

*‘Mensen willen stabiliteit
en zekerheid, dat staat
haaks op flexibiliteit’*

Ronald Goedmakers

Vebego is met 32.000 personeelsleden in binnen- en buitenland een van Nederlands grootste familiebedrijven. In 1943 start Ton Goedmakers senior (1924-1997) in Heerlen de onderneming Hago om aan verplichte tewerkstelling in Duitsland te ontkomen. Na de oorlog ontpopt Hago zich steeds meer als schoonmaakbedrijf. De eerste grote opdrachten stromen in de jaren vijftig binnen. Zoon Ton (1951) bouwt het bedrijf uit van 3000 naar 25.000 werknemers door groei in de schoonmaak en verbreding met personeelsdiensten, ICT-ondernemingen en chemische fabrieken. Aan het einde van de 20ste eeuw komt de expansiedrift met een schok tot stilstand door grote verliezen, voor het eerst in de historie van het bedrijf. Te veel, te snel willen is de oorzaak. Familieberaad volgt. De fabrieken worden afgestoten. Vebego stapt de 21ste eeuw binnen met nog maar één product: mensen die iets doen. Met vanaf 2004 Tons jongere broer Ronald Goedmakers als nieuwe baas. Hij voorspelt dat Vebego over vijf tot zeven jaar 50.000 werknemers telt.





Kasteel Cortenbach in Voerendaal is de hoofdzetel van VebeGo.

Ronald Goedmakers; 'Mijn vader is noodgedwongen met dit bedrijf begonnen. Het is opgericht op de dag van zijn achttiende verjaardag. Vanaf die leeftijd zou hij – het was oorlog – vanwege de *Deutsche Arbeitseinsatz* naar Duitsland moeten. Mijn vader had de keus: onderduiken of iets verzinnen om toch actief te blijven. Als ondernemer met ten minste één medewerker hoefde je niet naar Duitsland. Hij besloot een glazenwasserij te beginnen. Ladders hadden ze thuis, mijn opa had een schildersbedrijf dat vanwege de oorlog op zijn gat lag.

Zo is mijn vader met één medewerker begonnen. Zijn moeder moest nog mee oprichten, want hij was nog geen 21. De eerste opdrachten kreeg hij van de zusters, kloosters, gezellenhuizen, hotel Terminus in Heerlen tegenover het station en later kwamen daar de Staatsmijnen bij.'



Het prille begin van Hago



Ronald Goedmakers

geboren:
14 april 1962 in Heerlen.

opleiding:
bedrijfskundig ingenieur,
Technische Universiteit
Eindhoven.
Getrouwd, twee dochters
en een zoon.

VebeGo

1943 opgericht

kerngetallen:

1976:
Ton Goedmakers komt
in het bedrijf.

1000 fte's
omzet € 20 mln
nettowinst € 1,5 mln

2007:
32.000 werknemers
omzet € 705 mln
minderheids-
deelnemingen € 129 mln
nettowinst € 20,6 mln

VebeGo is in negen landen
actief met onder meer:
schoonmaakbedrijven
(Hago), uitzendbureaus
(zoals Tence), handels-
activiteiten (Alpheios) en
zorgdienstverleners (Assist).
www.vebeGo.nl

U bent de derde Goedmakers aan het roer. Kunt u het 65-jarige bedrijf typeren vanaf het begin tot nu?

'In het begin zie je de pioniersfase. Sterk gedreven door ergens een goed gevoel bij hebben, veel emotie. Iemand die het bedrijf eigenlijk uit het niets optrekt.

Dan kunnen er twee dingen gebeuren. In het overgrote deel van de gevallen is er geen opvolger en wordt het bedrijf verkocht. Soms is er een opvolger die aan de slag gaat maar blijkt al snel dat het niet lukt om de onderneming voort te zetten. Dan verdwijnt het bedrijf of wordt het alsnog verkocht.

Mijn vader – hij was de jongste zoon van vijf broers en zussen – heeft gezien dat zijn twee oudere broers die het schildersbedrijf van zijn vader runden, enorme ruzie kregen. Het bedrijf van zijn broers ging later failliet.

