedrijven is de laatste jaren steeds groter geworden. Intern is voor iedereen duidelijk dat er veel efficiency te winnen is met het inrichten van slimme en soepele processen en met het bundelen van kennis en expertise waar alle VebeGo-bedrijven gebruik van kunnen maken. Maar is er ook volop druk van buiten. Muller: 'De laatste vijf, zes jaar hebben we te maken met steeds complexere wet- en regelgeving, zoals de Wet ketenaansprakelijkheid, de Wet op de identificatieplicht, de AvG. Ook de ontwikkelingen op IT-gebied gaan razendsnel. Het is op het niveau van al die individuele bedrijven haast niet bij te benen en ook helemaal niet effectief. Daarnaast speelt ook mee dat het beheer van risico's voor grote ondernemingen als VebeGo fundamenteel is veranderd. Veel meer dan vroeger moet je als moedermaatschappij kunnen laten zien dat je in control bent, dat je zicht hebt op alle bedrijven onder je, dat je op het niveau van de hele groep risico's onderkent en beheerst.'

Bedrijfsprocessen vereenvoudigen, backoffices integreren

Voor Muller komen met "Designing our Future", belangrijk onderdeel van VebeGo 2025, twee werelden samen. De strategische keuze van VebeGo om de groep te herstructureren en om daarbij te kiezen voor minder bedrijven met meer slagkracht en meer impact, sluit direct aan op zijn wensen als CFO. Het wordt nu goed mogelijk om de bedrijfsvoering te vereenvoudigen en om via integratie van backoffice processen veel meer te profiteren van de kracht van het collectief dat VebeGo is. 'Met Designing our Future besparen we tijd, energie en geld, omdat we minder juridische entiteiten hebben en meer gerichte ondersteuning vanuit shared services. We gaan onze specialisten en onze kennis en kunde op één plaats organiseren. Dit geeft niet alleen extra zekerheid qua continuïteit, we kunnen ook veel gericht gaan inzetten op kwaliteitsverbetering op gebieden als boekhouding, belastingen, accountant, bank, personeel, finance en auditing. We raken tegelijkertijd ook beter in control, hebben betere sturing en weten zeker dat we compliant zijn. Die dubbele winst is er ook op IT-gebied. Nu we de IT steeds meer centraal gaan regelen biedt dit niet alleen schaalvoordelen bij bijvoorbeeld werkplekbeheer, maar versterken we ook meteen onze cybersecurity.'

Legal Tax Framework

Het ontwerp voor de herstructurering van VebeGo is gereed, nu volgt de verdere implementatie. Er is de afgelopen jaren al veel in gang gezet zoals centrale inkoopafdelingen in Nederland en België, en een financieel backoffice voor de Nederlandse schoonmaakbedrijven op één platform. Maar ook dan is er in 2021 nog volop werk 'aan de achterkant', zoals Muller het noemt, waaronder het samensmelten van een kleine 30 bv's. Belangrijke stap in 2021 wordt ook het ontwikkelen van een Legal Tax Framework voor geheel VebeGo. Muller: 'We willen komen tot een vaste set normen voor fiscale wet- en regelgeving, een toetsingskader waar alle bedrijven op worden getoetst. Zo komen we tegemoet aan de wensen van onze stakeholders zoals de Belastingdienst en de accountant. Zo zorgen we dat het voor alle bedrijven eenvoudiger wordt om aan alle regels te voldoen, risico's te vermijden en te verlagen.'

Impact

Goed doen zit in onze genen. We vinden het daarom belangrijk om bij te dragen aan de Sustainable Development Goals van de VN, op weg naar een duurzamere en betere wereld in 2030. We zijn de dialoog aangegaan met onze stakeholders en hebben de bedrijfsactiviteiten van Vebego (businessportfolio) geanalyseerd. Op basis hiervan hebben we besloten om ons als collectief primair te richten op onze bijdrage aan SDG 8 (*decent work and economic growth*) en SDG 10 (*reduce inequalities*).



Focus op SDG's 8 en 10

We geloven dat wij vanuit onze rol als werkgever de grootste impact maken en ongelijkheid kunnen verkleinen. Wij streven naar het bieden van meer en inclusievere werkgelegenheid en willen ál onze medewerkers betekenisvol werk bieden; hierbij vinden wij het belangrijk dat zij dit zelf ook echt als betekenisvol ervaren. We willen onze medewerkers empoweren, ze uit de schaduw laten treden en kansen bieden. Intern borgen we dit onder andere door zorg te dragen voor een inclusieve cultuur. Ook schenken we veel aandacht aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en aan hun sociale, vitale en financiële welbevinden. Dit vraagt van ons om faciliterend leiderschap, om mensen die weten hoe ze ruimte kunnen bieden aan talenten en initiatieven. We hebben een HR-visie geformuleerd die als basis dient voor deze transitie en deze vorm van leiderschap.

We monitoren het welbevinden van onze medewerkers structureel, met de wetenschappelijk onderbouwde meetmethode Betekenisvol Werk. Maar het gaat verder. Het is onze droom dat we ervoor kunnen zorgen dat er meer maatschappelijke waardering komt voor het soort werk dat onze mensen doen. Nog te vaak wordt er neergekeken op de beroepsgroepen aan de basis van onze arbeidsmarkt, terwijl hun bijdrage van wezenlijk belang is voor het behoud van een prettige, schone en veilige leefomgeving. Wij willen de maatschappelijke positie van deze beroepsgroepen verstevigen door het belang van hun werk zichtbaar te maken, zodat zij de waardering krijgen die ze verdienen.

Wij steunen en stimuleren ook dat onze bedrijven zelf diverse projecten, programma's en initiatieven ontwikkelen die bijdragen aan de SDG's. Het gaat dan om initiatieven die een positieve impact hebben op klanten en eindgebruikers, bijvoorbeeld omdat ze raken aan hun dienstverlening of aan de directe omgeving waarin onze bedrijven actief zijn.

Bij het maken van impact worden de bedrijven met advies ondersteund door de Vebego holding. Wij focussen als Vebego op SDG 8 en SDG 10. Tegelijkertijd geven we alle bedrijven keuzevrijheid. Zo doen wij recht aan het brede portfolio van Vebego en haar bedrijven én aan de behoefte van onze dochterbedrijven om aan te sluiten bij ontwikkelingen van klanten en de markt.

Onze resultaten

Omzetontwikkeling

VebeGo

De geconsolideerde omzet van VebeGo is in 2020 met 6% gegroeid naar € 996 miljoen; in 2019 was dit € 941 miljoen (+7%). De autonome groei is in 2020 met 2% beperkt gebleven. De stijging van de geconsolideerde omzet komt vooral omdat VebeGo in 2020 de meerderheid van de aandelen van twee joint ventures heeft overgenomen en de omzet daarvan in 2020 heeft meegeconsolideerd. De coronacrisis heeft grote invloed gehad op de individuele bijdragen van bedrijven. De bedrijven die actief zijn op de luchthavens (Amsterdam, Zürich en Brussel) zijn in omzet fors lager uitgekomen dan in het voorgaande jaar. Ook de bedrijven die actief zijn bij de grote evenementenlocaties en in de uitzendbranche laten negatieve groeicijfers zien. De geconsolideerde omzet van VebeGo is niettemin op peil gebleven door de stabiele omzet in de zorgsector en doordat ook de schoonmaakbedrijven in staat zijn geweest om met extra werkzaamheden de omzet op niveau te houden. In 2020 zijn er geen grote aan- en verkopen geweest. De waardeinstijging van de Zwitserse frank heeft de omzet nauwelijks beïnvloed. De totale gemanagede omzet, waarbij de bijdrage van de joint ventures volledig meetelt, is uitgekomen op € 1,27 miljard (2019: € 1,23 miljard), een stijging van 3% ten opzichte van 2019.



Altrio verzorgde met mobiele testteams meer dan 100.000 coronatests in samenwerking met de universiteiten van Antwerpen en Gent

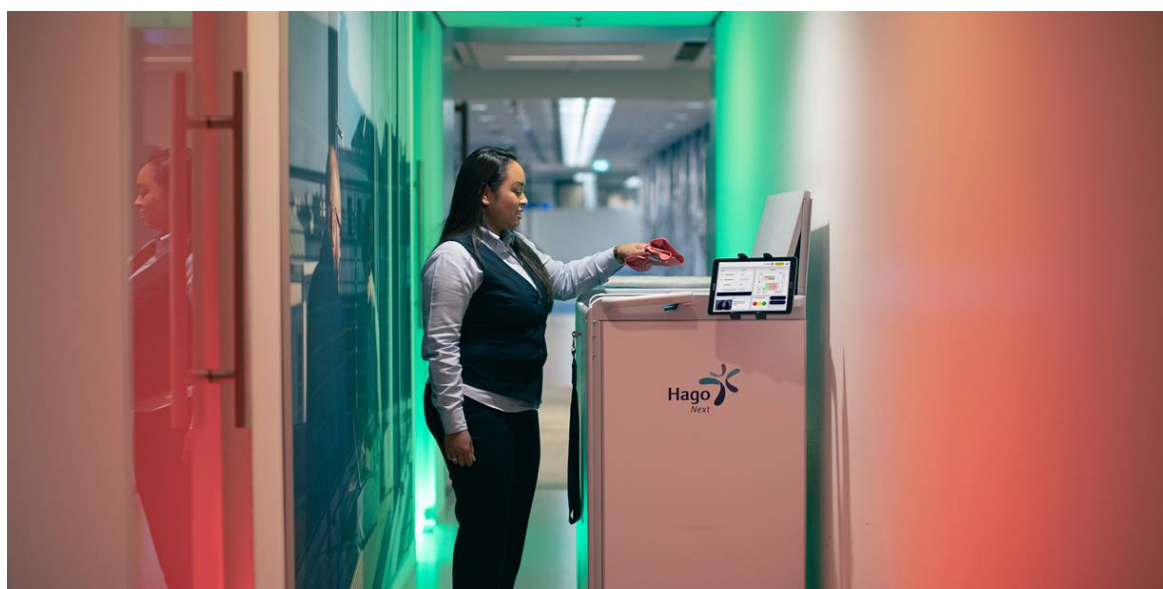
De geconsolideerde omzet in België is in 2020 fors gegroeid naar € 138 miljoen (2019: € 74 miljoen). Met name de overname van de aandelen van een joint venture partner heeft voor € 36 miljoen bijgedragen aan deze sterke stijging. De facilitaire bedrijven en de dienstenchequebedrijven hebben het in 2020 door de coronacrisis moeilijk gehad. De thuisverpleging liet daarentegen een positieve omzetontwikkeling zien. De Belgische activiteiten zijn goed voor circa 14% (2019: 8%) van de totale omzet van Vebego.

Duitsland

De activiteiten in Duitsland hebben binnen de groep het meest te lijden gehad onder de coronacrisis. Ons uitzendbedrijf heeft 30% van de omzet verloren in vergelijking met 2019. Ook de facilitaire activiteiten zijn ten opzichte van het voorgaande jaar gekrompen. Vooral de bedrijven die actief zijn in hotels en in logistieke dienstverlening bij de grote warenhuizen hebben forse reducties moeten incasseren. De thuisverpleging is stabiel gebleven. De totale omzet van de bedrijven die actief zijn op de Duitse markt kwam uit op € 88 miljoen (2019: € 114 miljoen), circa 9% (2019: 12%) van de totale omzet van Vebego.

Nederland

In Nederland is de omzet van alle activiteiten gestegen tot € 551 miljoen (2019: € 544 miljoen). De schoonmaakbedrijven hebben door extra werkzaamheden (o.a. desinfectie) de omzet op peil weten te houden. De groensector heeft weinig last gehad van corona (veel buitenwerk) en heeft de omzet weten vast te houden. Facilitymanagement heeft door de start van een nieuw contract begin 2020 een flinke groei doorgemaakt. Bij de handelsactiviteiten zien we een teruggang in de verkoop van reguliere schoonmaakmiddelen, machines en materialen, maar een forse stijging bij middelen en materialen die te maken hebben met desinfectie. De schoonmaakactiviteiten in de zorg zijn licht gegroeid en de zorgbedrijven hebben zich in lijn met de verwachtingen ontwikkeld. Het aandeel van de Nederlandse activiteiten is in 2020 55% (2019: 58%).



Hago Next introduceerde het succesvolle concept Smart Hygiene, schoonmaak gebaseerd op data- en sensortechnologie

Zwitserland

De omzet steeg naar € 219 miljoen (2019: € 209 miljoen). Deze stijging is mede toe te schrijven aan de activiteiten op het gebied van facility management. Dankzij een aantal grote nieuwe klanten werd de omzet positief beïnvloed, ondanks de druk van de coronacrisis. Ook zijn er veel extra aan corona gerelateerde werkzaamheden geweest, zoals desinfectie en extra schoonmaakbeurten. In Zwitserland is Vebego actief op het gebied van facilitaire dienstverlening, zorg en onderhoud. Zwitserland heeft een aandeel van 22% (2019: 22%) in de omzet van Vebego.



In 2020 heeft CarePeople een belangrijke bijdrage geleverd aan de inrichting van het eerste vaccinatiecentrum in Basel. Ons medisch personeel heeft sindsdien tot 1.000 vaccinaties per dag verricht.

