



• Stoffels en Bleijenberg bundelen hun krachten

Stoffels Cleaning en Schoonmaakbedrijf Bleijenberg B.V. gaan samen verder onder de naam Stoffels Bleijenberg. De Vebegeo bedrijven vormen samen - met ruim 1.200 medewerkers - de grootste schoonmaakorganisatie in Zuidwest-Nederland. Door de krachtenbundeling kan Stoffels Bleijenberg slagvaardiger en flexibeler de strijd aangaan met andere schoonmaakbedrijven en ook wordt een schat aan schoonmaakexpertise gecombineerd. Daarnaast ontstaan voordelen op het gebied van inkoop en backoffice. De samenwerking heeft geen gevolgen voor de personeelsbestanden van beide bedrijven.

• Tènce! voor de tweede keer 'Uitzendbureau van het jaar'!

Nederlandse HR-professionals en flexwerkers hebben Tènce! uitgeroepen tot 'Uitzendbureau van het Jaar 2009'. Net als in 2007 gooide Tènce! bij opdrachtgevers hoge ogen met aantrekkelijke banen, snelle bemiddeling en een persoonlijke aanpak. Directeur Willem Butz is natuurlijk trots op de uitverkiezing van Tènce!: 'Ik werk nog niet lang bij Tènce! en heb zelf weinig kunnen bijdragen aan het behalen van deze prijs. Maar ik ben er niet minder blij om!'

• Huisstijl krijgt metamorfose

Vebegeo startte in 2009 met de vernieuwing van de huisstijl. Meer dan 22 bedrijven in zes landen krijgen deze nieuwe huisstijl. Zo'n huisstijlverandering kan niet doorgevoerd worden als je niet weet wat je wilt uitstralen en hoe je je bedrijf wilt positioneren. Bij Vebegeo is dat: Koester Vooruitgang.

Elk bedrijf had zijn eigen huisstijl en positionering. Vebegeo wil de wereld echter laten zien dat alle bedrijven onderdeel zijn van dezelfde organisatie. Daarnaast is een aantal diensten complementair, over de bedrijven heen. Daarom krijgen alle bedrijven hetzelfde beeldmerk, maar houden ze hun eigen naam. De bedrijven hebben immers nog wel hun eigen identiteit.

• Assist spreidt vleugels uit in België

Assist is sinds 1 januari 2010 officieel actief in België. Ook in België staat de zorgsector voor grote uitdagingen als het gaat om continuïteit van het personeelsbestand, het beheersbaar houden van secundaire processen en de toenemende behoefte aan thuiszorg. Als antwoord hierop startte Assist een viertal gespecialiseerde divisies. Assist Healthcare Facilities ondersteunt zorginstellingen bij de uitvoering en verbetering van facilitaire en zorgondersteunende taken. Assist Healthcare People ondersteunt instellingen bij het flexibel inzetten van tijdelijk zorgpersoneel. Assist at Home zorgt voor comfortdiensten thuis of in zorginstellingen. Tenslotte biedt Assist Social Integration sociale werkplekken in de facilitaire dienstverlening en de thuiszorg.

Vebegeo International
Cortembach 1
Postbus 23092
NL-6367 ZH Voerendaal
T +31 (0) 45 5628 333
E info@vebegeo.com

www.vebegeo.com



2009/2010

Chronicle

Koester vooruitgang

Tevreden over een pittig jaar
Daadkracht in crisistijd



Mooie dingen
Indigo succesvol



Sociale media
Een verslavende snack?



De goede kanten van de crisis

Als ik iets mag noemen wat mij volledig verrast heeft in 2009, dan is dat de snelheid waarmee het vertrouwen in de gevestigde orde is verdampt. De financiële wereld en het toezicht van de overheden daarop liepen een forse deuk op.

Onze denkbeelden over kapitalisme en marktwerking zijn niet meer zo vanzelfsprekend als een jaar geleden. En zelfs ons vertrouwen in de wetenschap is tanend. We kunnen maar moeilijk accepteren dat ons milieu ingrijpend aan het veranderen is.

Ik hoor veel mensen zeggen dat het tijd is voor verandering. Dat er een einde aan de graaicultuur moet komen. Dat we moeten stoppen met de economie tot dominant levensthema te verheffen. Dat we onze consumptie moeten verduurzamen. En ik ben het daar mee eens. Maar hoe? Want veranderen is lastig. Wij ervaren dat in ons bedrijf ook. Ondanks al onze kennis over verandermanagement zijn de meeste veranderingstrajecten moeizaam.

Ik heb inmiddels geleerd dat veranderen gemakkelijk gaat als het moet. En dat eenvoudige oplossingen de grootste slagingskansen hebben. Niet omdat de eenvoudigste oplossingen de beste oplossingen zijn. Maar omdat ze te begrijpen zijn.

Wat betreft de crisis: ik denk dat we het ergste achter de rug hebben. Ondanks het feit dat wij er als Vebego redelijk ongeschonden doorheen lijken te komen, hebben sommige onderdelen het erg zwaar gehad. Onze mensen in die bedrijven hebben keihard gewerkt om er het beste van te maken. En daar ben ik trots op.

Andere onderdelen van ons bedrijf ondervonden nauwelijks last van de crisis. Zij waren in staat kansen te zien en te benutten. Onze activiteiten in de zorgsector en sociale werkvoorzieningen zijn daar een mooi voorbeeld van.

De crisis heeft ons vertrouwen in de gevestigde orde aangetast. Dat is lastig. Maar het heeft ook goede kanten. Omdat het kansen biedt voor een nieuw perspectief. Omdat het verandering dichterbij brengt. Dankzij de crisis is onze belangstelling voor duurzaamheid toegenomen en zien we dat er meer is dan alleen aandeelhouderswaarde. We beginnen het belang van ouderwets vakmanschap weer te ontdekken. Het Rijnlans denken, waarbij belangen van alle stakeholders in de samenleving en organisaties serieus worden genomen, maakt een opleving door. Daar ben ik erg blij mee. En alle initiatieven in onze bedrijven die vakmanschap versterken, kunnen op mijn warme ondersteuning rekenen.

Ronald Goedmakers

Voorzitter Raad van Bestuur

Vebego International

Mei 2010

Facility Services Nederland



Nederland

Hago

Schoonmaakbedrijf. Opereert in heel Nederland en biedt schoonmaakdiensten, facilitaire diensten en specialistische reinigingsdiensten.
Postbus 2619
6401 DC Heerlen
T +31 (0) 45 5738 738
www.hago.nl

Hago Airport Services

Schoonmaakbedrijf gespecialiseerd in vliegvelden.
Schiphol Boulevard 199
1118 BG Luchthaven Schiphol
T +31 (0) 20 3163 939
www.hago.nl

Fortron

Specialist in glasbewassing en speciale reiniging.
Nijverheidsstraat 9
6433 JZ Hoensbroek
T +31 (0) 45 5223 800
www.fortron.nl

Schoonmaakbedrijf Westerveld

Schoonmaakbedrijf met name in de regio West-Nederland.
Postbus 354
1200 AJ Hilversum
T +31 (0) 35 6461 111
www.westerveld.nl

