

Jaarverslag **2022**





Inhoudsopgave

Bestuursverslag	3
Voorwoord	4
Over ons	8
Kerncijfers	12
Strategie Vebego 2025	16
Het jaar 2022	28
Impact	38
Risico's en kansen	62
Vooruitblik 2023	70
 Bericht van de Raad van Commissarissen	 77
 Samengevatte jaarrekening Vebego Group BV 2022	 81
 Overige gegevens	 87

Bestuursverslag



Voorwoord

2022 was een dynamisch jaar, met grote externe ontwikkelingen zoals de gruwelijke oorlog in Oekraïne, hoge inflatie en - nog steeds - covid. Corona heeft bij onze zorgactiviteiten tot een relatief hoog verzuim geleid. De jarenlange druk op medewerkers, gecombineerd met een tekort aan arbeidskrachten, eist zijn tol in deze sector. De oorlog heeft geleid tot grote stijgingen in de energie- en materiaalkosten. Uitdagender nog waren de gestegen arbeidskosten, in de wetenschap dat deze veruit onze grootste kostenpost zijn. We hebben de salarissen van onze medewerkers overal aangepast, variërend van 11% in België (wettelijk verplicht) tot 3% in Zwitserland (op basis van CAO). Tegelijkertijd hebben we in 2022 veel met klanten gepraat over de meerkosten die we deels aan hen hebben moeten doorberekenen.



Ton en Ronald Goedmakers

Koersen op meer impact en samenwerking

Als Vebego zetten we sinds 2020 koers richting elf grote bedrijven in vier kernlanden. Om Vebego toekomstbestendig te maken transformeren we van een bedrijf met vele entiteiten naar een nieuw krachtig collectief dat bestaat uit een select aantal grote bedrijven die opereren onder één merk. Met deze schaalgrootte krijgen we extra slagkracht en marktleiderschap en kunnen we meer impact maken. De nieuwe koers past ook in de beweging dat een dienstverlenend bedrijf als het onze tegenwoordig aan vele voorwaarden moet en wil voldoen. Of het nu gaat om privacy en security, investeringen in IT of (niet-)financiële rapportages – alles vraagt om effectievere samenwerking.

Grote stappen in uitvoering strategie

In 2022 zijn, te midden van alle turbulentie in de buitenwereld, opnieuw grote stappen gezet in de uitvoering van onze strategie. We hebben voorbereidingen getroffen voor de grootste organisatieverandering ooit bij Vebego. Dankzij investeringen in IT, reorganisaties en hard werk van onze medewerkers konden onze Nederlandse schoonmaakbedrijven fuseren tot één nieuw groot bedrijf: Vebego Cleaning Services. Dit bedrijf is per 1-1-2023 met succes van start gegaan. Het was een intensief en soms ook emotioneel proces. Medewerkers kregen soms andere functies. En we hebben iconische merknamen als Hago, Stoffels Bleijenberg, Westerveld en Fortron losgelaten.



Vebego ontvangt uit naam van juryvoorzitter John Fentener van Vlissingen de Familiebedrijven Award 2022-2023



Hectas: van acquisitie naar fusie met Servico

2022 is ook het jaar geweest waarin de grootste acquisitie in de historie van Vebego haar beslag kreeg. Na de aankoop van hectas begin 2022 is de fusie voorbereid van hectas en Servico (dat al volledig eigendom was van Vebego) tot één nieuw groot Duits bedrijf op het gebied van facility services. Dit nieuwe bedrijf is in januari 2023 gestart, met een nieuwe naam (Vebego Facility Services Deutschland) en een nieuwe juridische structuur, en met integratie van de belangrijkste bedrijfsprocessen en systemen. De laatste stappen van deze fusie worden in mei definitief afgerond. Het Nederlandse deel van hectas is vanaf dan onderdeel van Vebego Cleaning Services in Nederland. De Oostenrijkse tak van hectas kreeg met Vebego Facility Services Austria ook een nieuwe naam.

Financiële en niet-financiële resultaten

Het bedrijfsresultaat over 2022 is positief. Met de acquisitie van hectas kende Vebego in 2022 een forse stijging van de omzet. Los hiervan was er ook gezonde autonome groei. Voor deze resultaten verdienen in eerste instantie onze medewerkers een groot compliment. Tegelijkertijd blijft gezond rendement voor ons een middel, geen doel. Daarbij hoort ook dat we geen negatieve waarde willen creëren. In 2022 hebben we in al onze bedrijven de CO₂-uitstoot geïnventariseerd. Vrijwel alle bedrijven hebben roadmaps gemaakt richting volledig klimaatneutraal ondernemen in 2030. Verder werken we als bedrijf toe naar CSRD, de EU-richtlijn die grote beursgenoteerde bedrijven (vanaf 2024) en grote bedrijven zoals Vebego (vanaf 2025) verplicht om te rapporteren over hun impact op mens en milieu.

Versterking Executive Board

In het verslagjaar is ook gewerkt aan de versterking van de Executive Board met twee nieuwe leden. We hebben een nieuwe Chief People & Culture Officer in de persoon van Poléanne Vluggen. Haar functietitel past bij ons communitydenken, bij het feit dat we de mens centraal zetten. Ze gaat de kracht van onze cultuur explicieter helpen benoemen én benutten. Ook hebben we sinds februari 2023 met Sirka Hintze een nieuwe Chief Value Officer. Zij gaat sturen op en rapporteren over de financiële én de niet-financiële prestaties en resultaten van Vebego. De man-vrouw verhouding in de Executive Board is hiermee een stuk beter in balans.

Internationale standaarden

Als Vebego willen we betekenisvol zijn voor klanten, voor medewerkers en voor de maatschappij. Dat vraagt ook om meten. Met de Net Promotor Score (NPS) meten we de klanttevredenheid. Deze is voor Vebego in 2022 opnieuw gestegen, met als uitdaging om klanten nog pro-actiever structurele oplossingen en kostenbesparingen aan te reiken. Richting medewerkers is certificering als Great Place to Work van belang. Op termijn verwerven alle bedrijven van Vebego dit certificaat. In 2022 gingen Alpheios, Care (begin 2023 afgerond) en Vebego Airport Services hierin voorop. Vebego AG in Zwitserland ging opnieuw met succes op voor het certificaat in Zwitserland en verwierf in 2022 zelfs een derde plek als 'Best Workplace' voor grote bedrijven in Europa.



Duurzaamheid meten

Om de inspanningen en prestaties in duurzaamheid te meten maken we gebruik van Ecovadis. Via dit internationale platform laten onze bedrijven zien hoe ze scoren op een brede range aan duurzaamheidsprestaties, variërend van sociale veiligheid tot bijdragen aan een beter milieu. In 2022 scoorden Vebego Cleaning Services en Vebego Facility Solutions in Nederland, Alpheios in Nederland en België, Vebego Facility Services in Duitsland, en Vebego AG in Zwitserland gouden en zilveren ratings op dit platform. Onze activiteit Vebego Participatie heeft als eerste schoonmaakbedrijf een B-corp certificering verkregen.

Ecovadis

5

bedrijven
gecertificeerd

Over 2023



Scan voor The
Story of Great
Work

Ook in 2023 rekenen we weer op gezonde groei. De focus verschuift steeds meer van reorganisatie naar 'rebranding'. Uiteindelijk werken wij bij al onze bedrijven toe naar één naam waar alles onder valt: Vebego. We gaan hierbij nog meer kijken naar wat ons verbindt: betekenisvolle banen creëren. Hierbij past ook dat we ons verhaal - The Story of Great Work - in 2023 intensiever willen uitdragen en laten beleven door het voor iedereen nog explicieter te maken.

Tot slot: 2023 is ook het jaar waarin we ons 80-jarig jubileum vieren en waarin de Nederlandse bedrijven nog een jaar lang kunnen genieten van de titel Familiebedrijf van het Jaar - een eretitel die vergeven is voor 2022 én 2023.

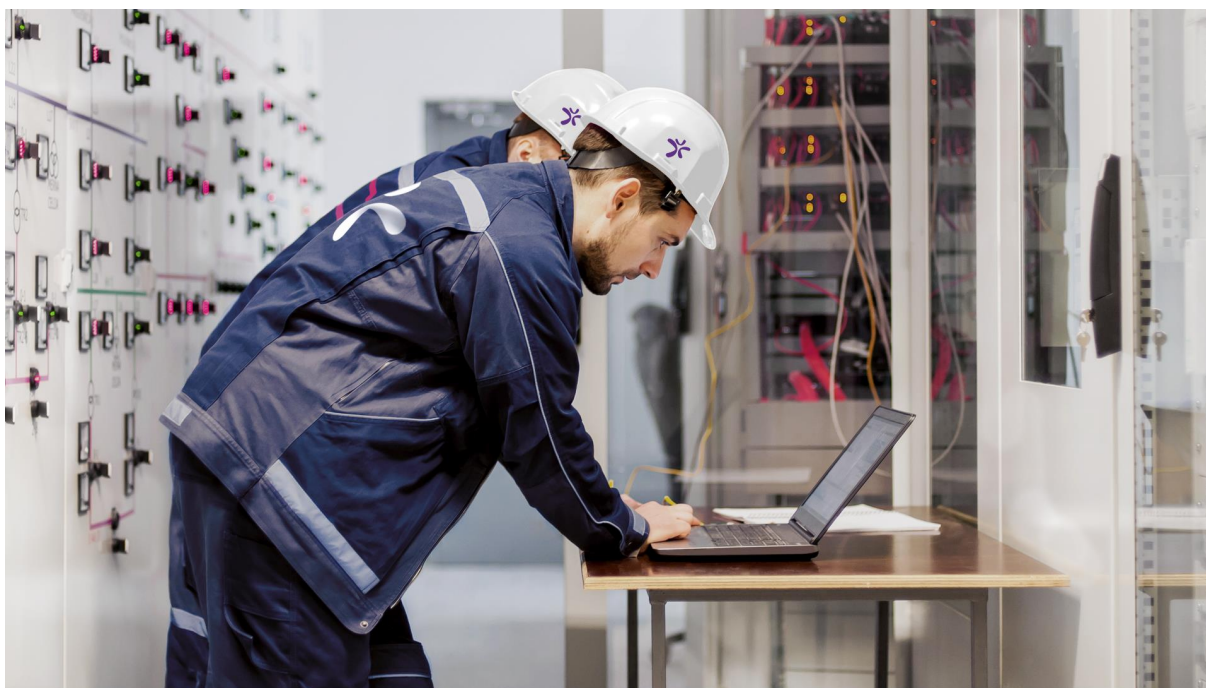
Ton Goedmakers, CEO

Ronald Goedmakers



Over ons

Profiel



Wij zijn Vebego. Onze medewerkers werken aan een betere en fijnere omgeving om in te werken en in te leven. Elke dag opnieuw. Onze mensen krijgen bij ons de ruimte om zich te ontwikkelen en wij stimuleren dat. We vinden dat ieders talent ontplooid moet kunnen worden en maken die ontwikkeling ook mogelijk.

Ons werk – in schoonmaak, zorg, facility management en groenvoorziening – doen wij met zorg en aandacht. We werken oplossingsgericht en betrokken. Een aanpak die we Great work noemen.

Elke dag dragen wij met 40.000 collega's positief bij aan onze samenleving. In onze vier kernlanden (België, Duitsland, Nederland, Zwitserland) en in Liechtenstein en Oostenrijk. Daarvan zijn er 32.000 in dienst, werken er ruim 800 zelfstandige zorgprofessionals voor ons en zijn er 7.000 medewerkers actief binnen onze joint ventures.

De thuisbasis van Vebego ligt in Voerendaal, in Zuid-Limburg, vlak bij de plek waar in 1943 het fundament is gelegd voor het internationale familiebedrijf dat we vandaag de dag zijn. Samen staan we voor betekenisvolle impact. Met mensen, voor mensen.



80 jaar

Op 1 februari 2023 hebben we een bijzondere verjaardag gevierd. Op die datum in 1943 begon Tonny Goedmakers een schoonmaakbedrijf in Heerlen. Tachtig jaar en twee generaties Goedmakers later is dit bedrijf uitgegroeid tot het Vebego van vandaag, waarbij we zorgen voor betekenisvol werk voor bijna 40.000 mensen in vier kernlanden.



De gemeente Voerendaal heeft een fiets- en wandelpad tussen Voerendaal en Heerlen omgedoopt tot het 'Tonny Goedmakers pad'



De tweede generatie Goedmakers bij de onthulling van het kunstwerk om 80 jaar Vebego te vieren



'Sparkles' met paars bloed

'Impact maken is hier geen loze kreet. Het zit in de vezels van de organisatie om mensen die doorgaans niet de kans krijgen het verschil te maken, tóch een betekenisvolle baan te bieden. Ik heb dan ook heel bewust gekozen voor dit bedrijf. Aan het woord is Poléanne Vluggen (48), sinds september 2022 Chief People & Culture Officer bij Vebego. Een gesprek over impactrijke organisaties, sparkles en paars bloed.



Poléanne Vluggen

Poléanne heeft in haar carrière al veel gedaan en veel gezien. Na de hotelschool werkte ze onder meer bij Disney, bespeurde daar een gapende kloof tussen klantgerichtheid (top) en personeelsbeleid (flop), studeerde vervolgens HR en groeide bij Accor Hotels uit tot Senior Vice President HR voor onder meer Nederland, Duitsland en Engeland. September 2022 belandde ze bij Vebego, een bedrijf dat al langere tijd bovenaan haar 'wishlist' van werkgevers prijkte. 'Ik heb altijd een zwak gehad voor bedrijven die oprecht iets betekenisvol voor anderen willen doen.'



Trots zijn op hun werk

Het morele kompas van Poléanne kleurt overduidelijk haar carrièrepad. Ze voelt zich thuis bij Vebego, zoals voorheen ook bij Accor Hotels. ‘Beide organisaties hebben veel raakvlakken’, vertelt ze. ‘Zij hebben eveneens een grote organisatieverandering doorgevoerd, met veel aandacht voor de cultuur. Ook Accor Hotels doet er alles aan om betekenisvol voor de ander te zijn; het zit simpelweg in het DNA. De werknemers daar zijn “heartists”: door op een andere manier de connectie te maken, maken ze het verschil voor de gasten. Ik zou het supervet vinden als onze schoonmakers zich *sparkles* gaan voelen. Dat ze beseffen dat ze met hun werk het verschil maken en daar trots op zijn.’

Mensenbedrijf

Poléanne werkt nu iets meer dan een half jaar bij Vebego in de rol van Chief People & Culture Officer. Een functienaam die meer zegt dan het in Poléannes ogen achterhaalde ‘HR Manager’. ‘HR ziet mensen als *resources*, terwijl het juist gaat om de *purpose* van het bedrijf en de mensen en de cultuur die daaraan bijdragen. Ik wil geen mensen managen, maar hen helpen in hun (talent)ontwikkeling, ze inspireren en empoweren. Zodat ze echt kunnen bijdragen aan het succes en de ontwikkeling van het bedrijf. Daarom ben ik bij Vebego ook zo op mijn plek. De intenties zijn puur en oprecht; keuzes zijn niet winstgedreven. Ja, natuurlijk moet er geld verdiend worden! We kunnen immers alleen inclusief zijn als het bedrijf goed rendeert. Maar dat is echt een andere insteek dan bij veel grote corporates. We zoeken ook klanten die hierop aanslaan.’

Paars bloed

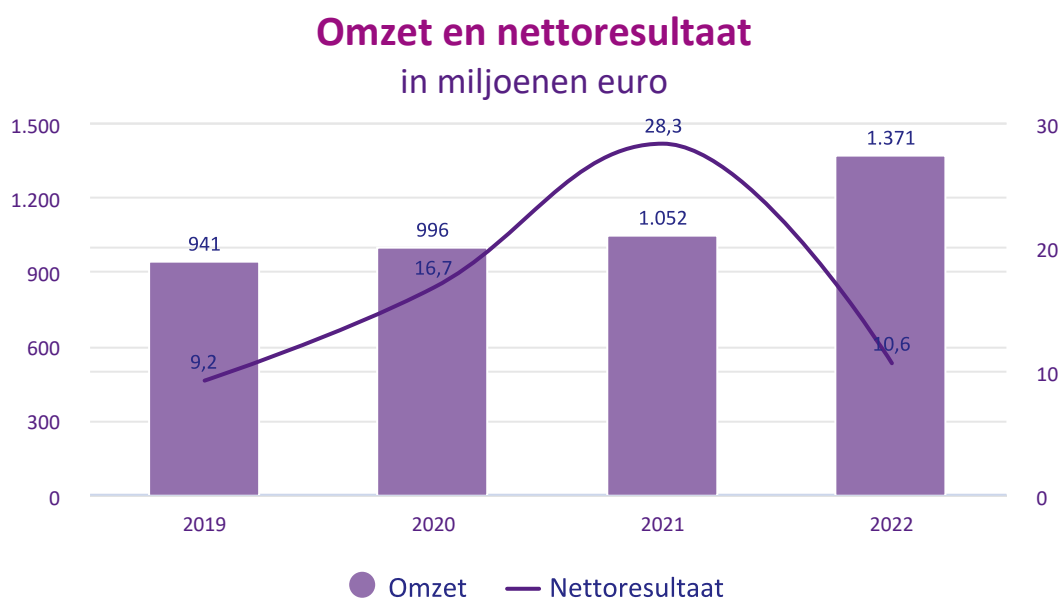
Poléanne merkte al snel dat Vebego echt een familiebedrijf is. ‘Mensen nemen hier de verantwoordelijkheid en staan gezamenlijk achter dezelfde visie. Er stroomt paars bloed door hun aderen. Dat gegeven helpt mij bij mijn grootste uitdaging: één cultuur smeden die ons allen verbindt, waarin iedereen zich herkent, zonder het mooie van alle voormalige bedrijven overboord te gooien. Geen gemakkelijke opgave: dit is de allergrootste transitie in onze bestaansgeschiedenis. Er is nog veel winst te behalen – zo mogen we onze bescheidenheid wel wat meer van ons afwerpen en de buitenwereld nog meer laten weten waar we voor staan en gaan. Maar ik denk dat er maar bar weinig grote bedrijven zijn die in zo’n korte tijd al zo vergevorderd zijn als Vebego.’



Kerncijfers

Omzet en nettoresultaat, aantal medewerkers en CO₂ emissie

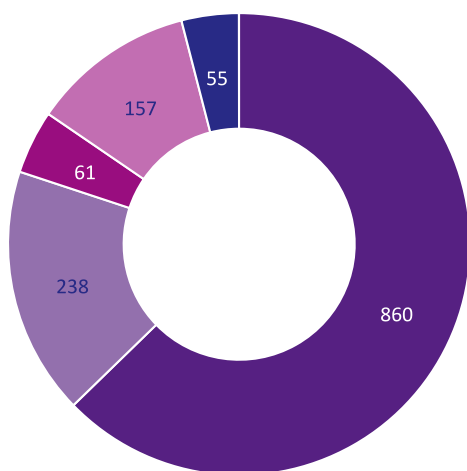
	2019	2020	2021	2022
<i>in miljoenen euro</i>				
Omzet	941	996	1.052	1.371
Nettoresultaat	9,2	16,7	28,3	10,6
Aantal medewerkers per 31 december	27.234	25.624	25.395	31.886
CO ₂ emissie in tonnen	19.126	17.920	15.205	16.387





Omzet per segment 2022

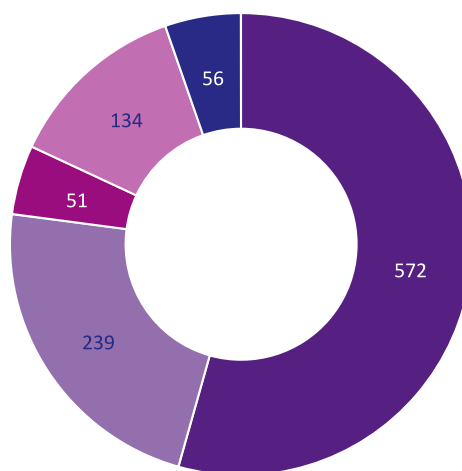
in miljoenen euro



- Schoonmaak
- Zorg
- Groen
- Facility management
- Overig

Omzet per segment 2021

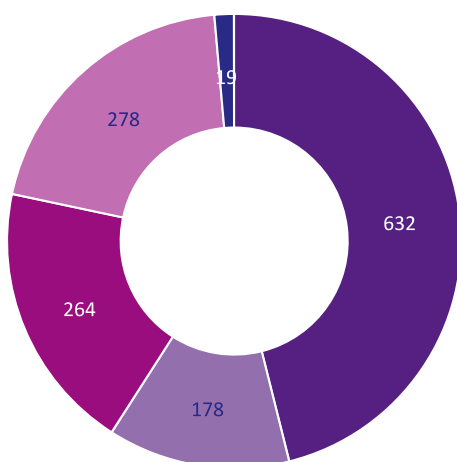
in miljoenen euro



- Schoonmaak
- Zorg
- Groen
- Facility management
- Overig

Omzet per land 2022

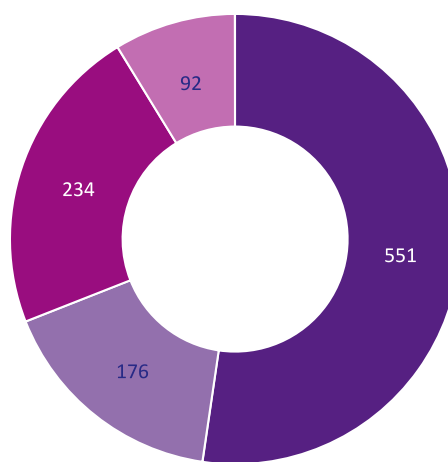
in miljoenen euro



- Nederland
- België
- Zwitserland
- Duitsland
- Overig

Omzet per land 2021

in miljoenen euro



- Nederland
- België
- Zwitserland
- Duitsland



Waardecreatie is niet louter meer geld verdienen

Ze woonde in Kiel, Hamburg, Bremen en Texas. Werkte in verschillende financiële functies voor de bancaire sector, transport en logistiek en sinds februari in de facilitaire dienstverlening. Met Sirka Hintze (1976) voegt Vebego een internationaal zeer ervaren CVO aan de Executive Board toe. Hoogste tijd om kennis met haar te maken.