Resultaatontwikkeling

In de jaren 2018 en 2019 heeft Vebego veel geïnvesteerd in de organisatie. Vebego is een familiebedrijf met een langetermijnfocus en met doelstellingen die verder reiken dan het eerstvolgende boekjaar. De langetermijninvesteringen (onder andere in IT-systemen en in de uitbouw van shared services) hebben in 2019 hun eerste vruchten afgeworpen met een afname van overheadkosten en met verbeteringen in de bedrijfsvoering. De verwachtingen over 2020 waren hooggespannen, de begroting ging uit van een forse stijging van omzet en resultaat. De komst van corona heeft een streep gezet door veel van de gemaakte plannen. Zo kenden de bedrijven in de door corona getroffen segmenten in 2020 forse resultaatreducties. Desondanks heeft Vebego in 2020 een positief resultaat behaald, dat hoger was dan in 2019. In de jaarrekening is een voorziening getroffen van € 7,5 miljoen voor de aangekondigde organisatie-aanpassing "Designing Our Future", wat een negatieve impact heeft op het resultaat 2020.

Het nettoresultaat over 2020 is uitgekomen op € 17 miljoen (2019: € 9 miljoen), een rendement van 2% (2019: 1%). De bedrijven binnen de groep die minder coronagevoelig waren, hebben de mindere resultaten van andere Vebego-bedrijven kunnen compenseren. De verbetering ten opzichte van 2019 komt deels voort uit het resultaat van de overgenomen joint ventures die in 2020 volledig zijn meegeconsolideerd. De belangrijkste oorzaak is echter de rem die we in 2020 hebben gezet op alle uitgaven die niet direct bijdroegen aan het primaire proces. Vooral de investeringen met een langeretermijnhorizon zijn tijdens de eerste coronagolf "on hold" gezet. Ook is een tijdelijke vacaturestop ingesteld voor banen buiten de directe operatie. De grote onzekerheid die alle bedrijven en zeker ook Vebego kort na het uitbreken van de coronacrisis in maart in de greep hield, maakte deze maatregelen noodzakelijk.

Het opschorten van de korte- en langetermijninvesteringen en de tijdelijke vacaturestop zijn niet structureel van aard. De coronacrisis liet zien hoe belangrijk het is om vooruit te blijven kijken; de eerdere investeringen in IT-systemen zorgden er bijvoorbeeld voor dat we snel konden omschakelen naar thuiswerk. Om leegloop tegen te gaan is na afloop van het eerste kwartaal een interne flexpool opgezet om medewerkers die werkzaam zijn in zwaar getroffen sectoren, zoals luchthavens en evenementlocaties, in te zetten in bijvoorbeeld de zorg. Vebego is eind 2020 al begonnen met een inhaalslag; deze zal naar verwachting leiden tot een fors lager resultaat in 2021. Verderop in dit hoofdstuk gaan we dieper in op de verwachtingen voor 2021.

Belastingen

Vanuit onze impactambitie en onze aandacht voor het verkleinen van ongelijkheid stellen wij ons ook op als verantwoord belastingbetaler. In 2020 hebben wij een nieuw Vebego Tax Control Framework ontwikkeld. Dit wordt vanaf het eerste kwartaal 2021 uitgerold in Nederland. Na deze implementatie starten we met een gelijk Framework voor België, Duitsland en Zwitserland. Behalve compliant zijn aan fiscale wet- en regelgeving willen wij ook ethisch verantwoord omgaan met onze belastingplichten. Beide aspecten zijn onderdelen van ons Tax Control Framework. Transparantie over ons fiscaal beleid naar alle relevante stakeholders is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Onze bedrijfsactiviteiten en de landen waar wij deze verrichten bepalen waar wij belasting betalen. Wij zien belastingen nadrukkelijk niet als profit centre.

Balans

De kapitaalpositie van Vebego blijft sterk. De solvabiliteit komt uit op 29,1% (2019: 28,8%). De stijging komt voort uit het positieve resultaat over 2020. Het totale garantievermogen (groepsvermogen minus goodwill plus een voorziening voor latente belastingen) steeg naar € 102 miljoen (2019: € 89 miljoen). De stijging van het garantievermogen komt door de toename van het groepsvermogen. Het balanstotaal steeg met name door een stijging van de liquide middelen, de kortlopende schulden en een hoger groepsvermogen. De stand van de liquide middelen, na aftrek van de kortlopende schulden aan kredietinstellingen, kwam op balansdatum uit op € 132 miljoen.

De financiële positie van Vebego is in 2020 ten opzichte van 2019 verbeterd dankzij een hogere kasstroom uit operationele activiteiten als gevolg van het sterk verbeterde resultaat en als gevolg van mutaties in de voorzieningen en het werkkapitaal. De kasstromen uit investeringsactiviteiten en uit financiële activiteiten bewogen zich in 2020 rond hetzelfde niveau als 2019. We beschikken over ruim voldoende eigen middelen om de strategische visie van Vebego en de onderliggende plannen van de dochterbedrijven te financieren.



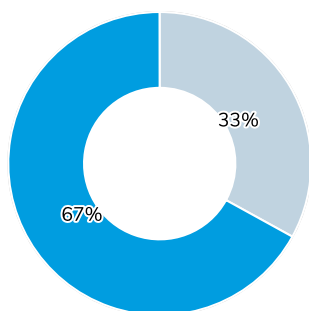
Impact

Medewerkers

Als HR vertalen wij de missie en visie van VebeGo door naar HR-beleid en HR-processen. Als VebeGo willen we iets betekenen, we willen ertoe doen. Het verschil maken, samen met elkaar. Met ruimte voor iedereen die wil om mee te doen en betrokken te zijn. Continuïteit kunnen bieden én betekenisvol werk. Weten waarom je ertoe doet. Iedere dag opnieuw. Ertoe doen voor al onze klanten. En een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Mensen bereiken, gelukkig maken en een positieve impact hebben op het leven van anderen. Dat is wat VebeGo drijft, iedere dag opnieuw. Het is ook de leidraad in alles wat we als HR doen voor onze medewerkers. In 2020 zijn in lijn hiermee onderstaande stappen gezet

Aantal medewerkers 2020

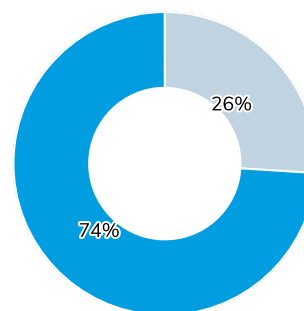
34.091 medewerkers (19.231 FTE) *



● Full-time ● Part-time

Verdeling man-vrouw

Totaal: 34.091 medewerkers *



● Man ● Vrouw

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

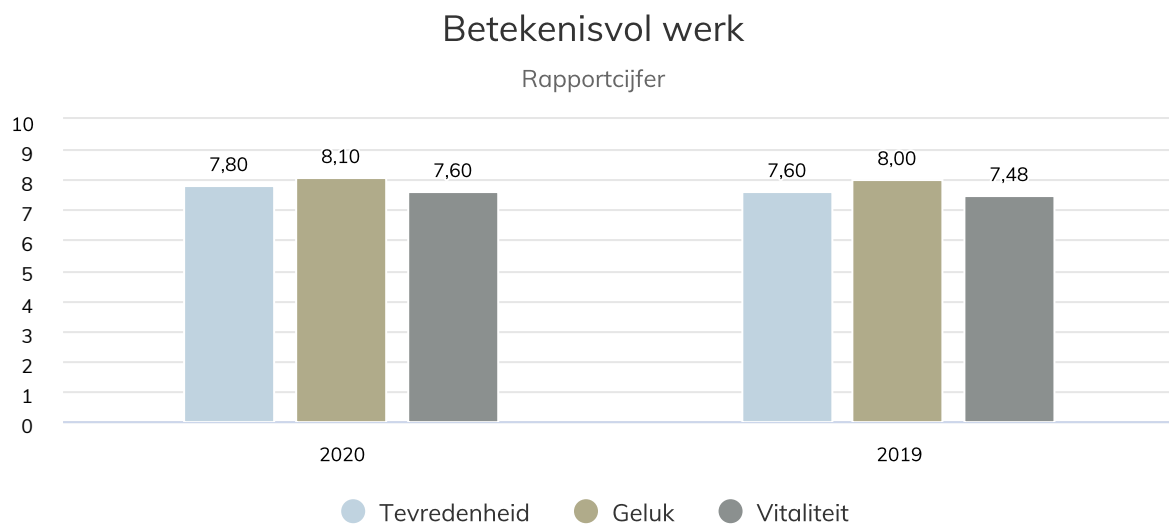
Het aantal medewerkers bedraagt eind 2020 34.091, de daling ten opzichte van 2019 (36.405) komt geheel door de effecten van de coronapandemie. Twee derde van onze medewerkers werkt parttime, 74% is vrouw.

Vitaal vakmanschap

Vitaal Vakmanschap is een van onze strategische projecten richting 2025. We werken binnen het programma Vitaal Vakmanschap aan vier bouwstenen: Betekenisvol Werk, Vitaliteit & Gezondheid, Loopbaan & Mobiliteit, en Opleiding & Ontwikkeling. We verzorgen opleidingen en trainingen over de verschillende thema's in het programma. Bij alles staat de mens centraal. Na een succesvolle start bij Hago Zorg wordt het programma nu VebeGo-breed ingezet. In 2020 zijn onder meer Westerveld, Hago Rail Services en Brouwers Groenaanemers gestart met de implementatie van Vitaal Vakmanschap. Met Vitaal Vakmanschap dragen we bij aan SDG 8 (hierop ligt de nadruk) en SDG 10.

Betekenisvol Werk

VebeGo staat voor betekenisvol werk. Werk waarvoor je met plezier je bed uitkomt, waarin je prettig samenwerkt, waarin je je belangrijk voelt en waarin je je talenten maximaal kunt benutten. Kortom, werk waar je trots op kunt zijn.



Om onze medewerkers continu betekenisvol werk te kunnen bieden, willen we inzicht in de punten waarop actie en verbetering noodzakelijk is. Dit doen we met ons eigen onderzoek Betekenisvol Werk. De inzichten die dit oplevert, vertalen we naar concrete acties zodat we als HR structureel kunnen bijdragen aan betekenisvol werk. Iedere dag opnieuw. In 2020 werd het werken bij VebeGo gewaardeerd met het tevredenheidscijfer 7,8; een stijging ten opzichte van vorig jaar (2019: 7,6). In 2020 hebben in totaal 21 VebeGo-bedrijven het onderzoek Betekenisvol Werk uitgevoerd, met een respons van 6.660 medewerkers.

In deze coronatijd neemt het belang van betekenisvol werk alleen maar verder toe. Om dit te accentueren hebben we onder de noemer #mijnwerkisvanbetekenis mooie initiatieven gedeeld om te laten zien wat onze medewerkers doen en betekenen. Ook hebben we onderzocht welke invloed corona heeft op onze organisatie met het onderzoek "Samen succesvol werken op afstand". Dit onderzoek is uitgevoerd in mei 2020 en november 2020. Dit zijn de cijfers van het onderzoek in november 2020:

Onderzoeksresultaten november 2020

Onze bevindingen en cijfers onder 465 collega's



Bron: Rapportage onderzoek Samen succesvol werken op afstand nov 2020

Vitaliteit & Gezondheid

In het onderzoek *Betekenisvol Werk 2020* gaven de medewerkers een gemiddelde van 8,1 voor 'Geluk' (in 2019: 8,0) en een score van 76 voor 'Vitaliteit' (score 0-100; in 2019: 75). We zijn extra trots op deze resultaten omdat ze zijn behaald in een moeilijk coronajaar. We doen ons best om onze collega's in deze uitdagende tijd optimaal te ondersteunen op emotioneel en mentaal vlak. Via OpenUp kunnen collega's een beroep doen op een online psycholoog bij thema's als (werk)stress en omgaan met eenzaamheid. Emergenz biedt traumaopvang en nazorg, bijvoorbeeld voor onze mensen die in de ziekenhuizen werken. Naast mentaal welzijn is ook financiële vitaliteit erg belangrijk. Vebego ziet het als haar taak om medewerkers hierbij te ondersteunen. Dit doen wij samen met de Budgetcoach Groep via (online) workshops en financieel-adviesgesprekken. Voorbeeld van deze aanpak: Mohamed Aziem, werkzaam bij Hago Rail Services, vertelt in [deze video](#) hoe hij is geholpen weer financieel fit te worden.

Loopbaan & Mobiliteit

Met het programma *Talent in Zicht* staan we stil bij welk talent iemand heeft, bij welke rol dit past en welke ontwikkeling gewenst is. Op deze manier kunnen we talenten van mensen optimaal inzetten en reageren we tijdig op de markt. Om dit groei- en ontwikkelperspectief voor onze mensen te versterken is in juni 2020 de interne vacaturebank gelanceerd. Hiermee willen we de interne mobiliteit tussen onze bedrijven vergroten. Concreet hebben we tijdens de coronaperiode ook een interne flexpool ingesteld om medewerkers die hun reguliere werkzaamheden niet konden uitvoeren uit te lenen aan een ander Vebego-bedrijf waar juist veel vraag was naar medewerkers. In totaal is er via de flexpool voor meer dan 1.000 collega's vervangend werk gevonden, waarvan 244 medewerkers over de bedrijven heen ingezet konden worden.

Daarnaast blijven we voor onze medewerkers de inhoud en het belang van het werk ontwikkelen en staan we open voor het omarmen van technologische ontwikkelingen om het werk lichter, gemakkelijker en interessanter te maken.

Opleiding & Ontwikkeling

Een leven lang leren is cruciaal voor iedereen die bij Vebego werkt. Dit komt doordat de complexiteit van werk toeneemt. Technologische en organisatorische innovaties en toenemende eisen van klant en samenleving vragen om andere competenties. Om dit te faciliteren, bieden we uitgebreide mogelijkheden aan op het gebied van onder meer coaching, leiderschapsprogramma's, basisopleidingen, taaltrainingen en andere vakopleidingen.