Dat heeft hem beïnvloed om al op relatief vroege leeftijd na te denken over een overgang naar de volgende generatie. Het unieke aan hem is dat hij niet tot zijn zeventigste is blijven werken. Hij heeft niet alles krampachtig zelf vastgehouden, maar heeft al heel vroeg – hij was begin vijftig – mijn broer binnengehaald.'

Emotie

'Hij heeft ook ingezien dat hij zijn eigen zoon geen leiding moest geven. Dat kan ook niet, daar zitten veel te veel emotionele aspecten aan. Het blijft toch altijd je kind. Mijn broer is door een externe adviseur begeleid. Hij heeft toen ook een Raad van Commissarissen opgericht. Dat was in die tijd voor een familiebedrijf uniek. Het was ook niet verplicht en waarom zou je vreemden in de keuken laten kijken? Dat zijn de succesfactoren geweest om het bedrijf van de eerste naar de tweede generatie te brengen. Daarna is de fase gekomen waarin mijn broer met de situatie werd geconfronteerd dat ons schoonmaakbedrijf Hago - voortgekomen uit de glazenwasserij - vrij stevig georganiseerd was.'

Wat bedoelt u daarmee?

'Capabele directeuren runden Hago. Die wil je niet in de weg lopen. Dan is er al gauw de *drive* om zelf nieuwe initiatieven te gaan ontplooiën. We gingen



Vebego is groot in schoonmaak.

schoonmaakbedrijven in het buitenland oprichten en kopen. Er kwam een bedrijf bij in Zwitserland, later ook in Frankrijk en in Engeland. En de Nederlandse activiteiten zijn gediversifieerd. We hebben in de beveiliging en automatisering gezeten. We hebben grote fabrieken gehad. We verkochten ooit voor 150 miljoen gulden aan shampoos en reinigingsmiddelen voor de consumentenmarkt. We produceerden voor vele grote supermarkten in Nederland, Frankrijk en Duitsland. Op een bepaald moment groeiden we heel wild alle richtingen op.'

Wat was de strategie achter die veranderingen?

'Het was de diversificatieslag waarbij we groeikansen zagen, en daar wilden we van meeprofitieren. Overal kansen zien, opportunistisch als ondernemer zijn. Vaak gaat dat goed, maar soms gaat het mis. Er ontglippen je wel eens zaken en het is heel moeilijk om overal adequaat op in te spelen.'

Hoe ontstonden de problemen?

'Markten veranderden. Je ziet dat nationale markten ineens Europese markten worden. Dat geldt voor de private labels van was- en reinigingsmiddelen die we toen hadden. Toen we eraan begonnen, hadden we 25 supermarktketens die allemaal zelf inkochten en daar kon je een goede boterham mee verdienen. Maar op een bepaald moment waren er nog maar drie of vier inkooporganisaties en die kochten Europees in. Dan moet je ineens ook concurreren met bedrijven die weet ik hoe ver weg zitten, in landen waar de milieueisen niet zo streng zijn. Ook bleek er een enorme overcapaciteit in de markt te zijn. We werden met verliezen geconfronteerd.'

Geld is niet alles

Ton Goedmakers: 'Wij willen als Vebego meer zijn dan een bedrijf dat geld verdient. Een bedrijf moet iets zijn waar mensen en klanten zich thuis kunnen voelen. Ook voor de lange termijn. Dat is iets wat ons uniek maakt. De manieren waarop wij oplossingen zoeken, verbintenissen aangaan, zijn onderscheidend in de markt. Ook de wijze waarop we met sociale werkvoorzieningen bezig zijn. Andere bedrijven proberen dat hier en daar te kopiëren, maar die doen dat niet echt uit overtuiging.'

Zijn fouten noodzakelijk om uit te komen waar jullie nu mee bezig zijn?