Stoffels Bleijenberg

Schoonmaakbedrijf uit de regio Zuidwest-Nederland.
Postbus 230
4380 AE Vlissingen
T +31 (0) 118 417 500
www.stoffelsbleijenberg.nl

Prisma Facility Management

Specialist in het managen van facilitaire processen.
Postbus 5071
2900 EB Capelle a/d IJssel
T +31 (0) 10 2889 377
www.prisma-fm.com

Home at the Office

Levert housekeeping, receptie- en hostess services.
Postbus 666
2900 AR Capelle a/d IJssel
T +31 (0) 10 2885 559
www.homeattheoffice.nl

Joint Ventures

- Hameland Facilitair
- Licom Schoon
- IBN Facilitair
- De Risse Facilitair
- De Risse Groen
- Vitafront
- WVS Schoonmaak

Facility Services International



België

Care

Biedt schoonmaak- en facilitaire diensten en specialistische reinigingsdiensten.
Luchthavenlei 7B/bus 2
2100 Deurne
T +32 (0) 70 233 187
www.care.be

Care Services

Biedt schoonmaak- en facilitaire diensten en specialistische reinigingsdiensten in het Franstalige gedeelte.
Luchthavenlei 7B/bus 2
2100 Deurne
T +32 (0) 70 233 187
www.care.be



Frankrijk

Carrard Services

Biedt schoonmaak- en facilitaire diensten en specialistische reinigingsdiensten.
BP 381
51063 REIMS CEDEX
T +33 (0) 32 6504 969
www.carrardservices.fr



Groot-Brittannië

Indigo Services

Biedt schoonmaak- en facilitaire diensten en specialistische reinigingsdiensten.
Service House,
37-39 Manor Road,
Romford,
Essex,
RM1 2TL
T +44 (0) 1708 766 977
www.indigoservices.co.uk



Zwitserland

Vebego Services

Biedt schoonmaak- en facilitaire diensten en specialistische reinigingsdiensten.
Kanalstrasse 6
8953 Dietikon
T +41 (0) 43 3229 494
www.vebego.ch

Swiss Servicepool

Levert housekeeping, onderhouds-, receptie- en hostess services.
Kanalstrasse 6
8953 Dietikon
T +41 (0) 44 8056 050
www.swisservicepool.ch

Joint Ventures

- K2 Propreté
- K2 Santé
- NG2Hulst
- Servico

Personeelsdiensten



Nederland

Ténce! Uitzendbureau

Uitzendorganisatie. Specialist in personeels- en projectdiensten.
Postbus 1150
4801 BD Breda
T +31 (0) 76 5302 060
www.tence.nl

Ténce! Payroll

Administratiekantoor. Specialist in centrale uitvoering van personeels- en salarisadministratie van tijdelijke medewerkers.
Postbus 1025
4801 BA Breda
T +31 (0) 76 5232 971
www.tencepayroll.nl

Hands to Work

Personeelsdienstenverlener. Specialist in flexibele internationale personeelsoptlossingen.
Postbus 3307
5902 RH Venlo
T +31 (0) 77 8503 333
www.handstowork.eu

Toolbox 55

Internettool om een eigen netwerk van uitzend- en matchingorganisaties op te zetten.
Postbus 23092
6367 ZH Voerendaal
T +31 (0) 65 3371 456
www.toolbox55.com

Hago food & industry

Schoonmaakbedrijf. Richt zich op de food- & industrysector vanuit een sterk productiegerichte visie.
Postbus 1479
4700 BL Roosendaal
T +31 (0) 16 5562 190
www.hagofoodandindustry.nl



Duitsland

Management 2000

Personeelsdienstenverlener. Specialist in het werven, selecteren en uitzenden van technische vakmensen.
Rösrather Straße 19
51107 Köln
T +49 (0) 221 989 320
www.management2000.de

Joint ventures

- Conservator Supply
- C-Port
- Delta Team Personeelsdiensten
- Delta Team Techniek
- Q-Port Dedicated Logistics People
- Uitzendbureau Zuidgeest
- Vedis Reiniging

Zorgsector



Nederland

Hago Gezondheidszorg

Biedt schoonmaak- en facilitaire diensten en specialistische reinigingsdiensten in de zorgsector.
Postbus 2458
5202 CL 's-Hertogenbosch
T +31 (0) 88 0990 800
www.hago.nl

EMC Artsen en Verpleegkundigen

Personeelsdienstverlener. Biedt oplossingen op maat voor ieder personeelsvraagstuk in de gezondheidszorg.
Postbus 4190
4900 CD Oosterhout
T +31 (0) 16 2496 030
www.emc.nl

Assist Nederland

Dienstverlener in de Nederlandse zorgsector. Partner die meedenkt om ondersteunende processen anders en efficiënter in te richten.
Postbus 2619
6401 DC Heerlen
T +31 (0) 45 5738 787
www.assistzorg.nl



België

Assist België

Dienstverlener in de Belgische zorgsector. Partner die meedenkt om ondersteunende processen anders en efficiënter in te richten.
Luchthavenlei 7B/bus 2
2100 Deurne
T +32 (0) 70 233 187
www.assistzorg.be

Joint ventures

- AlSchoon
- Carinova WMO Diensten
- Facilitesse
- FacilityPunt
- Florein Bemiddeling
- Florein Zorg
- Floor Housekeeping
- De Friese Wouden Huishoudelijk Hulp
- MaAssist
- Makkie
- Martini Ondersteunende Diensten
- Mondriaan Schoon
- Orbis Huishoudelijke Hulp
- Proteion Schoon
- Reflex Interim
- RIF Facility Management
- RIF Facility Services
- SenSI
- UMCG Services
- Vierstroom Hulp Thuis
- Vitaalflex
- Vivre Proper

Products & Systems



Nederland

Alpheios Nederland

Professioneel toeleverancier. Specialist in technische schoonmaakproducten en -systemen als ook in de organisatie van schoonmaak.
Postbus 2558
6401 DB Heerlen
T +31 (0) 45 5738 888
www.alpheios.nl

Toron

Doen research, development en productie van chemie voor de schoonmaakbranche.
Postbus 2558
6401 DB Heerlen
T +31 (0) 45 5738 888



België

Alpheios Belgium

Professioneel toeleverancier. Specialist in technische schoonmaakproducten en -systemen als ook in de organisatie van schoonmaak.
Gaston Fabrélalaan 50
2610 Wilrijk
T +32 (0) 38 284 848
www.alpheios.be

Adrem Cleaning

Professioneel toeleverancier van technische schoonmaakproducten en -systemen.
Koekoeklaan 45
9991 Adegem
T +32 (0) 93 785 968
www.adrem-cleaning.be

Vebego



Nederland

Vebego Management

Consultancy
Levert consultants op allerhande gebieden.
Postbus 2619
6401 DC Heerlen
T +31 (0) 45 5738 727
www.vebego.com