Wij zijn de maatschappij

Voor ons is het vanzelfsprekend dat onze organisatie en de mensen die bij ons werken een weerspiegeling zijn van de maatschappij waarin wij leven. Wij zijn de maatschappij, zo telt onze organisatie meer dan honderd nationaliteiten. Die toegankelijkheid is een van onze belangrijkste kenmerken, en daarmee dragen we bij aan [SDG 10](#). Het helpt ons om de grote uitdagingen op de arbeidsmarkt (verhoging pensioenleeftijd, vergrijzing, krapte) tegemoet te treden. Tegelijkertijd kunnen en willen we meer doen. Daarom zijn we met een projectgroep bezig om het bewustzijn en de mate van inclusiviteit en diversiteit in onze organisatie te vergroten. We ontwikkelen tools die inclusief werkgeverschap stimuleren. Het gaat dan bijvoorbeeld over de manier waarop je wervingsteksten schrijft, het organiseren van 'het goede gesprek' in cultureel diverse teams, en het meten van diversiteit in de organisatie.



Leerlingen Topacademie Maasstad Ziekenhuis Rotterdam

Afstand tot de arbeidsmarkt bestaat bij ons niet

Wij geloven dat iedereen bij ons kan werken. Zeker ook mensen met extra uitdagingen, omdat we goed zijn in mensenwerk. In een aantal van onze gespecialiseerde bedrijven, ontstaan uit samenwerkingsverbanden met sociale werkvoorzieningen, heeft ruim 2/3 van de medewerkers een arbeidsbeperking. Inmiddels zijn er in onze Nederlandse bedrijven circa 3.500 medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam. Dat is 17% van het totaal aantal medewerkers in Nederland. VebeGo-breed werken er circa 4.000 medewerkers met een arbeidsbeperking. Zij vormen 12% van het totaal aantal medewerkers bij VebeGo.

Het is voor ons een grote uitdaging om deze doelgroepen goed te bereiken en om als werkgever zichtbare meerwaarde te bieden. Dat doen we door onze zichtbaarheid als werkgever te vergroten. Ook spelen we in op behoeften als deeltijdwerk en bieden we maximale flexibiliteit ten aanzien van arbeidsomvang. Iedereen die wil werken, krijgt bij ons een kans. Daarnaast blijven we voor onze bestaande medewerkers de inhoud en het belang van het werk ontwikkelen en staan we open voor het omarmen van technologische ontwikkelingen om het werk lichter, gemakkelijker en interessanter te maken.

Veiligheid op de werkvloer

Veilig werken heeft absoluut prioriteit binnen onze bedrijven. Via veiligheidstrainingen, instructievideo's en handleidingen zorgen we ervoor dat onze medewerkers de juiste handvatten krijgen om veilig te kunnen werken. Toen we afgelopen jaar medewerkers in korte tijd hebben klaargestoomd om te werken in de ziekenhuizen, hebben we korte instructievideo's gemaakt om hen hierop voor te bereiden.

Vooruitkijken

We blijven de komende periode volop bezig met het uitrollen en optimaliseren van ons programma Vitaal Vakmanschap. Andere onderwerpen op de HR-agenda voor 2021-2022 zijn:

- Een slimmer HR-systeem en -platform dat ons in staat stelt sneller met onze medewerkers te communiceren.
- Het optimaliseren van onze Performance & Competence Cycle gericht op duurzame inzetbaarheid, betekenisvol werk en het vergroten van eigenaarschap.
- Onze positie op de arbeidsmarkt als aantrekkelijkste werkgever in de facilitaire dienstverlening versterken en communiceren.
- Aanvullende instrumenten implementeren om medewerkerstevredenheid en de betekenis van werk te meten en positief te beïnvloeden.
- De impact van corona in ons voordeel inzetten (denk aan thuiswerkplek, mobiliteit, huisvesting en leiderschap).
- Het vergroten van het bewustzijn en de mate van inclusiviteit en diversiteit binnen Vebego.

Deze instrumenten en programma's zullen direct impact hebben op het realiseren van onze missie: Vebego vitaliseert werk en zorg, voor klanten, medewerkers, maatschappij en organisatie. Om zo uiteindelijk bij te dragen aan een positieve impact op 10 miljoen mensen, elke dag weer!

VebeGO geeft het voorbeeld als leerbedrijf

VebeGO AG is binnen VebeGO een voorloper als het gaat om impact maken en impact meten. De Zwitserse bedrijvengroep met in totaal ruim 6.000 medewerkers werkt stelselmatig aan een rol als betekenisvolle, aantrekkelijke werkgever. Sinds januari 2020 is VebeGO als eerste Zwitserse bedrijf op het gebied van facility services gecertificeerd als Great Place to Work. Eerder al, in 2019, kreeg VebeGO erkenning als Great Start to Work. VebeGO is daarmee voor geheel VebeGO én voor andere bedrijven een voorbeeld als aantrekkelijk leerbedrijf, als een werkplek die opleidingen van hoge kwaliteit aanbiedt.

Kansen voor schoolverlaters

VebeGO AG investeert onder andere met gerichte trainingen en opleidingen in de ontwikkeling van medewerkers. Via de eigen VebeGO Academy biedt het vervolgoopleidingen die medewerkers de kans biedt om door te groeien in vakbekwaamheid, verantwoordelijkheid en salaris. Daarnaast biedt VebeGO AG nieuwkomers op de arbeidsmarkt kansen met het project 'Leerbedrijf'. Bij dit project krijgen de deelnemers een meerjarige basisopleiding en werken ze al die tijd zelfstandig bij objecten waar VebeGO de gebouwschoonmaak verzorgt. Op dit moment telt het project 21 deelnemers, vertelt Heinz Bucher, die tot eind 2020 verantwoordelijk was voor de praktijkopleiding. 'Het is een gevarieerd gezelschap, met 15-jarigen die sowieso nog naar school moeten, 20-jarigen die al een tijdje zonder succes werk zoeken, maar bijvoorbeeld ook een wat oudere vluchteling. Een dag per week gaan de leerlingen verplicht naar school. Ook zijn er maandelijks interne 'Leerdagen' waar de leerlingen vanuit heel Zwitserland naar toekomen. Dat is altijd een mooie dag, met een mix van theorie en praktijk en met aan het einde van de dag altijd een schriftelijke test.'

Grote tekorten

VebeGO vervult haar rol als praktijkopleider zowel vanuit sociale motieven als uit welbegrepen eigenbelang. Bucher: 'We zijn nu vijf jaar op deze manier actief als leerbedrijf. Daarbij houden we iedereen als het even kan aan boord. Dat hoort bij ons maatschappelijke profiel: we willen mensen een Great Start to Work bieden. Tegelijkertijd zorgt het project ook voor aanwas van nieuwe medewerkers. In Zwitserland zijn grote tekorten aan vakspecialisten. We kunnen haast geen mensen vinden. Met dit project laten wij mensen met ons kennis maken, zodat ze zien dat we een veelzijdige werkgever zijn met veel mogelijkheden. Dat werkt: de helft tot driekwart van de leerlingen blijft ook nadien verbonden aan VebeGO.'

Fijne familie

Toch krijgt echt niet iedereen na de opleiding zomaar een baan, benadrukt Sina Vetter. Zij heeft vanaf 2021 bij dit project het stokje overgenomen van Heinz Bucher. 'Je moet goed zijn in je werk en je moet bij onze waarden passen. Daarbij komt dat we niet iedereen die we zelf hebben opgeleid zo maar in dienst kunnen nemen. Met name onze derdejaars leerlingen gelden als zeer goed opgeleid en zijn direct inzetbaar in de beroepspraktijk. Ze zijn zeer gewild en gaan soms elders aan het werk. Het mooie is dan wel weer dat sommigen van hen na een tijdje toch weer terugkeren, omdat ze VebeGO een fijne familie vinden.'

Recente successen

Sina Vetter wil de komende jaren nog meer nadruk leggen op het meten van de impact van het project. Hoeveel leerlingen blijven er bij Vebegeo, hoeveel willen er blijven? Waar stroomt de rest naar uit, hoe ziet hun verdere loopbaan er uit? Ze voelt zich hierbij gesteund door enkele successen. In mei 2020 is Vebegeo AG uitgeroepen tot een van de tien beste grote werkgevers in Zwitserland. Bij de laatste Cultuuraudit, verplicht onderdeel van de Great Place To Work-methodiek, gaven de deelnemers aan het project Leerbedrijf Vebegeo een zeer hoge waardering.



Great Place to Work: 'Elke dag is anders'

Vebegeo wil impact maken en doet dit onder andere door medewerkers een betekenisvolle baan te bieden. Het meet deze impact bij meerdere bedrijven met Betekenisvol werk, een zelf ontwikkelde wetenschappelijk getoetste methode. Maar er zijn ook andere mogelijkheden om betekenisvol werk te bieden en te meten of dat bijdraagt. Yask, specialist in facilitaire dienstverlening met ruim 500 medewerkers, gebruikt hiervoor de methodiek Great Place to Work.

Jordy Hendriks (33) werkt sinds 2017 als facility manager bij Yask. Zijn eerste opdracht was bij Eurocontrol, het bedrijf dat voor een deel van Europa verantwoordelijk is voor al het luchtverkeer boven de 7,5 kilometer hoogte. Sinds begin 2021 werkt hij namens Yask bij GGD Zuid-Limburg, Acute zorg. Als facilitair manager is hij er onder meer verantwoordelijk voor de inzetbaarheid van ambulances in de regio. Een mooie opdracht, vindt hij: 'Het is uitdagend en gevarieerd werk. Werkelijk elke dag is anders. Ik doe al het operationele beheer, van het regelen van huisvesting tot zorgen dat de juiste medicatie in de ambulances aanwezig. Maar ik ben bijvoorbeeld ook verantwoordelijk voor het contractbeheer en alle inkooptrajecten.'

Medewerker staat voorop

Hendriks zag in eerdere banen dat medewerkers soms louter gezien worden als een middel om doelen te bereiken. Bij Yask is dat volgens hem wezenlijk anders. 'Hier staat de medewerker echt voorop. Dat zit voor een belangrijk deel in de cultuur. Mensen bij Yask zijn doeners, oplosers. Dienstverlenend, no-nonsense. We helpen elkaar, hebben aandacht voor elkaar. Zo is er een Vlog van de Week waarin medewerkers op het eigen intranet over hun werk en expertise vertellen. Er is tijd en ruimte om je verhaal te doen. Dat geldt voor individuele medewerkers, maar ook voor complete teams die soms overwegend op locatie bij de klant werken.'



Jordy Hendriks

Constante dialoog

Toch is de aandacht voor medewerkers niet louter een kwestie van cultuur. Het is ook organisatorisch en strategisch verankerd. Hendriks: 'Dat begint met de bouwsteen 'Yask en de medewerker' als onderdeel van de Yask-strategie. Yask voert als bedrijf een constante dialoog met medewerkers over vragen als: Heb je plezier in het werk, doe je werk wat bij je past, kun je jouw talenten inzetten, voel je je gewaardeerd, ben je vitaal? Daarbij gaat het belang van de medewerker uiteindelijk voor de

klant: als een medewerker zich ergens niet senang voelt, zoeken we een andere werkplek. Yask stelt zichzelf daarnaast duidelijke, meetbare doelen. Zo gaan we bij medewerkertevredenheid voor een score van minimaal een 8+.'

Happy Box

Het omzien naar elkaar is bij Yask ingebed in de bedrijfsvoering en wordt als het even kan altijd concreet gemaakt. Er is een ontwikkelprogramma waar iedereen gebruik van kan maken. Ieder kwartaal wordt een Great Place to Work Barometer uitgezet die, waar nodig, tot verbeteracties leidt. Met Karlijn Hendriks heeft Yask zelfs een manager Employee Experience in huis. Zelf is Hendriks binnen Yask aanjager van de werkgroep Great Place To Work. Deze kwam onder andere met het idee van een Happy Box, een zak vol goodies waar managers uit kunnen putten als ze collega's op speelse wijze willen bedanken of complimenteren. Hendriks coacht daarnaast een groep managers van Yask in het gebruik van de Me + U-methodiek. Deze ontwikkelmethodiek gaat uit van acht drijfveren van medewerkers en combineert dit met feedback van collega's, leidinggevende, klant, leverancier of iemand uit de privéomgeving.

Hart voor de zaak

Met 'Yask & de medewerker' als bouwsteen voor uitvoering van de strategie richt Yask zich consequent op het werkgeluk van de eigen medewerkers. Het zorgt voor goede onderlinge samenwerking en maakt het bedrijf aantrekkelijk als werkgever. Het roept de vraag op of en hoeverre klanten ook profiteren van deze aanpak. Hendriks ziet wel degelijk ook meerwaarde richting klanten. 'De echte Yask-medewerker heeft hart voor de zaak. Dat wordt gezien en gewaardeerd, weet ik uit ervaring.'



Klanten

Vebeego streeft naar langetermijnrelaties met haar klanten, partners en leveranciers. Om continu klantfeedback te ontvangen hebben we in 2020 Net Promotor Score (NPS) als meetmethode geïntroduceerd bij het grootste deel van onze 100% bedrijven. Bij 23 bedrijven hebben we een 0-meting gedaan en diverse bedrijven hebben inmiddels ook een tweede of derde meting uitgevoerd. De methoden variëren van relationeel (wat vindt u van bedrijf x) tot transactioneel (wat vond u van ervaring x), afhankelijk van de behoeften en de specifieke business. We werken hierbij met een set vaste vragen die voor ieder bedrijf gelijk zijn. Het is mogelijk om per bedrijf variabele vragen toe te voegen over een specifieke dienst, marktsituatie of aandachtsgebied.