Sirka Hintze

Sirka is de tweede niet-Nederlander in de Executive Board. Een bewuste keuze: de board is een afspiegeling van de internationale activiteiten van Vebego. Sirka brengt ruim 20 jaar aan financiële ervaring mee. 'Ik heb de leeftijd en de gelegenheid om nog een stap in mijn carrière te zetten', vertelt ze. 'Ik wilde een totaal andere branche ontdekken. Nu start ik een nieuw avontuur bij Vebego.'



Een rol die past bij deze tijd

Haar meest recente functie was Sirka Group Chief Financial Officer bij een logistiek dienstverlener. Bij Vebego bekleedt ze de functie van Chief Value Officer (CVO). 'Als CVO kijk je niet alleen naar financiële waardecreatie – dit verdienen we als bedrijf – maar ook naar maatschappelijke waardecreatie', legt ze uit. 'Je hebt oog voor financieel, sociaal, menselijk en natuurlijk kapitaal. En bent verantwoordelijk voor de groei, optimalisatie en bescherming van waarde voor alle stakeholders – medewerkers, klanten én de maatschappij. Het is een nieuwe rol, die past bij deze tijd waarin werknemers, zeker de jongere generaties, van hun werkgevers verlangen dat zij verder kijken dan winstgevend zijn en zich verantwoordelijk voelen voor een betere maatschappij. Om inzicht te krijgen en prognoses te maken, heb je naast de traditionele financiële cijfers ook niet-financiële impactdata nodig. Onze CO₂-voetafdruk bijvoorbeeld. En zaken als verzuimcijfers en klanttevredenheid. Als CVO breng ik alle aspecten van waardecreatie in kaart, verantwoord deze naar interne en externe belanghebbenden en integreer ze in de planning en prognoses, risicobeheer en een breder besluitvormingsproces.'

Oost-Duitse levenslessen

Sirka wilde sowieso graag aan de slag als CVO. Het liefst in een voor haar nieuwe branche. Dat het Vebego werd, heeft meerdere redenen. 'Mijn vorige werkgevers waren eveneens familiebedrijven. Ik was daar niet bewust naar op zoek, maar toen ik de familie Goedmakers ontmoette, wist ik meteen dat dit een goede stap is. Zij nemen hun rol serieus en hebben Vebego professioneel ingericht, met kundige experts en adviseurs om hen heen. De chemie tussen hen is prima. Ik merk ook in gesprekken dat iedereen een groot sociaal verantwoordelijkheidsgevoel heeft. En wat me ook aanspreekt: hier zijn allerlei culturen en internationaliteit welkom. Ik ben geboren in Stralsund, een stad aan de Oostzee. Ik groeide op in Oost-Duitsland en leerde al vroeg hoezeer de ene cultuur van de andere kan verschillen. Ook de Duitse Hereniging in 1989 heeft een grote invloed op mijn leven gehad. Ik weet wat het is om te integreren in een andere cultuur. Overigens lijken de mensen uit het noorden van het voormalige Oost-Duitsland meer op de Nederlanders dan op mensen uit het voormalige West-Duitsland: ook wij zijn directer, meer ruimdenkend. Deze eigenschappen, integraal en breed denken, kan ik nu aanwenden om Vebego verder te laten groeien!'



Strategie Vebego 2025

Vanaf 2020 is een majeure beweging ingezet naar het nieuwe Vebego. In 2022 is naast de lopende verandertrajecten inmiddels ook de rebranding begonnen. Het gekozen organisatiedesign is afgelopen jaar uitgerold en hiermee is de interne structuur bij Vebego fors gewijzigd. In 2022 hebben we als onderdeel van de reorganisatie en de rebranding afscheid genomen van een hele vloot aan merken en bedrijven.

We blijven werken aan het versterken van onze positie in de markt. De bedrijven zijn zelf aan zet om zich op hun terrein te positioneren. Wij willen Vebego transformeren van een groep autonome bedrijven naar een krachtig collectief in 2025. In wezen blijven we hetzelfde: een groot familiebedrijf met familiewaarden, dat werk biedt aan een grote groep medewerkers. En met een nieuwe rol voor de holding als strategisch architect.

Onze strategie richt zich op vier belanghebbenden: onze medewerkers, onze klanten, de maatschappij en onze organisatie. We willen betekenisvol werk creëren, bijdragen aan een betere wereld en een gezond rendement maken.

One family. One culture. One language.



De strategie richt zich op vier belanghebbenden

Vebego gezond en fit houden maakt deel uit van de strategie Vebego 2025. 'Vebego vitaliseert' was de eerste fase en is afgerond in 2020. De tweede fase richt zich op de totstandkoming van One Family. One Culture. One Language. Designing our Future, een ontwerp uit 2020, is het belangrijkste onderdeel van deze tweede fase en gaat over de herstructurering van de organisatie. Zodat we ook na 2025 de beste kwaliteit dienstverlening leveren en zoveel mogelijk mensen betekenisvol werk kunnen bieden.

Een nieuw bedrijf bouwen, hoe doe je dat?

Het was een majeure operatie: negen schoonmaakbedrijven samenvoegen. Mark Keur is algemeen directeur van Vebego Cleaning Services, het nieuwe grote schoonmaakbedrijf in Nederland dat per 1 januari 2023 van start is gegaan. Hij heeft in 2022 het samengaan geleid. 'We gaan van schoonmaakbedrijf naar impactbedrijf.'



Mark Keur

Hoe doe je dat: bedrijven samenbrengen, met alle cultuurverschillen en achtergronden?

'We hebben twee jaar toegewerkt naar dit nieuwe bedrijf. Al onze medewerkers meegenomen in het verhaal. Een half jaar van tevoren hebben we verteld wat hun rol wordt. Dan is er tijd om te wennen aan de aanstaande veranderingen. En meteen gezegd: we willen iedereen aan boord houden. Onrust weghalen, dat is een heel belangrijke bij een operatie van deze omvang; met bijna achtduizend mensen, tweeënhalfduizend klanten en een omzet van € 350 miljoen.'

Verliep dat een beetje soepel of juist moeizaam?

'We hebben nauwelijks verloop gehad, dat is uitzonderlijk bij een reorganisatie. Het salarissysteem was een heel spannende om in te voeren. En de nieuwe methodiek voor onder meer urenregistratie en onkostendeclaratie zorgde natuurlijk voor vragen, daarvoor hadden we een eerste hulp ingericht. De nieuwe bedrijfskleding en belettering op auto's, de naam uitrollen; het was een enorme omwenteling.'



Het moet een ingrijpende tijd zijn geweest. Welk bedrijf staat er nu?

‘Degelijk, sociaal betrokken en innovatief. Wij zijn de expert als het gaat om schoonmaken. En gesprekspartner als het gaat om preventie en advisering. Vebego Cleaning Services is een bedrijf dat staat voor haar mensen. Die moeten zich op hun werkplek gerespecteerd en gewaardeerd weten. Gemotiveerde mensen leveren goed werk, daarmee houd je ook de kwaliteit vast. Onze mensen zijn belangrijk, en het werk dat ze doen ook.’

Helpt het om de grootste te zijn?

‘De omvang helpt in een aantal facetten. Er wordt meer en beter naar je geluisterd. Onze stem wordt relevanter. We waren bescheiden, een goed bewaard geheim, en de marketing was versnipperd. We zijn nu zo groot dat we een vuist kunnen maken naar de markt. Nu is het tijd om meer zichtbaar te zijn, en om een andere positie in te nemen: van schoonmaakbedrijf naar impactbedrijf.’

Een vuist maken, dat klinkt strijdlustig.

‘Dat zijn we ook. Wij willen de markt veroveren. En toonaangevend worden: mensen moeten als eerste aan ons denken als het gaat om schoonmaakwerk, zowel klanten als medewerkers. Maar we werken niet voor iedereen. Van klanten die onze bedrijfsfilosofie niet ondersteunen, nemen we afscheid. Klanten kiezen voor ons en wij kiezen onze klanten.’

Waarin zijn jullie innovatief?

‘Denk aan exoskeletten en sensoren op het tuckerpole systeem voor onze glazenwassers. Ramen op hoogte wassen is zwaar werk, een exoskelet biedt ondersteuning aan de armen en de sensoren geven aan wanneer je moet stoppen. En aan smarthygiëne: schoonmakers kunnen op hun tablet aflezen wat de metingen zijn van een sensor in een ruimte – is die gebruikt of niet – en weten dan wat ze wel en niet moeten doen. Advies en preventie, daar gaan we sterk op inzetten. Vebego Cleaning Services is ons huis. Het fundament ligt er, en nu bouwen we gestaag door. Daarom zijn we solide.’



Designing our Future

In 2021 zijn we begonnen met uitvoering geven aan de strategie door het samenvoegen en verkopen van bestaande bedrijven, én door de aankoop van nieuwe bedrijven. Uitgangspunt van Designing our Future is immers dat Vebego bestaat uit elf grote bedrijven in vier kernlanden. Die actief zijn in schoonmaak, zorg, groenvoorziening, en facilitair management.

Ook zijn in 2022 grote stappen gezet op een eenduidiger manier van functioneren. Dat betekent dat in Nederland een groot aantal bedrijven die zijn gefuseerd, dezelfde ICT-systemen en processen gaan hanteren. Dat gebeurt ook in Zwitserland al.

Transformatie bijna voltooid

Het intensieve transformatieproces is in de afgelopen twee jaar bijna voltooid. Op twee bedrijven na is Vebego klaar met het creëren van de elf grote bedrijven; zowel juridisch, organisatorisch als ICT-technisch. Het Nederlandse zorgbedrijf en facilitaire dienstverlening in België staan nog op de rol. Dit was een transformatie die in het tachtigjarige bestaan van Vebego nog nooit in deze omvang heeft plaatsgevonden.

Waar het allemaal mee begon

De noodzaak om te reorganiseren was groot; met meer dan 100 bedrijven werkte Vebego inefficiënt en volgens te veel verschillende processen en procedures. Dat leidde tot veel overheadkosten en tot weinig herkenning bij de buitenwereld. Met de transformatie heeft Vebego sterkere bedrijven gecreëerd, met nieuwe stevige management teams en meer slagkracht. Die teams hebben volop plannen en kunnen nu invulling gaan geven aan de gewenste grotere herkenbaarheid als Vebego-bedrijf in de markt.



Meer slagkracht als
Mentaal marktleider



Meer van
elkaar leren



Kwaliteit
dienstverlening



Meer doorgroei- en
ontwikkelingsmogelijkheden;
grotere aantrekkingskracht
op arbeidsmarkt



Efficiënter, eenvoudiger
en eenduidiger
te organiseren

De vijf redenen om grote bedrijven te vormen



Dit proces wordt versterkt door het rebranding-project van Vebego, waarbij bedrijven zichtbaarder en herkenbaarder worden voor de medewerkers, de klanten én de maatschappij, onder één sterk en zichtbaar merk.

De nieuwe MT's van de bedrijven zijn zeer gedreven om hier invulling aan te geven. Zo heeft Vebego Groen een sterk model waarin maatschappelijke impact en groen samenkomen. De fusie van hectas en Servico tot Vebego Facility Services Deutschland is technisch een knap staaltje werk. Net als het samengaan van de negen Nederlandse schoonmaakbedrijven in Vebego Cleaning Services Nederland.

De transformatie betekent ook een andere rol voor de holding. De holding zet het beleid uit en schept de financiële kaders. Deze kunnen we nu, na een aantal jaren van grote projecten, lean & mean inrichten zodat het de strategisch architect wordt die we voor ogen hebben.

Klanten en doelen

Onze grondtoon blijft hetzelfde. We zijn goed uit de covid-periode gekomen en de lijn wordt doorgezet. 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 diensten bijgekomen. Voor segmenten of grote klanten in luchtvaart, openbaar vervoer, zorg en industrie. Maar ook voor zaken als groenvoorziening, zorg en zorgservices, personeelsdiensten, vastgoedexpertise en technisch onderhoud. We bieden dienstenoplossingen aan onze klanten, bijvoorbeeld cleanrooms en het reinigen van productielocaties. We bieden ook unieke, specialistische dienstverlening, zoals gevelmanagement en integraal facilitymanagement. Daarbij streven we altijd naar gezonde lange-termijnrelaties met klanten.

We willen toonaangevend en goed zichtbaar zijn: mentaal marktleider zijn. Om daarmee commercieel succesvol te zijn. Daarnaast willen we in de arbeidsmarkt herkenbaar zijn als aantrekkelijke werkgever die betekenisvolle banen creëert en impact maakt op de maatschappij.

'De klus is geklaard'

Het was complex, omvangrijk en moest onder enorme tijdsdruk gebeuren. Het implementeren van het nieuwe HR en salarissysteem AFAS, en het anders inrichten van urenregistratiesysteem ORTEC. Een meer dan spannende tijd, vertelt Tes van Moerkerk, drijvende kracht als functioneel beheerder HtR.



Tes van Moerkerk

Medio januari 2023 moest het nieuwe systeem en de nieuwe werkwijze er volledig staan en draaien. 'Het was af en toe heftig', zegt Tes. 'Elke opdracht op zichzelf was al groot. Het waren ingrijpende veranderingen die allemaal op hetzelfde moment relatief snel moesten gebeuren. Tegelijkertijd was er de samenvoeging van meerdere bedrijven naar Vebego Cleaning Services. Dat maakte het zo complex.'

Nachten en weekenden

Om de klus te klaren hebben Tes en haar collega's nachten en weekenden doorgewerkt. 'Maar het is gelukt. Alles voor het goede doel: de medewerker, dáár komen alle veranderingen samen. De medewerker moet zich gewaardeerd voelen, daar is ons werk onlosmakelijk mee verbonden.' Tes maakt deel uit van het HtR-team, wat staat voor Hire to Retire. 'Van in dienst tot uit dienst – en alles wat daar tussen zit. Dat de betalingen juist en op tijd gebeuren, daar is ons alles aan gelegen. De vierwekenbetalingen voor de mensen op de werkvloer en de maandelijkse betalingen voor de mensen in de ondersteunende functies.'



Aandacht voor wie je bent

In 2000 begon Tes als consultant bij de salarisadministratie. Voor een jaar, was het plan, vanwege knieproblemen kon ze niet meer in de horeca werken. 'Ik moest me laten omscholen, en ben nooit meer weggegaan', zegt ze lachend. Een geweldig bedrijf, noemt ze het. 'Wat ik nu doe heb ik hier geleerd; een kans die ik gekregen heb. En er is aandacht voor wie je bent. Ook in moeilijke tijden, toen mijn partner Els ziek werd en overleed. Het is niet vanzelfsprekend dat iemand er is. Maar iedereen was er, stond er. Ik heb hier zoveel steun ervaren. Dat laat je nooit meer los.'



Impactstrategie

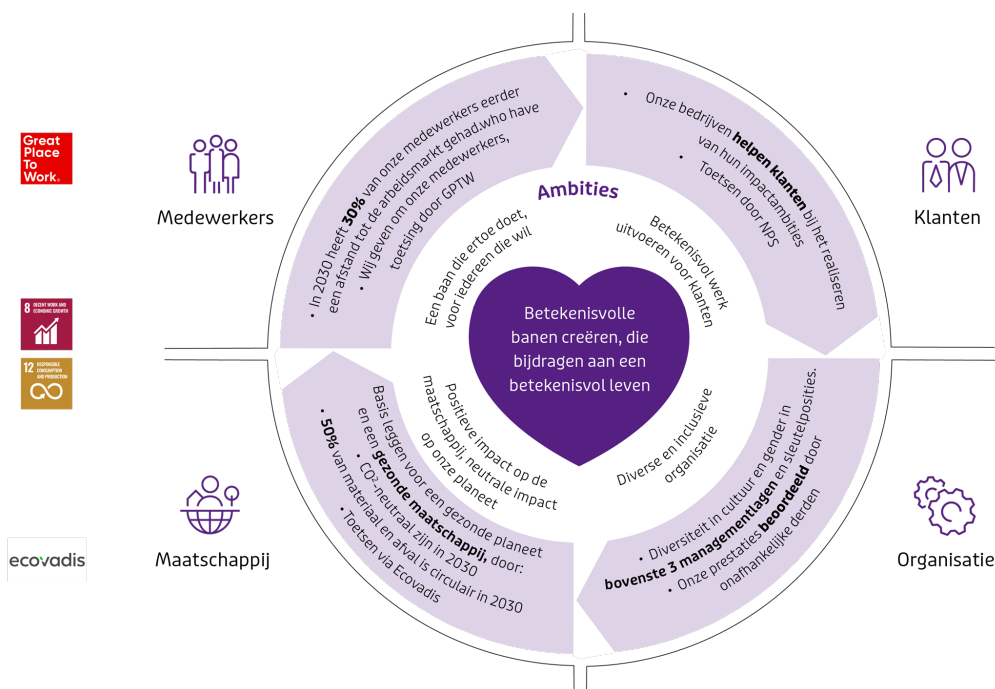
Onze impactstrategie is onderdeel van de totale strategie. En heeft als centraal uitgangspunt: Vebego wil goed doen en een positieve impact maken op mens, milieu en maatschappij. We willen deel van de oplossing zijn, dat iedereen zich welkom voelt bij ons bedrijf. En positief bijdragen aan de levens van mensen en aan de toekomst van onze planeet, met alles wat in ons vermogen ligt.

Duurzaam en onderscheidend zijn

Een solide impactstrategie helpt ons bij onze missie: het creëren van betekenisvolle banen. Het maakt er deel van uit. Ook vragen klanten in toenemende mate naar de duurzaamheid van onze bedrijfsvoering. En bij de wet- en regelgeving die er is en die er aankomt (Klimaatakkoord, EU Green Deal, CSRD, zie ook verderop in deze paragraaf) past ook een meerjarige impactstrategie die ervoor zorgt dat we onze duurzaamheidsdoelen transparant maken, meten en behalen. Dat betekent ook verantwoording afleggen en toelichten waarom een doelstelling eventueel niet behaald is. Iets vergelijkbaars geldt voor onze ambitie om een Great Place To Work te zijn. Een ambitie die intrinsiek gedreven is, en tegelijkertijd aansluit bij de noodzaak om als werkgever onderscheidend te zijn in een arbeidsmarkt die uitermate krap is in alle landen waar we actief zijn.

Strategie verfijnd en omlijnd

In 2022 hebben we onze impactstrategie verder verfijnd en omlijnd. We hebben voor onze vier belangrijkste stakeholders - medewerkers, klanten, maatschappij, eigen organisatie - op hoofdlijnen vastgesteld welke impact we willen maken, wat hierin onze doelstellingen zijn, en hoe we onze voortgang op deze gebieden verder vormgeven en meten en monitoren. Dat is verbeeld in onderstaande visual.