Vebego Innovations

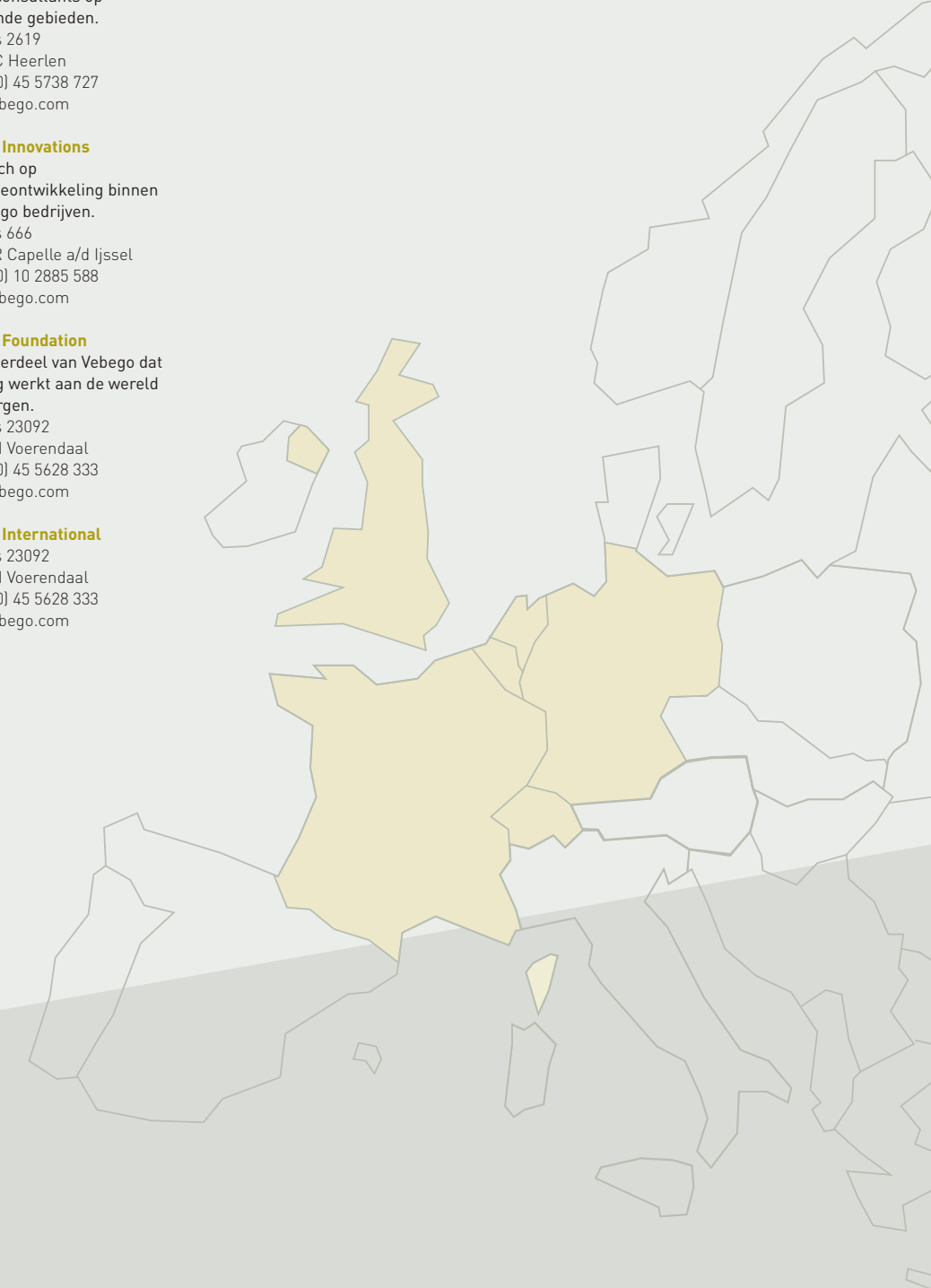
Richt zich op innovatieontwikkeling binnen de Vebego bedrijven.
Postbus 666
2900 AR Capelle a/d IJssel
T +31 (0) 10 2885 588
www.vebego.com

Vebego Foundation

Het onderdeel van Vebego dat vandaag werkt aan de wereld van morgen.
Postbus 23092
6367 ZH Voerendaal
T +31 (0) 45 5628 333
www.vebego.com

Vebego International

Postbus 23092
6367 ZH Voerendaal
T +31 (0) 45 5628 333
www.vebego.com





“We beginnen het belang van ouderwets vakmanschap weer te ontdekken.”

4 Tevreden over een pittig jaar

De wereldwijde economische crisis van 2009 liet ook Vebege niet ongemoeid. Doordat de gevolgen werden gedempt door Vebege's florerende zorgsector, viel de schade mee. Het jaar 2009 in vogelvlucht.

10 Vebege Watchers

Drie 'buitenstaanders' observeren Vebege aan de hand van het directieverslag.

11 Er is iets na het boekjaar!

Filosoof Jitse Talsma over duurzaamheid, Heidegger en vooruitgangsdelen.

12 Harde resultaten boeken met zachte hand

Vebege-bestuursvoorzitter Ronald Goedmakers praat met Rabobank-bestuurder Gerlinde Silvis en organisatieadviseur Willem Mastenbroek over duurzaam ondernemen.

16 De schoonheid van het theeschenken

Organisatiekundige Mathieu Weggeman pleit voor stimuleren van het 'wij-gevoel'. Ger Henstra en Jean-Paul Leenknecht vertalen dit naar de werkvloer.

18 Laat ieder zijn eigen weg naar boven vinden

Geef mensen de kans hun talenten te ontwikkelen, zegt Vebege's HRM-directeur Wim Feijen. Piet Timmers, Willem Butz en Christelle Duchemin reageren hierop vanuit hun dagelijkse praktijk.

20 We zijn met mooie dingen bezig

Phil Smith, commercieel directeur van Indigo Services, over hoe het 'slapende' Indigo een nieuwe start maakte.

22 Vrouw zijn is geen issue

Een zestal Vebege-topvrouwen uit binnen- en buitenland praat over de kansen en mogelijkheden voor vrouwen in het moderne bedrijfsleven.

24 Modern innoveren

Achter gesloten deuren nieuwe producten en diensten bedenken is passé. Open innovatie heeft de toekomst!

26 Sociale media: een verslavende snack?

'Digibeet' Ton Goedmakers en nieuwe media-fanaat Rocco van den Berg discussiëren over de voors en tegens van netwerken als Twitter en LinkedIn.

29 Nieuws

Tevreden over een pittig jaar

Het zal u niet ontgaan zijn, het was crisis in 2009. Bij Vebeo ondervonden we daarvan hinder, maar de schade viel uiteindelijk mee.

Stormachtige tegenwind

Dankzij onze groei in de zorgsector zijn we de afgelopen jaren minder gevoelig geworden voor conjuncturele schommelingen. Onze Personeelsdiensten hadden het wel zwaar te verduren. Daar hadden we te maken met een vraaguitval van gemiddeld 23%. Ook bij onze speciale reinigingsdiensten en onze Facility Services-activiteiten in de industrie, logistiek en retail was er een teruglopende vraag. Verder zien we bij Facility Services een verruwing van de markt door de toenemende concurrentiedruk. Dit leidt tot een toename van risicomidend gedrag bij zowel afnemers als aanbieders. Deze ontwikkelingen remden de groei en lieten de winst met ruim een derde afnemen.