De uitslagen liepen uiteen van een NPS van -6 tot +88. Een aantal bedrijven hebben tijdens de implementatie nog niet alle klanten meegenomen, omdat ze eerst meer ervaring willen opdoen met deze manier van meten. In 2021 worden wel alle klanten benaderd. De respons was gemiddeld 28%. Zaken die over de gehele portefeuille van bedrijven goed scoren is de kwaliteit van de dienstverlening, de contactpersoon op locatie, en het 'meedenken'. Een aspect dat aandacht behoeft is pro-activiteit. In gesprekken met klanten en in de volgende serie onderzoeken gaan we kijken wat (de behoefte aan) pro-activiteit precies betekent vanuit verschillende klanten.

Naast de klantfeedbackonderzoeken hebben we bij de 0-meting een zogenaamd 'spiegelonderzoek' gedaan onder medewerkers met de vraag: wat denk jij dat de klant denkt? Binnen Vebeego is hierdoor het bewustzijn gegroeid dat gestructureerd en meer objectief luisteren naar de klant tot andere, onverwachte inzichten kan leiden. In het spiegelonderzoek zijn de vragen vanuit het klantonderzoek vergeleken met de mening van de medewerker over die klantgroep. In 2021 en verder wordt er minstens 1x per jaar een NPS-meting uitgevoerd. Er zijn nu al meerdere bedrijven die twee tot vier keer per jaar meten, ook met transactionele metingen die het gehele jaar door uitgevoerd worden.

Diederik Gommers: 'Schoonmaak is voor ons cruciaal'

Hij is het gezicht van de intensive care in Nederland en was het afgelopen coronajaar veelvuldig te horen en te zien op radio en tv. Maar hij is veel meer dan spreekbuis en OMT-lid. In het dagelijkse leven is Diederik Gommers afdelingshoofd van OK, CSA en dagbehandeling van Erasmus MC. We spreken hem tussen drukke werkzaamheden door over hygiëne, desinfectie en schoonmaak. Voor hem draait alles om teamwork. 'We moeten het samen doen. Dat geldt voor heel Nederland in de coronacrisis, maar het is net zo hard nodig in mijn ziekenhuis.'

Handhygiëne



Diederik Gommers

We zijn met corona met de neus op de feiten gedrukt. Het gevecht met virussen en infectieziekten zal altijd blijven. Was de aandacht voor hygiëne en desinfectie wellicht iets te veel verslapt? Volgens Gommers is met name handhygiëne terug van weggeweest. 'De hand is de belangrijkste oorzaak van transmissie van micro-organismen zoals corona. Daarom moeten we onze handen wassen. Die les hebben we als maatschappij wel opnieuw geleerd. Het feit dat er nu haast geen griep is laat zien dat we infecties al heel behoorlijk kunnen bestrijden als we basale hygiëne in acht nemen.'

Nieuwe IC

Volgens Gommers was de aandacht voor hygiëne bij Erasmus MC ook vóór corona al goed op orde. Zeker ook bij de IC, waar dit extra nauw luistert. 'Wij hebben sinds 2018 een nieuwe IC, waarbij iedere patiënt een eigen kamer heeft. Sindsdien hebben we een perfecte transmissiereductie en is er geen enkele uitbraak meer geweest. Maar ook dan moesten we flink aanpoten. We gingen destijds in korte tijd van 44 IC-bedden naar 100 bedden. Veel extra patiënten, veel extra werkzaamheden, veel haast. In al die extra kamers moest de hygiëne optimaal zijn.'

Kwaliteit van de zorg

Met de opschaling was er behoefte aan extra schoonmaakdiensten. HAGO Zorg levert deze en andere diensten bij Erasmus MC. Om te kunnen voorzien in de extra vraag heeft het Vebego-bedrijf schoonmaakmedewerkers die normaal bij Rotterdam Ahoy werken ingezet bij Erasmus MC. Gommers: 'HAGO Zorg heeft in no-time een groep schoonmakers getraind en ingepland. We hadden dat echt snel en op niveau nodig. Schoonmaak en desinfectie zijn voor ons cruciaal.' Gommers ziet schoonmakers als onderdeel van het team. 'Het werk van schoonmakers is onderdeel van onze kwaliteit van zorg. Ik weet hoe belangrijk het contact is tussen verpleegkundigen en schoonmakers. Je moet zeker in een crisissituatie als deze, waarin elke beschikbare kamer telt, op elkaar kunnen vertrouwen.'

Kwestie van kennis

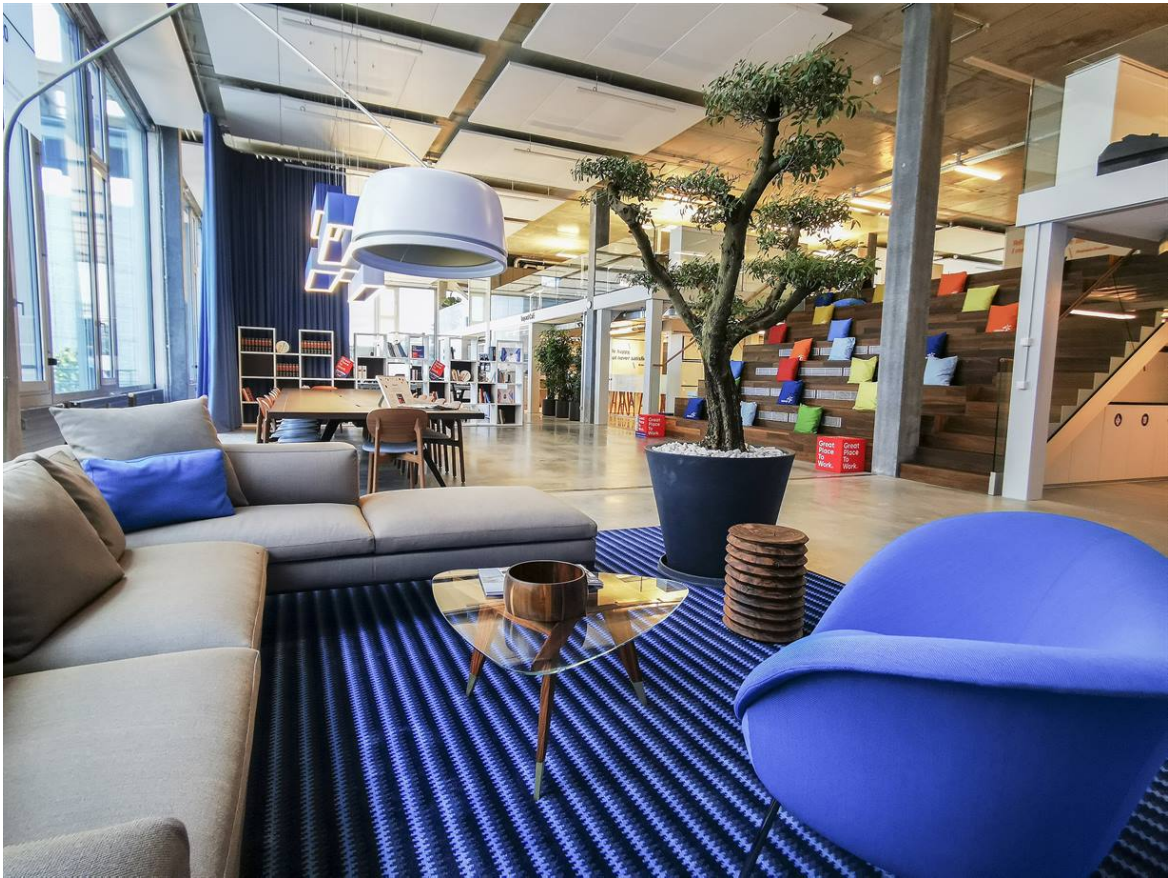
Schoonmaak bij Erasmus MC vraagt om teamwork, maar het is ook een kwestie van kennis, zegt Gommers. 'Je moet iets weten over hoe micro-organismen worden overgedragen. De afvoer van een wasbak kan er schoon uitzien, maar toch een grote bron van besmetting zijn. Je bent primair bezig met veiligheid, met gezondheid. Dat betekent letten op details. Bijvoorbeeld niet hetzelfde doekje meenemen van patiëntenkamer naar patiëntenkamer.' Gommers vermoedt dat de aandacht voor schoonmaak en hygiëne de komende jaren ook buiten de zorg groter wordt. 'Als mensen straks weer naar kantoor gaan, wordt het belang van een schone en veilige werkplek een serieus issue. Neem al die flexplekken in kantoren. Daar is meer aandacht nodig voor het gevaar van transmissie.'

YourOffice: ondersteuning en ontzorging voor de werkomgeving

Eind 2020 vond de officiële kick-off plaats van het concept Workspace-as-a-Service. Onder de naam YourOffice krijgen bedrijven ondersteuning bij het beheer en de innovatie van hun werkomgeving. De dienstverlening is breed en reikt van IT tot catering, van reiniging tot duurzaam kantoormeubilair, van kinderopvang tot bedrijfsopleidingen. Elena Tachatos is projectleider van YourOffice. 'De werkomgeving heeft groot effect op de tevredenheid en effectiviteit van medewerkers. Een fijne werkplek met goede randvoorwaarden zorgt er voor dat je aantrekkelijk bent als werkgever. In Zwitserland is hier in het midden- en kleinbedrijf nog veel te winnen.'

Alle mogelijke services

Bij YourOffice is de dienstverlening altijd maatwerk. Tachatos: 'We beginnen met een behoefteanalyse. Daarna volgt een ontwerp op basis van de bedrijfscultuur en alle mogelijke services die nodig zijn op de locatie van de klant. We zijn single point of contact in het hele proces van beheer en innovatie. Daarbij kunnen we terugvallen op externe projectpartners op het gebied van duurzaamheid en circulaire economie, IT en wetenschap.'



Yond gebouw in Zürich

Drie werelden

Elena Tachatos maakte na de opleiding tot mechanical engineer de keuze voor een studie facility management. 'Bij facility management komen drie werelden bij elkaar: mens, techniek, en economie. Dat spreekt mij enorm aan.' Als projectleider van YourOffice kan ze haar interesses nu volop inzetten voor het creëren van een optimale werkomgeving voor bedrijven. 'Het werkt, er is direct veel interesse. Ik voel me ook goed thuis in de familiale Vebego-cultuur. En saai wordt het nooit: Corona vraagt, met de combinatie thuiswerken en kantoor, om nieuwe strategieën.'

MOVE Consultants is de grootste Zwitserse gegevensbeheerder en vastgoedadviseur voor onze klanten. Zij bieden onder andere lay-out/bezettingsplanning en operationele concepten voor gehuurde ruimte, ondersteuning van gebouweigenaren en bij renovaties, en planning en beheer van verhuizingen. Ook tijdens de coronapandemie ondersteunen en adviseren MOVE-consultants onze klanten bij de optimalisatie van bestaande kantoorruimte met op maat gesneden werkplekconcepten.

Ultieme relatietest Vebegeo Airport Services Belgium en Brussels Airport

Brussels Airport wil de passagiersbeleving verbeteren en ziet schoonmaak als een integraal onderdeel hiervan. Vanaf de eerste ontmoeting sloot Vebegeo aan bij de visie van de luchthaven, zo legt Ine Hox, Head of Passenger Services, uit. De voorbereidingen voor de nieuwe samenwerking met Vebegeo waren in volle gang toen plots het coronavirus opdook. De luchthaven stond stil, het partnerschap werd meteen flink getoetst. Hoe verliep de opstart van dit grote project en de samenwerking in crisistijden?

Bij [Brussels Airport](#) stond schoonmaak de afgelopen 25 jaar vooral in het teken van technische schoonmaak. 'Schoonmaken werd gezien als een noodzakelijke taak, maar daar bleef het ook bij', legt Hox uit. 'We zochten daarom een nieuwe partner die ons kon helpen om ook via schoonmaak het verschil te maken in passagiers- en staffbeleving. Het is voor Brussels Airport cruciaal dat de totale beleving van passagiers, medewerkers en klanten centraal staat gedurende de volledige journey. Het aanbod van Vebegeo, hun innovaties in schoonmaaktechnieken en expertise van het vak, maar ook hun expliciete waardering voor de schoonmakers sloten aan bij onze ambities als luchthaven.'

Dichte grenzen

Begin 2020 ging de luchthaven de samenwerking met Vebegeo aan. Een grootschalige transitie die in 'normale' omstandigheden al veel tijd en voorbereiding vergt. Daarbovenop kwam de coronacrisis. Brussels Airport stond stil en België sloot haar grenzen. In deze onzekere situatie legden Vebegeo en Brussels Airport de basis voor een solidair partnership. Hox: 'De situatie veranderde telkens: lockdown, geen lockdown, wel of geen reisverbod. Voor Vebegeo was er als nieuwe dienstverlener de uitdaging: hoe krijgen we alle materialen en mensen in België en hoe gaan we om met een situatie die totaal afwijkt van hetgeen vooraf met elkaar was bedacht? Samen moesten we voortdurend van alles afstemmen. Ook in personele zin was het constant opschalen en afschalen. Gelukkig zagen we vanuit Vebegeo een machine aan professionaliteit en projectmanagement in gang treden. Het team van Vebegeo zocht alternatieve transportroutes, regelde doorlatingsbewijzen en zorgde ervoor dat de transitie tijdig en soepel is verlopen. We hebben het coronajaar samen doorstaan. Dat geeft mij veel vertrouwen in de samenwerking in de toekomst.'

