Vertrouwen in plaats van controle

Ruimte voor ondernemerschap in familiebedrijf Vebego

Vebego is een familiebedrijf met een duidelijke focus op lange-termijnklantrelaties en bijzondere marktposities. *FMI* ging in gesprek met familielid en statutair directeur Ronald Goedmakers over de unieke kenmerken van het leiden van een familiebedrijf, zijn loopbaan en het hanteren van duurzaam ondernemerschap.

Natalie Hofman en Julian van Stratum

Het verhaal achter Vebego start twee generaties geleden. Harrie Goedmakers, opa van de huidige directievoorzitter Ronald, start een schildersbedrijf. Dat bedrijf loopt niet goed. De vader van Ronald, Ton senior, wil ook ondernemer worden maar realiseert zich dat hij zaken anders moet organiseren om echt succesvol te zijn. Hij richt Hago op, naar de eerste letters van de naam van zijn vader. Hago is de voorloper van het huidige Vebego. De naam Vebego zal niet iedereen bekend voorkomen, maar de namen van dochterbedrijven Hago, Fortron, Tènce!, Assist en Yask, zijn bekender in het facilitaire werkveld. Door de rebranding van de verschillende logo's in 2009 en 2010 krijgt moederorganisatie Vebego meer naamsbekendheid.

Ondernemen

Goedmakers vindt het ook niet belangrijk dat zijn bedrijfsnaam bekend is. Voor hem is het veel uitdagender dat hij een bijdrage kan leveren aan de klantvraag en dat de onderliggende bedrijven van daaruit bekend worden. Dichtbij de klant opereren en weten wat er speelt. Hij wil zich onderscheiden, kiest ervoor om zich naast personeels- en facilitaire diensten bijvoorbeeld te specialiseren in de zorg. Een nieuwe ontwikkeling is de stap in de wereld van sociale werkplaatsen, op dit moment zijn 4.000 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt actief bij deze werkplaatsen. Vebego is daarin misschien anders dan andere bedrijven. Zij heeft de winstdoelstelling natuurlijk op de eerste plaats staan, maar niet ten koste van alles. Daarom is tien jaar geleden bewust gekozen om wel een jaarverslag te maken, terwijl dit voor een familiebedrijf niet verplicht is. Vebego wil duidelijk maken dat zij geen geheimen heeft en wil graag tonen wat zij in huis heeft. Dat heeft waarschijnlijk ook met het familiegedachtegoed te maken. De familie Goedmakers is altijd een hardwerkende en dienstverlenende familie geweest.
Ronald Goedmakers is, als zoon van de oprichter Ton senior, de tweede generatie binnen Vebego. Toch voelt het als de derde generatie, zegt Goedmakers, die hiermee doelt op de ondernemersperiode van zijn elf jaar oudere broer Ton junior, die van 1980 tot 2006 het bedrijf leidde. De twee broers zijn ieder opgegroeid in een andere generatie, de één studeerde in de rebelse tijd van de bezetting van het Maagdenhuis en de ander studeerde in de periode van de tweefa-

Ronald Goedmakers

Foto's: ©NFP Photography/Marijn van Rij

senstructuur, waarbij er een duidelijke focus lag op efficiënt studeren. Op 26-jarige leeftijd is Ronald Goedmakers in 1987 binnen het familiebedrijf gestart, na een eerste baan als inkoper bij chemieconcern DSM. Sinds 2006 heeft hij de rol van voorzitter van de raad van bestuur overgenomen van zijn broer, die het tijd vond om een nieuwe generatie de kans te geven. Sinds begin dit jaar is hij het enige familielid in deze raad.

Visie op klanten

Goedmakers speelde als jongen van negen al met de kinderen van de klanten die bij zijn vader op bezoek waren. Klanten hebben altijd centraal gestaan binnen het familiebedrijf. 'Je bent als bestuurder als het ware rentmeester van Vebego voor volgende generaties', aldus Goedmakers. Dit betekent dat er meer focus is op bijzondere marktposities en minder op volumegroei. Er moet binnen het bedrijf een goede balans zijn tussen persoonlijke ambitie en de wil om samen te werken. Vebego gaat niet voor snel geld verdienen, maar werkt aan duurzame klantrelaties. Het is de taak van de familieleden om iets toe te voegen aan het bedrijf, waar de volgende generatie weer een stap verder mee kan. Om enkele voorbeelden te noemen neemt hij een kasboek uit 1948 ter hand en laat zien dat bijvoorbeeld DSM al sinds halverwege de vorige eeuw klant is van Hago. In het boek staan ook de weeklonen van de medewerkers. Een medewerker in die tijd verdiende een weekloon van 9,96 gulden netto. In 1966 startte Hago bij het eerste ziekenhuis, het Diaconessenhuis in Eindhoven, nu onderdeel van het Maxima Medisch Centrum en nog steeds klant. Van de opvolgers in het familiebedrijf wordt verwacht dat zij ook het rentmeesterschap dragen voor volgende generaties. Het is dus van belang dat zij geloven in het bedrijf, de cultuur en de manier van werken. Daarnaast moeten ze zelf ook een rol willen in het familiebedrijf, ze mogen zelf de keuze maken.
Het is een leuke anekdote binnen de familie dat de een kind in de familie Goedmakers lang heeft gedacht dat zijn vader de burgemeester van Hago was. Op dit moment zijn de zoon en een dochter van broer Ton al werkzaam binnen Vebego. Het karakter van familiebedrijf blijft dus bestaan, hoewel het bedrijf professioneel is georganiseerd met duidelijke afspraken tussen familie, aandeelhouders, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur.

