



Ronald Goedmakers:

# Duurzaam personeels- beleid betaalt zich uit

**Bij familiebedrijf Vebego staan continuïteit van het bedrijf en vooruitgang door mensenwerk voorop. Daarom investeert de organisatie veel in haar medewerkers en in de samenwerking met haar klanten. Zo is Vebego van duurzame toegevoegde waarde voor klanten, eigen medewerkers en daarmee voor het bedrijf zelf. Volgens Ronald Goedmakers, voorzitter van de raad van bestuur van Vebego International, blijven zijn mensen relatief lang voor de organisatie werken. 'Zij voelen een sterke verbondenheid met Vebego.' Duurzaam personeelsbeleid betaalt zich uit.**

Emilie van Steen



**M**et ruim 46.000 werknemers is Vebego International een van Nederlands grootste familiebedrijven. Ton Goedmakers senior (1924-1997) begint in 1943 in Heerlen zijn glaswasbedrijf Hago. Zo weet hij te ontkomen aan de verplichte tewerkstelling in Duitsland. Na de oorlog ontwikkelt Hago zich verder tot schoonmaakbedrijf. In de jaren vijftig stromen de eerste grote opdrachten binnen. Ton junior (1951) bouwt het bedrijf uit van 3.000 naar 25.000 werknemers door groei in de schoonmaakbranche en door het pakket te verbreden met personeelsdiensten, ICT-ondernemingen en fabrieken voor was- en reinigingsmiddelen. Aan het einde van de twintigste eeuw leidt het bedrijf een verlies. Oorzaak: te snelle groei en een té breed dienstenpakket. Na stevig familieberaad worden de fabrieken afgestoten. Vebego richt zich in de 21ste eeuw nog maar op één ding: mensen die diensten leveren. De huidige kernactiviteiten van Vebego zijn facility services, products & systems, personeelsdiensten en de gezondheidszorg.

Wie de site van Vebego bezoekt, kan het niet ontgaan dat het familiebedrijf maatschappelijke verantwoordelijkheid en aandacht voor haar mensen erg belangrijk vindt. 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen zit in het DNA van Vebego', vertelt CEO Ronald Goedmakers. Wij spreken hem op het hoofdkantoor van Tëncel Uitzendbureau in Breda, een van de vele dochterbedrijven van Vebego. Daar ontvangt hij ons met koffie en thee. Goedmakers serveert zelf uit. 'Wij zijn tenslotte een dienstverlenend bedrijf', zegt hij met een vette knipoog. De sympathieke Vebego-baas oogt ontspannen en vertelt met zachte, maar ver dragende stem, over de waarde van duurzaam personeelsbeleid, cultuur, leiderschap, en de opvolging van het familiebedrijf.

Met een omzet van 999 miljoen euro over 2010, behoort Vebego tot de grootste familiebedrijven in Nederland. In de afgelopen 35 jaar is het bedrijf gegroeid van 3.000 naar bijna 47.000 medewerkers. Vebego richt zich op facility services, products & systems, personeelsdiensten en de gezondheidszorg. Ruim tachtig bedrijven maken volledig deel uit van Vebego, zoals Hago, Tëncel Uitzendbureau, Alpheios, Indigo Services, Carrard, Assist en Care. Daarnaast heeft Vebego verschillende joint ventures en andere samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers en partners.

#### Wie is...?

##### Ir. Ronald Goedmakers

**Geboren:** Heerlen, 14 april 1962

**Opleiding:** Bedrijfskunde, Technische Universiteit Eindhoven

**Loopbaan:** 2006-heden CEO Vebego International  
2000-2005 lid raad van bestuur Vebego International  
1999-2000 algemeen directeur Hago Nederland  
1988-1998 diverse functies, Vebego International  
1987-1988 Purchasing Manager DSM

## Als de vraag naar schoonmakers of uitzendkrachten terugloopt, kun je mensen in een personeelpool in plaats van baan zekerheid toch werkzekerheid geven