'Ik heb in het begin van mijn carrière nogal wat activiteiten gehad waar problemen waren. Met ons automatiseringsbedrijf en met de fabrieken die destijds verlies maakten. Onze commissarissen zeiden: verkoop het maar. Mijn broer wilde het eigenlijk niet. Die zei: we moeten het toch nog een kans geven. Ik ben toen gaan kijken of het nog te redden was. De markt veranderde zo snel dat je met iedere keer een klein beetje meer efficiëntie het niet redde. Dat was voor mij een leermoment. En eigenlijk kwam ik toen al snel tot de conclusie: dit is niet ons vak. Want wat je merkt als het moeilijk wordt, is dat je het eerst uit activiteiten stapt die niet echt met de kernwaarden van je bedrijf te maken hebben. Het heeft mij geleerd om dicht bij de kern te blijven. Je moet je afvragen waar je als familiebedrijf echt goed in bent en waar je als familiebedrijf verder in kunt groeien. Natuurlijk moet je ook veranderen, want markten veranderen. Je kunt het je niet permitteren om exact hetzelfde te blijven doen wat wij 65 jaar geleden hebben gedaan. Je moet meegaan met de tijd.'

In 2004 neemt de dan 41-jarige Ronald Goedmakers de voorzittershamer van de Raad van Bestuur over van zijn elf jaar oudere broer Ton. Samen betrekken ze Steph Feijen als niet-familieelid en al lang werkzaam binnen Vebego, binnen de Raad van Bestuur en bedenken ze een nieuwe strategie voor het familiebedrijf.

Sterke positie

Ton Goedmakers: 'De derde fase was eigenlijk weer terugfocussen: waar ben je goed in en waar wil je een sterke

'Ik kwam al snel tot de conclusie, dit is ons vak niet'



'Zeventig procent van de ziekenhuizen doet zaken met ons.'

positie in opbouwen? In die fase zitten we nu. We hebben een aantal activiteiten afgestoten. We focussen nu op minder landen en activiteiten. Wij zijn ons niet gaan concentreren op kapitaalsintensieve maar op arbeidsintensieve diensten. Wij zijn goed in mensen, het motiveren van mensen, het managen van mensen. Ook op locatie bij klanten. We zijn niet goed in het duur investeren in productieprocessen, in fabrieken en dat soort zaken.'

Hoe groeit u van een puur schoonmaakbedrijf met een uitstap naar de chemie naar een facilitair dienstverlener?

'Wij waren het eerste schoonmaakbedrijf dat ging schoonmaken in een ziekenhuis. Dat was in het Diaconessenhuis in Eindhoven in 1966. Het was ook het eerste ziekenhuis dat iets uitbesteedde.

Wij zitten meer dan veertig jaar in de gezondheidszorg. Wij weten hoe mensen reageren, welk veranderingstempo ze aankunnen. Wij voelen beter dan andere partijen aan hoe je een geslaagde overgang kunt maken van een eigen dienst naar uitbesteding.

Wat we steeds meer doen, is de facilitaire activiteit van een ziekenhuis of zorginstelling in joint ventures onderbrengen. Wij gaan primair voor een langdurige relatie waarbij we zeggen: we hoeven geen meerderheid of 100%. In de gezondheidszorg nemen we ook met een minderheid genoegen.

Dat doen beursgenoteerde bedrijven sowieso niet, die willen alles consolideren. Voor ons is dat geen halszaak.

Wat wij willen, is goede dienstverlening bij de klant en die op termijn uitbreiden.'

'Wij concentreren ons op arbeidsintensieve diensten'

Onder Ton Goedmakers wordt Vebego een multinational



Ton Goedmakers maakte van schoonmaakbedrijf Hago de multinational Vebego. In 2004 droeg hij de voorzittershamer over aan zijn jongere broer.

'Hago was in die tijd goed voor 80% van onze omzet en resultaat. Daar zat een prima directie op. Die regelde alles zelf. In Hago stak ik daarom niet zo veel tijd. Ik ging ondernemen. In Zwitserland ben ik gestart met een deelname in een glazenwasserij. Ik kreeg een tip van onze Zwitserse machineleverancier. Die zei: er zijn twee jongens, eentje heeft van zijn vader een glazenwasserij geërfd met zes man. Hij wil het niet zelf gaan leiden, is dat niets voor jou? Ik ernaartoe. Datzelfde weekend hadden we 60% van het bedrijf gekocht voor 400.000 Zwitserse frank. Veel te veel geld, maar ja, die twee kerels waren hele goede. Ik ben daar vrijwel iedere week naartoe gegaan en we hebben samen dat bedrijf opgebouwd.'