Handen uit de mouwen

Michel Möller is directeur bij Vebegeo en eerste aanspreekpunt voor Ine Hox. Zijn ervaringen zijn vergelijkbaar. 'Het was een enorme opgave om de logistieke puzzel op te lossen. We moesten alle plannen, ambities en doelen bijstellen en focusten daarom op wat wel mogelijk was. Slechts een beperkt aantal werknemers mocht op de luchthaven werken, waardoor we met een klein team de klus moesten klaren. Continu onze dienstverlening aanpassen en bijstellen aan de steeds veranderende situatie. Dat hebben we echt samen met Brussels Airport gedaan. Iedereen stak, letterlijk, de handen uit de mouwen. Leden van beide managementteams hebben bijvoorbeeld vrachtwagens vol met materialen, middelen en schoonmaakmachines helpen lossen en verdelen over de luchthaven. Het was een uitzonderlijke situatie die onze samenwerking op de proef stelde, maar meteen ook versterkte', aldus Möller.



Selfies met nieuwe outfit

De inzet van het transitieteam bleef ook bij anderen niet ongezien. 'Het schoonmaakteam bedankte me dat er voor Vebego gekozen was', vertelt Hox. 'Ze waren dolenthousiast over hun nieuwe materialen en outfits. Er werden meteen allemaal selfies gemaakt. De schoonmakers voelen zich gewaardeerd. Dit draagt direct bij aan de kwaliteit van hun werk en de positievere beleving door passagiers- en stafmedewerkers. We kregen vaak klachten over de properheid van de luchthaven. Die hebben we dit jaar nauwelijks gehad, ook niet in de zomer toen er weer gevlogen werd. Een goed teken, gezien de nadruk op properheid in deze crisis.'

Innoveren dankzij schoonmakers

De waardering voor schoonmaakwerk is cruciaal bij de aanpak Vebego, licht Möller toe. Bij Brussels Airport, maar ook bij iedere andere klant. 'We hebben de ideeën van onze schoonmaakmedewerkers nodig om te innoveren. Zij staan het dichtst bij hun werk, de passagiers en de medewerkers op de luchthaven. Bij Brussels Airport hebben we ideeën bij elkaar gebracht met onder andere de introductie van dienststarts en het organiseren van workshops met groepen schoonmaakmedewerkers. Ook introduceren we binnenkort een medewerker-innovatieplatform. Daarbij komt dat het management aanspreekbaar én zichtbaar aanwezig is op de werkvloer. Met kleine stapjes proberen we impact te maken op het werk van schoonmakers in crisistijden met opleidingen, innovaties en participatie. Het geeft veel meer betekenis aan het werk. We krijgen ook terug van onze collega's dat ze zich gewaardeerd voelen én dat het werk dat zij uitvoeren ook echt bijdraagt aan de verhoging van de passagiers- en staffbeleving op Brussels Airport.'

Scoren met een gezonde leefomgeving

Sinds 2018 maakt Brouwers Groen deel uit van de Vebego-familie. Ronald Kusters, mede-eigenaar van het groenbedrijf, heeft in 2020 meerdere nieuwe contracten verworven voor beheer en onderhoud van de openbare ruimte. 'Duurzaamheid en inclusiviteit worden steeds belangrijker bij aanbestedingen. Met ons raamwerk 'De gezonde leefomgeving' maken we dit tastbaar en meetbaar.'

Brouwers Groen blijft innoveren om in te spelen op de veranderende markt. 'Binnen onze sector is het steeds belangrijker om het beheer en onderhoud van de fysieke ruimte te koppelen aan maatschappelijke opgaven en participatie van gebruikers, bedrijven en betrokken organisaties. Net als in andere sectoren spelen duurzaamheid en inclusiviteit een steeds grotere rol bij aanvragen van klanten. Wij kunnen hier op een heel natuurlijke manier op inspelen. Mensen mee laten doen en bijdragen aan een gezonde leefomgeving zit is ons DNA. Wij hebben daar geen extra commerciële prikkel voor nodig. Het enige wat we wel moeten doen is onze intrinsieke motivatie nog beter gebruiken en sterker uitdragen', aldus Kusters.

Winnen op kwaliteit

Steeds meer klanten van Brouwers Groen willen actief bijdragen aan de leefomgeving van mensen. Offertes van overheden moeten voldoen aan criteria zoals duurzaamheid, social return, burgerparticipatie en circulariteit. Kusters: 'Wij vullen deze abstracte termen in met concrete oplossingen en met harde data. Daarmee gaan we een stapje verder dan anderen en treden we buiten de bekende paden. Met een onafhankelijk burgertevredenheidsonderzoek en relevante KPI's maken we onze toegevoegde waarde concreet. Dat doen we vanuit ons raamwerk 'De gezonde leefomgeving'. Met die aanpak hebben we in 2020 meerdere contracten op kwaliteit gewonnen, 3 contracten in Eindhoven en 1 voor de gemeente Tilburg.'

Interactief dashboard

Met 'De gezonde leefomgeving' maakt Brouwers Groen de wensen van de klant concreet. Op een interactief dashboard laat het bedrijf in detail relevante KPI's zien zoals CO₂-uitstoot, burgermeldingen, werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt, en nog veel meer. 'Je ziet dat veel gemeenten koersen op de gebruikelijke methoden voor groen en hier ook beleid op maken', zegt Kusters. 'Wij willen deze status quo doorbreken en nieuwe spelregels creëren voor onze leefomgeving. Dat doen we met lange-termijnoplossingen waarbij we ook de middelen en kennis hebben om deze uit te voeren. Zo gebruiken we voor de gemeente Tilburg klimgroen rond lantaarnpalen om verstening tegen te gaan. Ook hebben we voorgesteld om bladeren niet op te ruimen, maar juist op te laten gaan in de grond. De bladeren worden zo voeding voor planten, hun groei verhoogt weer het groenvolume.'



Ronald Kusters

Behoeften van burgers

Kusters ziet gedragsverandering als de sleutel naar succes. Dat begint met het creëren van draagvlak, ook bij burgers. 'Wij stimuleren hen om mee te denken. Burgers kunnen reële invloed uitoefenen op het groenbeleid van hun gemeente, ook als 30 tot 50 procent van de grond particulier eigendom is. Met ons tevredenheidsonderzoek meten we in hoeverre mensen hun huidige leefomgeving waarderen. Wat is echt relevant? Waarop kan juist bezuinigd worden? Hoe zou de toekomst van de leefomgeving eruit moeten zien? We combineren deze inzichten met demografische gegevens. Daardoor kunnen we klanten een veelzijdig, interactief en actueel beeld van de daadwerkelijke behoeften van burgers geven - en hier vervolgens ook weer op inspelen.'

Maatschappij

CO₂ en milieu: minder negatieve impact, meer positieve impact

VebeGo wil een positieve impact maken en eventuele negatieve impact actief verminderen. We gaan op een duurzame manier om met medewerkers en klanten, maar ook met het milieu. We nemen onze verantwoordelijkheid om klimaatverandering en de gevolgen daarvan tegen te gaan. Dat willen we niet alleen zelf. Onze klanten verwachten ook dat we concreet bijdragen aan hun klimaatambities. Ons doel is dat we uiterlijk in 2030 CO₂-neutraal werken binnen al onze activiteiten.



Maatregelen elektrisch wagenpark

De komende jaren nemen we diverse maatregelen, onder andere op de focusgebieden wagenpark, huisvesting en bedrijfskleding. Ons geleasede wagenpark gaan we gefaseerd verduurzamen door over te stappen naar een elektrisch wagenpark. VebeGo faciliteert deze verduurzaming door vanuit de holding raamcontracten af te sluiten met partners die bijdragen aan onze ambities en doelstellingen. Alle VebeGo-bedrijven kunnen hier gebruik van maken. De bedrijven kunnen zelf kiezen voor nog ambitieuzere doelstellingen - en doen dit deels ook. De verduurzaming van het wagenpark leidt tot een forse reductie van de CO₂-uitstoot. De resterende CO₂-emissies compenseren we tijdelijk via investeringen in gecertificeerde Gold Standard-duurzaamheidsprojecten.

Huisvesting en bedrijfskleding

Bij iedere beslissing voor (nieuwe) huisvesting is CO₂-reductie onderdeel van de businesscase. Op lokaal niveau managen onze bedrijven hun energieverbruik vaak via milieumanagementsystemen en laten ze hun energie-reductiedoelstellingen ISO 14001 certificeren. Bij bedrijfskleding is CO₂-neutraliteit vanaf 2020 een vereiste bij ieder inkooptraject.

Nulmeting CO₂-footprint

Om de voortgang van onze activiteiten te kunnen meten, voeren wij in 2021 voor geheel Vebego een eerste nulmeting uit van onze CO₂-footprint. Op basis hiervan bepalen wij met welke maatregelen we onze footprint verder kunnen reduceren om onze doelstelling in 2030 te behalen. Hierbij maken we een duidelijke roadmap met de te nemen maatregelen.

Minder waterverbruik, meer water elders

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

Vebeego foundation

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

Mijn Project

Met "Mijn Project" ondersteunen we medewerkers die zich inzetten voor de maatschappij. Veel van onze collega's zijn regelmatig actief met het mooier, gezonder en leuker maken van de leefomgeving van mensen om hen heen. Bijv. door actief te zijn bij een sportvereniging of vrijwilligerswerk te doen in een buurthuis. Vebeego-medewerkers in Nederland en België kunnen een aanvraag doen voor een financiële bijdrage voor het vrijwilligerswerk of maatschappelijk project waarin ze zelf actief zijn. Sinds 2017 hebben we 37 van dergelijke projecten ondersteund. Recente bijdragen hadden betrekking op materialen om knuffels te maken voor kinderen in het ziekenhuis, een duofiets voor een verpleegtehuis, en de aanschaf van trainingspakken door een jeugdvoetbalteam. Op dit moment zijn er nog 14 'lopende' projecten die niet uitgevoerd kunnen worden in verband met de beperking door de Covid-19 maatregelen



Mijn project steunt bijvoorbeeld sporten voor mensen met een beperking

Bouwreizen

De VebeGo Foundation organiseert bouwreizen naar o.a. Sri Lanka, Ghana en Marokko om met collega's en lokale partijen letterlijk te bouwen aan de toekomst. We hebben gekozen voor deze 'doellanden' omdat relatief veel VebeGo-medewerkers hier oorspronkelijk vandaan komen. Sinds de oprichting hebben 541 medewerkers deelgenomen aan 36 reizen. Het gaat hierbij om medewerkers van de verschillende VebeGo bedrijven in Duitsland, België, Zwitserland en Nederland. In 2016 zijn wij begonnen om de impact van de bouwreizen op onze medewerkers te meten. Via een enquête meten we de impact op drie momenten: voorafgaande aan de bouwreis, na de bouwreis en een jaar na afloop. We zien dat de deelname een positieve invloed heeft op de verbinding tussen collega's uit verschillende functies, landen en bedrijven. Door de samenwerking met de lokale bevolking ontstaat er ook meer begrip van andere culturen. Ook gaan medewerkers na afloop van een project vrijwilligerswerk doen in hun eigen buurt. Dit vergroot de maatschappelijke impact van onze projecten.

Strategische partners

In Nederland werkt de VebeGo Foundation samen met Stichting Jarige Job en het Oranje Fonds om kinderen en jongeren te ondersteunen. In Nederland en België gaan we het komende jaar op zoek naar nieuwe strategische partners.



World cleanup day

In 2020 konden de bouwreizen en vele andere vrijwilligersactiviteiten vanuit Mijn Project niet doorgaan. Ook bij de strategische partners kon er veel minder vrijwilligerswerk gedaan worden. Dit was niet mogelijk vanwege de Covid-19 pandemie en de daaraan verbonden maatregelen. Daarom hebben we ervoor gekozen om in 2020 oude, al afgeronde projecten ver weg financieel te ondersteunen en samen met onze partners dichtbij te kijken hoe we hen financieel een extra steuntje konden geven met een donatie.

Meten van impact

Anders kijken naar de waarde van werk

VebeGo wil impact maken. Bijdragen aan betekenisvolle levens van medewerkers en bijdragen aan een socialere en duurzame economie. Het volgt daarmee het spoor van de impacteconomie, een economie waarin we breder leren kijken naar kosten en baten van bedrijfsactiviteiten. Michel Scholte, directeur van Impact Institute, ondersteunt VebeGo sinds 2020 met het becijferen van haar maatschappelijke waarde. Hij ziet enorme potentie: 'VebeGo kan wereldwijd een van de koplopers worden in betekenisvol werk en andere bedrijven hierin ook inspireren.'



Michel Scholte, CEO Impact Institute

Michel Scholte (34) heeft een duidelijke visie op hoe Nederland kan versnellen richting een duurzame en sociale toekomst. Hij werd verkozen tot 'Minister van de nieuwe economie' namens [MVO Nederland](#). Als directeur van [Impact Institute](#) ondersteunt hij bedrijven die zijn visie delen – 'in een notendop: vriendelijk zijn voor mens, dier en milieu' - en vond daarin een match met Vebego. 'Impact maken zit in het DNA van Vebego. Het zit zo diep in het bedrijf dat het zich er niet graag voor op de borst klopt. Dat is nobel, maar ook logisch: je laat je niet voorstaan op iets wat voor jou gewoon is. Tegelijkertijd is het wel degelijk van belang om de waarde van de impact die je maakt te meten en uit te dragen. Vebego zet als werkgever in op betekenisvol werk. Hiermee creëert het bedrijf ook veel maatschappelijke waarde. Het Impact Institute helpt Vebego om meer inzicht te krijgen in deze waarde door dit 'rendement' ook echt te becijferen. Als je als Vebego weet wat jouw impact is, krijg je er meer grip op. Je kunt er dan ook echt op gaan sturen en beslissingen op baseren.'