VebeGO's impactstrategie

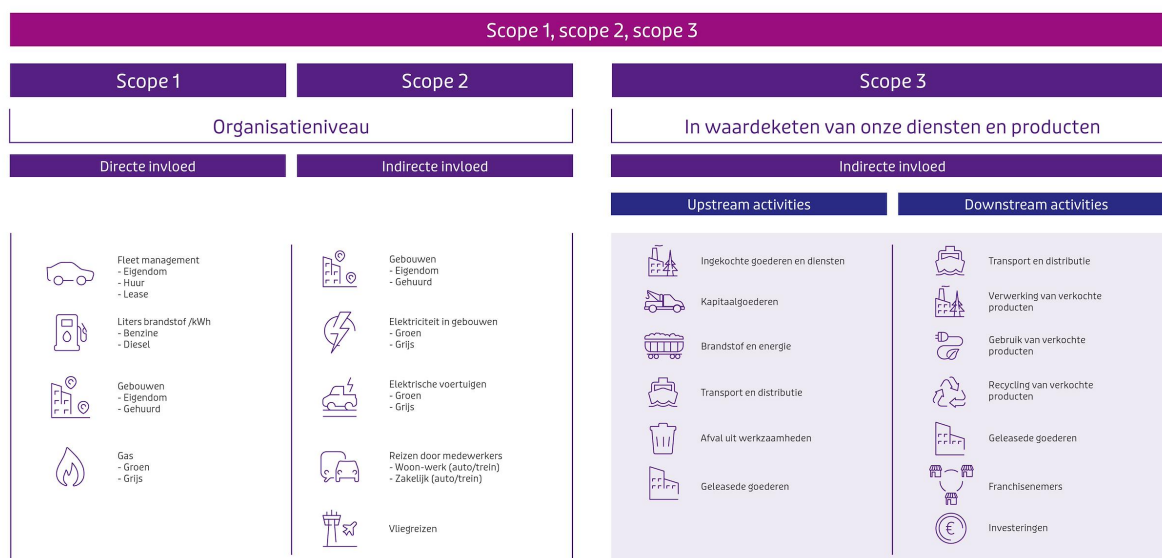
In het centrum van de visual staat onze missie, het hogere doel waar ons hart naar uitgaat: het creëren van betekenisvolle banen die bijdragen aan het bouwen van betekenisvolle levens. Daar hebben we voor alle vier stakeholders, in de binnenste ring, onze ambities aan toegevoegd. In de buitenste ring is beschreven hoe we die ambitie concreet vorm gaan geven en hoe we onze voortgang hierin meten en waarborgen.

KPI's geformuleerd voor 2023

Daarnaast hebben we in 2022 ook concrete KPI's voor 2023 geformuleerd bij onze impactdoelstellingen. Deze KPI's zijn:

KPI 2023 voor doelstelling CO₂-neutraal in 2030: bedrijfsspecifieke roadmap 1 april

Alle VebeGO bedrijven maken voor 1 april 2023 een bedrijfsspecifieke roadmap. Hierin benoemen ze de reductiedoelen, over de huidige gemeten scope, om in 2030 CO₂ neutraal te zijn.



Scope 1-2-3

Daarom hebben we in al onze bedrijven in 2022 de CO₂-uitstoot in kaart gebracht. Samen met Climate Neutral Group hebben we hiervoor negen kick-off workshops georganiseerd. In deze sessies zijn de bedrijven meegenomen in de Impactstrategie van Vebego, het waarom van het strategisch programma CO₂-neutraal, de drie scopes met de verschillende CO₂-uitstootbronnen, en de generieke roadmap.

Als KPI voor 2023 hebben we vastgesteld dat de bedrijven uiterlijk 1 april 2023 hun bedrijfsspecifieke roadmap aanleveren bij het Impact Team. De roadmap bevat alle benodigde reductiemaatregelen richting 2030, op basis van de huidige gemeten scope. Het Impact Team beoordeelt de roadmap op juistheid en haalbaarheid, met hulp van Climate Neutral Group. Verantwoordelijk voor deze KPI zijn onze COO's.

KPI 2023 voor doelstelling circulair ondernemen in 2030: bedrijfsspecifieke roadmap 1 oktober

Vebego streeft naar maximale hernieuwbaarheid, lange levensduur, optimaal gebruik of hergebruik, renovatie, herfabricage, recycling van schoonmaakapparatuur en biologische afbraak van schoonmaakproducten. Dat doen we om de waarde van de hulpbronnen, producten en materialen te behouden. Onze doelstelling voor circulair ondernemen is: in 2030 is 50% van ons materiaalgebruik en ons afval circulair. Als KPI voor 2023 is vastgesteld dat de bedrijven uiterlijk 1 oktober 2023 een bedrijfsspecifieke roadmap voor circulair ondernemen overleggen aan het Impact Team. Verantwoordelijk voor deze KPI zijn onze COO's.



KPI 2025 voor doelstelling verticale diversiteit en inclusie

Vebego wil de diversiteit in gender en culturele achtergrond vergroten in de drie toplagen en in sleutelposities. Als KPI is vastgelegd dat in 2025 in deze specifieke categorie minimaal 33% vrouw is. Het aantal mensen met een andere culturele achtergrond dan het totaal is tegen die tijd in dezelfde categorie minimaal 10%. Verantwoordelijk voor deze KPI is onze Chief People & Culture Officer.

Op basis van een medewerkersscan bij indirecte medewerkers en teamleiders, en een beleidsscan heeft Vebego in 2022 een nulmeting laten uitvoeren door de Nederlandse InclusiviteitsMonitor. In vervolg hierop zijn en worden wervings- en sollicitatieprocessen geëvalueerd om genderdiversiteit en culturele diversiteit te stimuleren.

KPI 2023 voor doelstelling 30% medewerkers met afstand tot arbeidsmarkt in 2030

Vebego heeft als doelstelling dat 30% van de medewerkers in 2030 eerder een afstand tot de arbeidsmarkt heeft gehad of heeft ervaren. Wie deze 'MAA' (mensen met afstand tot de arbeidsmarkt) zijn, wordt mede bepaald door lokale wet- en regelgeving. Vebego hanteert dit als algemene definitie: Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn personen met een verminderd vermogen om te werken als gevolg van fysieke, mentale, medische, sociale, educatieve of economische belemmeringen, en die daardoor langer dan een jaar werkloos zijn. Het betreft mensen met een handicap of ziekte die hun vermogen om te werken belemmert, mensen met weinig of geen onderwijs, met een gebrek aan werkervaring of een criminele achtergrond, en/of mensen die te maken hebben met taalbarrières en/of vervoersproblemen of andere belemmeringen. Op basis van deze definitie wordt in 2023 per bedrijfsonderdeel een afspraak gemaakt over hun bijdrage aan onze doelstelling voor 2030. Verantwoordelijk voor deze KPI is onze Chief People & Culture Officer.

Toewerken naar CSRD

In 2022 is Vebego begonnen met het toewerken naar 'CSRD': Corporate Sustainability Reporting Directive.

Deze nieuwe EU-richtlijn verplicht grote beursgenoteerde bedrijven (vanaf 2024) en grote bedrijven zoals Vebego (vanaf 2025) om te rapporteren over de impact van hun bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. De rapportagevereisten worden in de nieuwe richtlijn uitgebreid naar meer onderwerpen. Bedrijven moeten voortaan ook rapporteren over hun impact op onder andere klimaatverandering, sociale en menselijke rechten, diversiteit en inclusie, en corruptiebestrijding.

De voorbereidingen op CSRD helpen ons om nog beter zicht te krijgen op onze milieu- en sociale prestaties en op duurzame bedrijfspraktijken. Het helpt ons om gebieden op te sporen die voor verbetering vatbaar zijn en om maatregelen uit te voeren die onze ecologische voetafdruk verkleinen en onze sociale impact te vergroten. Het helpt ons ook om potentiële risico's beter te beheersen en kansen te benutten die verband houden met duurzaamheid.

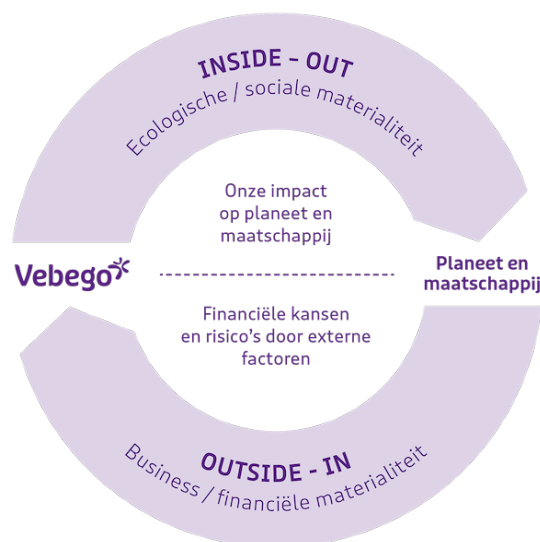


Grote stappen gezet met materialiteitsanalyse

Bepaalde duurzaamheidsthema's zijn verplicht om over te rapporteren. Maar er zijn ook duurzaamheidsthema's die relevant zijn voor de eigen organisatie/branche. Om het belang hiervan te bepalen worden er zowel interne- als externe stakeholders betrokken in een materialiteitsanalyse. Het gaat hierbij om onderwerpen op het gebied van ESG (Environment, Social, Governance) waar het bedrijf impact op heeft of door beïnvloed wordt.

Inside-out, outside-in

In voorbereiding op CSRD heeft Vebego samen met een externe consultant in 2022 grote stappen gezet met het maken van een materialiteitsanalyse voor de eigen onderneming. We hebben tot op detailniveau bekeken welke positieve en/of negatieve impact Vebego heeft op mens en milieu (inside-out). En wat de financiële kansen en risico's van externe factoren zijn op Vebego (outside-in): wat is de financiële impact op Vebego van onder meer klimaatverandering, krapte op de arbeidsmarkt, en tekort aan grondstoffen?



Materialiteit

Vast format en verplichte onderdelen

De CSRD-rapportages worden volgens een vast format opgesteld en bevatten altijd informatie over algemene zaken op het gebied van bedrijfsvoering zoals governance, strategie, risicomanagement, statistieken en doelstellingen. Daarnaast zijn er twee hoofdonderwerpen waar alle bedrijven verplicht over moeten rapporteren: klimaatverandering en het eigen personeelsbestand.

Bedrijfsspecifieke thema's

Naast deze verplichte onderdelen stelt ieder bedrijf als onderdeel van de materialiteitsanalyse ook bedrijfsspecifieke thema's vast. Vebego heeft deze thema's in 2022 grotendeels uitgevraagd mede aan de hand van een interne en externe stakeholderanalyse. Het gaat hierbij om 'topics' als biodiversiteit, circulariteit, diversiteit en governance. Stuk voor stuk onderwerpen die er voor Vebego werkelijk toe doen en waar Vebego in haar handelen ook prioriteit aan geeft.

Volgende stap: GAP-analyse in 2023

Dankzij de materialiteitsanalyse, die we in 2023 afronden, hebben we beter zicht gekregen op wat we nog moeten doen in voorbereiding op CSRD. In 2023 vindt er, als volgende stap, een GAP-analyse plaats voor de elf grote bedrijven van Vebego. Nu we weten welke data we mettertijd nodig hebben, gaan we onderzoeken wat er over twee jaar gereed moet zijn, wat we al hebben, en wat we nog moeten inrichten.



Het jaar 2022

Ontwikkelingen

Meerdere gebeurtenissen van buitenaf hadden in 2022 grote impact op Vebego. De gruwelijke oorlog in Oekraïne leidde tot sterk toegenomen energieprijzen en stijging van materiaalkosten. Het zorgde er, in combinatie met tekorten aan personeel én flinke loonkostenstijgingen, voor dat 2022 een uitdagend jaar was. Bij de meeste Vebego-bedrijven bestaat het merendeel van de kosten uit loon. Door hierover in gesprek te gaan met zowel opdrachtgevers als medezeggenschap, zochten en zoeken we op bedrijfsniveau naar een balans tussen de belangen van de diverse stakeholders.

Vebego heeft begin 2022 het Duitse schoonmaakconcern hectas Facility Services overgenomen. Dat betekent dat we zo'n 6.000 hectas-medewerkers in Duitsland, Oostenrijk en Nederland in onze familie hebben verwelkomd. We worden door de overname een top 20-speler in de Duitse markt en zetten daarmee een grote stap in de versterking van onze positie in dat land. hectas en Servico, het bestaande Vebego-bedrijf, hebben samen een nieuwe organisatie opgezet die op 1 januari 2023 is gelanceerd: Vebego Facility Services Deutschland. In 2022 hebben we hard gewerkt aan een volledig nieuwe juridische structuur voor deze nieuwe onderneming. Ook hebben we veel aandacht besteed aan de backbone van het bedrijf: de systemen en processen voor onder andere salarisverwerking en facturatie. Het komende jaar gaat alle aandacht van het nieuwe directieteam en alle medewerkers uit naar cultuur, samenwerken en identiteit, om zo een bedrijf van mensen voor mensen te gaan vormen.

One Brand: één merk voor alle bedrijven

Om herkenbaarder te zijn voor (potentiële) medewerkers en klanten, en om te benadrukken dat het onze ambitie is een krachtig collectief te zijn, hebben we gekozen voor één naam voor alle bedrijven: Vebego. Naast een nieuwe naam hebben we ook een nieuw logo en een nieuwe kleur gelanceerd: paars. Gefaseerd nemen we afscheid van de andere bedrijfsnamen; uiterlijk in 2024 heten alle 11 grote bedrijven 'Vebego' en gebruiken zij hetzelfde logo.

De keuze om stapsgewijs één merk te hanteren is een logisch gevolg van onze strategische ambitie: One Family, One Culture, One Language. Met One Brand benadrukken we de familieband tussen de bedrijven en de kracht die dat geeft. Het logo, de nieuwe naam en de vernieuwde huisstijl stralen eenvoud, toegankelijkheid en menselijkheid uit. Dit sluit naadloos aan bij het Vebego van vandaag.

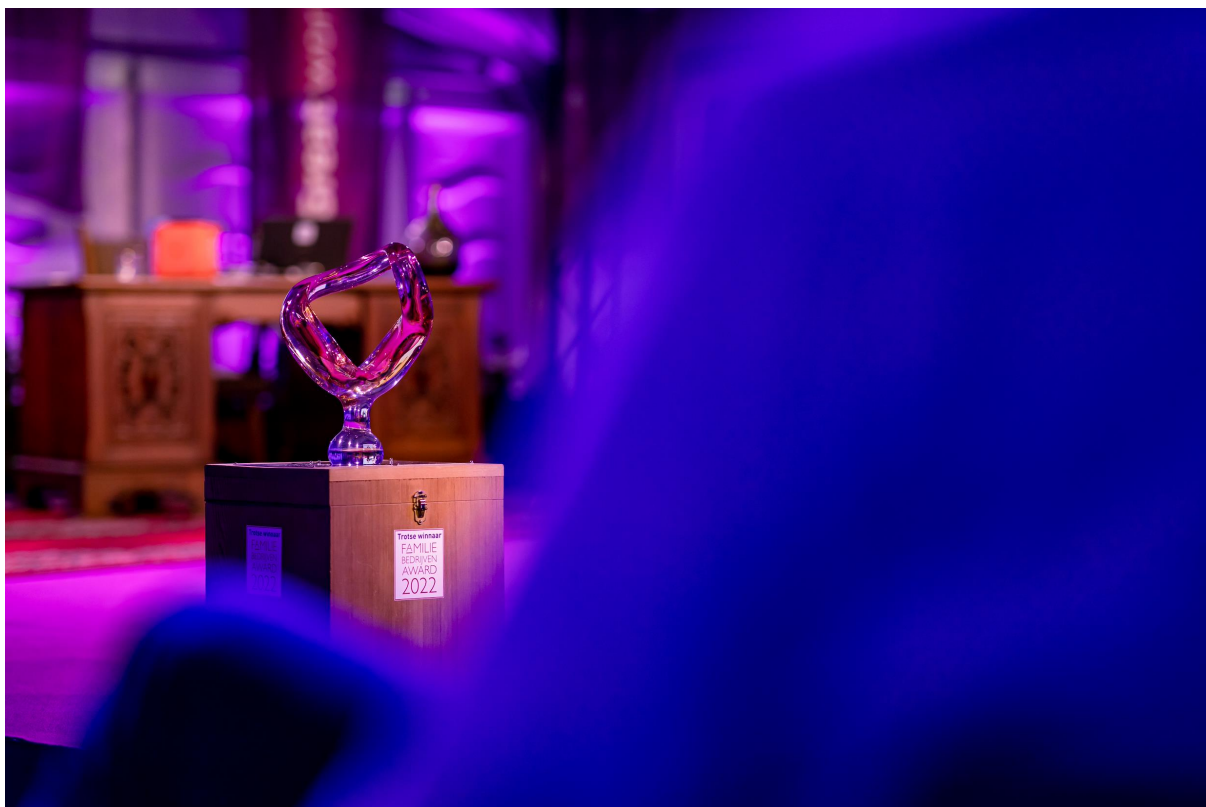
Vanaf medio 2022 heeft de rebranding naar Vebego al plaatsgevonden voor Vebego Group, Vebego Service & Expertise (shared services in Nederland), Vebego Facility Solutions (voorheen Yask), Vebego Facility Services in Duitsland en Vebego Cleaning Services in Nederland. In maart 2023 hebben we ook Vebego Groen gelanceerd.



Lancering van de rebranding in september 2022

Winnaar Familiebedrijven Award 2022-2023

In april won Vebego de Familiebedrijven Award 2022-2023. De jury roemde Vebego om de governance: ons bedrijf is een toonbeeld voor succesvolle opvolging binnen familiebedrijven. Innovatie was ook een criterium; bij Vebego zoeken we tot in de kleinste details naar snellere en nog slimmere oplossingen. Verder noemde de jury het bewonderenswaardig dat Vebego mensen zo lang aan zich weet te binden. De jury heeft gezien dat de passie voor de medewerkers de rode draad is binnen Vebego. De Board of Directors ziet deze award als een erkenning voor het werk van alle collega's. Deze prijs is voor ons allemaal!



De Familiebedrijven Award 2022-2023

Omzetontwikkeling

Vebego

Mede door een gezonde autonome groei en de grootste acquisitie in de historie van Vebego (de aankoop van hectas) is de omzet gestegen naar een recordhoogte: € 1.371 miljoen. In 2021 was dit nog € 1.052 miljoen. Een stijging van 30,3%. Het meerderheidsbelang dat Vebego inmiddels heeft verkregen in PMC Holding heeft ook bijgedragen aan de stijging van de omzet.

Omzet

€ 1.371

miljoen

2021: € 1.052 miljoen

Covid had met name nog effect op de cijfers van Vebego in de eerste twee maanden van het jaar. Half maart 2022 zijn alle maatregelen opgeheven en zijn de Vebego-bedrijven weer langzaam overgegaan op hun reguliere business. Terwijl de covid-crisis ten einde kwam, was er alweer een andere crisis die aandacht vroeg: de oorlog in Oekraïne. Deze oorlog heeft in de

loop van 2022 zo'n hoge inflatie veroorzaakt dat veel Vebego-bedrijven tussentijds hun prijzen hebben moeten verhogen om de effecten van deze kostenstijging deels teniet te doen. Deze prijsverhoging heeft impact gehad op de cijfers van Vebego, zowel qua omzet als qua kostenniveau.

Met name onze bedrijven in de uitzendbranche hebben, zeker in het tweede half jaar, goed geprofiteerd van de enorme krapte op de Europese arbeidsmarkt. Dezelfde grote vraag naar personeel heeft bij andere Vebego-bedrijven gezorgd voor extra druk op omzet en kosten, omdat het steeds moeilijk was om aan de (initiële en extra) vraag van klanten te kunnen voldoen.

België

De omzet in België is gestegen naar € 178 miljoen (2021: € 176 miljoen). Een relatief lichte stijging die direct te maken heeft met de verkoop van dienstenchequebedrijven in 2021. De omzet in 2021 van deze bedrijven was € 11 miljoen. De verkoop is volledig in lijn met de strategie van Vebego; de activiteiten passen niet goed binnen de twee bedrijven die we willen vormen in België in de zorg en in facilitaire dienstverlening. De autonome groei van de overige bedrijven was zeer positief: € 13 miljoen. Met name Reflex Healthcare People liet in 2022 een duidelijke performanceverbetering zien, met een stijging van 27% (€ 3,4 miljoen).

De omzet in België is goed voor 13% (2021: 17%) van de omzet van Vebego. Dit percentage is, net als in Nederland en Zwitserland, relatief gedaald ten opzichte van 2021 vanwege de acquisitie van hectas in Duitsland.





Duitsland

Door de acquisitie van hectas én een mooie autonome groei (+26%) is de omzet in Duitsland uitgekomen op een omzet van € 297 miljoen (2021: € 92 miljoen). Dat is 22% (2021: 9%) van de totale omzet van Vebego. Hiermee is Duitsland (waar hectas Oostenrijk met € 19 miljoen ook onder valt) in omzet het tweede land geworden waar Vebego haar activiteiten verricht. In de Duitse facility-branche is Vebego een top 20 speler geworden. Ook ons uitzendbedrijf in Duitsland kende een belangrijke omzetstijging in 2022. Het bedrijf heeft goed kunnen profiteren van de enorme vraag naar personeel in alle sectoren.