### Duurzame dienstverlening

'Door goed te zijn voor onze medewerkers, te investeren in hun ontwikkeling en samen resultaten te boeken, werken wij aan duurzame en langdurige relaties met hen, met opdrachtgevers, toeleveranciers en andere partners', legt Goedmakers uit. 'Met betrekking tot onze opdrachtgevers noemen wij dit duurzame dienstverlening. Mede door onze langdurige relaties en continuïteit creëren wij profit die opnieuw geïnvesteerd wordt in medewerkers en opdrachtgevers. Hierdoor kunnen wij als spin-off maatschappelijke betrokkenheid daadwerkelijk vorm en inhoud geven.'

Vooruitgang door mensenwerk is het motto van de familie Goedmakers. Ondanks de huidige ontwikkelingen staan we volgens Goedmakers weer aan de vooravond van krapte op de arbeidsmarkt. 'Het wordt steeds moeilijker om voldoende middelbaar en lager geschoolde werknemers aan te trekken en mensen te binden en te boeien.' Desondanks ziet hij een aantal kansen voor Vebego om hiermee om te gaan.

### Personeelpools

De eerste is het opzetten van 'personeelpools'. Dat kan zowel in de sectoren logistiek, productie, techniek als in de gezondheidszorg. Goedmakers: 'Vanuit een pool verrichten mensen met een vast dienstverband flexibel werk voor kortere of langere periodes bij een of bij verschillende werkgevers. Als de vraag naar schoonmakers of uitzendkrachten terugloopt, kun je mensen in zo'n pool in plaats van baan zekerheid toch werkzekerheid geven.'

Hij schetst het voorbeeld van het laden en lossen van schepen in de stukgoedhaven van Vlissingen. Vanwege de economische tegenslag in 2008 legden er minder vrachtschepen aan, waardoor laders en lossers onvoldoende werk hadden. Goedmakers: 'Daarom zijn we destijds een samenwerking aangegaan met Heerema. Die kon onze kraanmachinisten goed gebruiken bij constructiewerkzaamheden voor lopende opdrachten. Toen het overslagwerk weer aantrok, zijn die mensen teruggegaan naar hun oude werk.'

Omdat Vebego mensen op deze manier flexibel inzet en investeert in opleiding en ontwikkeling verbindt het bedrijf zijn uitzendkrachten aan de eigen organisatie, is de overtuiging van Goedmakers. 'Een goede band onderhouden met een reguliere uitzendkracht is veel moeilijker. Die staat bij ons ingeschreven, maar waarschijnlijk ook bij een aantal andere uitzendorganisaties.'



## Aandacht voor mensen vormt de beste garantie voor hoge motivatie, een stevige band met het bedrijf en daarmee een hoge kwaliteit van dienstverlening

### Kijken wat mensen wél kunnen

De tweede kans is 'employability': het inzetten van mensen met een beperking op taken die ze aankunnen. 'Daarmee kun je schommelingen opvangen en tijdig inspelen op behoeften aan bepaalde vaardigheden. Zo willen wij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer bij het arbeidsproces betrekken.'

Daarom richtte Vebego joint ventures op met bedrijven in de sociale werkvoorziening. Mensen met een indicatie werken bij deze bedrijven, krijgen een opleiding en begeleiding en leveren facilitaire diensten zoals schoonmaken, catering en groenvoorziening aan opdrachtgevers. Binnen vier jaar is de omzet van deze joint ventures gegroeid naar ruim vijftig miljoen euro per jaar en werken er drieduizend mensen.

'Wij triggeren onze leidinggevenden om deze mensen maatgestuurde opdrachten te geven. Want het gaat ons om wat zij wél kunnen en dát te faciliteren, in plaats van te kijken naar waar zij niet goed in zijn.'

Dat geldt ook voor mensen met een fysieke handicap. 'Ik heb nog nooit een personeelsadvertentie gezien waarin mensen met een handicap worden uitgenodigd. Daar zit nog een behoorlijk taboe op. Die mensen durven niet te solliciteren of worden in het selectieproces afgewezen. Ook voor ons wordt het tijd om hen meer bij het arbeidsproces te betrekken.'