Maar zonder noemenswaardige schade

Toch kijken we tevreden terug. Want ondanks de crisis nam onze omzet toe en bleven wij winstgevend. Daarnaast versterkten we vooral dankzij open innovatie onze positie in de zorgsector en sociale werkvoorzieningen. Deze manier van ondernemen biedt ook in andere sectoren een aantrekkelijk perspectief. Verder blijkt uit onderzoek dat onze medewerkers zich enorm betrokken voelen bij ons bedrijf.

De weg naar duurzaamheid

De wens om ons bedrijf duurzamer te maken, kreeg handen en voeten met het MVO Marathon Programma. Onder het motto Inspireren – Faciliteren – Motiveren worden de Vebeo bedrijven ondersteund bij hun MVO-agenda en activiteiten. Veel Vebeo bedrijven introduceerden een MVO-coördinator, waardoor MVO een gezicht krijgt en er een aanspreekpunt voor medewerkers ontstaat. We boekten goede vooruitgang op onze MVO-doelstellingen. Bij Hago bijvoorbeeld introduceerden we het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Daarin gaat het niet alleen om de tevredenheid over de werkgever, maar juist om de verbondenheid daarmee. Het is een van de vele initiatieven die ons nog duurzamer gaan maken. Al onze MVO-activiteiten zetten we op een rij in ons Duurzaamheidsverslag 2009.

Scherpe focus op minder innovatieprojecten

In 2009 hebben we meer focus aangebracht in onze innovatieactiviteiten. De productiviteit van onze schoonmaakdienstverlening is vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Zowel vanuit een technisch perspectief als vanuit een organisatieperspectief zien we mogelijkheden om te verbeteren. Dankzij onze open innovatie in de zorgsector en sociale werkvoorzieningen wisten we een spectaculaire groei te realiseren.

Dat innovatie en productiviteit hand in hand kunnen gaan, bewijst het nieuwe planningsysteem bij onze flexpool Vitaal Flex in de zorgsector. Daarin bepalen medewerkers zelf hun werktijden en werklocatie.

“Om duurzaam te worden moet je mensen mobiliseren. Dat gaat niet in een dag, ook niet in een jaar, maar als de beweging op gang is valt hij niet meer te stoppen.”

Een herkenbaar gezicht voor alle Vebeo bedrijven

Om onze zichtbaarheid en herkenbaarheid te vergroten gaan alle Vebeo bedrijven vanaf 2010 hetzelfde beeldmerk en dezelfde huisstijl voeren. Met een gemeenschappelijk merkbeeld en huisstijl benadrukken we de onderlinge verbondenheid van onze bedrijven. De merknamen van onze bedrijven blijven ongewijzigd. Wij verwachten dat de volledige rebranding eind 2011 is afgerond.

Financiële resultaten

Resultatenrekening

In 2009 groeide de omzet met bijna 3% tot € 877 miljoen. De omzet van onze Personeelsdiensten daalde fors met € 60 miljoen, maar werd volledig gecompenseerd door omzetgroei in de Nederlandse gezondheidszorg. Onze Facility Services-activiteiten buiten Nederland groeiden met 2% en in Nederland zelfs met bijna 7%. Dit laatste is vooral dankzij een toenemend aantal joint ventures met sociale werkvoorzieningen. Onze Products & Systems-activiteiten zagen de omzet met bijna 5% groeien in een dalende markt. Voornamelijk als gevolg van de sterke vraaguitval in Personeelsdiensten was de autonome groei in 2009 negatief.

De EBIT nam met 37% af en kwam uit op € 22,6 miljoen. Dit werd vrijwel volledig veroorzaakt door de afnemende vraag in Personeelsdiensten, die de winstbijdrage met 79% liet dalen. De gestegen omzet in de zorgsector in Nederland leidde nog niet tot een hogere winstbijdrage. De winstbijdrage van Facility Services in Nederland verbeterde stevig met ruim 19%. De winstbijdrage van onze internationale Facility Services-activiteiten nam af met 10%. Products & Systems verbeterde de winstbijdrage met bijna 12%.

De EBIT blijft achter ten opzichte van onze doelstelling. De crisis en de gevolgen voor Personeelsdiensten zijn daar

Geconsolideerde groepswinst-en-verliesrekening over 2009 (in duizenden euro's)

	2009	2008
Netto omzet	692.483	710.914
Kostprijs van de omzet	531.510	538.679
Bruto omzetresultaat	160.973	172.235
Verkoopkosten en algemene beheerkosten	144.932	138.960
Operationeel resultaat	16.041	33.275
Bijdrage aan Foundation	-608	-642
Netto omzetresultaat	15.433	32.633
Financiële baten en lasten	21	-1.850
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	15.454	30.783
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-4.917	-7.184
Resultaat deelnemingen	1.628	552
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	12.165	24.151
Aandeel derden	-1.338	-2.062
Resultaat toekomend aan de groep	10.827	22.089

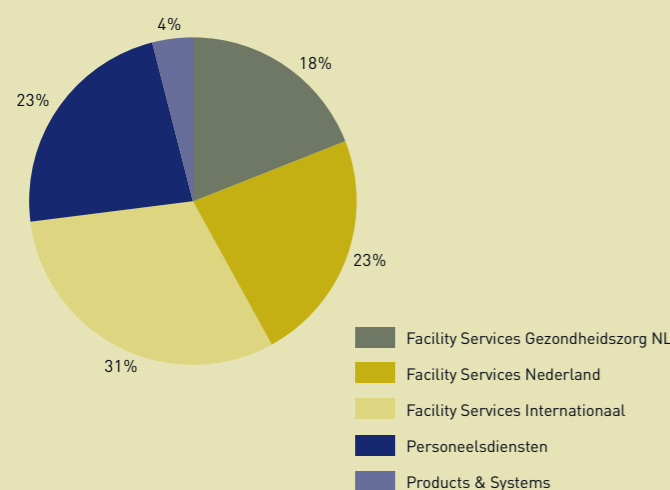
Aangestuurd resultaat 2009 (in duizenden euro's)

	2009	2008
Aangestuurde omzet	876.661	852.004
Aangestuurd operationeel resultaat	22.583	35.890

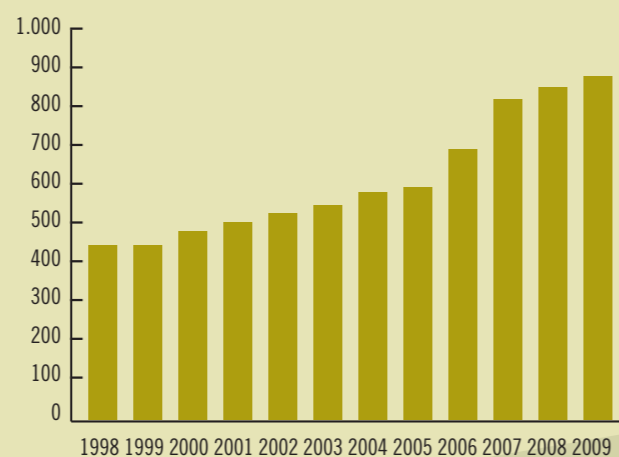
Geconsolideerde groepsbalans per 31 december 2009 (in duizenden euro's)

Activa	31.12.09	31.12.08	Passiva	31.12.09	31.12.08
Vaste activa			Groepsvermogen	57.617	55.011
Materiële vaste activa	32.848	33.752	Voorzieningen	6.335	4.993
Financiële vaste activa	12.110	5.942	Langlopende schulden	79	0
Vlottende activa			Kortlopende schulden	139.668	140.309
Vorraden	4.953	4.483			
Vorderingen	115.222	118.118			
Liquide middelen	38.566	38.018			
	203.699	200.313		203.699	200.313

Aangestuurde omzet Vebego in procenten per activiteitengebied (2009)



Ontwikkeling aangestuurde omzet Vebego in € mln. (1998-2009)



Omzet 2009 € 877 mln.

de hoofdoorzaak van. Maar ook de winstgevendheid van onze Facility Services buiten Nederland en onze activiteiten in de Nederlandse zorgsector blijven achter bij onze winstdoelstellingen.