Drie pijlers

Hoe helpt Impact Institute om de ambities van Vebego tastbaar te maken? 'Voor Vebego zijn de belangrijkste drie pijlers betekenisvol werken, inclusiviteit en duurzaamheid', legt Scholte uit. 'Op deze fronten kan Vebego uitblinken en wezenlijk bijdragen aan de impacteconomie. Zeker rond betekenisvol werk zijn de ambities van Vebego groot, het wil de meest inclusieve werkgever zijn. Om de waarde van werken bij Vebego te meten verzamelen we onder andere geaggregeerde gegevens van werknemers. Hoe is bijvoorbeeld de verdeling in onderwijsachtergrond, etniciteit en gender? Hoe inclusief is deze groep? Waar liggen kansen, welke groepen zouden meer kansen moeten krijgen? Factoren als leeftijd, werktevredenheid en inkomen geven inzicht in de mate waarin Vebego betekenisvol werk biedt.'

De waarde van werk

De waarde van werk kan volgens Scholte haast niet overschat worden. 'Werk wordt vaak gezien als een kostenpost, terwijl het feitelijk een enorme 'asset' is van bedrijven. De waarde van zaken als geluk, ontwikkeling en opleiding is nu onzichtbaar op de balans, terwijl ze wel degelijk een reële financiële waarde vertegenwoordigen. Werk is belangrijk voor een zinvol bestaan. Het helpt doelen na te streven, verbreedt sociale netwerken en zorgt voor zelfontwikkeling. Vebego biedt een grote groep mensen kansen op werk en op deelname aan de maatschappij die ze elders niet krijgen. Vebego is daarmee ook een emancipatiebedrijf en een leerbedrijf.'

Mondiale vraagstukken

Wie impact wil maken, moet ook kijken naar mondiale vraagstukken zoals klimaatverandering. Volgens Scholte durft een familiebedrijf als Vebego ver vooruit te kijken. 'Waar staan we in 2030? Of 2050? Hoe ziet de toekomst eruit voor volgende generaties? Door de schaal waarop Vebego opereert kunnen zij serieus bijdragen aan reducties in CO₂-uitstoot. Wij helpen ze daarom om inzicht te krijgen in de impact van vervoersmiddelen, energieverbruik en uitstoot van leveranciers.'

De wereld is snel aan het veranderen. Investeerders committeren zich steeds meer aan de SDG's en uitbuiters worden op de vingers getikt. 'Investeerders zijn steeds kritischer op inclusiviteit en duurzaamheid', weet Scholte. 'Als koploper kan Vebego haar impactcijfers ook doorvertalen naar klanten. Door voor Vebego te kiezen dragen klanten bij aan gezamenlijke globale doelen. Vebego staat goed opgesteld voor de uitdagingen van de 21^e eeuw. Het strijdt voor waardering van kritische beroepen, zoals schoonmakers, en zet zich actief in voor herwaardering van vakmanschap. Als Vebego actief stuurt op haar impact kan het echt wereldwijd een koploper worden als betekenisvol werkgever.'



Balanz Facilitair neemt voortouw met meten impact

Balanz Facilitair doet op dit moment samen met Impact Institute een pilot om haar impact beter in kaart brengen. De pilot bestaat uit twee onderdelen. Als eerste stap wordt een kwalitatieve inschatting gemaakt van de brede impact van Balanz Facilitair op medewerkers, klanten en milieu. Daarna zal verder worden ingezoomd op zaken waar Balanz Facilitair in wil excelleren, zoals het bieden van betekenisvol werk en het overbruggen van afstand van mensen tot de arbeidsmarkt.

De waarde van betekenisvol werk

Peter Paul Wiegmans is algemeen directeur van Balanz Facilitair. Hij doet mee aan de pilot vanuit intrinsieke motivatie, maar ook vanuit een zakelijk belang. 'Onze missie is dat we iedereen een rol van betekenis willen geven. We willen als Vebego-bedrijf het beste uit mensen halen door hen betekenisvol werk te bieden. Tegelijkertijd willen we stakeholders kunnen uitleggen welke impact wij maken. Want de toegevoegde waarde van Balanz Facilitair is veel groter dan louter de dienst die we leveren. Wij hebben circa 1.000 medewerkers. Meer dan 60% van mijn collega's hebben een afstand tot de arbeidsmarkt en vallen onder Participatiewet en WSW. Wat betekent het dat wij werk bieden aan deze doelgroep? Wat doet het met hen, met hun financiële situatie, en met hun welzijn, ook dat van hun familie? En wat betekent het voor onze partners in het sociaal domein: wat is het effect van betekenisvol werk op zaken als bijstandsuitkeringen en veiligheid? Impact Institute helpt ons om dit soort correlaties mede met behulp van landelijke data te onderzoeken en te becijferen. We weten allemaal dat het hebben van werk belangrijk is voor een zinvol bestaan. De waarde hiervan kan per jaar per persoon – gecorrigeerd voor inkomen – in de duizenden euro's lopen. Voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt is deze waarde waarschijnlijk nog flink groter. Het is precies deze waarde, die normaal niet zichtbaar is en onvoldoende in dagelijkse beslissingen wordt meegenomen, die we boven tafel willen krijgen.'

Voorbeeldbedrijf voor arbeidsmarktregio's

De pilot zorgt volgens Wiegmans voor meer kennis over wat impact is en hoe je dat meet. 'Leerzaam is dat we heel concreet moeten zijn, met data en met doelen stellen. Belangrijke eerste opbrengst wordt de nulmeting. Impact Institute maakt hiervoor onder andere gebruik van de opbrengsten van ons medewerkertevredenheidsonderzoek en onze Net Promotor Score. Na de nulmeting kunnen we gericht gaan sturen op impact en onderbouwd communiceren. Als bedrijf willen we bijvoorbeeld op termijn ook graag onze impact op het niveau van arbeidsmarktregio's laten zien. We zijn actief in 11 van de 35 arbeidsmarktregio's in Nederland en willen, als voorbeeldbedrijf, laten zien hoe we meetbaar invulling geven aan Social Return on Investment.'



Impact Institute meet de brede impact van Balanz Facilitair op deze zes gebieden

Beschrijving zes kapitalen



Financieel kapitaal

Alle activa die de vorm hebben van geld of andere financiële activa, met inbegrip van contracten.



Intellectueel kapitaal

Immateriële activa, al dan niet met wettelijke rechten. Immateriële activa omvatten intellectueel eigendom, organisatorisch kapitaal en immateriële activa die verband houden met het merk en de reputatie van de organisatie.



Sociaal kapitaal

Waarde die verankerd is in groepen mensen - van familie tot de wereldwijde gemeenschap - en die sociale banden, netwerken en normen omvat.



Geproduceerd kapitaal

Alle materiële activa, met inbegrip van de activa die voor de productie worden gebruikt (materiële vaste activa). Dit omvat ook de materiële activa van halffabricaten en eindproducten.



Natuurlijk kapitaal

Alle voorraden van natuurlijke rijkdommen. Het omvat levende en niet-levende natuurlijke hulpbronnen, waaronder schaarse hulpbronnen, het klimaat en ecosystemen die voordelen opleveren voor huidige en toekomstige generaties.



Menselijk kapitaal

Het productieve vermogen dat in individuele mensen besloten ligt, met inbegrip van hun gezondheid en competenties.



Materialiteit

Materialiteit: eigen duurzaamheidsthema's bepalen

VebeGO wil niet alleen impact maken, maar wil deze impact ook kunnen meten en hier gericht over rapporteren. Bedrijven die werk maken van duurzaamheid en hun verslaggeving op dit gebied, doen dit doorgaans op basis van zogeheten 'materiële thema's': thema's die er echt toe doen. Als bedrijf kies je voor een select aantal onderwerpen die sociaal van aard zijn of betrekking hebben op economie of milieu. Dit kunnen onderwerpen zijn die voor stakeholders van invloed zijn op hun oordeel en beslissingen. Het kunnen ook onderwerpen zijn die volgens het eigen management significante impact hebben op duurzaamheid. Zodra de eigen materiële thema's zijn bepaald, is het mogelijk om hier niet-financiële KPI's aan te koppelen en deze vervolgens ook te gaan meten.

Lijst met onderwerpen

VebeGO is als eerste stap in dit proces volop bezig om haar eigen materiële thema's te bepalen. Om beter te begrijpen wat er in de wereld om ons heen gebeurt, waar we impact kunnen hebben en hoe we de juiste focus in zowel onze strategie als verslaggeving kunnen aanbrengen, zijn we in 2020 begonnen met het maken van een lijst met onderwerpen die voor VebeGO echt relevant zijn. We hebben ook een korte sectoranalyse uitgevoerd en gekeken naar geschikte raamwerken voor rapportages. Ook hebben we de diverse stakeholderbelangen op hoofdlijnen in kaart gebracht.

Materialiteitsanalyse in 2021

Als volgende stap voeren we in 2021 een materialiteitsanalyse uit waarin we vaststellen wat daadwerkelijk de materiële duurzaamheidsonderwerpen voor VebeGO zijn. In een dialoog met de belangrijkste stakeholders verdiepen we onze eerste inzichten. Ook toetsen we in hoeverre onze huidige strategie en verslaggeving voldoet aan hun behoeftes en of er aanvullende thema's zijn waar wij meer aandacht aan kunnen besteden. De resultaten uit de materialiteitsanalyse en de stakeholderdialogen vormen de basis voor het nader definiëren van niet-financiële KPI's (waar die nog niet aanwezig zijn). Hiermee kunnen we voortaan heel gericht de voortgang van onze strategie meten. De opbrengsten van de materialiteitsanalyse gaan ons ook helpen om effectief te communiceren met verschillende stakeholdergroepen.



Risico's en kansen

Aanpak per bedrijf

VebeGo is actief op meerdere markten in verschillende landen die allemaal hun eigen dynamiek hebben. De bedrijven brengen jaarlijks hun strategische en operationele risico's in kaart. Ieder kwartaal worden de mitigerende maatregelen besproken. Deze dossiers krijgen maximale aandacht vanuit het lokale management. Er zijn ook een aantal thema's en risico's die van belang zijn voor vrijwel al onze activiteiten en landen. Deze pakken we VebeGo-breed op. Belangrijkste thema is de ontwikkeling van de economie en de maatschappelijke ontwikkelingen in het post-coronatijdperk.

Macro-economische gevolgen coronacrisis

Op dit moment is het nog onduidelijk wat de macro-economische gevolgen van de coronacrisis precies zullen zijn. De groeimodellen zien er per land waar VebeGo actief in is ook anders uit. De rol van de verschillende overheden op het gebied van economische herstellepakketten en sectorgerichte subsidies heeft direct en indirect grote gevolgen voor de opdrachtgevers van VebeGo. Het vroegtijdig stoppen van steunmaatregelen kan onder meer leiden tot meer faillissementen, besparingen op de facilitaire uitgaven of korten op de groenvoorzieningen. Ook constateren wij dat de verschillende marktsegmenten in de crisis hun eigen dynamiek hebben ontwikkeld, wat ook invloed zal hebben op de herstelfase na de coronacrisis. Het management van de bedrijven rapporteert periodiek over de ontwikkeling binnen de sector waar men actief is; de Executive Board gebruikt deze informatie en de eigen analyses om de middellangetermijnplannen te monitoren en waar nodig bij te sturen door mitigerende maatregelen.

Micro-economische gevolgen coronacrisis

Door de coronacrisis is de aandacht voor hygiëne en de leefomgeving fors toegenomen. Voor bedrijven van VebeGo is dit een positieve ontwikkeling. In segmenten zoals zorg en voedingsindustrie vragen klanten meer schoonmaak, extra hygiënemaatregelen en meer materiaal. De opleidingen en expertise die we bieden zijn over de landen heen zeer gewild. In deze segmenten stijgt de vraag naar onze diensten sterk. Het is goed denkbaar dat door deze crisis het belang van goede schoonmaak en hygiëne een extra impuls krijgt. Wij dragen daar vanuit onze expertise aan bij door extra voorlichting en informatievoorziening, zowel naar klanten als medewerkers. De bedrijven die actief zijn in de zorg hebben tijdens de coronacrisis in de frontlinie gestaan. Juist hier heeft VebeGo een aantoonbare bijdrage kunnen leveren aan de bestrijding van de crisis. Wij voorzien dat de concurrentie van facilitaire dienstverleners in de zorg gaat toenemen. Tegelijkertijd verwachten we dat we met onze kennis, kunde en ervaring – cruciale factoren in de zorg – opdrachtgevers kunnen blijven overtuigen. Voor alle bedrijven die actief zijn in de facilitaire dienstverlening is de ontwikkeling van de kantorenmarkt in het post-coronatijdperk een belangrijk vraagstuk. Het aantal m² zal krimpen, wat een risico is voor de schoonmaakbedrijven. Maar de verwachting is ook dat het gebruik van kantoorruimtes anders wordt ingericht, wat weer kansen oplevert voor onze schoonmaakbedrijven en de bedrijven die actief zijn in facilitymanagement.