Hoe komt u erbij om 700 kilometer verderop een glazenwassersbedrijf op te kopen?

'We hadden natuurlijk bedrijfsmatig al met Zwitserland te maken. We kochten daar spullen. Ik vind dat wel een lekker boerenvolk. Beetje eigenheimers, lastig maar ook leuk.'

En waarom gingen jullie even later naar Portugal?

'Gert Beijer – onze commissaris – had een fabriek in Portugal. Ik vroeg hem: kan ik die fabriek niet poetsen? Toen zijn we in Portugal begonnen. Je moet niet denken dat ik daar hoog strategische gedachten bij had. Ik ben altijd een opportunist geweest. Waar deed zich een opportunity voor? Kon ik daar wat mee, dan deed ik dat. Geen geniale denkrichting of wat dan ook. Ik ging ook gigantisch vaak op mijn bek. Het saldo bleef goed, maar het ging af en toe ook helemaal fout.'

Maar u nam toch een strategische beslissing om het uitzendwerk naast het schoonmaak te gaan doen?

'Dat vind je dan. Het is ook een minderwaardigheidscomplex van schoonmakers. Schoonmaken is een vak zonder aanzien. Ik denk dat alle schoonmakers in die tijd er ook iets bij deden wat meer aanzien gaf. Of het nu catering was of bewaking. Ik denk dat het een frustratiegedreven verbreding was. Punt. En ik denk dat het voor iedere ondernemer gold en daarna plakten we er een briljant verhaal aan vast. Maar ik geloof absoluut niet in de hogere strategie. Daar geloof ik helemaal niets van. Ik ken mijn collega's uit die tijd.'

Ik ben inmiddels wat minder een opportunist, maar nog altijd wel een beetje.'



Vebego probeert tot de haarvaten van ziekenhuizen door te dringen.

Voormalig staatssecretaris Aboutaleb van Sociale Zaken voorspelt dat een kwart van de Nederlanders in de zorg gaat werken. Jullie anticiperen daar al op.

‘Daar zijn we al een aantal jaren mee bezig. We zitten in Europa met een verzadigde markt. De bevolking groeit niet meer, de werkende bevolking nog amper. Als we blijven zitten waar we zitten, dan blijven we kantoren schoonmaken terwijl er steeds minder kantoren komen. Mensen gaan ook steeds minder vaak naar die kantoren. Dat betekent dat er voor ons geen echt rooskleurige toekomst in die sector is weggelegd. Een van de alternatieven is een globale speler worden in schoonmaak. Dan kun je groei zoeken in Aziatische landen, of in Amerika. Maar wij hebben gemerkt dat in onze arbeidsintensieve dienstverlening het heel erg belangrijk is om de sociale systemen, inclusief de wetgeving, tot in de haarvaten te kennen. En voordat je die kennis in een land hebt opgebouwd, ben je vijf tot tien jaar bezig voordat je echt kunt zeggen: ik snap die markt en ik kan daar goed geld verdienen.

Daarbij komt dat, als je bijvoorbeeld naar China gaat met een uurtarief van een paar eurocent, je heel veel Chinezen aan het werk moet hebben voor een paar miljoen omzet. En voordat ik die investering positief in mijn portemonnee ga voelen, moeten die Chinezen eerst een veel hoger salaris krijgen. We hebben ernaar gekeken en besloten dat we dat niet gaan doen. We wachten liever en bouwen eerst onze positie hier uit. We proberen dat te doen door meer onderscheidend vermogen. We richten ons op lokaal ondernemerschap

‘Wij zijn een goed smeermiddel voor meer flexibiliteit’

De natte rug van Ton Goedmakers

‘Ik ben allergisch voor goeroes, ik ben allergisch voor voorbeelden. Ik ben van de roaring sixties. Eigenlijk ben ik allergisch voor gezag, maar mijn betere ik zegt dat ik een baas nodig heb. Mijn vrouw is mijn baas en mijn commissarissen zijn mijn baas. Ik moest daar met een natte rug naartoe en verantwoordelijkheid afleggen. Ik vocht voor mijn leven en haalde af en toe bakzeil. Maar dan vond ik ook echt dat ik verloren had. Maar ik had en heb nog altijd heel veel respect voor ze. Dat heeft met de basisfilosofie te maken, die heb ik echt heel erg: ieder mens heeft recht op een baas. Dat is ook het probleem bij ondernemers en ceo’s die te lang succesvol zijn, dat je het gevoel kwijtraakt van: ik heb nog een baas. Op dat moment ga je, en dat is menselijk, hard in je succes zitten en dan ga je jezelf geweldig vinden en dan verlies je je nederigheid en dan verlies je een paar eigenschappen die voor een leider belangrijk zijn.’