Familiebedrijf van formaat

Op de vraag hoe Goedmakers omgaat met het almaar groeiende bedrijf en hoe hij op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen, geeft hij aan dat hij veel contact heeft met zijn managementteam. Hij benadrukt: 'Al onze directeuren van de dochterbedrijven zijn statutair directeur. Wij geloven meer in vertrouwen dan in controle. Hiermee geven wij de directeuren bewust de ruimte voor innovatie en ondernemerschap. Uiteraard wordt er vanuit de Raad van Bestuur wel duidelijk gekeken naar waar de bedrijven mee bezig zijn, wat hun strategie is, hun onderscheidend vermogen en in welke landen er geïnvesteerd wordt.' Vebego is een mensenbedrijf, dat is het belangrijkste kapitaal. Er is behoefte aan een stabiele top, die is ook zeker gecreëerd. Om te zorgen dat er geen bedrijfsblindheid ontstaat, wisselen de aandachtgebieden van de leden van de Raad van Bestuur elke paar jaar. Zo wordt voorkomen dat er een sleur ontstaat. 'Veel medewerkers werken al heel lang bij ons', zegt Goedmakers. Specifiek kijkend naar de Raad van Bestuur, is zijn broer Ton 35 jaar binnen Vebego werkzaam geweest, Steph Feijen is dit jaar 25 jaar in dienst en in 2012 is Goedmakers zelf 25 jaar aan boord. 'Medewerkers die voor het snelle persoonlijke succes gaan, passen niet bij ons', geeft Goedmakers aan. 'Medewerkers die zichzelf willen blijven ontwikkelen des te meer'. Wij hebben veel aandacht voor opleiding en ontwikkeling en we willen als familie ook dicht bij onze medewerkers staan. Vebego organiseert regelmatig een introductiedag voor nieuwe medewerkers, daarbij krijgen de medewerkers gelegenheid om de Raad van Bestuur vragen te stellen. Zo wil het bedrijf laten zien dat ze een open organisatie is, transparant en dichtbij. 'Onze medewerkers mogen ook fouten maken, zolang ze die fout maar erkennen en ervan willen leren. Dat moet ook wel als de focus ligt op vertrouwen in plaats van op controle. We staan altijd klaar om medewerkers te helpen. Zo zullen veel bedrijven een loonbeslag zien als iets lastigs, wij zien het als een kans om met de medewerker in gesprek te gaan om te bekijken of wij de medewerker kunnen helpen', zegt Goedmakers met trots.

Innovatie en duurzaamheid

'Aandacht voor ontwikkeling en innovatie is voor ons een belangrijk goed. Wij investeren jaarlijks drie miljoen euro in innovatie', geeft Goedmakers aan. Er zijn veel verschillende ideeën in ontwikkeling, vaak zijn dit bestaande ideeën die verder uitgewerkt worden, maar zo nu en dan ontstaan er nieuwe initiatieven die zich in een hoog tempo kunnen ontwikkelen. Dit zit zowel in de slimme toepassing van hulpmiddelen, zoals het gebruik van de Ipad voor verzorgenden bij Orbis, als in complete concepten zoals bijvoorbeeld Hago Next. Enkele jaren geleden is het idee van Hago Next al ontstaan omdat men het idee had dat het anders zou kunnen in de schoonmaakbranche. Door de vraag in de markt is deze ontwikkeling in een stroomversnelling geraakt. Uiteraard betekenen ontwikkelingen in eerste instantie meer energie en managementaandacht, maar ook dit zijn investeringen die men graag doet. Het is een mensenbedrijf en daarin zijn de medewerkers dus van primair belang. Dit betekent dat de focus ligt op het duurzame element 'People'. Samen met MVO Nederland is men bezig om vraagstukken op het gebied van duurzaam personeelsbeleid invulling te geven, denk hierbij aan diversiteit (man/vrouw balans, discriminatie), loopbaanombuiging en loopbaanplanning. Carrière blijven maken tot de pensioengerechtigde leeftijd is lang niet iedereen gegeven, dit moet worden aanvaard en daar moet beleid voor worden gemaakt. Ook wordt er gekeken naar arbeidsmarktvraagstukken, over hoe je mensen, die wat verder van de arbeidsmarkt staan, kunt betrekken in het arbeidsproces. Om deze reden investeert Vebego ook in sociale werkvoorziening (SW). Bij de SW-bedrijven in België wordt gekeken naar een ondersteunende rol van SW-medewerkers binnen verzorgingstehuizen. Vebego kijkt ook hoe medewerkers die bijvoorbeeld blind, verlamd of autistisch zijn een waardevolle taak kunnen hebben in het arbeidsproces. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een blinde medewerker die perfect een functie als telefoniste zou kunnen invullen.

Betrokkenheid

Omdat het bedrijf graag dicht bij de maatschappij wil blijven staan, heeft het een aantal jaren geleden de Vebego Foundation opgericht. Een gedeelte van de winst wordt geïnvesteerd in het fonds om buitenlandse projecten te financieren. Vanuit de foundation worden bouwreizen georganiseerd voor medewerkers, om zo direct in een ontwikkelingsland te investeren en tegelijkertijd het maatschappelijk bewustzijn van de medewerkers te stimuleren. 'We geloven niet in alleen maar geld doneren, we willen ook echt iets betekenen. We zijn op dit moment ook aan het bekijken of we in het kader van CO_2-compensatie zelf een plantage kunnen opzetten en tegelijkertijd ook werkgelegenheid in een ontwikkelingsland kunnen stimuleren. In alles wat we doen, kijken we naar wat de beste sociale en maatschappelijke oplossing is voor de dag van vandaag en voor de mensen van morgen', aldus Goedmakers. fmi

> Natalie Hofman is redactielid *FMI* en manager operations bij Strukton Worksphere en Julian van Stratum is redactielid *FMI* business manager bij Yask.