Balans

De solvabiliteit is uitgekomen op 29,0%. Dit is een goede positie om in de huidige markt relatief onafhankelijk van de financiële instellingen te kunnen opereren. Onze sterke balanspositie is een stevig fundament om de economische crisis tegemoet te treden en om met vertrouwen te kijken naar investeringsmogelijkheden. Onze debiteurenpositie blijft onze aandacht behouden, maar is ten opzichte van vorig jaar verbeterd.

Medewerkers

Vebego verleent haar diensten met circa 29.700 medewerkers. Dat aantal heeft een fulltime equivalent van 17.301 arbeidsplaatsen. Met de joint ventures erbij, zijn dit circa 38.000 medewerkers met een fulltime equivalent van 21.900 arbeidsplaatsen.

Gezondheidszorg

Open innovatie krijgt sneeuwbal effect

In de gezondheidszorgsector blijkt onze open innovatie aan te slaan. We zagen het aantal joint ventures met instellingen opnieuw toenemen, de omzet groeide met 68%. Belangrijker nog vinden we de verbreding van onze dienstverlening. Onze integrale facility management-activiteiten in de zorg ontwikkelden zich naar tevredenheid en blijken op verschillende fronten een verbetering te zijn.

Maar wat willen de zorgmedewerkers?

We deden ook uitvoerig onderzoek naar de behoefte van verpleegkundigen en verzorgenden. Hiermee kregen we diepgaande inzichten in hoe zij denken over werk en werkomstandigheden en kunnen we het werk zo organiseren dat er een betere balans ontstaat tussen werk en thuis. Ook doen we ervaring op met internationale rekrutering. We kijken naar de rekrutering zelf, maar ook opleiding en inburgering hebben onze aandacht. Daarmee sorteren we voor op de verwachte tekorten in de arbeidsmarkt.

Ook in België actief in de zorg

In 2009 zijn we actief in de Belgische zorgmarkt aan het werk gegaan. We introduceerden ons merk Assist. Ook hier hanteren we het principe van vraaggestuurd werken. Onze relaties met gezondheidszorgpartijen geven richting aan onze innovaties en activiteiten. In de Belgische zorgsector is onze uitgangspositie wezenlijk anders dan in Nederland.

Onze positie is kleiner en de uitbestedingsbereidheid bij opdrachtgevers is groeiend, maar nog steeds aanmerkelijk lager dan in Nederland. We combineren daarom het bouwen van een relatienetwerk en het ontwikkelen van dienstverlening met participaties in bestaande marktpartijen. Onze dienstencheques- en thuiszorg-activiteiten van Care at Home zijn ondergebracht bij Assist onder de naam Assist at Home. Met participaties in andere dienstenchequesbedrijven breiden we deze activiteit snel uit. Ook maken we een entree in de markt voor zorgpersoneel met Assist Healthcare People. We combineren activiteiten in de sociale economie met de zorgsector onder de naam Assist Social Integration. Tenslotte organiseren we onze Facility Services en managementactiviteiten onder de naam Assist Healthcare Facilities.

“Door mensen hun eigen werktijden te laten bepalen, verruimen we de beschikbaarheid van medewerkers in de zorg.”

Personeelsdiensten

Sterk afnemende vraag als uitdaging voor onze medewerkers en bedrijven

Voor onze personeelsdienstenbedrijven was 2009 een bijzonder zwaar jaar. In de bouwsector, industrie en logistiek kampten we met een vraaguitval die opliep tot 40%. In Duitsland hadden we bovendien te maken met een sterk afnemende vraag naar monteurs bij producenten van investeringsgoederen. Ook in Nederland hadden we in de productie en industrie te maken met opdrachtgevers die hun flexibele arbeidsschil goed gebruikten. Vanaf het derde kwartaal zagen we stabilisatie van de vraag en in het vierde kwartaal zagen we een uiterst voorzichtig herstel optreden. Vooral dankzij de inventiviteit en flexibiliteit van onze medewerkers leverden Personeelsdiensten een positieve winstbijdrage ondanks de barre marktomstandigheden.

Nieuwe combinaties in productie en logistiek

In de sectoren productie en logistiek werken we samen met opdrachtgevers aan het verbeteren en vernieuwen van onze dienstverlening. Nieuwe vormen van flexibilisering en output pricing leveren spannende nieuwe combinaties op. Bovendien leidt dit tot een nauwere samenwerking tussen onze bedrijven Hands to Work, Tënce!, C-Port, Q-Port en Hago food & industry.

Products & Systems

Stabiele omzetonwikkeling met uitstekend resultaat

Als gevolg van de economische crisis stond de omzet van investeringsgoederen sterk onder druk. Maar extra groei binnen andere productgroepen leidde uiteindelijk tot een stabiele groei voor Alpheios. Vooral de positie in de zorgsector werd verstevigd. Eerdere herstructureringen wierpen hun vruchten af. Daardoor was er per saldo een uitstekende winstbijdrage. Dit jaar gaat de boeken in als het beste jaar tot nu toe voor Products & Systems.

“Onze positie in België is kleiner en de uitbestedingsbereidheid bij opdrachtgevers is aanmerkelijk lager dan in Nederland. En toch gaan we daar lekker ondernemen.”

Aanpassingen in marktwerking België en Frankrijk

Om in België klanten een totaalpakket te kunnen bieden, werd in 2009 Adrem Cleaning overgenomen. Daarmee breidden we het assortiment verbruiksartikelen fors uit. Voor Frankrijk besloten we de markt op een andere manier te bewerken. Onze werkwijze sloot onvoldoende aan op de omstandigheden in de Franse markt. Voortaan brengen we een selectie van producten via een distributienetwerk op de markt. Dit distributienetwerk ondersteunen we vanuit de organisatie in de Benelux. De activiteiten van het eigen kantoor in Parijs zijn beëindigd.

Duurzaamheidsconcept Vive krijgt Europees Ecolabel

Als onderdeel van het MVO-programma introduceerde Alpheios Vive, een naam die oplossingen voor duurzaam schoonmaken weergeeft. Vive omvat ondermeer een duurzaamheidsadviseur, een duurzaamheidsscan en opleidingen voor duurzaam schoonmaken. Er is een complete lijn van reinigingsproducten met een onafhankelijk keurmerk: het door de EU toegekende Europees Ecolabel.