of op segmentering. We zetten in op gezondheidszorg, voedingsmiddelenindustrie, logistiek en sociale werkvoorzieningschappen. En we creëren nieuwe bedrijven en nieuwe diensten.’

Haarvaten

Vebego probeert tot in de haarvaten van een ziekenhuis door te dringen. De al decennia bestaande relaties via het schoonmaken van veel ziekenhuizen is daarbij de binnenkomer. Vebego doet inmiddels voor een aantal ziekenhuizen de logistiek, waaronder het bestellen, opslaan en uitleveren van medische en overige artikelen. Vebego-personeel serveert de maaltijden voor patiënten aan het bed. Via een gespecialiseerd uitzendbedrijf levert het ook verplegend personeel en artsen.

Ton Goedmakers: ‘Zeventig procent van de ziekenhuizen doet zaken met ons. Maar we kunnen bij hen nog veel meer doen. De zorg staat nog in de kinderschoenen als het gaat om samenwerken en/of uitbesteden. Ziekenhuizen worden ineens afgerekend per behandeling, terwijl ze vroeger een vast budget kregen. Dat was gemakkelijk, want je wist aan het begin van het jaar waar je aan het einde uitkwam. En nu word je gedeeltelijk afgerekend op de prijs per operatie. Dan moet je je anders gaan organiseren. Er komt concurrentie. Je moet gaan onderhandelen met verzekeraars. Je hebt ineens flexibiliteit nodig. En wij zijn daar een goed smeermiddel voor.

Wij zijn bezig met een concept voor zorgondersteuning waarbij wij met name de huishoudelijke en lichte verzorgende taken van de verpleging separeren. Denk aan het regelen van de telefoon en televisie, patientenvervoer, het verzorgen van de bloemen en het schoonmaken van de kamer, het opmaken van de bedden, het verstrekken en serveren van maaltijden. Een heel pakket aan dienstverlening waar je niet per se een opleiding voor moet hebben op het niveau van verpleegkundige, wij kunnen dan die taak overnemen.

Dat doen we bijvoorbeeld bij het Reinier de Graafziekenhuis in Voorburg. Wij proberen op zo veel mogelijk raak- en knelpunten in die zorg in te spelen. Iedere keer in die ondersteunende rol en iedere keer moet het in ieder geval arbeidsintensief zijn.’



'We creëren nieuwe bedrijven en nieuwe diensten.'

De volgende stap is het ziekenhuis overnemen.

'Daar hebben we over gediscussieerd. We hebben zelfs overwogen om op het Slotervaartziekenhuis in Amsterdam te gaan bieden. Het argument vóór was dat je via zo'n overname alle activiteiten in een ziekenhuis heel goed leert kennen. Dat was dé kans. Aan de andere kant, je wordt concurrent van andere ziekenhuizen in de regio die ook je klant zijn. En de vraag is: hoe reageren zij daarop? Wij hebben toch niet geboden. Wij zijn geen specialist in het uitonderhandelen van tarieven met zorgverzekeraars. Wij zijn ook geen specialist in het managen van maatschappen van doktoren en specialisten.'

Werkvoorzieningschappen

Vebeego participeert in meerdere werkvoorzieningschappen (*Wet sociale werkvoorziening, Wsw, gc*) om zo toegang tot meer personeelsleden te krijgen. Met als voordeel voor de schappen dat ze via Vebeego een grote deskundige partij op meerdere gebieden in huis halen. Goedmakers: 'Werkvoorzieningschappen hebben vanuit de gedachte dat ze mensen aan het werk moeten helpen fabrieken gebouwd waar ze schoenen en puzzels maken. Die zijn in groenvoorziening, catering en schoonmaak gestapt. Als je dat allemaal gaat doen, dan moet je wel verstand hebben van al die markten. En je ziet nu dat de werkvoorzieningschappen het te verduren krijgen van goedkopere leveranciers uit Oost-Europa of China. En dat ze nu in de problemen komen. Want je bent niet een specialist in al die markten zoals tegenwoordig nodig is, je bent een Wsw-bedrijf.'