Nederland

In Nederland is de totale omzet van de activiteiten uitgekomen op € 632 miljoen (2021: € 551 miljoen). Vebego Facility Solutions (voorheen: Yask) laat een omzetstijging van 13% zien en gaat in 2022 richting de grens van € 100 miljoen omzet. De bedrijven in de schoonmaak, groen en zorg wisten meer omzet te noteren dan voorgaand jaar; met name de schoonmaaktak springt er met een groei van 11,8% uit. Alpheios, ons bedrijf in Products & Systems, onderdeel van het segment Zorg, kende een omzetsdaling ten opzichte van 2021, omdat extra covid-omzet dit jaar achterwege bleef. De Nederlandse activiteiten zijn goed voor 46% (2021: 52%) van de totale omzet van Vebego.

Zwitserland

In Zwitserland steeg de omzet naar € 264 miljoen (2021: € 234 miljoen). Niet alleen de bedrijven in facility services, ook de bedrijven in Real Estate en - met name - Health Care wisten een hogere omzet te noteren dan in 2021. De omzetstijging heeft vanwege investeringen in de organisatie niet geleid tot een verbetering van de winst over 2022. Het aandeel in de omzet van Vebego in Zwitserland is 19% (2021: 22%).

Resultaatontwikkeling

Het nettoresultaat is uitgekomen op € 10,6 miljoen (2021: € 28,3 miljoen). Een rendement van 0,8% (2021: 2,7%). De daling van het nettoresultaat heeft een aantal oorzaken. Belangrijkste reden: de investeringen in de transitie naar een toekomstbestendige organisatie met 11 grote bedrijven.

Zo is er in 2022 flink geïnvesteerd in de samenvoeging van de schoonmaakbedrijven in Nederland naar één groot bedrijf. Daarnaast is er geïnvesteerd in de samenvoeging van alle groenbedrijven in Vebego Groen, en de vorming van een shared services en expertise bedrijf. Ook hebben we een start gemaakt

Nettoresultaat

€ 10,6

miljoen

2021: € 28,3 miljoen



met de samenvoeging van hectas en Servico in de facilitaire dienstverlening in Duitsland. In 2022 hebben we ook een grote investering gedaan in de aanschaf van een nieuw personeelssysteem voor de Nederlandse bedrijven. Dit systeem is succesvol geïmplementeerd in 2022, zodat de personeelsadministratie en verloning voor bijna 11.000 medewerkers vanaf januari 2023 soepel verlopen.

Naast deze investeringen was het achterblijvende resultaat van onze zorgbedrijven in Nederland voelbaar. De druk op de bruto marge in dit segment is in belangrijke mate beïnvloed door twee factoren. Er was sprake van een significant hoger verzuim en er was een zeer hoog verloop. Beide hebben geleid tot extra uitgaven voor tijdelijke inhuur en werving.

De krapte op de arbeidsmarkt (met als gevolg hogere uitgaven voor inhuur van personeel) en de hoge inflatie (veelal niet direct terug te leggen bij de klant) heeft bij diverse bedrijfsonderdelen de nettowinst doen dalen. De verkoop van drie panden (die daarna weer gehuurd werden via een sale-and-leaseback-constructie) heeft een eenmalig positief effect gehad op het resultaat.

Belastingen

Op 21 juli 2022 heeft CEO Ton Goedmakers namens Vebego het herziene Convenant Horizontaal Toezicht getekend. Het convenant heeft een looptijd van drie jaar. De ondertekening was de uitkomst van een meerjarig traject van Vebego op het gebied van Tax control. In de jaren voorafgaand aan 2022 heeft Vebego in Nederland een Tax Control Framework opgezet en geïmplementeerd. Ook hebben we een start gemaakt met de ontwikkeling van een soortgelijk control-systeem voor de Vebego-entiteiten in België, Duitsland en Zwitserland.

Belangrijk uitgangspunt voor Vebego is transparantie over ons fiscale beleid richting alle relevante stakeholders. Wij willen niet louter compliant zijn met de geldende fiscale wet- en regelgeving, we willen ook ethisch verantwoord omgaan met onze belastingplichten. Onze activiteiten en de landen waar wij die verrichten bepalen waar wij onze belastingen afdragen; wij zien belastingen nadrukkelijk niet als een profit centre.



Balans

De kapitaalpositie van Vebego blijft sterk. De solvabiliteit komt uit op 25,7% (2021: 26,4%). De lichte daling van het solvabiliteitspercentage komt door een andere verhouding van het Eigen Vermogen ten opzichte van het Totale Vermogen. De stijging van het Eigen Vermogen komt voort uit het positieve resultaat over 2022, na aftrek van het uitgekeerde dividend. Het balanstotaal steeg met name door de acquisitie en toevoeging van hectas; dit is vooral te zien in de stijging van de vorderingen op handelsdebiteuren. De stand van de liquide middelen daalde door de acquisitie van hectas en kwam, na aftrek van de kortlopende schulden aan kredietinstellingen, op balansdatum uit op € 71 miljoen.

De liquiditeitspositie van Vebego is in 2022 ten opzichte van 2021 gedaald. De daling is het gevolg van het afgenomen resultaat gecorrigeerd voor afschrijvingen, de mutaties in de voorzieningen en mutaties in het werkkapitaal. Forse investeringen in geconsolideerde deelnemingen (onder andere hectas), uitgekeerde dividenden, meer betaalde winstbelasting en aflossingen van langlopende schulden hadden een versterkend effect op de daling. Meer ontvangen rente en dividenden zorgden slechts voor een beperkte verbetering. De kasstroom uit investeringsactiviteiten, gecorrigeerd voor investeringen in geconsolideerde deelnemingen, bewoog zich in 2022 rond hetzelfde niveau als voorgaand jaar. Vebego beschikt nog steeds over ruim voldoende eigen middelen om de strategische visie en de onderliggende plannen van de dochterbedrijven te financieren.

VebeGO Deutschland!

Door de overname van hectas begin 2022 kwam VebeGO een stap dichterbij haar doel om een belangrijke speler op de Duitse markt te worden. Daarna volgde de fusie van hectas met zusterbedrijf Servico. Het nieuwe bedrijf opereert sinds 1 januari 2023 als VebeGO Facility Services Deutschland. Wij vroegen twee sleutelfiguren naar hun ervaringen bij de opbouw van dit bedrijf. Holger Feldker, oprichter van Servico, en Markus Breithaupt, afkomstig uit de gelederen van hectas.



Holger Feldker en Markus Breithaupt

Hoe kijken jullie terug op het jaar 2022?

Markus Breithaupt: 'Begin 2022 nam VebeGO hectas over. Kort daarna is ook besloten hectas samen te voegen met Servico tot één nieuw VebeGO-bedrijf: een groot Duits facilitair bedrijf, een top 20 speler. In 2022 hebben we vooral ingezet op de integratie van systemen en werkprocessen. hectas had de salarisadministratie al gecentraliseerd en werkte succesvol met SAP-softwaretoepassingen. Het was de bedoeling dat Servico in de toekomst ook binnen dit soort kaders zou gaan werken. De Servico-medewerkers moesten daarom vertrouwd raken met de nieuwe systemen. De hectas-medewerkers hebben hen hier heel goed in ondersteund en begeleid. Beide groepen hebben flinke inspanningen geleverd, naast hun overige taken. Het was een fantastische prestatie van alle betrokkenen.'



Holger Feldker: 'Leidinggevenden en administratieve medewerkers van Servico zijn vanaf het najaar van 2022 intensief getraind om de nieuwe ERP-systemen te leren gebruiken. Bij iets wat puur technisch lijkt, komen ook veel emoties kijken. Je werkt niet alleen met een nieuw systeem, maar ook met een nieuw bedrijf, nieuwe collega's en nieuwe manieren van werken. Dat leidt natuurlijk her en der ook tot onzekerheid. Daarom ben ik trots op wat we samen hebben bereikt. Toen we aan de integratie begonnen, stonden we voor een enorme berg aan uitdagingen. Die berg is in 2022 grotendeels beklommen.'

Wat doen jullie om dit soort onzekerheid weg te nemen?

Holger: 'Ik heb Servico in 1994 opgericht. In 2007 nam Vebego 50% van de aandelen over en in 2018 de overige 50%. Ik groeide snel in de Vebego-familie en voelde me vanaf het begin op mijn gemak. Daarom kan ik heel goed en authentiek overbrengen wat het betekent om 'Vebego' te zijn - wat het betekent om voor een familiebedrijf als Vebego te werken. Veel medewerkers van Servico die de begindagen van Vebego hebben meegemaakt werken nog steeds bij ons - dat spreekt boekdelen.'

Markus: 'Elke verandering zorgt voor onzekerheid, omdat je niet onmiddellijk alle persoonlijke effecten en de gevolgen ervan kunt inschatten. In een vroeg stadium heb ik verwezen naar de garanties van Vebego, bijvoorbeeld met betrekking tot werkzekerheid, en geprobeerd de relevantie van de angsten en zorgen in discussies te objectiveren. We hebben ook duidelijk de bestaande risico's en de tijdelijke extra arbeidsbelasting aangepakt. Tegelijkertijd hebben we geprobeerd de mogelijkheden en voordelen voor ieder individu te onderkennen en te realiseren. We krijgen niet alleen een sterkere marktpositie, we versterken ook de bedrijfscontinuïteit en er zijn meer carrièremogelijkheden. Wij willen groeien en hebben meer medewerkers nodig en kunnen goede ontwikkelingsmogelijkheden bieden. Deze realiteit moet voor iedereen duidelijk worden en er moet vertrouwen worden opgebouwd. En dat kost tijd.'

Jullie werkten samen om processen en systemen te herontwerpen, om een nieuw managementteam te vormen. Hoe verliep dat?

Markus: 'We bezochten samen alle vestigingen in 2022. Holger heeft bewezen een collega te zijn die ik kan vertrouwen. We kunnen open met elkaar praten, ook al hebben we soms verschillende ideeën en gaan we verschillende wegen. We vechten voor onze eigen ideeën, maar uiteindelijk nemen we altijd samen een besluit. En daar houden we ons aan.'

Wat gaat er in 2023 gebeuren?

Markus: 'Door de fusie is een bedrijf ontstaan met ongeveer 6.000 medewerkers en meer dan een kwart miljard omzet. Dat vraagt om intelligente processen en moderne IT. We zullen dit blijven verfijnen. Vanaf 2023 gaan we met klanten praten over wat de fusie voor hen betekent, in termen van kwaliteit en volume, maar ook in aanvullende diensten zoals beveiliging. We zullen meer aandacht besteden aan het thema 'cultuur' en de optimalisatie van onze toekomstige processen. Hier zitten we nog volop in de transformatie van twee aparte bedrijven naar één nieuw bedrijf.'



Holger: 'Tot mijn pensionering eind 2023 wil ik graag bijdragen aan het opbouwen van een bedrijfsidentiteit als Vebego. Die identiteit zal zich kenmerken door ondernemersgeest, platte hiërarchieën, grote persoonlijke verantwoordelijkheid en eenvoudige, gestructureerde processen. Wij willen deze waarden als Vebego Deutschland cultiveren en het beste van de twee werelden hechten en Servico behouden. Zo creëren we een nieuwe cultuur die alle medewerkers herkennen en beleven én die onze klanten dient. We hebben, als twee onderdelen die aan elkaar gelast worden, een opwindend vertrouwen nodig, het beroemde goede onderbuikgevoel. Dat is de uitdaging waar ik voor sta, waar wij voor staan. Ook met de hulp van Wolfgang Koch, die op 1 maart bij ons in dienst is getreden als transformation officer.'



Impact

Medewerkers

Employee engagement

Ons werk is van grote waarde. Voor klanten. Voor de maatschappij. En voor onze medewerkers. We weten dat alleen al het hebben van werk groot verschil kan maken. We vinden het dan ook belangrijk om meetbaar te maken hoe betrokken onze medewerkers zijn bij Vebego als werkgever. Om onze employee engagement te meten en te monitoren hebben we gekozen om met Great Place to Work te werken, een methodiek die bedrijven helpt hun organisatiecultuur beter te begrijpen en de werkomgeving te verbeteren. We vragen onze medewerkers naar hun beleving over leiderschap, gelijke kansen, aandacht en veiligheid.



Zo halen we harde bewijsvoering op voor ons motto – Great Work – met als uitkomst dat onze bedrijven het internationaal erkende certificaat ‘Great Place to Work’ mogen voeren. Vebego AG in Zwitserland werd in 2022 beloond met een derde plaats in de

verkiezing 'Best Workplaces Europe'; Alpheios en Hago Airport Services zijn ‘Great Place to Work’-gecertificeerd.

Medewerkers

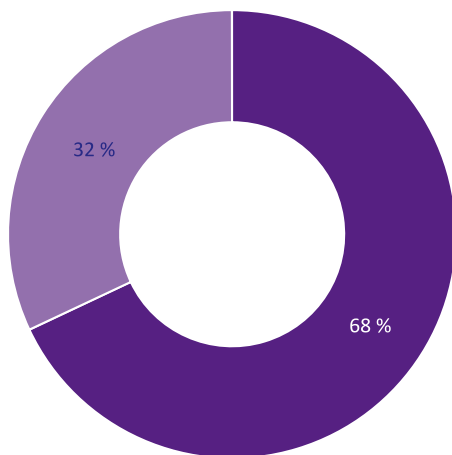
Het aantal medewerkers in vaste dienst bedraagt eind 2022 31.886; de stijging ten opzichte van 2021 (25.395) komt met name door de aankoop van hectas in Duitsland (inclusief Oostenrijk en Nederland). 77% van onze medewerkers werkt deeltijd, 68% is vrouw.

Medewerkers per land	2022	2021
Nederland	12.335	12.798
Duitsland	10.133	3.769
Zwitserland	6.754	6.359
België	2.664	2.469
	31.886	25.395



Verdeling man-vrouw

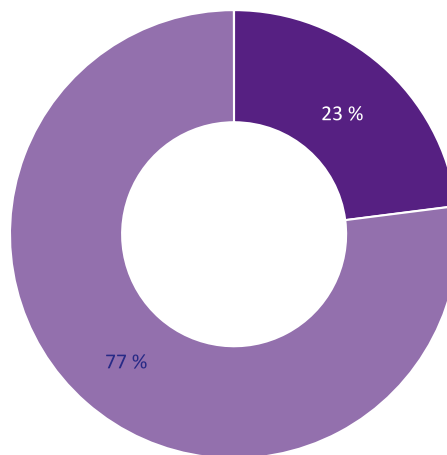
Totaal: 31.886
medewerkers



● Vrouw ● Man

Arbeidsduur

31.886 medewerkers
(18.710 FTE)



● Voltijd ● Deeltijd

Opleidingen / Waarderend kijken

We versterken de kwaliteit en diversiteit van de organisatie door te investeren in onze medewerkers. Dit zien we als dé basis voor verdere groei. We hanteren hiervoor een gestructureerde en inclusieve aanpak van talentontwikkeling en verbreding en verdieping van carrièremogelijkheden.

We vinden het belangrijk dat we weten wat het talent is van een medewerker. We kunnen dit talent dan zo goed mogelijk inzetten voor onze organisatie. Het ontwikkelen van talent vraagt dus om inzicht: in je eigen talent, ambitie, ontwikkelpunten en opleidingen of trainingen die een medewerker kan volgen. Wij helpen onze medewerkers dat inzicht te krijgen. Hiervoor zetten we diverse programma's en tools in, waaronder View on Talent en Management Drives & AEM-Cube.

View on Talent

Door de juiste personen op de juiste plaatsen te zetten, creëren we meer betekenisvolle banen.

Met View on Talent zijn we in staat talent te identificeren, prestaties te voorspellen en te ontdekken wat nodig is om deze talenten verder te ontwikkelen. Het is geen one-size-fits-all inspanning. Onze medewerkers verdienen begeleiding op maat en bij hen passende ontwikkelmogelijkheden waarin zij optimaal kunnen leren.



Op die manier kunnen wij voortbouwen op de bestaande talenten van onze medewerkers. Tegelijk identificeren we nieuwe groeimogelijkheden, terwijl we ook de doelstellingen van de organisatie verwezenlijken. Hierdoor kunnen we in een steeds veranderende markt vooruitstrevend blijven. De benodigde gegevens en inzichten over werving en ontwikkeling door de gehele organisatie verkrijgen we via een in 2022 ingericht PowerBI-dashboard.

Drijfveren en groei

Met Management Drives (een methodiek die drijfveren van mensen zichtbaar maakt) en AEM-Cube (een assessmenttool dat in kaart brengt hoe mensen van nature omgaan met verandering en groei) creëren we begrip en een gemeenschappelijke taal voor mensen om hun potentieel te ontplooien en samen te werken aan effectief en inclusief leiderschap. In 2022 zijn er bijna 600 ontwikkelassessments uitgezet.

Destination: Future

Het belang van aantrekken én behouden van talenten in onze organisatie neemt alleen maar toe. De komende tien jaar bestaat de actief werkende bevolking uit vijf generaties. Purpose, innovatie, welzijn en balans zijn belangrijke speerpunten om hen te boeien en te binden. Om van toegevoegde waarde te blijven voor onze medewerkers en voor onze klanten, is bewuste inzet op Talent Development (door Leading by Example en organisatieleren) essentieel. Vebegeo heeft hiervoor al enkele jaren een eigen interne opleidingsprogramma: Destination: Future!



De nieuwe lichting Explorers '22 - '23



Destination: Future!

20 Navigators
12 Explorers uit vier landen

Destination: Future is een leermodule waarin medewerkers op verschillende niveaus met elkaar en met zichzelf aan de slag gaan. De deelnemers staan op verschillende punten in hun carrière. Er

zijn drie groepen: de **Explorers** (jonge, frisse nieuwkomers), de **Navigators** (inhoudelijke experts en gevorderde managers die meer uit zichzelf willen halen) en de **Challengers** (executives en leidinggevendenden die hun sporen hebben verdiend). De drie groepen staan voor de uitdaging het beste uit zichzelf te halen, te leren van elkaar, elkaar uit te dagen en, als ambassadeurs, kennis, ervaring en ontwikkelde competenties mee de organisatie in te nemen. Zij krijgen hiervoor een 'license to change' en zetten hun veranderkracht in om Vebego toekomstbestendig te maken.

In het verslagjaar hebben 20 Navigators de leermodule succesvol afgerond; 12 Explorers zijn in september 2022 gestart met hun programma. Dit Vebego Explorer Program duurt tot juni 2023 en is voor het eerst internationaal.

Shaping our Culture

Vebego wil in 2025 een positieve impact op de maatschappij hebben. Dat is de belangrijkste drijfveer om te investeren in de groei en ontwikkeling van ons mooie familiebedrijf. Daarbij helpt het ons de zienswijze en de werkwijze die succesvol zijn en ons verder brengen, te bundelen. Dit betekent concreet: meer doen wat werkt en stoppen met wat niet succesvol is. Zo bouwen we aan een toekomstbestendig Vebego.

Elke transitie binnen Designing our Future kent haar eigen aanpak en tijdlijn, afhankelijk van de huidige context en transitieopdracht. Dat vraagt om maatwerk in de cultuuraanpak, zodat we volledig aansluiten op wat het bedrijf nodig heeft. Hierbij geldt als uitgangspunt dat we dezelfde modellen en tools gebruiken. Zo kunnen we als organisatie leren over de bedrijven en afdelingen heen. Dit draagt bij aan het creëren van een gezamenlijke taal en helpt bij succesvoller samenwerken. Vanuit gedefinieerde veranderuitdagingen laten we onze medewerkers meedenken en input geven in workshops. De opgehaalde content benutten we om cultuurthema's voor het bedrijf vast te stellen. Deze thema's omvatten het gedrag dat we willen versterken en nodig hebben om de verandering te kunnen maken.

In 2022 zijn zowel Vebego Cleaning Services als Vebego Service & Expertise met dit traject aan de slag gegaan. We willen zo snel mogelijk kunnen werken in de geest van de opgehaalde cultuurthema's. Hiervoor organiseren we sessies bij beide organisaties.



Diversiteit & Inclusie

Vebego is sinds haar oprichting gedreven door inclusief ondernemerschap. Als organisatie geloven we in de kracht van verschillen en ondersteunen daarom het belang van diversiteit. We streven naar het herkennen én omarmen van elk talent. Verder stimuleren we de behoefte van medewerkers om zich deel te voelen van een groep en om hun eigen identiteit te behouden. Dat zijn de kernelementen van Inclusie.

Net als bij veel andere organisaties, is er bij Vebego groeiende aandacht voor het aantrekken van divers talent. Maar we zien ook een andere ontwikkeling: er is binnen het diversiteitsbeleid meer aandacht nodig voor het behouden en ontwikkelen van talent, zoals eerlijke beloningen en het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. We richten ons dan ook op twee hoofddoelen:

1. Het vergroten van het gender- en culturele diversiteit in het management.
2. Het creëren van een inclusieve cultuur in de organisatie.