Facility Services internationaal

Ook in de Facility Services-markten in België, Duitsland, Engeland, Frankrijk en Zwitserland ervaren wij steeds meer concurrentiedruk. Bovendien had de economische crisis in grote industriële landen zoals Duitsland, Engeland en Frankrijk meer impact op onze activiteiten. Desalniettemin groeide onze omzet fors en bleef de winstgevendheid op een vergelijkbaar peil met het voorgaande jaar als gevolg van toegenomen activiteiten in Zwitserland.

België: nieuwe bedrijvigheid

In België bleek ons nieuwe bedrijf Care Services, dat zich op de Franstalige markt in België richt, levensvatbaar te zijn. Onze glaswas- en speciale reinigingsactiviteiten hebben wij van Fortron België overgebracht naar Care. Daarmee ontstaat voor onze klanten één aanspreekpunt voor de dienstverlening. In 2009 kreeg Care de Solidaritest® Award voor duurzaam ondernemen.

Duitsland: veel dynamiek

Onze activiteiten in hotels en in de retail ondervonden hinder van de economische omstandigheden. Onze omzet in de hotelsector liep terug door een lagere bezettingsgraad in de hotels. Bij onze Instore Logistics besteedden klanten een aanzienlijk deel van de activiteiten niet meer uit. Daarnaast werden we geconfronteerd met enkele faillissementen van onze opdrachtgevers. Vanaf het vierde kwartaal zien we enig herstel. Onze diensten voor gemeenten zorgen voor evenwicht. Daar bleek de bedrijfsvoering stabiel en werd ons werk uitgebreid met het leveren van buschauffeurs en het klein onderhoud in verschillende steden.

Engeland: nieuw elan

Indigo heeft na een aantal zware jaren haar stabiliteit teruggevonden. Het eind 2008 aangetreden managementteam heeft nieuw elan in het bedrijf gebracht. Indigo richt zich nu op middelgrote klanten in Zuid-Engeland.

Frankrijk: meer focus

In Frankrijk hebben we ons belang in K2 Propreté uitgebreid en is K2 Santé opgericht. Daarmee richten we ons op de zorgsector in Ile de France. K2 Propreté groeide in 2009 met ruim 43%. Bij Carrard gingen we verder op de ingeslagen weg van organisatieversterking en het verwerven van klanten die qua omvang bij de organisatie passen.

Zwitserland: omzetgroei

In Zwitserland introduceerden we een geheel nieuwe schoonmaakmethode. Deze methode is geschikt voor kantoorgebouwen vanaf 6.000 vierkante meter. Door een nieuwe taakverdeling te combineren met ICT-toepassingen besparen we 15%. Met de Hauswartung-activiteiten van Swiss Servicepool hebben we onze diensten verder verbreed. Mede dankzij deze nieuwe activiteiten groeide onze omzet met 17%. De winstbijdrage groeide licht mee.

Facility Services Nederland

Ondanks toenemende concurrentiedruk groeide de omzet uit Facility Services Nederland met bijna 7% en steeg de winstbijdrage.

De omzet uit samenwerkingen met de sociale werkvoorzieningen groeide met ruim 68%, terwijl de winstbijdrage verdubbelde. Bijna 50% van de omzet uit deze samenwerkingen bestaat uit groenvoorziening. Vebego nam actief deel aan de commissie-De Vries, die adviseert over de toekomst van de sociale werkvoorzieningen in Nederland.

Bij Hago kreeg de organisatorische ontvlechting van Hago Gezondheidszorg haar beslag en werden de ondersteunende taken in een Shared Service Center ondergebracht. Deze organisatieaanpassingen waren een zware belasting voor medewerkers van Hago en het management.

Home at the Office en Prisma intensiveerden hun samenwerking. Dat leidde tot nieuwe contracten bij onder meer Rabobank en Microsoft. Zowel Rabobank als Microsoft werken aan innovatieve werkomgevingen waarin de medewerker uitgangspunt is. Het aanbod van Prisma en Home at the Office sluit daar goed op aan.

“Vebego nam actief deel aan de commissie-De Vries, die adviseert over de toekomst van de sociale werkvoorzieningen in Nederland.”

In Zuidwest-Nederland integreerden we schoonmaakbedrijf Bleijenberg en Stoffels Cleaning. De nieuwe onderneming Stoffels Bleijenberg heeft nu de robuuste omvang om de concurrentie aan te gaan in de regio waar het bedrijf thuis is.



Ingrid Faber voorzitter Vereniging Familiebedrijven Nederland

“Bij familiebedrijven vind je lange termijnvisie en stabiliteit, ook in moeilijkeren tijden.”



Opvallend in positieve zin vind ik dat Vebego met een duurzaamheidsverslag komt. Tegelijkertijd vind ik het bij Vebego passen, net als hun open source innovatie. Ik ken Vebego als een bedrijf met een sterk adaptief vermogen en open visie. Een voorbeeld dat familiebedrijven zeker niet altijd een gesloten vesting hoeven te zijn. Juist bij familiebedrijven vind je langetermijnvisie en stabiliteit, ook in moeilijkeren tijden. Het is immers een ondernemersvorm die over generaties heen kijkt. Dat zie je terug in de omzet: per saldo is deze

maar met 1 procent afgenomen. Bij Vebego zijn medewerkers het product. Goed dus dat uit medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat het personeel van Vebego zich sterk betrokken voelt bij het bedrijf.



Peter van der Steen adviseur en voormalig algemeen directeur Integrale Bedrijven Noord-Brabant

“Scherp op prijs concurreren en toch die extra service bieden.”

Enerzijds lees ik de zorg over de economische omstandigheden. Anderzijds is er de focus op duurzaamheid en daarbij passende vorm van partnership met opdrachtgevers. Complimenten! Het is immers de toekomst, ook al moet MVO nog landen in de organisatie. Dat is een groeiproces. Scherp op prijs concurreren en toch die extra service bieden. Klantwaardcreatie is leidend. Het is een kwestie van gepassioneerd ondernemerschap én van een lange adem. Ook steeds meer medewerkers prefereren verantwoordelijkheid en erkenning boven geld.

Sterk van Vebego vind ik de inzet van SW'ers (sociale werkvoorzieningen, red.) op de werkvloer. Dat is ook duurzaam – maatschappelijk verantwoord – ondernemen. Het creëert een nieuwe stroom medewerkers. Hard nodig in het kader van de vergrijzing. Ook al zal dit soms weerstand oproepen. Kwaliteit in de uitvoering zal ook op de werkvloer leidend zijn in het kader van duurzaamheid.

Jérôme Frantz algemeen directeur van Frantz Electrolyse en voorzitter van MEDEF 'Les Hauts de Seine Nord'

“Vebego houdt rekening met economische en menselijke aspecten.”