'We hebben overwogen om op het Slotervaartziekenhuis te bieden'

Is dat een gouden greep geweest dat u zich op die zorg heeft geconcentreerd?

'Dat mag u mij over vijf jaar vragen. Laat ik het zo zeggen: wij zijn heel blij dat we die keuze een aantal jaren geleden hebben gemaakt. En we kunnen daar nog jaren in door. We hebben een range aan onderscheidende concepten. Daarnaast is het zo dat zorg niet ons enige speerpunt is. Hetzelfde werk willen we nu ook gaan doen voor de voedingsmiddelenindustrie. Wij zijn begonnen met het schoonmaken van productielijnen. Dan kom je ook bij het leveren van personeel voor die productielijnen en in sommige gevallen gaat het al zo ver dat wij per eenheid gereed product betaald worden.'

Robots rukken op

Robots doen al heel lang schoonmaakwerk. De eerste stofzuigers die met sensoren door grote hallen rijden en stof zuigen zijn al twintig jaar oud. Toch denken de gebroeders Goedmakers dat het nog zeker minimaal tien jaar gaat duren voordat robots het eenvoudigste schoonmaakwerk, vloeren van kantoren, kunnen gaan doen. De moeilijkere en nauwkeurigere klussen, kasten afnemen, grondig machines reinigen en ander schoonmaakwerk zal nog zeker dertig jaar duren. Daarvoor zijn nog slimmere robots (met artificial intelligence) nodig. De huidige generatie robots is nog lang niet slim genoeg, stelt de topman van Vebeego.

Ronald Goedmakers: 'Een robot gaat van plint tot plint de hele kamer af, en komt dan pas een snippertje tegen terwijl een schoonmaker van ons alleen dat snippertje doet en dan naar de volgende kamer gaat en na een kwartier klaar is.' Er is nog een ander praktisch probleem dat de mens nog beter kan oplossen dan het apparaat. Goedmakers: 'Til met een robot maar eens een glas op om een tafel even af te nemen. Daar heeft een robot het heel moeilijk mee. Wij schatten zelf in dat het nog minimaal tien jaar duurt voordat de robot taken kan overnemen van een schoonmaker. We kopen af en toe zo'n apparaatje en testen het. Probleem is dat

ze nog traag zijn, ze hebben niet echt veel zuigkracht en de batterijen zijn ook nog een groot probleem.' Maar als de robot eenmaal een gekwalificeerde schoonmaker is, dan kan het apparaat de schoonmaakwereld op de kop zetten. Goedmakers: 'Het zal een behoorlijke impact op een deel van onze werkzaamheden kunnen hebben. Zeker op het traditionele vloeronderhoud. Mede daarom zijn wij op weg om andere dienstverlening te organiseren. Waardoor je minder geraakt wordt door die robotisering. Daarom volgen we het nauwlettend zodat we het kunnen gebruiken in onze dienstverlening.'

Dat moet u uitleggen.

'Iemand anders is eigenaar van de hal en de productielijnen. Hij doet alle kapitaalsinvesteringen, koopt de grondstoffen in. Wij pakken dan bijvoorbeeld paprika's in, wij doen er een etiketje op of verrichten andere fijne bewerkingen en worden per ton of per pallet afgerekend. In feite runnen wij die fabriek. Het gaat zo ver dat als wij een machine te traag vinden, wij in overleg treden met de eigenaar. Dan laten we hem de keuze: of de prijs voor ons werk gaat omhoog of hij moet een betere machine leveren.

Het is een kwestie van personeels- en productieplanning.

We hebben inmiddels het overgrote deel van het logistieke personeel van het bedrijf Seacon in Venlo overgenomen in een gemeenschappelijke joint venture met Seacon. Met de bedoeling om die mensen niet alleen voor Seacon in te zetten, maar ook voor andere klanten in de regio.'