Hoe beïnvloeden we onze doelen?

Gebaseerd op D&I literatuur



Wat is er nodig?

- Bewustmaking, vooral in de top van de organisatie
- Met een systematische aanpak en stappenplan versterken we inclusie in onze organisatie

1

Vertegenwoordiging van divers talent

- Stel de juiste doelen, gebaseerd op data, voor de vertegenwoordiging van divers talent
- Gebruik taal die niet uitsluit (bijv. direct vs. indirect)

2

Inclusief leiderschap en ondernemerschap

- Medewerkersexperientie
- Het goede voorbeeld geven

3

Gelijke kansen mogelijk maken door eerlijkheid en transparantie, zoals bij promotie en ontwikkelingskansen.

- Groei en promoties stimuleren voor jonge talenten en (kandidaten voor) leidinggevende posities
- Vaststellen van quota, per land

4

Openheid stimuleren en ongewenst gedrag aan de kaak stellen.

- Stel normen voor open, gastvrij gedrag
- Visie en beleid op veiligheid
- Streef naar 30% ontvankelijkheid

5

Meet klimaat van inclusiviteit

- Great Place to Work
- InclusiviteitsMonitor

Hoe scoort Vebego als het om inclusiviteit gaat?

In november 2022 hebben we een medewerkersscan gemaakt van ons inclusiviteitsklimaat. Bijna 800 respondenten uit Zwitserland, België en Nederland namen deel aan dit onderzoek. De medewerkersscan laat zien dat zowel de meerderheids- als de minderheidsgroep bij Vebego boven de grenswaarde van 44%¹ scoort. Dit betekent dat we mogen aannemen dat medewerkers die zich (zichtbaar en/of onzichtbaar) anders voelen dan anderen geaccepteerd worden in de organisatie.



Wel ervaart de minderheidsgroep (in het onderzoek gerepresenteerd door 200 van de 800 respondenten) een minder positief inclusiviteitsklimaat dan de meerderheidsgroep. Van de minderheidsgroep voelen de meesten zich anders door persoonlijkheid (52%), werkervaring (30%) of leeftijd (24%). Dit zijn belangrijke gegevens voor het aanscherpen van ons beleid op diversiteit en inclusie.

Inclusiviteit
meer dan
44%
voelt zich anders
en geaccepteerd

Medewerkers in al onze landen ervaren het inclusiviteitsklimaat binnen Vebego hetzelfde. Er is ook geen verschil tussen groepen².

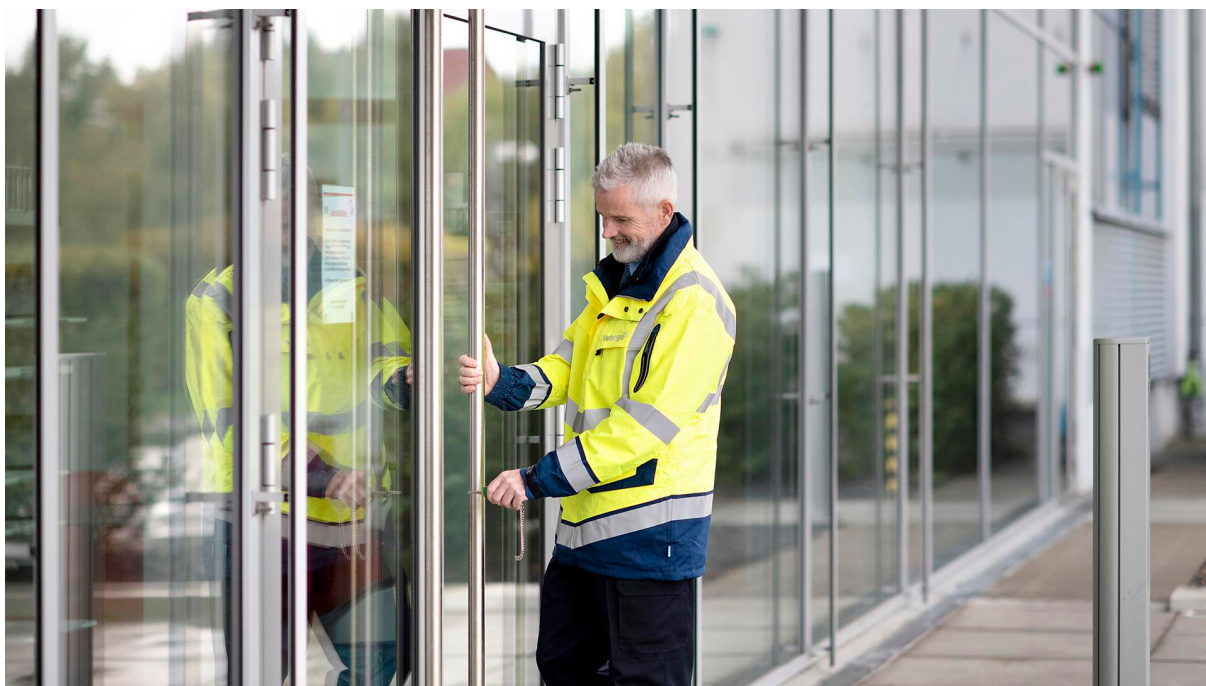
1 De 44% is een afkappunt en geeft aan of je organisatie zich in een 'gevaarzone' bevindt. Scoort je organisatie onder deze 44%, dan zal dit waarschijnlijk gevolgen hebben voor de rest van je activiteiten op het gebied van diversiteit en inclusiviteit.

2 Gecontroleerd voor: Verschil in landen - Managementpositie - Geslacht - Leeftijd - Medewerkers met culturele achtergrond - Medewerkers die zich identificeren als LGBTQIA+.

Meer vrouwen op directieposities

De Europese Unie heeft in 2022 met de zogeheten 'Women on Boards'-richtlijn haar doelstellingen voor genderdiversiteit geformuleerd: ten minste 40% van de niet-uitvoerende bestuurdersposities, of 33% van alle bestuursfuncties, wordt ingenomen door het ondervertegenwoordigde geslacht. Vebego heeft zich ten doel gesteld in 2025 te voldoen aan deze doelstelling. In 2022 hebben we hierin een flinke stap gezet: op 1 januari 2022 kende onze Executive Board geen enkel vrouwelijk bestuurslid, eind 2022 was een van de zeven leden vrouw én is er een vrouw als corporate secretary benoemd. Begin 2023 zijn twee van de zeven leden van de Board vrouw.

Ook op directieposities in de bedrijven verandert veel ten goede. Door de transformatie die we doormaken, zijn in veel bedrijven nieuwe directieteam benoemd. Bij de werving voor de invulling van de nieuwe directieposities in Nederland lag de primaire focus op het aantrekken van vrouwelijk talent. In de praktijk betekende dit dat we bij het headhunting en searchen (bijvoorbeeld met behulp van de database van SER Topvrouwen) vrouwelijke potentiële kandidaten actief hebben benaderd. Ook hebben we onze vacatureteksten vrouwvriendelijker en inclusiever gemaakt. Hiermee zijn we erin geslaagd binnen de toplaag een meer evenwichtigere man-vrouwverhouding te bewerkstelligen. Inmiddels is 38% van de directies in Nederland vrouw. In België, Duitsland, Zwitserland is op dit terrein nog een grote stap te zetten. In die landen bestaat de directie nog volledig uit mannen. Hier gaan we de komende tijd veel aandacht aan besteden.



Arbeidsmarkt: strijd om talent

België

De grootste uitdaging in België is de krappe arbeidsmarkt. Het land had in 2022 een recordaantal openstaande vacatures. Dat hebben wij als bedrijf ook gevoeld, op alle niveaus. Potentiële kandidaten solliciteren via een selectiebureau omdat er een overload is aan vacatures. Een selectiebureau maakt alvast de match voor hen. Dat maakt de uitdaging voor ons nog moeilijker. Daar komt nog bij dat in deze krappe arbeidsmarkt het niet meer aan de kandidaat is om werkgevers te overtuigen, maar eerder omgekeerd. Hoe zorgen we dat een kandidaat uiteindelijk voor ons bedrijf kiest? Ons antwoord hierop: volop inzetten op employer branding. Dat doen we bijvoorbeeld door het werkgeversmerk Vebego te promoten op onze verschillende sociale mediakanalen. Hierbij spelen we in op behoeftes van de 'nieuwe generatie': flexibiliteit, een goede home/work balance en (talent)ontwikkeling bijvoorbeeld.

Zwitserland

Ook in Zwitserland is de strijd om talent losgebarsten. Telkens weer worden medewerkers bij ons weggekaapt, terwijl we meer moeite hebben om gekwalificeerde medewerkers (op alle niveaus) te vinden. Daarom hebben we veel tijd geïnvesteerd in employer branding en het boeien en binden van onze medewerkers. We beseffen dat je als werkgever moet 'solliciteren' naar medewerkers en niet meer andersom. De 'Great Place to Work'-gedachte sluit hier op aan.



Duitsland

De arbeidsmarkt in Duitsland was in 2022 zeer stabiel, ondanks de gevolgen van corona, de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis en de hoge inflatie. De gemiddelde werkloosheid bedroeg 5,3%. Dat is lager dan de jaren ervoor. Het arbeidsaanbod is dus nog kleiner geworden, wat het moeilijker maakt om extra personeel te werven. Om het werken in de schoonmaakbranche aantrekkelijker te maken, is in Duitsland het wettelijk minimumloon voor deze sector vanaf 1 oktober 2022 met ruim 17% verhoogd. Het is nu aan ons om het merk Vebego, dat op de arbeidsmarkt in Duitsland tot nu toe helemaal niet bekend is, als aantrekkelijk te presenteren. We hebben hiervoor onder meer onze sociale media-activiteiten uitgebreid om een bredere kring van mensen te bereiken met vacatures. Onze homepage heeft sinds kort een nieuwe carrièrepagina die Vebego als sterk werkgeversmerk presenteert.

Nederland

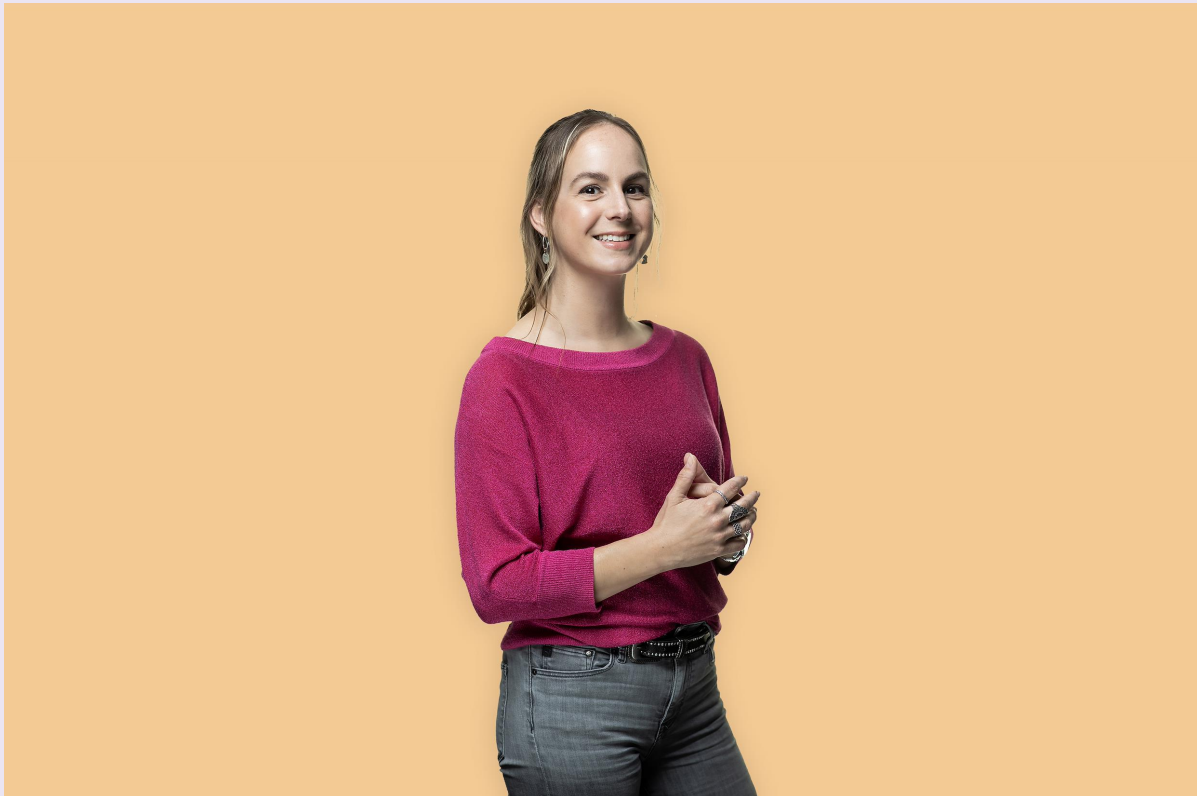
De krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt breekt momenteel records: de arbeidsmarktactiviteit (de mate waarin de beroepsbevolking actief op zoek is naar een baan) is nog nooit zo laag geweest; de werkloosheid was nog niet eerder zo laag als in 2022. En de sourcingdruk – een belangrijke indicator van schaarste – is ongekend hoog: recruiters hebben nog niet eerder zoveel professionals benaderd. De arbeidsmarkt blijft in 2023 naar verwachting krap. Vandaar dat Vebego in Nederland inzet op:

- Zichtbaar blijven op de arbeidsmarkt: structurele inzet employer branding
- Referral recruitment: inzet eigen medewerkers als ambassadeurs richting de arbeidsmarkt
- Aantrekkelijk aanbod richting arbeidsmarkt, snelle opvolging kandidaten
- Actieve sourcing naar kandidaten, focus op latent zoekenden
- Zorgen dat we onze medewerkers/talenten binnenhouden



Alpheios is Great Place To Work

Om zorg en aandacht voor de eigen medewerkers te waarborgen gaan al onze bedrijven op voor het Great Place To Work certificaat. Alpheios Nederland en Alpheios België mogen zich sinds 2022 al officieel een Great Place to Work noemen.



Lauren Vogels

Lauren Vogels, HR-medewerker bij Alpheios, vertelt over deze internationale standaard voor aantrekkelijk werkgeverschap. 'We willen dat onze mensen graag naar hun werk komen en dat ze zich gewaardeerd voelen. Dat kan alleen als we weten wat de behoeften van onze medewerkers zijn en of zij tevreden zijn. In 2022 hebben we als Alpheios het Great Place To Work onderzoek ingezet. Ook om onszelf als organisatie een spiegel voor te houden en om onze strategie gericht op betekenisvol werk te bevestigen. Als onderdeel van het onderzoek vulden de medewerkers - geanonimiseerd - een vragenlijst in. De beoordeling was positief: we verwierven het certificaat voor Nederland en België.'



Aan de slag met scores

De kracht van Great Place To Work is volgens Lauren dat je gericht aan de slag kan met actiepunten. 'Je ziet heel goed waar je hoog op scoort en waar je minder op scoort. Met deze kennis kun je jouw organisatie en processen blijven verbeteren. Met de resultaten van het onderzoek - geaggregeerde resultaten waarbij de anonimiteit gewaarborgd blijft - zijn onze managers in gesprek gegaan met hun afdelingen. Wat waardeer je het meeste aan Alpheios, wat wil je verbeteren op korte termijn en op lange termijn, welke quick wins zie je? Zo wordt Great Place To Work concreet ingezet om als bedrijf te versterken en verbreden. En te vergroten: het certificaat is goed voor ons imago als werkgever en helpt ons in de samenwerking met klanten en leveranciers.'



Klanten

Klantfeedback door Net Promotor Score

Vebego streeft naar lange-termijnrelaties met klanten, partners en leveranciers. Om continu klantfeedback te ontvangen, hebben we in 2020 bij onze 100%-bedrijven de Net Promotor Score (NPS) als meetmethode geïntroduceerd. Bijna al deze bedrijven gebruiken de methode inmiddels; het Belgische Altrio start in 2024 met deze vorm van klantonderzoek. In 2022 hebben de bedrijven diverse vervolgmetingen uitgevoerd. De methoden variëren van relationeel (wat vindt u van bedrijf x?) tot transactioneel (wat vond u van ervaring x?), afhankelijk van de behoeften en de specifieke business. Het gewogen gemiddelde van alle NPS-scores bij alle bedrijven binnen de groep is +29. In 2021 was dit +35. De uitslagen liepen uiteen van een NPS van +3 tot +74; een van onze bedrijven in Zwitserland scoorde +100, op basis van 9 respondenten. De respons was gemiddeld 31%.

Uit de onderzoeken blijkt duidelijk dat 49% van de klanten een promotor is: de meeste klanten geven een 8 op de vraag of zij ons aanbevelen aan anderen. De Vebego-bedrijven scoren goed op problemen oplossen en persoonlijk contact. Kijken we naar de negatieve feedback - 35% van de respondenten geeft gemiddeld een negatieve score [cijfer 0 – 5]. Daar zien we over de hele linie nog verbetermogelijkheden, bijvoorbeeld bij proactief werken, klachten afhandelen, het administratieve proces en meedenken met de klant.

NPS +29
Respons: 31%

Grootste stijgers op de NPS-score:

- NPS Hago Food & Industry (nu onderdeel van Vebego Cleaning Services) van +27 naar +50

Grootste stijgers op de NPS-respons:

- Balanz Facilitair (nu Vebego Participatie): van 40% naar 55%
- Stoffels Bleijenberg (nu onderdeel Vebego Cleaning Services): van 29% naar 37%

Inmiddels ligt de focus op verdere verbetering van de onderzoeken. Vebego organiseert daarom workshops met alle bedrijven om gezamenlijk kennis uit te wisselen en knelpunten met elkaar op te lossen. Bijvoorbeeld het vergroten van respons door klanten persoonlijk te benaderen (met klantmanagers en objectleiders), reminders sturen en structureel terugkoppeling geven aan klanten over de resultaten van het onderzoek. En door acties om NPS in de gehele organisatie meer te laten leven.



Thought market leadership krijgt vorm en inhoud

Vebego is op weg naar 11 bedrijven. Die ieder in hun soort groot zijn en sterke merken vormen. Bij die positie past een natuurlijke rol als 'thought market leader'. Vebego stelde in 2021 dat zo'n mentale marktleider op drie fronten in de Top 3 moet staan in de markt waarin het bedrijf opereert: bij brand awareness en als Great Place to Work, en op het gebied van klanttevredenheid en -retentie. Deze ambitie is in 2022 verder verfijnd en heeft bij de afzonderlijke Vebego-bedrijven kleur en invulling gekregen. Mede dankzij de opbrengsten van twee pilotprojecten, bij het Zwitserse Vebego AG en het grote Nederlandse schoonmaakbedrijf in wording Vebego Cleaning Services.

Verschillen per markt

Belangrijke les uit 2022 is dat thought market leadership per markt sterk verschilt. De markt van clean room cleaning vraagt om ander leiderschap dan de markt van werkplekken of onroerend goed. Het is daarom van belang om bij ieder Vebego-bedrijf goed te blijven te nadenken op welk onderwerp het mentaal marktleider wil zijn. Ook focus is essentieel. Vebego-bedrijven moeten thema's waar ze zich op willen profileren zo verfijnen dat ze zich deze ook kunnen toe-eigenen. 'Betekenisvolle banen' is bijvoorbeeld een prachtig thema dat naadloos bij de missie van Vebego past, maar het vraagt wel om nadere invulling. Andere bedrijven kunnen dit thema immers ook claimen, maar vervolgens heel anders inhoud geven. Bedrijven bij Vebego kunnen een thema als betekenisvolle banen het beste vertalen naar iets wat bij hen past, zoals inclusie of participatie. Wellicht de belangrijkste bevinding uit 2022 is dat een 'Top 3 positie in de markt' voor Vebego niet primair om volume en omzet gaat, maar veel meer om aantallen medewerkers. Dit past bij het profiel als inclusief werkgever en als bieder van betekenisvol werk.

B Corp-certificaat

Naast merken als Tony's Chocolonely en Triodos Bank mag Vebego Participatie (voorheen Balanz Facilitair, nu een activiteit van Vebego Cleaning Services) zich sinds 2022 een Benefit Corporation noemen - beter bekend als B Corp. Met deze certificering laten we zien dat we het belangrijk vinden om naast financiële resultaten ook waarde voor mens en milieu na te streven. B-lab, de certificerende instantie, beoordeelt dit aan de hand van een streng verificatieproces. Het B Corp-certificaat is dan ook een fantastische bevestiging van de missie van Vebego Participatie om zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan zinvol werk te helpen. Dit laat zien dat we voldoen aan de hoogste normen op het gebied van sociale, duurzame prestaties en transparantie. Een duidelijk voorbeeld dat het mogelijk is om commercieel succesvol te zijn én positieve impact te hebben.