De uitdaging die blijft: werken aan vitaal vakmanschap en aantrekkelijk werkgeverschap

De omgeving waarin we leven en werken, verandert voortdurend. Dit geldt voor alle landen en sectoren waar we actief zijn. Corona heeft sommige zaken versneld, andere tot stilstand gebracht. Toch is de invloed van corona op ons werk en op werkgeverschap op de langere termijn beperkt. Er zijn grotere, blijvende ontwikkelingen. Medewerkers moeten langer doorwerken vanwege het verhogen van de pensioenleeftijd en/of een dalende pensioenuitkering. Ook blijft er krapte op de arbeidsmarkt bij onze uitvoerende beroepen (schoonmakers, hoveniers, zorgpersoneel), omdat er steeds minder praktisch geschoolde jongeren toetreden. Beide ontwikkelingen zorgen ervoor dat de gemiddelde leeftijd in onze organisatie stijgt. Naarmate de leeftijd stijgt

neemt ook de hersteltijd toe die nodig is na het verrichten van arbeid; medewerkers doen er langer over om uitgerust en vitaal weer aan de dag te kunnen beginnen. Voor VebeGo is dit een risico. Tegelijkertijd is het ook een kans om het beter te organiseren voor onze medewerkers en om een plek te creëren waar mensen gezond en vitaal tot hun pensioen aan de slag kunnen. Daarom geven we gefocust aandacht aan de vitaliteit van onze medewerkers met ons programma vitaal vakmanschap.

In dit programma is er naast fysieke gezondheid ook aandacht voor het mentale, financiële en emotionele welbevinden. Alle vier factoren zijn essentieel voor hoe we het werk betekenisvol, gezond en duurzaam maken en doen, nu en in de toekomst. Het programma maakt ons ook aantrekkelijker als werkgever. Aantrekkelijk zijn doen we ook door bijvoorbeeld te investeren in vakmanschap en opleiding en door élk talent te erkennen, omarmen en welkom te heten in onze organisatie. Dat doen we overal in onze organisatie, van schoonmaker tot directeur, van hovenier tot zorgmanager. Zo wordt ons krachtige collectief nog krachtiger. Ook versterken we op deze manier onze positie in de markt, vergroten we onze naamsbekendheid op de arbeidsmarkt en werken we iedere dag aan onze positie als een van de meest inclusieve werkgevers van Nederland. Dit draagt substantieel bij aan onze ambitie: een positieve impact op mensen.

Complexiteit in wet- en regelgeving

De afgelopen jaren is VebeGo geconfronteerd met steeds complexere wet- en regelgeving. Vooral in Nederland neemt de regeldruk per jaar verder toe, maar ook in de andere landen zien we meer eisen van onder meer overheid, accountant en belastingdienst. Om “in control” te blijven werken we vanuit de holding met een intern auditproces dat ieder kwartaal voorziet in een uitgebreide checklist en een databoek. De checklist wordt voortdurend gemonitord en aangepast aan actuele relevante wet- en regelgeving en eventuele incidenten. De grote bedrijven binnen VebeGo behandelen deze checklist ieder kwartaal, kleinere bedrijven doen dit tweemaal per jaar. Via een steekproef controleert het interne auditteam van de holding de afgeronde checklists. Hierbij verifiëren zij vooral of de regels correct nageleefd zijn en of eventuele onvolkomenheden zijn opgelost. In 2020 hebben wij een Tax Control Framework opgezet dat vanaf het eerste kwartaal 2021 wordt geïmplementeerd.

Onze externe audit op de jaarrekening wordt door Deloitte uitgevoerd.

Om te kunnen blijven voldoen aan de eisen die gesteld worden, werken we aan verdere verbetering van de kwaliteit van onze administratieve organisatie. Hierbij is de samenwerking tussen de bedrijven in de verschillende landen belangrijk. In Zwitserland worden steeds meer administratieve taken centraal uitgevoerd door de grootste werkmaatschappij VebeGo AG in Zürich. In Nederland is de komst van shared services een belangrijke stap geweest in het efficiënt organiseren van administratieve en backofficeprocessen (o.a. verloning, inkoop, facturatie). Alle VebeGo schoonmaakbedrijven in Nederland maken hier al volledig gebruik van. VebeGo stuurt er actief op dat haar bedrijven per land hun backoffices meer gezamenlijk organiseren. Zo is het in Nederland de intentie om de shared services uit te breiden met de expertise van HR, duurzame inzetbaarheid, IT, inkoop en juridische zaken. Alle Nederlandse bedrijven gaan deze diensten afnemen uit de gezamenlijke backoffice.

IT-Security

Het aantal *ransomware* en *phishing* aanvallen neemt nog steeds toe. Dat is een realiteit waar ook VebeGo zich tegen moet wapenen. Eerdere jaren is geïnvesteerd in het verhogen van de security en het opzetten van een Security Operations Centre (SOC) dat 24x7 toezicht houdt en acteert indien nodig, waarbij alle componenten van de infrastructuur bewaakt worden. In de tweede helft van 2020 is begonnen met de uitrol van een verplicht *security awareness* programma om ook onze medewerkers alerter te maken op dit soort zaken. 2021 zal in het teken staan van de invoering van dataclassificatie, zodat we persoonsgegevens en andere gevoelige gegevens gericht beter kunnen beveiligen. Ook continueren we de jaarlijkse interne *security audits*, waar de beveiliging bij al onze bedrijven wordt geëvalueerd en jaar op jaar wordt verbeterd.

Financiële impact risico's

De mate en snelheid van herstel na de coronacrisis heeft de belangrijkste invloed op onze strategische en operationele risico's. De impact op Vebego hangt af van individuele factoren en van factoren die met elkaar samenhangen. Wij zien nu geen noodzaak om het systeem van interne risicobeheersing in 2021 verder aan te passen. Het is niet mogelijk om de consequenties te bepalen van risico's die zich in de toekomst kunnen voordoen en die niet ondervangen worden in het huidige systeem van risicobeheersing. 2020 laat wel zien dat Vebego goed in staat is om de organisatie aan te passen aan snel veranderende omstandigheden. Vebego is een sterk en solide familiebedrijf dat zeer conservatief is gefinancierd en een stoot kan verdragen.



Vooruitblik 2021

Gezien de hoge mate van onzekerheid is het niet eenvoudig om goed en onderbouwd vooruit te kijken op 2021. Vebego heeft al haar bedrijven gevraagd om in voorbereiding op de begroting 2021 een aantal scenario's te maken. Daarbij werken we niet vanuit een uniform raamwerk, maar vragen we om maatwerk omdat de verschillen per land en per sector groot zijn. Vebego verwacht in de tweede helft van 2021 een stijging van de vraag naar diensten, met name bij de luchthavens, de evenementenlocaties en bij de "leisure"-klanten. Sectoren die tijdens de lockdown zwaar getroffen zijn, zullen na opening te maken krijgen met een explosieve vraag.

Het resultaat over 2021 zal lager uitvallen dan dit boekjaar, vooral door de inhaalslag aan investeringen die niet gedaan zijn in 2020. Ook wordt komend jaar een aantal grote strategische projecten uitgerold om door te kunnen groeien naar het krachtige collectief dat Vebego in 2025 wil zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, de verdere uitrol van een standaard digitale werkplek, het delen van kennis en expertise over de bedrijven heen, de positionering van onze bedrijven en het verkleinen van onze CO₂-voetafdruk.

Het belangrijkste project voor de komende jaren is “Designing our Future”. In 2020 is Vebego gestart met het versterken van de organisatie en daarmee ook haar marktpositie. Het voornemen is om in 2023 in totaal elf grote bedrijven te vormen in België, Duitsland, Nederland en Zwitserland, actief in schoonmaak, facilitair management, groenvoorziening, personeelsdiensten en zorg. Ook is het voornemen om de bestaande shared services in Nederland uit te breiden met nieuwe functies en expertiseteams die alle Vebego-bedrijven in Nederland professionele ondersteuning kunnen bieden. De voorgenomen herstructureringen leiden vanaf 2021 ook tot wijzigingen in de organisatiestructuren. De ondernemingsraden worden hier nauw bij betrokken. Medewerkers die te maken krijgen met verandering van werk door de samenvoeging van bedrijven zullen zorgvuldig worden begeleid. Op langere termijn neemt het aantal arbeidsplaatsen toe door de te verwachten groei.

Ook in België en Duitsland streeft Vebego naar het op termijn samenvoegen en verder versterken van de activiteiten in facilitaire dienstverlening, zorg en uitzendwerk, ondersteund door shared services in die landen. In Zwitserland is al in 2018 begonnen met de transformatie van de huidige facilitaire dienstverlener Vebego AG. Na afronding van deze transformatie wordt een roadmap opgesteld, met als doel om aanvullende synergiën te realiseren en om te komen tot één bedrijf in Zwitserland op het gebied van schoonmaak en facilitaire dienstverlening.

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



Ons bestuur

Board of Directors

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

De dagelijkse leiding van Vebege ligt bij de Executive Board die wordt gevormd door de Board of Directors en vijf overige leden. Dit zijn Ferry Muller (Chief Financial Officer, inclusief risk, compliance, governance en IT), Giuseppe Santagada (chief operating officer (COO) voor Duitsland en Zwitserland), Mark van Haasteren (COO België en Nederland), Niel Cortenraad (Chief Strategy Officer en secretaris) en Peter van Montfort (Chief Human Resources Officer, inclusief leiderschap, betekenisvol werk en talentmanagement).

De Board of Directors en de Executive Board bestaan op dit moment nog steeds enkel uit mannen. Het neemt niet weg dat wij sterk geloven in het belang van diversiteit en inclusiviteit. Voor toekomstige vacatures kijkt Vebege, naast individuele eisen, ook kritisch naar de diversiteit binnen de Executive Board.

Ontwikkelingen

Ton Goedmakers is per 1 januari 2021 benoemd tot CEO van Vebege. Hij heeft deze rol overgenomen van Ronald Goedmakers die 16 jaar bestuursvoorzitter is geweest. Ronald blijft deel uitmaken van de Board of Directors. Vebege heeft bovendien per 1 januari 2021 haar Executive Board versterkt met Giuseppe Santagada en Mark van Haasteren. Hiermee is het belang van klanten, bedrijven en medewerkers sterker verankerd in de top van Vebege. Giuseppe werkt sinds 2018 bij Vebege en was hiervoor divisiedirecteur Zwitserland. Hij is in de Executive Board als chief operating officer (COO) verantwoordelijk voor de Zwitserse en Duitse Vebege-bedrijven. Mark werkt sinds 2019 bij Vebege en was hiervoor divisiedirecteur in Nederland. Hij is in de Executive Board als COO verantwoordelijk voor de Nederlandse en Belgische bedrijven.

Vebege gaat de komende jaren haar organisatie versterken door van veel kleine bedrijven elf grote bedrijven te maken, met als doel om de impact voor klanten, medewerkers en de maatschappij verder te vergroten. Daarmee wordt in 2021 de indeling in vijf divisies opgeheven en vervalt de rol van divisiedirecteur. Alle bedrijven gaan dan direct rapporteren aan hun COO in de Executive Board.

Ton Goedmakers sr: “Het is goed om op tijd plaats te maken”

Vebege is opgericht in 1943 en heeft zich gaandeweg ontwikkeld tot een internationaal familiebedrijf. In de voorgaande jaren is het bedrijf overgedragen aan de derde generatie Goedmakers die nu aandeelhouder is geworden. Ton Goedmakers (1980) is vanaf 2021 als CEO benoemd en zijn oom Ronald opgevolgd die hem in de directie blijft ondersteunen. Ton Goedmakers sr. is blij met de overgang. ‘In onze familie hebben we de traditie dat we vrij vroeg een stap terug zetten. Mijn vader had de leiding tot zijn 57e. Zelf ben ik op mijn 60e gestopt, na tot mijn 54e de leiding te hebben gehad. Het is goed om op tijd plaats te maken. Het maakt je als bedrijf minder kwetsbaar. Onder grote bomen groeit niet zoveel.’

Nu de derde generatie het stokje heeft overgenomen, wordt de governance van Vebege daarmee in overeenstemming gebracht. Dat gebeurt via een update van het document [Vebege & Goed Bestuur](#). Ton Goedmakers sr: “De zeggenschap bij Vebege was goed geregeld, maar wordt nu aangepast aan de nieuwe situatie. Daarbij blijft het bedrijfsbelang prevaleren boven individuele belangen. De derde generatie staat nu voor een mooie nieuwe uitdaging. Verder professionaliseren en de kracht van het collectief benutten, maar wel met behoud van de ondernemende cultuur die in ons DNA zit. En natuurlijk, opnieuw, het bedrijf mettertijd goed overdragen naar weer een volgende generatie.’

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) is een klankbord en adviseur voor de Board of Directors. De RvC houdt daarnaast integraal toezicht op het beleid van de Board of Directors en op de algemene gang van zaken. Gedurende het verslagjaar bestond Vebege’s RvC uit zes personen, twee vrouwen en vier mannen. Oud RvC-voorzitter Arend Vos is per 1 januari 2021 teruggetreden. De RvC van Vebege telt nu vijf leden, twee vrouwen en drie mannen: Pamela Boumeester (voorzitter), Willem Cramer, Ton Goedmakers sr, Jan van Hoek en Loes van Rijsort. [In dit overzicht](#) staan de personalia van de leden van de Raad.

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

Over het jaar is voldaan aan het corporate governance-beleid, zoals vastgelegd in de code [Vebege & goed bestuur](#).