Wij kennen Vebego via Carrard. Ik heb een zeer positieve indruk van de onderneming, wat wordt bevestigd door het directieverslag. Wat mij vooral opviel, is het aanpassingsvermogen van het bedrijf. Vebego doet me een beetje denken – en mijn vergelijking is allerminst negatief bedoeld – aan een inktvis die zijn tentakels gebruikt om de omgeving af te tasten om zich daaraan dan perfect aan te passen. In de crisis die we momenteel doormaken hebben sommigen al gauw

de neiging om de essentie van het bedrijfsleven te vergeten: welvaart scheppen om die vervolgens te herverdelen, eerst binnen de eigen organisatie en vervolgens in haar omgeving, en zo zorgen voor een blijvende band tussen de eigenlijke economie en de wortels van de onderneming. In de mentaliteit van Vebego daarentegen wordt wel degelijk rekening gehouden met zowel de economische ontwikkeling als met het menselijk aspect.

Er is iets na het boekjaar!

De Oude Grieken dachten dat de tijd oneindig was. Elke dag kwam opnieuw de zon op, elk jaar veranderden de seizoenen. Vooruitgang bestond niet. De komst van het christendom veranderde dat. 'In het begin schiep God de hemel en de aarde.' Eerst was er niets, en toen was er iets. Een hele vooruitgang!

De filosoof Martin Heidegger groeide christelijk op. Alleen daarom kon hij zijn verbazing dat wij bestaan, uiten met de vraag: 'Waarom is er iets, en niet veeleer niets?' We leven volgens hem met het idee dat alles eindigt. We wachten op het niets.

“Wie denkt dat de tijd oneindig is, blijft altijd zorgen voor zijn omgeving.”

Een onvoorstelbaar idee voor de Oude Grieken. Een einde aan de tijd, en daarna – niets. Absurd! Niets bestaat immers niet. Maar we kunnen nu de menselijke geschiedenis van begin tot eind vertellen. Dankzij het begin van de tijd – en het niets dat daarvoor kwam. Wij zijn de top van die ontwikkeling. Onze kennis en rijkdom staan op een hoogtepunt. Is dat vooruitgang?

Vooruitgang is: je doel benaderen. Winst en meer winst, groei en meer groei was tot voor kort het belangrijkste doel van elk bedrijf. Alleen bij deze strikt economische benadering zichzelf in de vingers. Omdat het op niets gebaseerd is. Hét niets, om precies te zijn.

“Alleen is het doel pas duurzaam wanneer je verder denkt dan het einde.”

Bedrijfseconomisch bestond er namelijk niets na het einde van het boekjaar. Er was geen toekomst. Dat kan alleen maar als je denkt dat de tijd eindig is. Als je rekent op het einde. De Oude Grieken hadden het dus nog niet zo slecht bekeken.

Wie denkt dat de tijd oneindig is, blijft altijd zorgen voor zijn omgeving. Uitputting is dan ondenkbaar en duurzaam gebruik vanzelfsprekend.

Duurzame vooruitgang is nog steeds: je doel benaderen. Alleen is het doel pas duurzaam wanneer je verder denkt dan het einde. Met elk behaald doel schrijven we een nieuw, avontuurlijk hoofdstuk in een never ending story. Als we dan niet in domme herhalingen vervallen, gaan we vooruit. Steeds hetzelfde doen is immers geen avontuur. Een moedige gedachte: dat is niet niets.

Auteursinformatie:

Jitse Talsma studeerde wijsbegeerte aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Als praktisch filosoof interesseert hij zich in mens en maatschappij. Tegenwoordig werkt hij bij Ravestein & Zwart, bureau voor redactionele communicatie.



Harde resultaten boeken met zachte hand

Ruimte voor zachte waarden, een decentrale inrichting van de organisatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bedrijven die deze aspecten omarmen, hebben de crisis relatief goed doorstaan. Is er een kentering gaande en heeft het Angelsaksische model zijn langste tijd gehad?

Het Angelsaksische model met zijn nadruk op de aandeelhouderswaarde lijkt op zijn retour. Is de 'zachtere' aanpak van veel coöperaties en familiebedrijven opeens de maat der dingen? Deze vraag vormt de rode draad door het levendige rondetafelgesprek dat Vebego bestuursvoorzitter Ronald Goedmakers heeft met Gerlinde Silvis, bestuurslid van Rabobank Nederland, en Willem Mastenbroek, vennoot van Holland Consulting Groep.

Hoewel een coöperatieve bedrijfsstructuur bij sommigen beelden oproept van trage besluitvorming, is de Rabobank redelijk ongeschonden uit de crisis gekomen. Terwijl je zou denken dat de coöperatieve structuur het lastiger maakt om beslissingen te nemen. Volgens Silvis geldt het tegenovergestelde. 'De voorbereidende fase kost tijd. Je moet verantwoording aan de leden afleggen over

wat je doet. Er zijn vaak stevige discussies. Maar als we eenmaal een keuze hebben gemaakt, is dat een keuze van iedereen. De invoering gaat snel. Ik durf te zeggen dat onze besluitvormingsmethode effectiever, efficiënter en transparanter is dan wanneer je een beslissing van bovenaf oplegt.'

Even wennen

De oriëntatie van de Rabobank is van oudsher gericht op klantbinding op de langere termijn. De bank heeft geen last van de hijgerigheid van anonieme aandeelhouders, zegt Silvis. 'De Rabobank is tot in de haarvaten een andere organisatie dan grote beursgenoteerde banken. Nieuwe medewerkers hebben vaak tijd nodig om aan de essentie van onze organisatie te wennen. Ik hoor een nieuwkomer soms zeggen: de coöperatie is een goed marketingconcept.'



Wie is wie? Gerlinde Silvis is in juni 2009 lid van de raad van bestuur van Rabobank Nederland geworden. Zij is verantwoordelijk voor bedrijven, bedrijfsmanagement, coöperatie & bestuur en HR. Silvis werkt al ruim 25 jaar bij de Rabobank.



Ronald Goedmakers is sinds 2005 voorzitter van de Raad van Bestuur van Vebego International. Hij is de derde Goedmakers die dit familiebedrijf in zijn 67-jarig bestaan leidt.



Willem Mastenbroek is partner van organisatieadviesbureau Holland Consulting Group en hoofdredacteur van ManagementSite. Hij is vijftien jaar hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de Vrije Universiteit Amsterdam geweest.



Dan heb je dus nog niet begrepen waarin de Rabobank zich wezenlijk onderscheidt.' 'Je zegt eigenlijk: we hebben een ander type mens in dienst', springt Goedmakers hierop in. Dit geldt ook voor Vebego. 'Mensen die naar ons komen voor het snelle succes en gewend zijn veel met hun ellebogen te werken, worden niet gepruimd en vertrekken meestal weer snel. Wie een enorme bocht maakt, kan het nog wel redden.' Het maakt niet zoveel uit of een bedrijf wel of niet beursgenoteerd is, aldus Goedmakers. 'Het gaat erom dat de aandeelhouders en het management betrokken zijn bij de onderneming en dit langdurig willen blijven. Zoals in de meeste familiebedrijven het geval is. In een dergelijke cultuur is het personeel bereid om in een moeilijke periode met het bedrijf mee te gaan. Je bouwt een gemeenschap met je eigen mensen op.' Silvis valt hem bij: 'Het gaat om verbinding.'