### Jobcarving

Vebego ziet jobcarving als een derde mogelijkheid om personeelstekorten in de markt op te vangen en mensen te behouden. Door eenvoudige taken van specialistische functies af te splitsen en te bundelen in nieuwe functies, kunnen tekorten aan specialisten worden opgevangen en nieuwe banen worden gecreëerd. Jobcarving leidt tot minder werkstress en een betere dienstverlening aan de klant.

Goedmakers: 'In de zorg verkennen wij jobcarving via het concept "zorgassistent". Die houdt zich bezig met alle niet-medische handelingen zoals het inschrijven van de patiënt, het transport van de patiënt van kamer naar andere afdelingen, het opnemen en bereiden van de maaltijd en schoonmaken. Zaken die verpleegkundigen tot nu toe nog vaak doen. Als verpleegkundigen schaars worden, kun je hun taken uitsluitend toespitsen op het medische vlak en die andere taken door de zorgassistent laten uitvoeren.'

### HR in ander licht

'Vebego zoekt continu naar oplossingen waardoor mensen interessant blijven voor de arbeidsmarkt en zij op hun beurt interesse blijven houden in onze bedrijven', vervolgt Goedmakers. 'Wij voorzien daarom niet alleen in de personeelsbehoefte van onze klanten, maar kijken dus ook nadrukkelijk naar de behoefte en mogelijkheden van onze werknemers zelf.'

Goedmakers' visie laat een ander licht schijnen op HR, dat sinds tien jaar wordt gedomineerd door een rationele benadering van de personeelsplanning. Hierbij kijkt men welke competenties er nodig zijn, waar je die kunt inhuren en welke afspraken je met die mensen moet maken. Er is dan sprake van een performance gestuurde organisatie die zeer kosten- en resultaatgericht is. Vebego draait dit om. Natuurlijk zijn kosten en resultaten essentieel, maar het accent ligt op de mensen. Aandacht voor mensen vormt de beste garantie voor hoge motivatie, een stevige band met het bedrijf en daarmee een hoge kwaliteit van dienstverlening.

'De belangrijkste taak van een leider is een goede club mensen om zich heen te verzamelen en oog te hebben voor wat zij hem kunnen bieden', zegt Goedmakers die zichzelf typeert als een laagdrempelige leider. 'Wij verdiepen ons in mensen. Wat boeit en bindt een schoonmaker of een verpleegkundige? Hoe kunnen wij ze vertrouwen en ruimte geven? Wie zichzelf die vragen stelt en daarnaar handelt, is een aantrekkelijke werkgever.'

Vooraf in de zorg is het lastig om kundig personeel te werven en te behouden. Mede door onregelmatige werktijden wordt daar veel van medewerkers gevraagd. 'Vanuit het inzicht dat een gezonde, tevreden medewerker harder en beter werkt, hebben we besloten om medewerkers zelf hun werktijden en ureninzet te laten inroosteren. We zien hierdoor meer rust en minder arbeidsdruk. Een positieve bijkomstigheid is dat mensen meer uren werken dan toen ze nog op een vaste afdeling werkzaam waren en ingepland werden door een leidinggevende.'

### Concurrentiepositie

Zorgt deze visie op duurzaam personeelsbeleid, waarin veel in de ontwikkeling van mensen wordt geïnvesteerd, niet voor een te dure dienstverlening? Valt er goed te concurreren met andere organisaties die veel meer kosten- en productiegedreven opereren?

'Vebego kiest er bewust voor om niet puur als costleader in de markt te acteren', aldus Goedmakers. 'Wij onderscheiden ons niet door de prijs alleen, maar ook door échte segmentkennis. Zo hebben wij behoorlijk veel kennis van de zorg. Niet alleen van de beginselen van de uitvoerende verplegende werkprocessen, maar ook van de ondersteunende diensten. We zijn inmiddels zo ver dat we ziekenhuizen en zorginstellingen kunnen doorlichten om te kijken of ze wel alle handelingen factureren bij de verzekeraar. Zo ben je ook op een andere manier van toegevoegde waarde.'