Was getekend

Board of Directors

Ton Goedmakers, voorzitter

Ronald Goedmakers

Voerendaal, 17 mei 2021



\

Bericht van de Raad van Commissarissen

\

Met Covid-19 diende zich in maart 2020 een heuse calamiteit aan. Het was zeker de eerste weken en maanden een zeer spannende tijd. Alles was opeens onzeker. Als Raad van Commissarissen (RvC) is het onze primaire taak om de Board of Directors met raad en daad terzijde te staan. We hebben daarom een tijd lang extra intensief opgetrokken met de Board of Directors, en waar wenselijk ook met andere leden van de Executive Board. In de Covid-beginperiode hadden we elke twee weken extra overleg met de Board of Directors. Deze nodigde ons zelf ook nadrukkelijk uit om mee te kijken en mee te denken. Als commissarissen zagen wij immers ook hoe andere bedrijven acteerden in deze crisis.

Onze rol als RvC in crisistijd was meedenken en meewerken over alle vragen en keuzes die voorlagen. Eerste stap in een situatie als deze is altijd: kijken naar de financiën en naar de continuïteit van de bedrijfsvoering. Hoe zit het met de liquiditeit, hebben we voldoende cash? Wat valt er qua opdrachten op korte termijn weg, welke bedrijven en welke onderdelen worden het hardst getroffen? We hebben actief meegedacht over alle denkbare scenario's. Hoe groot is het risico dat klanten die in de problemen komen niet betalen? En als dat het geval is, moeten we dan met de bank gaan praten? Is het eventueel ook een optie om belastingbetaling uit te stellen? Wat zijn per land de regelingen vanuit de overheid? Bij alles wat we deden hebben we geprobeerd om de Board of Directors te helpen reflecteren op de consequenties van mogelijke stappen. Wat zijn bijvoorbeeld de consequenties als we als Vebego gebruik maken van overheidsmaatregelen?

Graag maakt de RvC de directie van Vebego een groot en expliciet compliment voor de daadkrachtige en moedige aanpak van de crisis. Er is passend gebruik gemaakt van overheidsregelingen, maar alleen als dat nodig was. Zo heeft Vebego gebruik gemaakt van de regeling voor tijdelijke werkloosheid in Zwitserland, maar niet van de NOW-regeling in Nederland. Er is onder andere met de vorming van een flexpool met circa 1.000 medewerkers snel gehandeld. De aandacht voor klanten en marktkansen is niet verslapt. Integendeel: de kansen die de crisis soms ook bood zijn vaak met beide handen aangegrepen. Er is actief ingespeeld op de behoefte bij klanten aan vaker schoonmaken en meer desinfectie. Hetzelfde geldt voor de handelsactiviteiten, met extra verkoop van schoonmaak- en desinfectiemiddelen.

Het management heeft in het afgelopen coronajaar niet alleen oog gehad voor bedrijfskritische processen. De zorg voor mensen zit in het DNA van Vebego en kwam het afgelopen jaar extra duidelijk naar voren. Er was ook volop aandacht voor de medewerkers. Praktische ondersteuning in de vorm van thuiswerkfaciliteiten, maar ook oprechte communicatie vanuit de Board of Directors die mensen motiveerde en steunde. Deze inspanningen hebben mede gezorgd voor verbinding binnen Vebego.

De Raad is in deze context zeer tevreden over het resultaat van Vebego over 2020. Het omzetverlies bij bepaalde bedrijven en in specifieke sectoren is elders in de groep gecompenseerd. Het resultaat is daarmee per saldo positief. Belangrijk om te melden ook: het resultaat is, naast de diversiteit in het portfolio en het vermogen om op onderdelen meer werk te verwerven, ook te danken aan de hoge kwaliteit van de klanten die zijn blijven betalen.

Te midden van de coronacrisis zijn in 2020 ook stappen gezet in de verdere uitrol van de strategie. De Board of Directors heeft met "Designing our future" gekozen voor een andere vormgeving van de groep. Vebego is op weg naar een structuur met minder bedrijven, meer integratie van backoffices en meer bundeling van expertises. Dit moet leiden tot efficiëntere processen, sterkere merken en meer toegevoegde waarde voor klanten. Parallel aan deze professionalisering is het belangrijk om te zorgen voor duidelijke verantwoordelijkheden in het bestuur van de onderneming. Vebego heeft het afgelopen jaar op onderdelen verder voorgesorteerd op goede governance. De Executive Board, opgericht in 2019, zorgde er eerder al voor dat de huidige Board of Directors dichter op het gehele bedrijf komt te zitten. In 2020 is besloten om de Executive Board uit te breiden met twee Chief Operating Officers die verantwoordelijk zijn voor respectievelijk de Zwitserse en Duitse Vebego-bedrijven en de Nederlandse en Belgische Vebego-bedrijven. Met deze stap wordt het belang van klanten, bedrijven en medewerkers nog sterker verankerd in de top van Vebego.

In 2020 is ook het besluit gevallen dat Ton Goedmakers (de derde generatie Goedmakers) vanaf 2021 de nieuwe CEO zou worden. Zo'n overgang is niet vanzelfsprekend, maar is wel op een goede, natuurlijke wijze verlopen. Iedereen is recht gedaan, in een zorgvuldig proces. Als RvC hebben we na meerdere gesprekken het volle vertrouwen gegeven.

De RvC is in juli en december 2020 twee keer fysiek bijeengekomen en heeft twee extra vergaderingen ingelast die voltallig via MS Teams gevoerd zijn. Daarnaast hebben leden van de RvC vanwege Covid-19 veel 1-op-1 gesprekken en gesprekken en petit comité gevoerd. Arend Vos heeft eind 2020 afscheid genomen van de RvC en staat nu aan het hoofd van de Stichting administratiekantoor Vebego. Daarmee zijn de belangen van de aandeelhouder eenduidiger belegd, wat eveneens bijdraagt aan goede governance.

Wij bieden u hierbij het door de Board of Directors opgestelde Jaarverslag 2020 aan. De jaarrekening 2020 is door Deloitte Accountants B.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring van de onafhankelijke accountant voorzien. De jaarrekening is door onze Raad goedgekeurd. Wij kunnen ons verenigen met het in de jaarrekening opgenomen voorstel van resultaatbestemming. Wij adviseren de Algemene Vergadering de jaarrekening 2020 vast te stellen.

Was getekend

Raad van Commissarissen

Pamela Boumeester, voorzitter

Willem Cramer

Ton Goedmakers sr.

Jan van Hoek

Loes van Rijsoort

Voerendaal, 17 mei 2021



Samengevatte jaarrekening Vebeego International 2020

1.1 Instructie voor de lezer

De samengevatte jaarrekening is een verkorte versie van de geconsolideerde jaarrekening 2020 van Vebeego International N.V. Deze samengevatte jaarrekening bevat niet alle informatie die in de volledige jaarrekening wordt verstrekt en dient gelezen te worden in samenhang met de volledige jaarrekening, waaronder de daarin opgenomen waarderingsgrondslagen en toelichting op de onderscheiden posten. De jaarrekening 2020 van Vebeego International N.V. is te verkrijgen bij de vennootschap.

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

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

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

Groepsbalans per 31 december 2020 (voor winstbestemming)

(In duizenden euro)

Activa	31.12.2020	31.12.2019
Immateriële vaste activa		
Goodwill	18.774	20.357
Overige immateriële vaste activa	5.899	3.824
	24.673	24.181
Materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en bedrijfsterreinen	11.838	13.067
Machines en installaties	15.840	15.989
Andere vaste bedrijfsmiddelen	15.622	15.320
	43.300	44.376
Financiële vaste activa		
Deelnemingen in verbonden partijen	14.598	15.209
Latente belastingvorderingen	2.023	157
Overige vorderingen en leningen u/g	1.667	1.537
	18.288	16.903
Vlottende activa		
Voorraden		
Handelsvoorraden	6.682	6.574
	6.682	6.574
Vorderingen		
Handelsdebiteuren	118.176	123.900
Overige verbonden maatschappijen	265	2.441
Overige vorderingen en overlopende activa	20.921	23.420
	139.362	149.761
Liquide middelen	135.352	87.588
	367.657	329.383

Passiva	31.12.2020	31.12.2019
Groepsvermogen		
Aandeel Vebego International N.V. in het groepsvermogen	110.060	93.060
Aandeel Vebego International B.V. in het groepsvermogen	6.449	12.687
Aandeel derden in het groepsvermogen	-432	-919
	<u>116.077</u>	<u>104.828</u>
Voorzieningen		
Voor pensioenen	49	69
Voor belastingen	4.219	4.395
Voor reorganisaties	9.034	1.757
Voor eigenrisicodragerschap WGA	6.440	2.727
Voor jubileumuitkeringen	2.807	335
Overige voorzieningen	3.356	3.875
	<u>25.905</u>	<u>13.158</u>
Langlopende schulden		
Kredietinstellingen	3.811	2.540
Hypotheke n o/g	2.250	2.321
Achtergestelde leningen	225	225
Investeringsverplichtingen	8.634	5.125
Overige schulden	242	477
	<u>15.162</u>	<u>10.688</u>
Kortlopende schulden		
Kredietinstellingen	3.187	969
Leveranciers- en handelskredieten	38.109	38.252
Belastingen en premies sociale verzekeringen	41.820	39.227
Overige schulden en overlopende passiva	127.397	122.261
	<u>210.513</u>	<u>200.709</u>
	367.657	329.383

Groepswinst- en verliesrekening over 2020

(In duizenden euro)

	2020	2019
Netto-omzet	995.998	940.870
Kostprijs van de omzet	789.294	764.892
Bruto-omzetresultaat	206.704	175.978
Verkoopkosten en algemene beheerkosten	183.141	166.398
Netto-omzetresultaat	23.563	9.580
Financiële baten en lasten	-812	-777
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	22.751	8.803
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-5.542	-4.405
Resultaat deelnemingen	95	4.844
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	17.304	9.242
Aandeel derden	-577	-23
Resultaat	16.727	9.219

Groepskasstroomoverzicht 2020

(In duizenden euro)

	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten:		
Netto-omzetresultaat	23.563	9.580
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen en andere waardemutaties	18.778	18.603
- Mutaties in voorzieningen	13.341	1.290
- Veranderingen in werkkapitaal:		
. mutatie kortlopende vorderingen	12.488	-5.296
. mutatie voorraden	-30	-445
. mutatie kortlopende schulden exclusief kredietinstellingen	290	5.521
	<u>12.748</u>	<u>-220</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	68.430	29.253
Ontvangen interest	648	485
Ontvangen dividenden	4.084	7.006
Betaalde winstbelasting	-1.999	-3.250
	<u>2.733</u>	<u>4.241</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	71.163	33.494
Kasstroom uit investeringsactiviteiten:		
Investeringsactiviteiten:		
Investeringsactiviteiten in (im-)materiële vaste activa	-20.034	-18.005
Desinvesteringsactiviteiten (im-)materiële vaste activa	4.351	2.462
Investeringsactiviteiten/desinvesteringsactiviteiten in geconsolideerde ondernemingen	-7.550	-4.246
Investeringsactiviteiten/desinvesteringsactiviteiten in niet-geconsolideerde ondernemingen	14	-3.440
Verstreekte langlopende vorderingen	-165	-1
Ontvangen aflossingen langlopende vorderingen	83	325
	<u>-23.301</u>	<u>-22.905</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	47.862	10.589
Kasstroom uit financieringsactiviteiten:		
Financieringsactiviteiten:		
Ontvangsten uit langlopende schulden	5.883	412
Aflossingen van langlopende schulden	-754	-326
Betaalde dividenden	-6.202	-4.653
Betaalde interest	-1.353	-1.134
Mutatie kredietinstellingen	2.218	957
	<u>-208</u>	<u>-4.744</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-208	-4.744
Nettokasstroom	47.654	5.845
Koers- en omrekeningsverschillen	110	693
Mutatie geldmiddelen	47.764	6.538
Saldo geldmiddelen begin verslagjaar	87.588	81.050
Saldo geldmiddelen einde verslagjaar	135.352	87.588

Het aan belangen van derden toerekenbare bedrag van het saldo geldmiddelen einde verslagjaar bedraagt € 1,3 miljoen (2019: € 0,6 miljoen).

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Ons oordeel

De samengevatte jaarrekening 2020 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van Vebego International N.V. te Curaçao is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2020 van Vebego International N.V.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2020 van Vebego International N.V. op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 1.2 van de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

1. de groepsbalans per 31 december 2020;
2. de groepswinst- en verliesrekening voor het jaar 2020;
3. het groepskasstroomoverzicht voor het jaar 2020.

Samengevatte jaarrekening

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van Vebego International N.V. en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarrekening en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 17 mei 2021.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2020 van Vebego International N.V. in onze controleverklaring van 17 mei 2021.

Verantwoordelijkheden van de Board of Directors voor de samengevatte jaarrekening

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

Onze verantwoordelijkheden

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

Eindhoven, 17 mei 2021

Was getekend
Deloitte Accountants B.V.
R.H.M. Hermans MSc RA

Colofon

Dit is een uitgave van Vebego International N.V.

Adres

Cortenbach 1
PO Box 23092
NL-6367 ZH Voerendaal
\ www.vebego.com

Productie

Samenstelling, redactie, fotografie:
Corporate Communications Vebego
Teksten: Ravestein & Zwart, Nijmegen
Realisatie: F19 digital first reporting, Eindhoven

Foto omslag

Anna, Santé Zwitserland
Overige collega's die geportretteerd zijn:
Nirupan, Kapi, Jeroen, Zeycan, Arie, Chiara

Copyright

© Vebego International, Voerendaal mei 2021.
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

\ A family company