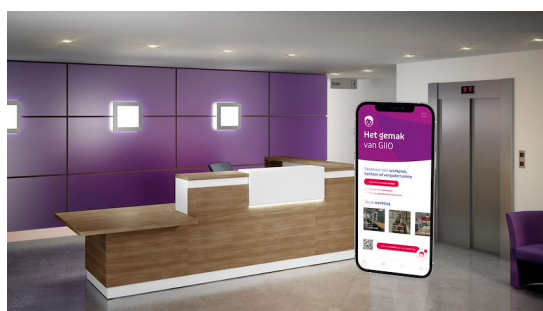
Voorbeelden van innovatie



Impressie van het iCity concept in Basel

Move in Zwitserland heeft het iCity concept ontwikkeld. iCity is niet alleen een gebouw met alle dienstverlening daaromheen, maar vooral een manier van denken. Waar innovatie, samenwerken en netwerken worden gestimuleerd en gefaciliteerd. iCity maakt deel uit van de Research & Development Campus Basel, in het hart van het grootste Life Sciences en Biotech cluster in Europa.

Vebego Facility Solutions heeft GIIO gelanceerd voor klant KPN. GIIO is een geïntegreerd platform dat meerdere diensten en systemen aan elkaar koppelt. De tool is zeer gebruikersvriendelijk en helpt KPN voor 9.000 medewerkers de ideale werkomgeving te creëren. Daarnaast zorgt het voor een optimale bezoekerservaring, zodat gasten van KPN zich oprecht welkom voelen.



GIIO platform voor KPN

De propositie Capacityd is doorontwikkeld en kijkt op een nieuwe manier naar het ontlasten van de zorgprofessional. De focus ligt op het verlagen van de werkdruk en het verhogen van het werkplezier van de zorgprofessional. De resultaten van de dienstverlening liegen er niet om. Vanuit de huidige pilots meten we méér werkplezier, méér tijd voor patiënt- en cliënt gerichte taken, kostenbesparing en een veiligere werkomgeving. Het succes ontstaat door beter samenwerken binnen de keten en integraal kijken naar de oplossingsrichtingen.

Lindt & Sprüngli en Vebego: al jarenlang partners

De twee bedrijven werken al jaren samen, in Zwitserland: Vegebo en Lindt & Sprüngli, een chocoladefabrikant met totaal meer dan 14.000 werknemers. Beat Menzi, hoofd Facility Management: 'Voor ons is Vebego veel meer dan een leverancier. Het is echt een partner.'



Beat Menzi

Het hoofdkantoor van de chocoladefabrikant, in de volksmond Lindt genoemd, staat in Kilchberg, aan het meer van Zürich. Hier is Beat Menzi samen met zijn team verantwoordelijk voor het volledige areaal in Kilchberg. 'Vebego is vaste partner voor de facilitaire diensten die mijn team moet leveren. We kijken samen naar wat er nodig is en wat er moet gebeuren.'

Flexibiliteit

Het is een bijzondere samenwerking, zegt hij. 'Dat merk je aan de flexibiliteit in de dienstverlening. Oplossingen vinden, dat is de kern van onze relatie. We wisselen kennis uit over personeelsmanagement of persoonlijke ontwikkeling. En kloppen niet meteen bij elkaar aan met het contract in de hand als er een keer wat meer of wat minder werk te doen is.'



Zoektocht naar een oplossing

De werkloosheid in Zwitserland is erg laag. Vebego moet alle zeilen bijzetten om voldoende goede medewerkers te vinden. In de zoektocht naar een oplossing komen economische en sociale belangen goed bij elkaar, zegt Beat. 'In onze samenwerking met Vebego kijken we in de eerste plaats naar wat iemand kan. Er zijn bijvoorbeeld ook mensen die niet bijzonder snel werken, maar wel zeer betrouwbaar zijn.'

Duitse succescoach

De relatie met Vebego heeft ook vriendschappelijke trekjes. Beat Menzi luncht regelmatig met Bljerim Aljiti, de manager van de Vebego-vestiging in Zürich. Ze zijn beiden gefascineerd door de Duitse succescoach Bodo Schäfer, die benadrukt dat je veel kunt leren van je fouten. 'Als je zoekt naar oplossingen, maak je altijd fouten. Als je die durft toe te geven, kun je verder groeien. Die mentaliteit delen Bljerim en ik.'

In Kilchberg werken zo'n 1.000 medewerkers van [Lindt & Sprungli](#) (Schweiz) AG en zo'n 300 medewerkers van [Lindt & Sprungli International](#) en de Lindt Chocolate Competence Foundation. Het bedrijf heeft er ook zijn eigen chocolademuseum dat 360 dagen per jaar geopend is en jaarlijks ongeveer 500.000 bezoekers trekt.



Maatschappij

Nauwkeurig meten en einde pandemie: toename CO₂ uitstoot

In 2022 is de CO₂ uitstoot gestegen ten opzichte van het jaar 2021. Enerzijds komt dit doordat in 2021 de covid-pandemie nog in volle gang was, wat een positief effect had op de uitstoot. Anderzijds hebben wij in 2022 de datakwaliteit (juistheid en volledigheid) verder verbeterd, met als gevolg een hogere waarde voor 2022.

CO ₂ emissies per categorie (in ton)	2019	2020	2021	2022 ¹
Elektriciteit	731	705	580	651
Verwarming	1.317	1.302	887	824
Auto's	13.574	12.687	9.785	8.145
Bedrijfswagens	6	40	1.121	2.708
Brandstof ²	241	350	347	1.763
Woon-werkverkeer	2.892	2.548	2.172	2.059
Zakelijk reizen	332	283	304	206
Vliegverkeer	33	5	9	31
Totaal	19.126	17.920	15.205	16.387

1 In 2022 is Vebego Facility Services Deutschland niet in scope meegenomen, de focus lag dat jaar volledig op de transitie.

2 Brandstof voor voertuigen en overig materieel.

CO ₂ emissies per scope (in ton)	2022
Scope 1	13.199
Scope 2	893
Scope 3 ¹	2.295
Totaal	16.387

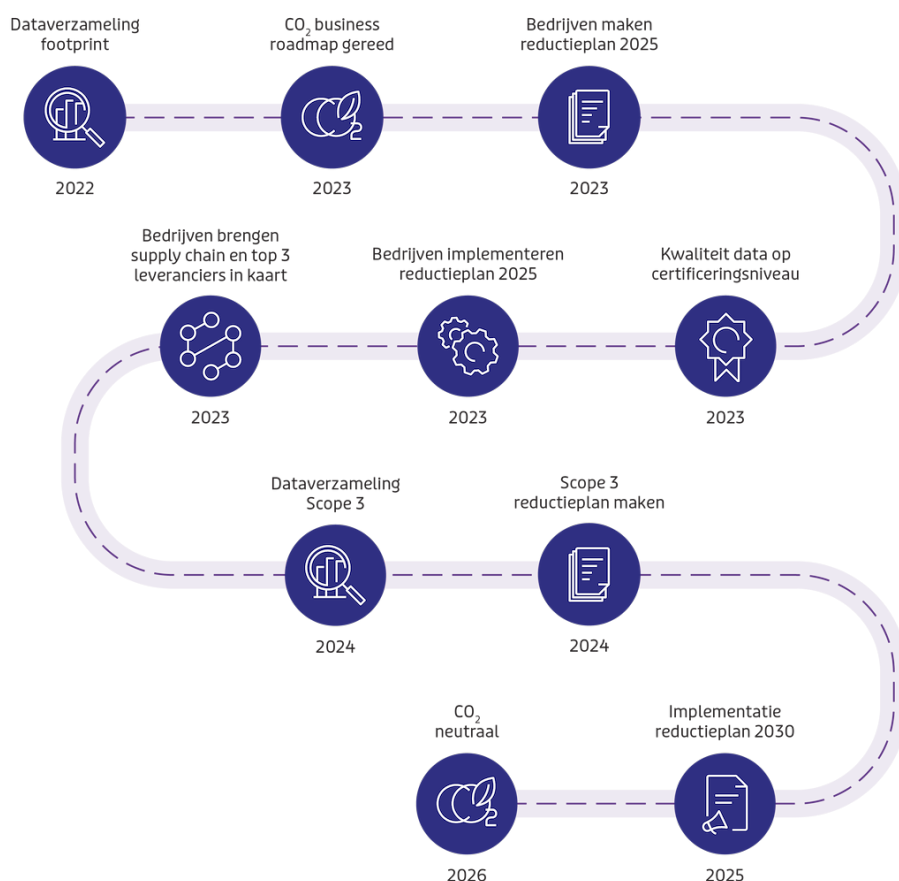
1 Scope 3 bevat woon-werkverkeer, zakelijke reizen en vliegverkeer.

De uitstoot van auto's en bedrijfswagens samen is ongeveer gelijk gebleven in vergelijking met 2021. Hierbij is de uitstoot van auto's gedaald en van bedrijfswagens juist toegenomen. Dit komt omdat over 2022 de gegevens ook België en Zwitserland omvatten, waar dat eerder alleen Nederland was. Het brandstofgebruik van voertuigen en overige materieel is toegenomen, dit komt door een specifiekere uitvraag van data. Met deze verbeterde en meer complete data kunnen we gerichter werken aan de doelstelling per categorie, omdat we meer inzicht hebben in het effect van maatregelen.



Grotere bewustwording creëren

In 2022 zijn kick-off workshops gegeven aan de Vebego-bedrijven in alle vier de landen. Tijdens deze sessie werden de bedrijven meegenomen in onze impactstrategie, het waarom van het strategisch programma CO₂ neutraal, het belang van datakwaliteit en de drie scopes met de verschillende CO₂-uitstootbronnen. Bovendien hebben de bedrijven handvatten gekregen voor het opstellen van een reductie roadmap, waarbij de mijlpalen van de roadmap van Vebego Group de basis vormen.



Vebego roadmap naar CO₂ neutraal werken in 2030

15.668 ton CO₂

gecompenseerd door samenwerking met windproject in Karnataka, India



In 2022 is de CO₂-uitstoot van het Vebego wagenpark over 2021 gecompenseerd door investeringen via Groen Balans in een [windmolenproject in India](#). De Verified Carbon Standard certificaten van dit project

zijn geverifieerd door [Verra](#).

Financiële gezondheid van medewerkers

Vebego heeft samen met veertien andere Nederlandse bedrijven meegewerkt aan de oprichting van de Nationale Coalitie Financiële Gezondheid. In dit samenwerkingsverband slaan we de handen ineen met bedrijven en organisaties die zich net als wij in willen zetten voor de financiële gezondheid van hun medewerkers. Met als hoofddoelstelling dat in 2030 50% minder werknemers financieel kwetsbaar of financieel ongezond zijn. Koningin Máxima heeft de Nationale Coalitie Financiële Gezondheid op 29 november 2022 in Amsterdam officieel gelanceerd.



Koningin Máxima lanceert de Nationale Coalitie

Vebego heeft zich gecommitteerd aan betrokkenheid bij het leiderschap van de coalitie (tweemaal per jaar deelname aan bijeenkomst met andere bestuurders) en doen een financiële bijdrage voor de uitvoering van activiteiten in 2023. Ook gaan we in 2023 een basis-set aan interventies implementeren. Zo gaan we als bedrijf jaarlijks de financiële gezondheid van onze medewerkers meten, te starten met een nulmeting in 2023.

Budgetcoaching

Geldzorgen passen niet bij betekenisvol werk. Daarom werkt Vebego in Nederland al een aantal jaar samen met de Budgetcoach Groep. Medewerkers kunnen met hun geldvragen gratis en anoniem terecht bij de telefonische helpdesk. Als er een budgetcoachtraject nodig is, vergoeden wij dat als werkgever.

Pilot om verborgen armoede te herkennen

Stichting Anders is een stichting die zich inzet voor kwetsbare mensen die een (praktische) hulpvraag hebben. De stichting daagt ondernemers uit om hun producenten, diensten en talenten beschikbaar te maken voor mensen in de samenleving die dat k  hard nodig hebben. In 2022 is Vebego de samenwerking aangegaan met Stichting Anders, met een pilot van het project Welverdiend. De pilot richt zich op eigen medewerkers die, ondanks dat ze werken, geldzorgen hebben. De pilot wordt in eerste instantie uitgerold bij Vebego Cleaning Services en Vebego Participatie in Rotterdam, bij Ahoy en Defensie. Als onderdeel van de pilot hebben we een nulmeting gedaan via korte telefonische interviews met HR, teamleiders en enkele medewerkers. Zo kregen we inzicht in mogelijke verborgen armoede en de hulp die hierbij denkbaar is. Via een gesprekstraining hebben teamleiders en



voorwerkers van Vebego Cleaning Services en Vebego Participatie geleerd hoe zij verborgen armoede kunnen herkennen en hoe zij hierover het gesprek kunnen aangaan met hun directe collega's. De pilot is aangejaagd met een campagne; medewerkers zijn via diverse kanalen geïnformeerd over de mogelijkheden die Vebego biedt bij geldzorgen en andere financiële vragen. Naast Stichting Anders zijn dat ook de Budgetcoach Groep (zie ook hiervoor), Geldfit en Sam& (via Vebego Foundation).

Donatie voor kinderen in Oekraïne

Vebego Foundation en Vebego zorgen er met een donatie aan SOS Kinderdorpen voor dat meer dan 1.000 kinderen in Oekraïne worden voorzien in hun basisbehoeften, zoals eten, drinken en benodigde medicatie. SOS Kinderdorpen kan met deze donatie de kinderen ook onderdak en psychosociale hulp bieden. Als het mogelijk is om ze te evacueren, zorgt SOS Kinderdorpen voor vervoer naar omliggende landen. En maakt de kinderdorpen en programma's gereed voor opvang van de geëvacueerde kinderen en hun verzorgers. De verwachting is dat de gevluchte kinderen en hun verzorgers lange tijd in hun opvanglocaties zullen doorbrengen. Dankzij deze steun krijgen kinderen de zorg en liefde die zij zo hard nodig hebben.

Raamfolieproject om energie te besparen

In 2021, besloot Hago Zorg alle medewerkers een raamfoliepakket aan te bieden. De voornaamste reden: met raamfolie kunnen mensen fors besparen op hun energierekening. Dit succesvolle project is in 2022 verder uitgerold bij andere Nederlandse Vebego-bedrijven. Alle directe medewerkers konden als ze dat wilden een pakketje raamfolie krijgen. De Vattenfall Foundation heeft 400 pakketjes raamfolie gedoneerd aan Vebego en ook bemiddeld in het contact met de leverancier van de raamfolie. Uiteindelijk zijn 1.965 extra pakketjes raamfolie ingekocht en verstuurd naar (directe) medewerkers. Een restant van de pakketjes is naar de Vebego Foundation gegaan die ze uitdeelt aan gezinnen die hier profijt van hebben.

In cijfers:

- 2365 pakketjes raamfolie uitgedeeld
- 8625 m² raam geïsoleerd
- 112.125m³ gas bespaard
- Uitstoot van 200 ton CO₂ voorkomen (CO₂-uitstoot per m³ gas is ongeveer 1,8kg)

Gold label is mijlpaal voor Vebego Zwitserland

In 2022 ontving Vebego AG een Gold rating van EcoVadis. We spreken met Maya Kothathil, specialist kwaliteit- en milieubeheer, over de inspanningen die zij daarvoor moest leveren en de impact ervan voor het bedrijf zelf, de klanten én het milieu.



Maya Kothathil

Wat houdt de Gold rating van EcoVadis precies in?

‘EcoVadis is de grootste leverancier van duurzaamheidsranglijsten ter wereld. EcoVadis meet de inspanningen die een bedrijf levert op het gebied van Milieu, Arbeid & Mensenrechten, Ethiek en Duurzaam Inkopen. Vebego AG heeft in 2022 een algemene score gehaald van 67 punten en we zijn hiermee van zilver naar goud gegaan. Deze toekenning plaatst ons in de top 5% van bedrijven in de markt. Hiermee laten we zien dat wij er alles aan doen om in 2030 volledig CO₂-neutraal te werken. Voor onszelf is het een beloning voor en erkenning van de inspanningen die onze teams geleverd hebben én van de kwaliteit van ons MVO-beheersysteem. Het is een belangrijke mijlpaal voor onze inzet bij het maken van duurzame impact.’

Wat moest Vebego doen om dit te bereiken?

‘We doen al heel veel op het gebied van duurzaamheid, maar hadden dit niet vastgelegd. Voor EcoVadis moet je niet alleen, per onderwerp, aangeven wat je plannen zijn, maar moet je ook de acties en resultaten op een gestructureerde manier aanbieden, volgens de richtlijnen van EcoVadis.’



Vooral dit laatste is heel veel werk. Maar het is ons gelukt, met een prachtig resultaat!’

Wat levert het Vebego op in haar relatie tot (potentiële) klanten?

‘Als familiebedrijf zijn we vooral bezig met sociale aspecten, maar we denken niet alleen sociaal maar ook milieubewust. We willen een eerlijke en duurzame partner zijn voor onze klanten. Met deze prijs bewijzen wij dat wij onze economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheid nemen en uitvoeren. Voor klanten is dit belangrijk; zij willen graag zaken doen met bedrijven die duurzaam, divers en inclusief zijn.’

Wat is de waarde van de beoordeling als je kijkt naar de positieve gevolgen voor het milieu?

‘De structuur van EcoVadis helpt ons om te zien wat we nog missen en waar we ons kunnen verbeteren. Dat we dit jaar het Gold-label hebben ontvangen, wil namelijk niet automatisch zeggen dat het ons volgend jaar opnieuw lukt; je moet elk jaar beter zijn. Op basis van alle data die wij hebben opgehaald, gaan we dit jaar een roadmap opstellen, zodat we in 2030 volledig CO₂-neutraal zijn.’

Vebego Foundation: zichtbaar zijn en grenzen verleggen

Het jaar 2022 stond voor de Vebego Foundation in het teken van zichtbaarheid, samenwerking en – uiteraard - zoveel mogelijk medewerkers steunen bij het realiseren van hun maatschappelijke initiatieven. Suzanne Goedmakers (voorzitter bestuur) en Josine Dekker (coördinator Strategische Partners & Projecten) over zaadjes planten, toeren én krachten bundelen. ‘De maatschappelijke betrokkenheid van medewerkers is goud waard.’

‘We leven met z’n allen in een spannende tijd’, begint Suzanne Goedmakers. ‘Het klimaatprobleem, de energiecrisis en de torenhoge inflatie; het raakt ons allemaal. En nee, die zaken gaan we als Foundation niet de wereld uit helpen. Maar er zijn genoeg dingen die we wél kunnen doen. Dat hebben wij als Foundation en vooral onze medewerkers afgelopen jaar weer laten zien. Door naar elkaar om te kijken en door elkaar zo vaak mogelijk een helpende hand te bieden, ver weg én dichtbij.’

Sam& voor alle kinderen



Vebego-collega's samen met Sam& voor alle kinderen de wijk in, om de stichting onder de aandacht te brengen

De [samenwerking met 'Sam& voor alle kinderen'](#) is daar een mooi voorbeeld van, vertelt Josine Dekker: ‘In 2021 werden de eerste zaadjes geplant voor deze samenwerking en in 2022 stonden we in volle bloei. Steeds meer medewerkers weten ons te vinden voor een financieel steuntje in de rug. Mooi voorbeeld is collega [Abdul](#). Ondanks zijn 38-urige werkweek heeft hij

als vader met een gezin van vijf kinderen soms moeite om rond te komen. Met dank aan Sam& voor alle kinderen kon hij schoolspullen kopen voor zijn jongste zoon. En op de verjaardag van zijn kinderen ontvangt het gezin nu een verjaardagsbox van Stichting Jarige Job.’

Inzetten voor de maatschappij

Verder stond 'Mijn inzet, Mijn project' volop in de etalage afgelopen jaar, vult Suzanne aan. 'Met een interne promotiecampagne lieten we zien dat we collega's die zich inzetten voor de maatschappij graag ondersteunen. Dat wierp vruchten af: we ontvingen 170 aanvragen en konden in totaal een bedrag van € 55.079 aan steun uitkeren aan maatschappelijke instanties. Daarmee hebben we impact gemaakt op 22.747 mensen. Collega's klopten met zoveel mooie ideeën bij ons aan, variërend van muziekinstrumenten voor een kinderdagverblijf tot een gratis buitenspeelfestival voor alle kinderen uit de buurt. Dat is goud waard. Met 'Mijn inzet, Mijn project' willen we laten zien dat we de maatschappelijke betrokkenheid van collega's koesteren. En dat we samen – door onze krachten te bundelen - nog sterker zijn.'