Vebeego accepteert een langzamere en meer gerichte groei. 'En we gaan door als familiebedrijf', zegt Goedmakers zonder aarzeling. 'Toekomstige investeringen mogen de continuïteit van de organisatie nooit in gevaar brengen. Daarom zullen wij geen enorme leningen aangaan om grote belangen te kopen. Wij willen zelfstandig zijn en zelf blijven beslissen. Dat betekent dat wij dus ook sturen op onze eigen solvabiliteit. Qua saldo staan we altijd in de plus. Daarmee houden we ons lot in eigen handen. Een verkoop is niet aan de orde. Omdat we hier altijd duidelijk over zijn, wordt er steeds minder aan onze deur geklopt.'

### De derde generatie

Aan de top van Vebeego is het goed georganiseerd volgens Goedmakers. 'Ook daarin moet de continuïteit van de organisatie vooropstaan. Ik vermoed dat mijn vader gezien heeft hoe het misging tussen zijn twee oudste broers toen die het schildersbedrijf van hun vader overnamen. Zij kregen ruzie waardoor dat bedrijf uiteindelijk failliet is gegaan. Mogelijk heeft dit een rol gespeeld bij de beslissing van mijn vader om, vooruitlopend op wetgeving, een raad van commissarissen aan te stellen en tijdig terug te treden om mijn oudere broer Ton de ruimte te geven.'

De nieuwe generatie is nu al nauw bij het bedrijf betrokken. Bijvoorbeeld bij vergaderingen van de raad van commissarissen, nieuwjaarsrecepties en andere belangrijke bedrijfsevents. 'Maar we verplichten onze kinderen tot niets', benadrukt Goedmakers. 'Ze moeten Vebeego zelf zien als een mogelijkheid en kans. Ook als ze kiezen voor een carrière elders, houden ze als toekomstige aandeelhouders wel een zekere verantwoordelijkheid richting Vebeego. Wij hebben gedegen af-

spraken gemaakt zodat het bedrijf nooit in een impasse kan raken of door een interne strijd ten onder kan gaan. Het gaat ons om betrokken aandeelhouders die het bedrijf niet alleen maar zien als geldbron. Het traditionele verhaal van de eerste generatie bouwt het op, de tweede generatie bouwt het uit en de derde generatie breekt het af, willen we voorkomen.'

Inmiddels zijn twee leden van de derde generatie Goedmakers tot Vebeego toegetreden. 'De zoon van mijn broer Ton werkt al vier jaar bij ons. Hij heeft EMC geleid, ons bedrijf in werving van medisch personeel, en sinds een half jaar is hij directeur Vebeego Services in Zwitserland. Een van de dochters van mijn broer is sinds 1 januari secretaris van de raad van bestuur. Zij doet het echt geweldig en is van grote waarde in onze uit louter mannen bestaande board.'

De leden van de familie krijgen een kritische coach. 'Waar men in mijn tijd nog de neiging had om geen kritiek te leveren omdat ik het zoon-tje van de baas was, waken we daar nu voor. Ze krijgen coaching, opleiding en job rotation. Zoals bij al onze medewerkers kijken we wat de nieuwe generatie in huis heeft en wat bij ze past.'

Met vallen en opstaan is Vebeego de afgelopen jaren gigantisch gegroeid en daarmee een complex bedrijf geworden. 'Maar', zegt Goedmakers tot besluit, 'wij proberen zoveel mogelijk mensen uit onze eigen gelederen door te laten stromen en in onze cultuur op te voeden. Onze medewerkers hebben een sterke onderlinge band met elkaar. En als mensen lang en prettig bij ons werken, zullen zij op hun beurt onze normen en waarden verder uitdragen.'

Emilie van Steen - Lapidair Teksten, journalist