Gaat u straks ook scheerapparaten voor Philips in elkaar zetten?

'Dan kom je aan een grens. Wij zijn geen specialist in het maken van scheerapparaten. Wij zijn specialist in het organiseren van flexibele arbeid op locatie. Dat is de hoofdtaak. Maar ik sluit niet uit dat wij over vijf jaar scheerapparaten maken. Of assembleren.

Het is niet voor niets dat we participeren in Wsw-bedrijven. Daar ligt nog een behoorlijk potentieel aan mensen die we in de toekomst heel goed voor dit soort werk kunnen inzetten.'

Flexibiliteit

'De behoefte aan flexibiliteit zal alleen maar groeien. Of je nu over de gezondheidszorg praat of over productiebedrijven, allemaal hebben ze één probleem en dat is dat ze steeds sneller moeten inspelen op trends en wetgeving. Dat staat haaks op wat mensen willen: stabiliteit en zekerheid. De meeste grote organisaties hebben moeite om die flexibiliteit in te bouwen. In dit soort flexibilisering ligt onze grote kans, in de krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende behoefte aan flexibilisering.

Wij nemen steeds meer processen van onze klanten over. Arbeidsintensief en flexibel.'

Ton Goedmakers: fouten zijn zegenend

Ton Goedmakers leidde Vebego bijna een kwart eeuw. Vier jaar geleden heeft hij een stapje terug gedaan, sindsdien leidt zijn broer Ronald het bedrijf.

Ton Goedmakers is een kampioen relativeren. 'Ik leer graag van mensen, maar ik ga dat nooit verabsoluteren. Ik ga altijd relativeren, ik kan niet anders. Ik vind succes ook heel relatief. In zijn context gezet: je moet er ook een ontegenwoordige hoop mazzel bij hebben. Ik ook. Ik heb ook heel veel moeite met mensen die zichzelf heel geweldig vinden. Ik heb dat ook gedaan, dus ik moet ze ook vergeven. Toen we een slecht jaar hadden, was dat voor mij eigenlijk zegenend. Zo van: zo jochie, zo goed ben je helemaal niet. Je hebt gewoon geluk dat je het overleeft en dat je tijd krijgt om je aan te passen. Probeer eens wat nederiger te worden! En dat was voor mij een heel leerzame tijd. Ik heb toen heel veel bijgeleerd. Heeft er ook mede toe bijgedragen dat ik in 2003 eerst tegen de Raad van Commissarissen en toen tegen Ronald gezegd heb: neem jij die voorzittershamer, ik voeg niets toe na 25 jaar als ik daar nog eens jaren zit. Doe het nu vooral op jouw manier, en al vinden ze mij extrovert en leuker dan jou bijvoorbeeld, dat doet er niet toe, jij moet jezelf zijn.'



Vebego werkt steeds nauwer samen met werkvoorzieningschappen, zoals bij Licom in Brunssum.

Boven van links naar rechts: Saskia van Houtem (intercedent Tence), Mounet Geuskens (intercedent Tence) en Jenny van Leeuwen (vestigingsmanager Tence).

Is dat het onderscheidende vermogen ten opzichte van uitzenders zoals Randstad?

'Wij hebben vanuit onze ervaring in de schoonmaak en facilitaire dienstverlening ervaring in het aannemen van werk. De pure uitzenders doen dat niet. Die leveren alleen mensen via uurtje-factuur. Wij zijn bereid in mengvormen te investeren.'

Dan komt de ervaring van die afgestoten fabrieken weer te pas.

'De kennis wel. Maar we zullen geen fabrieken meer gaan overnemen. We zijn door schade en schande wijs geworden en weten nu dat we niet in stenen moeten gaan investeren.'

Hoe heeft u dat nieuwe concept bedacht?

'Dat groeit. Dat groeit onder druk. Dat groeit wanneer je merkt dat je onvoldoende groei realiseert. Onder druk word je creatief.'

Daar zijn fouten uit het verleden voor nodig?

'Absoluut. Ik denk het wel. Als het te goed gaat, wordt het gevaarlijk. Tevredenheid moet niet leiden tot luiheid. Onder druk van achterblijvende resultaten of te weinig groei word je creatiever. Daarom zijn we gaan nadenken.'