Vebego Foundation

170

aanvragen

Mijn Project

Josine op de werkvloer

Josine reisde stad en land af om zoveel mogelijk collega's van Vebego live te vertellen over de Vebego Foundation. 'Natuurlijk hebben we een website, zijn er posters, een nieuwsbrief en zijn we actief op sociale media, maar het echte contact is onmisbaar om mensen te bereiken en enthousiasmeren.' Tijdens werkoverleggen sloot Josine aan om uit te leggen wat de Foundation kan betekenen voor medewerkers, wat de samenwerking met maatschappelijke partners inhoudt en wat collega's zoal hebben bereikt via 'Mijn inzet, Mijn project'. 'Elk



Interne promotiecampagne Mijn inzet, Mijn project

bezoek druk ik mijn collega's op het hart dat samen verjaardagsboxen inpakken bij Jarige Job écht het perfecte teamuitje is', zegt Josine met een glimlach. De teller staat inmiddels op 70 bedrijfsbezoeken en loopt gestaag door.



Ook ver weg actief

Naast de vele initiatieven van en voor medewerkers dichtbij huis, was de Foundation dit jaar ook weer ver weg actief. Zo doneerde de Vebego Foundation een [bedrag aan SOS-kinderdorpen](#) om kwetsbare families in Oekraïne te helpen en zette Suzanne haar handtekening onder een nieuwe samenwerking met de [Sampath Foundation](#) in Sri Lanka. Het jaar bracht ook een moeilijke beslissing met zich mee: [stoppen met de bouwreizen](#). ‘Met pijn in het hart. Maar vanuit duurzaamheid vonden we het niet meer verantwoord om bouwreizen naar verre bestemmingen te organiseren’, zegt Suzanne. ‘We denken nu na over bouwreizen in een ander, duurzamer jasje, dichterbij huis bijvoorbeeld. Onze relaties met de sociale partners in Ghana, Marokko en Sri Lanka blijven we waar mogelijk steunen.’

Grenzen verleggen

Het jaar 2022 heeft laten zien dat we met veel inzet, nog meer zichtbaarheid en de juiste investeringen, heel veel moois kunnen bereiken, besluit Suzanne. ‘We groeien steeds meer in onze rol als Foundation voor en door medewerkers. En heel belangrijk: we zijn er voor álle medewerkers. Daarom ligt nu de focus op het verleggen van onze grenzen. En dat bedoel ik letterlijk: bij de Nederlandse Vebego-bedrijven hebben we inmiddels een aardig bereik opgebouwd, maar in Zwitserland, Duitsland en België is er nog werk aan de winkel. Daar ligt nu onze focus en daar hebben we veel zin in. Want wat is er nu mooier dan samen, beetje bij beetje, de wereld mooier maken?’

De Vebego Foundation werkt sinds 2005 aan een betere dag van morgen voor kinderen en jongeren. Door collega's van Vebego financieel te ondersteunen bij hun vrijwilligerswerk en door samen te werken met strategische partners, waaronder Stichting Jarige Job, FEESTvarken vzw en Sam& voor alle kinderen. De Vebego Foundation wordt gefinancierd uit een jaarlijkse bijdrage van Vebego. Meer info: www.vebegofoundation.nl



Risico's en kansen

De afgelopen jaren zagen we ons geconfronteerd met een aantal crisissen die ook in 2022 van betekenis zijn geweest. Zo was ook in 2022 Covid nog een factor van belang, naast de oorlog in Oekraïne. Beide hebben invloed gehad op Vebego en zullen dat ook in de toekomst nog hebben. Hoe groot deze invloed is op de korte en langere termijn is op dit moment nauwelijks te bepalen. Naast deze twee zaken hebben we in 2022 te maken gehad met torenhoge inflatie die ook nu nog doorwerkt.

Inflatie

De macro-economische gevolgen van de inflatie zijn duidelijk zichtbaar. De sterk stijgende grondstof- en energieprijzen raken Vebego direct. Ook de medewerkers van Vebego voelen de gevolgen van de inflatie. De sterk stijgende prijzen voor voedsel en energie zijn voor een groot deel van onze medewerkers een zware last. Druk op de koopkracht van onze medewerkers kan leiden tot meer stress en daardoor tot een hogere kans op verzuim en langdurige uitval. Dit risico wordt vergroot door het feit dat de covid-crisis nog steeds na-ijlt. De druk om de minimumlonen te laten stijgen of om cao-afspraken tussentijds aan te passen, zal voor Vebego een stijging van de kostprijs met zich meebrengen. Veel variabelen zijn nog niet goed kwantificeerbaar. Ook is er nog weinig zicht op – van overheidswege ingevoerde – economische herstellepakketten en sectorgerichte subsidies. Als sociale partner denken we ook in het overleg met vakbonden na op welke wijze wij als werkgever een bijdrage kunnen leveren aan het ondervangen van de gevolgen van inflatie. Een ander effect dat we direct binnen Vebego waarnemen, is de stijging van de inkoopkosten voor schoonmaakmiddelen en -materialen. Dit heeft een direct effect op de ontwikkeling van de kostprijzen van onze dienstverlening.

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



Overige risico's

Vebego moet oog blijven houden voor andere ontwikkelingen die het bedrijf kunnen raken. De covid-crisis lijkt voorbij, maar we zien nog steeds een piek in het aantal besmettingen en ziekmeldingen bij gebeurtenissen waar veel mensen bij aanwezig zijn, zoals carnaval en wintersport. Het verzuim neemt op dergelijke momenten, zo is de verwachting en ervaring, structureel toe. Daarnaast blijft een risico bestaan van een tijdelijke lockdown bij een sterke stijging van het aantal geïnfekteerde mensen. Dat kan grote gevolgen hebben voor zowel de financiële resultaten als de mentale weerbaarheid van Vebego. Voor alle bedrijven die actief zijn in de facilitaire dienstverlening blijft ook de ontwikkeling van de kantorenmarkt in het post-covidtijdperk een belangrijk vraagstuk. Het aantal benodigde vierkante meters zal mogelijk krimpen, wat een risico is voor de schoonmaakbedrijven en facility management. Tegelijkertijd is de verwachting dat kantoorruimtes anders gebruikt gaan worden, wat weer kansen oplevert voor onze schoonmaakbedrijven en de bedrijven die actief zijn in facility management.

Continuïteit

Vebego heeft een tachtigjarige geschiedenis. Voor de toekomst zien wij geen risico voor het voortbestaan; ook het budgetjaar 2023 had een positief resultaat. De derde generatie Goedmakers is betrokken en actief bij de onderneming, als bestuurder en certificaathouder. Zakelijk zien we dat onze orderportefeuilles goed gevuld zijn. En de retentiegraad is hoog: we weten, in zeer grote meerderheid, onze opdrachtgevers voor langere tijd aan ons te binden.

De liquiditeitspositie, die door de aankoop van hectas enige tijd onder druk heeft gestaan, is nu weer op een stabiel niveau. Opdrachtgevers betalen normaliter tijdig en volledig de openstaande facturen en wij zijn in staat om onze verplichtingen naar medewerkers, leveranciers en overheden tijdig te voldoen. Onze verwachting is dat de personeelskosten, veruit de grootste kostenpost, de komende jaren nog zullen toenemen. De inflatie die op een hoger dan gemiddeld niveau ligt, zal naar verwachting leiden tot loonkostenstijgingen met een marge druk tot gevolg. Vooralsnog zien we mogelijkheden om deze loonstijgingen – grotendeels – door te berekenen in de tarieven.

De liquiditeitspositie voor de langere termijn laat dan ook een positieve ontwikkeling zien. Daarnaast beschikt Vebego over een ruime kredietfaciliteit die kan worden aangewend, mocht dat nodig zijn. Onze solvabiliteit – verhouding eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen – ligt op ruim 25 procent in verslagjaar 2022. Uit deze ratio blijkt dat Vebego goed in staat is om de schulden op lange termijn te kunnen voldoen.

Aantrekkelijk werkgeverschap: de voortdurende uitdaging

Bovengenoemde crisissen hebben grote impact. Maar ze raken ons indirect. Ze veranderen ook niets aan onze visie en waar wij voor staan als organisatie. We willen nog steeds die betekenisvolle werkgever zijn. De crisissen bieden op dat vlak ook nieuwe mogelijkheden en hebben een aantal zaken versneld. Zo zien we bijvoorbeeld dat de behoefte om gebruik te maken van duurzame vervoersmiddelen door de energiecrisis sterk is toegenomen. Daarnaast zien we dat, als gevolg van de inflatie, onze medewerkers aangeven meer uren te willen werken, daar waar er in het verleden meer behoefte was aan parttime dienstverbanden.

De krapte op de arbeidsmarkt vormt een direct risico voor Vebego en haar dienstverlening. Op alle niveaus is het vinden en behouden van goed gekwalificeerd personeel een uitdaging. Individuele dochterbedrijven hebben soms honderden vacatures openstaan. Werkzoekenden hebben in de huidige markt volop keuze en alle ruimte om kritisch te zijn tijdens hun zoektocht naar een baan. Beloning en life/work balance spelen hierbij een bepalende rol. Het is evident dat dit ons raakt en dat dit op termijn directe consequenties kan hebben voor onze dienstverlening. De vraag die dan voorligt is: zijn we nog in staat om onze beloften naar klanten waar te maken?



De belangrijkste mitigerende maatregelen zijn, net als voorgaande jaren, het terugdringen van verloop en verzuim. Als een collega niet wegvalt, is er ook geen behoefte aan vervanging. Verder blijft hybride werken (voor collega's die het primaire proces ondersteunen) bij veel potentiële werknemers een belangrijke wens/eis. We bieden dit onze medewerkers aan en we maken dit kenbaar via onze vacatures.



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

Steeds complexere wet- en regelgeving

De keuze van Vebego om toe te werken naar een beperkt aantal grote bedrijven is een goed besluit geweest, ook met het oog op de steeds complexere wet- en regelgeving in de landen waar we actief zijn. De overheden, externe financiers, accountants, toezichthouders, de Belastingdienst stellen steeds meer eisen. Om 'in control' te blijven, werken we vanuit de holding met een internal auditproces dat ieder kwartaal voorziet in een uitgebreide, op het betreffende land gerichte checklist en een balans databoek. De checklist wordt jaarlijks gemonitord en aangepast aan actuele relevante wet- en regelgeving en eventuele incidenten. De grote bedrijven binnen Vebego nemen ieder kwartaal deze checklist door. Het interne auditteam van de holding controleert deze afgeronde checklists ieder kwartaal. Daarnaast voert dit team bij alle Nederlandse bedrijven een interne audit uit met een steekproefmethodiek die is geënt op de manier waarop de Nederlandse belastingdienst controles uitvoert. Tijdens deze audits verifieert internal audit of de regels correct nageleefd worden en of eventuele onvolkomenheden zijn opgelost.

Medio 2022 hebben Vebego en de Belastingdienst het convenant Horizontaal Toezicht verlengd. De Belastingdienst biedt grote Nederlandse ondernemingen de mogelijkheid om binnen Nederland te werken volgens de principes van Horizontaal Toezicht (HT). Hierbij werkt de fiscus samen met bedrijven op basis van vertrouwen, transparantie en goede afspraken vooraf, en voert - in principe - geen boekenonderzoek uit. Dit soort toezicht wordt bekrachtigd met een convenant. Vebego heeft in 2017 de eerste vorm van HT met de Belastingdienst afgesloten. De afgelopen jaren is het HT doorontwikkeld en zijn de eisen om hieraan te voldoen aangescherpt. Het gaat hierbij onder meer om aantoonbaar fiscaal in control te zijn. Vebego heeft de afgelopen twee jaar stappen gezet om aan deze vereisten te voldoen, zoals het helder formuleren van een fiscale strategie, en de ontwikkeling en implementatie van een Tax Control Framework, inclusief monitoring. Het heeft geresulteerd in een driejarige verlenging van het convenant per 21 juli 2022.

De komst van de grote bedrijven geeft een extra impuls aan kwaliteitsverbetering van de administratieve organisatie. Zo zien we dat in Zwitserland steeds meer administratieve taken centraal worden uitgevoerd door de grootste werkmaatschappij. Dit zorgt voor eenduidigheid in de werkprocessen en vermindert de risico's. In Nederland is de komst van shared services een belangrijke stap geweest in het efficiënt organiseren van administratieve en backofficeprocessen (onder andere verloning, inkoop, facturatie). Nagenoeg alle Vebego-schoonmaakbedrijven in Nederland maken hier al volledig gebruik van, net als onze products & systems-bedrijven. Vebego



stuurt er actief op dat de bedrijven per land hun backoffices meer gezamenlijk organiseren. In Nederland is het shared service center in 2022 uitgebreid met de expertiseteams van HR, duurzame inzetbaarheid, IT, inkoop en juridische zaken. Alle Nederlandse bedrijven, ook diegenen die niet verbonden zijn met het administratieve shared service center, gaan deze diensten afnemen vanuit de gezamenlijke backoffice.

IT-security

De resultaten van de jaarlijkse security audits laten zien dat de informatiebeveiliging bij Vebego jaar op jaar verder verbetert. De geïmplementeerde dataclassificatie, geïmplementeerd in de centrale IT-omgeving, werkt naar behoren en zorgt voor een verbeterde beveiliging van onze documenten. Het aansluiten van meerdere Vebego-bedrijven op de centrale IT-infrastructuur zet gestaag door. Voordeel hiervan is dat het de onderlinge samenwerking tussen de Vebego-bedrijven vergemakkelijkt en voor verbetering van hun IT-security zorgt. Ook de komende jaren zetten we deze implementatie verder voort.

Financiële impact risico's

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

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

Strategisch: er worden risico's genomen om autonoom te kunnen groeien. Met de inzet, gedrevenheid en het innovatieve vermogen van de medewerkers is Vebego in staat risico's om te zetten in kansen;

Operationeel: door jarenlange ervaring in de bedrijven kunnen risico's weloverwogen worden genomen. Bewezen concepten en werkwijzen worden zowel centraal als decentraal geïmplementeerd. Vebego neemt eveneens weloverwogen grote corporate (IT-) projectrisico's als er sprake is van een noodzakelijkheid en de langetermijnstrategie daarmee wordt ondersteund;

Financieel: het financiële beleid is terughoudend, met een focus op (autonome) groei en financiering zonder afhankelijkheid van kredietinstellingen. Liquiditeits- en kredietrisico's worden tot een minimum beperkt (zie ook hieronder);



Financiële rapportage: Er is beperkt sprake van schattingsonzekerheden in de financiële administratie;

Compliance: Vebego heeft als doelstelling 100% compliant te zijn aan wet- en regelgeving en aan eigen interne procedures en gedragsregels. Een speciaal hiervoor opgezette afdeling Risk & Compliance monitort de naleving hiervan. Het nakomen van gemaakte afspraken met klanten en leveranciers en goed werkgeverschap staan bij Vebego hoog in het vaandel.

Valutarisico

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

Prijs-, kasstroom, liquiditeits- of kredietrisico

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

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

Veerkracht

De hoge inflatie, de voortdurende beweging op de arbeidsmarkt (met name de krapte) en de duur van de oorlog in Oekraïne zijn - in combinatie met de nasleep van de covid-crisis - de belangrijkste factoren die onze strategische en operationele risico's beïnvloeden. De impact op Vebego hangt enerzijds af van individuele factoren, anderzijds van factoren die met elkaar samenhangen en elkaar versterken. Vooralsnog zien wij nu geen redenen om ons systeem van interne risicobeheersing in 2023 aan te passen. Het is ondoenlijk om de consequenties te bepalen van risico's die zich in de toekomst zouden kunnen voordoen, maar die niet of onvoldoende ondervangen worden in het huidige systeem van risicobeheersing. Vebego heeft in het verleden laten zien dat zij veerkrachtig is op dit gebied en in staat om de organisatie daar waar nodig aan te passen aan snel veranderende omstandigheden. De bedrijven zijn in staat om snel te anticiperen op veranderingen. Vebego is en blijft een sterk en solide familiebedrijf dat conservatief is gefinancierd en tegen een stoot(je) kan.

Onze externe audit op de jaarrekening wordt door Deloitte uitgevoerd.

Binden & boeien met een inspirerend organisatiemodel

Een hoog verzuim en een zeer krappe arbeidsmarkt. Dat is het dominante beeld in de zorgsector. Altrio Thuisverpleging, dat met name actief is in Vlaanderen, weet zich aan deze malaise te onttrekken. Het bedrijf is er in 2022 andermaal in geslaagd om veel nieuwe goede mensen aan te trekken. Wij nemen alle coördinerende taken op ons, zodat de medewerkers kunnen focussen op wat echt telt: zorg bieden aan patiënten.'

Inspelen op 'pixelated workforce'

Altrio telde eind 2022 ruim 800 medewerkers, opnieuw een groei van circa 15%. Ook het verzuim is laag: 2,5% tegenover een landelijk gemiddelde van 13%. Volgens CEO Jochem Martens hebben de goede 'rapportcijfers' te maken met het organisatiemodel dat zijn bedrijf hanteert. 'Altrio gaat anders te werk dan andere zorgaanbieders. Wij verenigen zelfstandige verpleegkundigen in één onafhankelijke thuisverplegingsdienst.



Altrio Geluksdag



Altrio speelt volop in op de komst van de 'pixelated workforce', met de Verenigde Staten als lichtend voorbeeld. Jochem: 'In de VS werkt meer dan 50% van de mensen onder de 35 jaar nu al als freelancer in verschillende jobs. Ze kiezen er zelf voor om van werkplek naar werkplek te gaan en zo verschillende ervaringen op te doen. Als Altrio veren we mee met deze trend, met een nieuw, hip en inspirerend organisatiemodel. Zo vinden onze opleidingsdagen niet plaats in een achterafzaaltje, maar in een discotheek of een voetbalstadion waar naast key note sprekers ook een DJ is die na afloop de luidsprekers laat knallen.'

Beweging van geluksbrengers

In een organisatie met zelfstandigen is het belangrijk om mensen bij elkaar te brengen, zegt Jochem. Altrio heeft diverse community-initiatieven die de animo, het tempo en het gevoel hoog houden. Er is een familiedag en er zijn talrijke netwerkevents. Onder de noemer AltrioSki gaan groepen medewerkers - op eigen kosten - skiën in Schladming. En met AltrioSummer gaan medewerkers samen naar Ibiza. Ook in de marketing doet Altrio het anders dan anderen. De campagne 'geluksbrengers' laat zien wat de medewerkers drijft: elke dag zorgen voor zorg, verbinding en 'goesting'. 'Altrio is een beweging van geluksbrengers', stelt Jochem. 'De campagne is bottom-up georganiseerd. We werken met gedecentraliseerde coördinatiepunten, waarbij een coördinator een zorgbuurt onder zijn hoede heeft, met 12 tot 18 verpleegkundigen die allen dichtbij de patiënt staan. Ieder team krijgt een budget van 'geluksbrengers' dat zij vrij mogen besteden via ons marketingplatform. Zo kunnen de teams lokale initiatieven zelf bekostigen, en kunnen zij vanuit autonomie en creativiteit geluk brengen voor de patiënten. En dat geluk gaat verder dan reguliere zorg, het budget kan ook heel goed besteed worden aan bijvoorbeeld pannenkoekendagen of theater.'

Vooruitblik 2023

We zitten midden in de grootste organisatorische verandering in de geschiedenis van Vebego. Het bouwen van een toekomstbestendige organisatie – een proces dat tot 2025 duurt - vergt bijzonder hoge investeringen. Het is belangrijk om focus te houden op het reguliere werk voor klanten en de wereld om ons heen, terwijl we werken aan grote interne projecten zoals samenvoegingen, rebranding en ICT-projecten.

De grootste organisatorische verandering ooit voltrekt zich in een onzekere tijd. De oorlog in Oekraïne is helaas, na een jaar, nog altijd niet ten einde. En de stevige inflatie houdt nog altijd aan. Loonafspraken staan onder druk en klantcontracten moeten worden opengebroken en heronderhandeld om het effect van de kostenstijgingen enigszins terug te verdienen.



Deze factoren hebben effect op de begroting van Vebego over het jaar 2023. Het verwachte resultaat in 2023 zal fors lager uitvallen dan over het boekjaar 2022. In de voorbereidingen op het jaar 2023 waren diverse CAO-onderhandelingen binnen schoonmaak en groen nog niet afgerond. De hoogte van de loonstijgingen is daardoor nog onzeker, en daarmee ook de vereiste omzetstijging om dit te financieren. We maken ons bovendien zorgen over ons personeel. Door de enorme inflatie (met name energiekosten) zien we bij steeds meer medewerkers problemen ontstaan. De financiële onzekerheid veroorzaakt stress en kan leiden tot uitval. We zijn bijzonder alert op deze vorm van uitval en willen medewerkers, daar waar wij kunnen, bijstaan met begeleiding en advies.

Hoge uitval betekent hogere uitgaven voor inkoop. Het aantal (kwalitatieve) medewerkers op de arbeidsmarkt is schaars. De prijzen van zelfstandigen of arbeidsbemiddelingsbureaus stijgen enorm. Onze bedrijven zien stijgende personeelskosten als één van de grootste risico's voor 2023. Het verloop bij het personeel, zowel op de werkvloer als in ondersteunende functies, is hoog; het behoud van key players wordt van steeds groter belang. Tegelijkertijd verwachten wij ook te profiteren van kansen in de huidige arbeids- en verkoopmarkt. Als krachtig collectief met één voor iedereen herkenbare merknaam kunnen we medewerkers en klanten beter voor ons winnen.



Binnen de schoonmaak en het groen in Nederland, en binnen de schoonmaak in Duitsland, gaan we in ieder geval vol van start met één grote onderneming. Er staat in deze bedrijven een sterk nieuw managementteam dat de strategische visie van 2025 heeft omarmd en hier gerichte vervolgacties op inzet. De managementteams worden ondersteund door de leden van de Executive Board; deze houdt zich bezig met de kansen en risico's op lange termijn en stuurt (bij) op strategisch niveau.

Ook in 2023 moeten we weer snel en adequaat inspelen op de in rap tempo veranderende omgeving. Dat is nodig om de juiste besluiten voor de korte én de langere termijn te kunnen nemen, in het belang van Vebego en alle stakeholders. Doel in 2023 is en blijft dat we nog meer 'Great Work' kunnen verrichten door en voor onze medewerkers en klanten!



Ons bestuur

Om als Vebego-bedrijven meer impact te kunnen maken, hebben we in 2019 plannen gemaakt om Vebego robuuster te organiseren. Niet alleen op bedrijfsniveau, maar ook op het niveau van Vebego Group. Sinds 2021 bestaat de Board of Directors uit Ton Goedmakers (CEO) en Ronald Goedmakers. Zij voeren samen met de leden van de Executive Board de dagelijkse leiding over het bedrijf. In 2022 hebben we de beoogde wijzigingen in de Executive Board doorgevoerd. Bij de nieuwe samenstelling hebben we bewust gezocht naar meer diversiteit, in het bijzonder naar een meer evenredige man/vrouw-verdeling in de Board.



Giuseppe Santagada, Niel Cortenraad, Sirka Hintze, Ton Goedmakers, Poléanne Vluggen, Mark van Haasteren, Ronald Goedmakers

Per 1 september 2022 is Poléanne Vluggen aangetreden als nieuwe CPCO (Chief People & Culture Officer). In die functie volgt zij Peter van Montfort op. Poléanne heeft veel internationale ervaring met veranderingmanagement op het gebied van cultuur, structuur en leiderschap. Als CPCO richt zij zich op het ontwikkelen van de cultuur en het verder uitbouwen van betekenisvol werk, zodat onze medewerkers hun maatschappelijke positie kunnen versterken. Naast een nieuwe CPCO is de Executive Board versterkt met een nieuwe Chief Value Officer (CVO): de Duitse Sirka Hintze. Zij is per 1 februari 2023 aangetreden en heeft ruime financiële ervaring in bankwezen, transport en logistiek. Vebego kiest bewust voor een CVO in plaats van de gebruikelijke CFO. Hiermee geven we uiting aan een bredere kijk op prestaties en resultaten - meer dan alleen financieel. Die ontwikkeling sluit aan bij



de ambities van Vebego; het creëren van waarde voor klanten, medewerkers en de maatschappij staat voor ons ten slotte centraal. De Chief Value Officer wordt verantwoordelijk voor de groei, optimalisatie en bescherming van waarde voor al onze stakeholders. De zoektocht naar een nieuwe CVO liet wat langer op zich wachten. Gedurende deze periode heeft Ronald Goedmakers de betreffende taken op zich genomen; hiervoor zijn we hem dankbaar.

Met de komst van Poléanne en Sirka zijn alle rollen in de Executive Board vervuld. Naast de CPCO en de CVO bestaat de Executive Board uit een Chief Operating Officer (COO) voor Nederland en België (Mark van Haasteren), een COO voor Duitsland en Zwitserland (Giuseppe Santagada) en een Chief Strategy Officer (Niel Cortenraad).

Designing our Future

Voor het derde opeenvolgende jaar ging veel bestuurlijke aandacht uit naar het traject Designing our Future (DoF). In het bijzonder hebben we de samenvoeging tot Vebego Cleaning Services Nederland met veel belangstelling gevolgd, evenals de integratie tussen hectas en Servico in Duitsland. Als Board spreken we onze waardering uit voor de grote stappen die gezet zijn in de bedrijven om te komen tot 11 robuuste organisaties. Het gaat daarbij om organisatiewijzigingen, maar ook om aanpassingen van processen, systemen, functies. Veel vacatures in managementteams zijn vervuld, zowel door nieuw talent aan te trekken als door eigen medewerkers een nieuwe uitdaging te bieden. Het bewust streven naar meer diversiteit op leidinggevend niveau is, met name in de Nederlandse bedrijven, terug te zien in de samenstelling van de diverse managementteams.

Ook in de besturing en monitoring van de bedrijven hebben we in 2022 stappen gezet. Ieder kwartaal rapporteren de bedrijven aan de Executive Board. De formele besprekingen combineren we met een informeel contactmoment, zodat deze zogenoemde Q-meetings waardevol zijn voor alle betrokkenen. In 2023 gaan we hier gestructureerd mee door. Daarvoor stellen we een KPI-dashboard op met zowel financiële als niet-financiële KPI's. Ook de voortgang die bedrijven boeken op het gebied van Great Place to Work, Ecovadis en NPS monitoren we tijdens deze Q-meetings.

Om ook in de toekomst ruimte te hebben voor overnames, heeft Vebego de financieringsruimte vergroot met een kredietovereenkomst en een zogenaamde 'accordeonregeling'. Tegelijkertijd hebben we het financieringsbeleid opnieuw tegen het licht gehouden.

Wijziging vennootschappelijke topstructuur

In september 2022 hebben we de statutaire naam van VebeGO B.V. gewijzigd in VebeGO Group B.V. en die van VebeGO International B.V. in VebeGO B.V. Deze entiteiten handelen onder de naam VebeGO Group dan wel VebeGO. Deze wijziging zorgt voor een betere aansluiting op de strategie en de nieuwe organisatie en is gecommuniceerd als onderdeel van de groepsbrede rebranding.

De ontbinding van VebeGO Holding N.V. vindt plaats na goedkeuring van de jaarrekening 2022. Tot die tijd heeft de Raad van Commissarissen bevoegdheid voor twee entiteiten (VebeGO Group B.V. en VebeGO Holding N.V.).

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. De samenstelling van de RvC is in het verslagjaar 2022 ongewijzigd gebleven. De raad bestaat uit vijf personen (twee vrouwen, drie mannen): Pamela Boumeester (voorzitter), Loes van Rijsoort, Willem Cramer, Ton Goedmakers sr en Jan van Hoek.



Loes van Rijsoort, Jan van Hoek, Ton Goedmakers sr, Willem Cramer en Pamela Boumeester

Pamela Boumeester treedt per 1 juli 2023 terug als voorzitter en lid van de Raad van Commissarissen van VebeGO Group. Zij is dan ruim vier jaar voorzitter van de Raad geweest. De procedure om te komen tot een opvolger van Pamela is inmiddels opgestart.



[In dit overzicht](#) staan de personalia van de leden van de Raad.

Bij de samenstelling van de RvC kijken we naar individuele ervaring en deskundigheid, maar ook naar de competentie van de Raad als geheel. Het streven is een heterogeen, complementair team waarbij de commissarissen elkaar aanvullen en versterken, maar elkaar ook voldoende tegenwicht en scherpheid bieden. Bij toekomstige vacatures laat Vebego, naast individuele eisen, ook diversiteit binnen de Raad meewegen. Voor de familiecommissaris is de maximale termijn van twee keer vier jaar niet van toepassing.

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

Was getekend

Board of Directors

Ton Goedmakers, CEO

Ronald Goedmakers

Voerendaal, 15 mei 2023



Bericht van de Raad van Commissarissen



Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen is te spreken over het resultaat over 2022. Het bedrijf boekte een bescheiden winst in een turbulent jaar waarin het bedrijf te maken had met covid en met de gevolgen van de oorlog in Oekraïne op energieprijzen en economie. Vebego is een gezond bedrijf. Mede hierdoor heeft het in 2022 de kosten kunnen dragen van grote interne reorganisaties. Het bedrijf is er daarnaast in een zeer krappe arbeidsmarkt in geslaagd om zich bij de werving van medewerkers in gunstige zin te onderscheiden.

Als Raad zijn we tevreden over het presteren en het functioneren van de Board of Directors. De financiële handel en wandel is in orde en op orde. Dit concludeert de Raad aan de hand van de maandelijkse updates en de kwartaalcijfers die zij heeft ontvangen. Designing our Future, het grote herontwerp uit 2020 dat zich richt op een toekomst met elf grote bedrijven in vier landen, ligt volledig op koers. De integratie van negen schoonmaakbedrijven tot één groot Nederlands schoonmaakbedrijf is effectief geworden per 2023. Ook het nieuw te vormen grote groenbedrijf in Nederland staat in de steigers en werkt toe naar volledige integratie en vooral ook één gezicht in 2023. Belangrijke opbrengst van 2022 is de integratie van hectas en Servico tot één groot Duits schoonmaakbedrijf. Dit bedrijf dat zich per 2023 Vebego Facility Services is gaan noemen zal in de eerste helft van 2023 definitief aftrappen. Op het gebied van rebranding zijn ferme stappen gezet. De twee grote nieuwe bedrijven in Nederland en Duitsland dragen al de naam Vebego. De andere bedrijven in België, Zwitserland en Duitsland werken eveneens toe naar één naam, één merk.

Als Raad stellen we de lange termijn doelen van onderneming centraal. Belangrijke rol hierbij is het bewaken van de strategie. In gesprekken met de Board of Directors hebben we de strategie in het afgelopen jaar getoetst op consistentie - Doe je wat je zegt? Volg je het plan? Is het einddoel nog steeds scherp? - en op verdere implementatie. We zijn steeds goed geïnformeerd over de voortgang en over voorliggende implementaties. Als Raad hebben we in 2022 het belang van een investeringsagenda benadrukt, als een van de manieren om de strategie levend en tastbaar te maken. Ook hebben we meermalen in bredere zin met de directie van gedachten gewisseld over hoe Vebego verder vorm kan geven aan de groeistrategie. Is het vooral 'Buy' of vooral 'Build'? Koersen we op incrementele groei of op snellere groei via overnames? Hierbij is het verdere ontwerp van een financieringsbeleid en een beoordelingsproces van bedrijven op de agenda gezet. Met als doel dat Vebego snel kan handelen als er zich acquisitiekansen voordoen.



De Raad is in 2022 geïnformeerd over CSRD, de nieuwe vanuit de EU opgelegde richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging. Vebego wil hierin vooroplopen en is zich hier volop op aan het voorbereiden. Als Raad zien we hierin eens te meer de bevestiging dat Vebego oog heeft voor de belangen van alle stakeholders. We zien het ook terug in het dagelijkse handelen: Vebego investeert veel in het vakmanschap en het werkplezier van de medewerkers.

Als Raad geven we gevraagd en ongevraagd advies. We stellen vragen en brengen kennis in. Als Raad hebben we bijvoorbeeld meegedacht over de fusie van hectas en Servico tot Vebego Facility Services in Duitsland, in de wetenschap dat het altijd moeite en tijd kost om bedrijven te integreren. Wat valt mee, wat valt tegen? Hoe gaan we verder? Ook was de Raad, hoewel het deze rol formeel niet heeft, nauw betrokken bij de twee nieuwe benoemingen in de Executive Board in 2022.

De Raad had in 2022 vier reguliere vergaderingen. Er waren twee bedrijfsbezoeken. Deze bezoeken hebben als doel om nader kennis te maken met de business en met de mensen bij Vebego. Naast een bezoek aan Yask (inmiddels Vebego Facility Solutions) op de High Tech Campus in Eindhoven, bracht de Raad twee dagen door in Zwitserland op uitnodiging van Vebego AG. Hierbij ging de Raad onder andere op bezoek bij een grote klant ([Lindt & Sprüngli](#)). Ook was er een presentatie over het innovatieve ecosysteem iCITY in de regio Basel en over Great Place To Work; Vebego AG stond in 2022 in de Top 3 van 'best workplaces' in heel Europa.

Als Raad hebben we in de tweede helft van 2022 een zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een externe partij. Hierbij hebben we onder andere gekeken naar de effectiviteit van ons werk en naar de onderlinge samenwerking. We hebben andermaal impliciete aannames over taken en competenties gecheckt en expliciet gemaakt voor elkaar. De zelfevaluatie past bij de good governance die we nastreven en helpt ons om een effectieve Raad van Commissarissen te blijven – een Raad waar complementaire kwaliteiten worden benoemd én worden ingezet. Er waren in 2022 geen mutaties in de Raad.

Wij bieden u hierbij het door de Board of Directors opgestelde Jaarverslag 2022 aan. De jaarrekening 2022 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 2022 vast te stellen.



Was getekend

Raad van Commissarissen:

Pamela Boumeester, voorzitter

Willem Cramer

Ton Goedmakers sr.

Jan van Hoek

Loes van Rijsoort

Voerendaal, 15 mei 2023

Samengevatte jaarrekening VebeGo Group BV 2022



Samengevatte jaarrekening Vebego Group 2022

1.1 Instructie voor de lezer

De samengevatte jaarrekening is een verkorte versie van de geconsolideerde jaarrekening 2022 van Vebego Group B.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 2022 van Vebego Group B.V. is te verkrijgen bij de vennootschap.

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

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

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



Geconsolideerde balans per 31 december 2022 (voor winstbestemming)

(In duizenden euro)

Activa	31.12.2022		31.12.2021	
Vaste Activa				
Immateriële vaste activa				
Goodwill	48.516		17.658	
Overige immateriële vaste activa	21.207		6.589	
		69.723		24.247
Materiële vaste activa				
Bedrijfsgebouwen en bedrijfsterreinen	16.956		11.842	
Machines en installaties	21.491		16.524	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	20.433		16.306	
		58.880		44.672
Financiële vaste activa				
Deelnemingen in verbonden partijen	11.022		14.493	
Latente belastingvorderingen	1.715		1.296	
Overige vorderingen en leningen u/g	1.710		2.041	
		14.447		17.830
Vlottende activa				
Vorraden				
Handelsvoorraden	7.454		5.207	
		7.454		5.207
Vorderingen				
Handelsdebiteuren	182.727		125.680	
Overige verbonden maatschappijen	106		98	
Overige vorderingen en overlopende activa	29.378		21.352	
		212.211		147.130
Liquide middelen		74.621		174.817
		437.336		413.903



Passiva	31.12.2022	31.12.2021
Groepsvermogen		
Aandeel Vebego Group B.V. in het groepsvermogen	112.436	109.371
Aandeel derden in het groepsvermogen	160	-102
	<u>112.596</u>	<u>109.269</u>
Voorzieningen		
Voor pensioenen	3.476	29
Voor belastingen	11.533	5.130
Voor reorganisaties	6.601	5.565
Voor eigenrisicodragerschap WGA	8.556	9.851
Voor jubileumuitkeringen	4.021	4.255
Overige voorzieningen	7.863	5.246
	<u>42.050</u>	<u>30.076</u>
Langlopende schulden		
Kredietinstellingen	4.523	2.526
Hypotheke o/g	2.106	2.178
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	28.784
Achtergestelde leningen	225	225
Investeringsverplichtingen	4.591	12.556
Overige schulden	165	62
	<u>11.610</u>	<u>46.331</u>
Kortlopende schulden		
Kredietinstellingen	3.151	2.724
Leveranciers- en handelskredieten	54.980	44.519
Schulden aan groepsmaatschappijen	15	15
Belastingen en premies sociale verzekeringen	58.206	47.349
Overige schulden en overlopende passiva	154.728	133.620
	<u>271.080</u>	<u>228.227</u>
	437.336	413.903



Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2022

(In duizenden euro)

	2022	2021
Netto-omzet	1.370.766	1.052.209
Kostprijs van de omzet	1.097.661	830.536
Bruto-omzetresultaat	273.105	221.673
Verkoopkosten en algemene beheerkosten	260.592	187.365
Netto-omzetresultaat	12.513	34.308
Financiële baten en lasten	433	-1.236
Resultaat voor belastingen	12.946	33.072
Belastingen resultaat	-5.778	-11.543
Aandeel in het resultaat van (niet-)geconsolideerde ondernemingen	3.778	7.312
Resultaat na belastingen	10.946	28.841
Aandeel derden	-330	-549
Resultaat toekomend aan de rechtspersoon	10.616	28.292



Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022

(In duizenden euro)

		2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten:			
Netto-omzetresultaat		12.513	34.308
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen en andere waardemutaties		27.388	20.817
- Mutaties in voorzieningen		4.006	3.260
- Veranderingen in werkkapitaal:			
. mutatie kortlopende vorderingen	-41.726		-7.294
. mutatie voorraden	-957		1.475
. mutatie kortlopende schulden exclusief kredietinstellingen	6.371		46.059
		-36.312	40.240
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		7.595	98.625
Ontvangen interest	427		322
Ontvangen dividenden	3.838		3.095
Betaalde winstbelasting	-10.220		-8.118
		-5.955	-4.701
Kasstroom uit operationele activiteiten		1.640	93.924
Kasstroom uit investeringsactiviteiten:			
Investerings in (im-)materiële vaste activa	-25.184		-22.197
Desinvesterings (im-)materiële vaste activa	8.644		1.007
Investerings in geconsolideerde ondernemingen	-46.076		-3.057
Desinvesterings van geconsolideerde ondernemingen	0		3.563
Investerings/desinvesterings in niet-geconsolideerde ondernemingen	6		5.197
Verstekte langlopende vorderingen	-2		-553
Ontvangen aflossingen langlopende vorderingen	457		313
		-62.155	-15.727
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-60.515	78.197
Kasstroom uit financieringsactiviteiten:			
Ontvangsten uit kapitaalverhogingen	0		81.277
Ontvangsten uit langlopende schulden	179		0
Aflossingen van langlopende schulden	-30.273		-110.804
Betaalde dividenden	-8.768		-8.374
Betaalde interest	-2.955		-1.456
Mutatie kredietinstellingen	427		-463
		-41.390	-39.820
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-41.390	-39.820
Nettokasstroom		-101.905	38.377
Koers- en omrekeningsverschillen		1.709	1.084
Mutatie geldmiddelen		-100.196	39.461
Saldo geldmiddelen begin verslagjaar		174.817	135.356
Saldo geldmiddelen einde verslagjaar		74.621	174.817

Het aan belangen van derden toerekenbare bedrag van het saldo geldmiddelen einde verslagjaar bedraagt € 0,7 miljoen (2021: € 0,6 miljoen).

Overige gegevens



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Vebego Group B.V.

Ons oordeel

De samengevatte jaarrekening 2022 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van Vebego Group B.V. te Voerendaal is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2022 van Vebego Group B.V.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2022 van Vebego Group B.V. op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 1.2 in de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2022.
2. De geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2022.
3. Het geconsolideerd kasstroomoverzicht 2022.

Samengevatte jaarrekening

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Boek 2 Titel 9 van het in Nederland geldend 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 Group B.V. en onze controleverklaring daarbij.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2022 van Vebego Group B.V. in onze controleverklaring van 15 mei 2023.

Verantwoordelijkheden van de Board of Directors en de Raad van Commissarissen 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 punt 1.2 in de toelichting.

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

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, 15 mei 2023

Was getekend

Deloitte Accountants B.V.

R.H.M. Hermans MSc RA



Afkortingen en begrippen

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

Betekenisvol werk

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

Designing our Future

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



EcoVadis

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

Future Fit

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

Global Reporting Initiative

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

Great Place To Work®

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

Impact

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

One family. One culture. One language.

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

Sustainable Development Goals

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

Vebego 2025

Naam van Vebego's strategie 2017-2025.



Over dit verslag

Dit is het jaarverslag van Vebego Group B.V. over 2022. [Hier vindt u een overzicht van de groepsmaatschappijen](#) die onder Vebego Group vallen.

Productie

Samenstelling, redactie, overige fotografie:

Corporate Communications Vebego

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

Fotografie: [Manon van der Zwaal](#), [Carin Deben](#), [Koen Kruchten](#), [Dennis Vloedmans](#),

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

Basisontwerp: [Zandbeek](#), Eindhoven

Vertaling: [Transperfect translations](#), Utrecht

Copyright

© Vebego Group, Voerendaal mei 2023. 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.

Great work

Vebego Group

Cortenbach 1
PO Box 23092
NL-6367 ZH Voerendaal
+31 (0)45 562 8333
www.vebego.com