Echte wijsheid zit 'm in het doen

De coöperatie zou wel eens een heel moderne bestuursvorm kunnen zijn, stelt Mastenbroek. Volgens hem is het patroon helder: eenheden zo zelfstandig mogelijk maken. 'De formule is: klein binnen groot. De echte wijsheid zit 'm in het doen. Dan wordt een beursgenoteerd bedrijf echter met allerlei tegenkrachten geconfronteerd. Bijvoorbeeld dat

aandeelhouders en media het bedrijf vooral beoordelen op de winstgroei. Het probleem is ook dat de top vaak niet met de inrichting van de organisatie bezig is.'

De anderen reageren instemmend op zijn opmerkingen. Goedmakers: 'Beursgenoteerde bedrijven roepen ondanks hun omvang bijna allemaal dat ze te klein worden voor deze wereld. Ze hebben moeite zich te onderscheiden. Maar als je niets anders te bieden hebt dan de grootste te zijn, wordt het heel lastig om je toegevoegde waarde te laten zien.' Samengevat: de algemene notie is dat waarden als warmte en betrokkenheid het gebrek aan efficiëntie moeten compenseren, maar de gesprekspartners vinden juist dat deze waarden de efficiëntie bevorderen.

Continuïteit van de leiding

Silvis waarschuwt dat het binnen de Rabobank niet altijd rozengeur en maneschijn is. 'De discussies kunnen keihard zijn, vergis je daar niet in. Onze kracht ligt in het voortdurend veranderen. De organisatie is steeds in beweging. Soms krijg je met knisperige taal mensen net op een ander spoor. Organisaties moeten ervoor zorgen dat mensen zich blijven ontwikkelen. Daar worden ze leuker en blijer van!' Volgens Goedmakers is de continuïteit van de

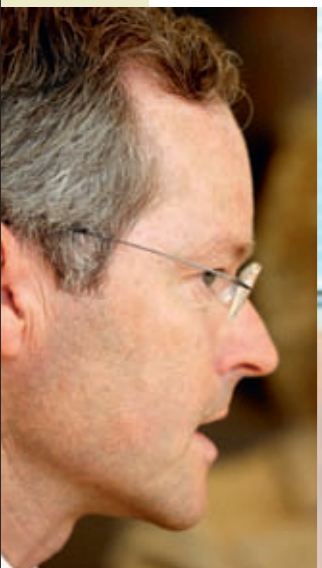
leiding heel belangrijk. 'Het is niet goed als de organisatie regelmatig een nieuwe baas krijgt die alles anders wil organiseren.' Mastenbroek beaamt dit. 'Dat creëert alleen maar cynisme. Gelukkig zijn er genoeg managers van bedrijven en publieke instellingen die ook in deze tijd de bakens kunnen verzetten.'

Teruggeven aan de samenleving

Het gesprek komt vervolgens vanzelf op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat hoort in het primaire proces verankerd te zijn, aldus Silvis. 'Het is een van de aspecten op basis waarvan je keuzes maakt. Wij hebben ook wat we zelf het "coöperatief dividend" noemen. Onze lokale banken sluisen een deel van de winst terug in de samenleving. We ondersteunen veel goede doelen en lokale initiatieven.' Het etiket van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt te pas en te onpas gebruikt, vindt Mastenbroek. 'Hetzelfde geldt voor duurzaamheid. Uit PR-overwegingen moet je hierin meegaan. Het is niet overal schijn. Veel bedrijven vullen deze thema's wel concreet in.' Goedmakers benadrukt dat een bedrijf echt maatschappelijk verantwoord moet willen ondernemen. 'Je kunt hiermee geen hogere prijs voor je producten vragen. Als je het daarvoor doet, word je teleurgesteld.'

Kritieke factor

Maar zakt het Angelsaksische model dan door zijn hoeven? Dat gaat de aanwezigen veel te ver. Ze zijn wel blij dat er weer meer waardering voor de 'zachtere' aanpak is. Mastenbroek noemt als kritieke factor: is deze aanpak vitaal genoeg om de concurrentie te doorstaan? Hij verwacht van wel. 'Omdat je er zo voor kunt zorgen dat klanten tevreden zijn en medewerkers blijven.' Goedmakers wijst nog op een ander aspect. 'Ondernemingen als de Rabobank en Vebego vullen de behoefte van mensen aan zekerheid en geborgenheid in.'



Enkele feiten en cijfers over familiebedrijven

- Nederland telt 260.000 familiebedrijven.
- Deze bedrijven zijn verantwoordelijk voor 53% van het BNP.
- 69% van bedrijven met personeel is een familiebedrijf.
- 4,3 miljoen mensen werken in familiebedrijven (49% van de werkgelegenheid).
- 44% van bedrijven met 100 tot 199 werknemers en 27% van bedrijven met 200 of meer werknemers is een familiebedrijf.
- De dienstensector (89%) en de landbouw- en visserijsector (87%) hebben relatief de meeste familiebedrijven.

Bron: Family business in the Netherlands. Characteristics and success factors, Nyenrode Center for Entrepreneurship (2010)

"Als je niets anders te bieden hebt dan de grootste te zijn, wordt het heel lastig om je toegevoegde waarde te laten zien."

De schoonheid van het theeschenken

Mathieu Weggeman promoveerde op managementstrategie aan de Katholieke Universiteit Brabant en was onder meer bestuursadviseur bij Philips. Hij is naast hoogleraar aan de TUE ook werkzaam bij het De Baak Managementcentrum VNO-NCW en spreekt regelmatig tijdens congressen en managementworkshops, onder meer in de zorgsector. Weggemans 'Leiding geven aan professionals? Niet doen!' werd in 2008 verkozen tot managementboek van het jaar.

Professionals dwingen in het keurslijf van een organogram en managen volgens strikte procedures? 'Niet doen!', is de overtuiging van Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde aan de Eindhovense TU. Volgens Weggeman moeten organisaties sturen op betrokkenheid, op een bedrijfscultuur waarmee medewerkers zich kunnen identificeren. 'Loyaliteit en liefde voor het vak zorgen ervoor dat mensen zélf hun werk goed willen doen en dat straalt vervolgens af op het hele bedrijf.'

Collectieve ambitie, het stimuleren van het wij-gevoel. Het zijn de stokpaardjes van Mathieu Weggeman. Hij staat te boek als warm pleitbezorger van het stimuleren van beroepstrots, het hebben van 'eer van je werk'. 'In onze postindustriële samenleving heeft de werkende mens een onbedwingbare behoefte aan zelfactualisatie,' aldus Weggeman. 'Het beste uit jezelf halen, eigen ondernemerschap. Dáárdoor laten mensen zich inspireren. Een werknemer die zich identificeert met de organisatie, voelt zich betrokken en straalt dat ook uit.'

Met beide benen op de werkvloer

Mathieu Weggeman hamert op het voortdurend vernieuwen van kennis. 'Veel managers hebben amper nog feeling met het product. Maar neem bijvoorbeeld de directeur van Buurtzorg Nederland. Die werkte zelf jarenlang in de verpleging en is nog steeds elke vrijdag op de werkvloer te vinden. Daardoor weet hij perfect wat er speelt en vervreemdt hij niet van waar het uiteindelijk allemaal om gaat: de zorg voor de cliënt.'

Loyaliteit stimuleren en het 'wij'-gevoel versterken, het klinkt logisch. Maar hoe breng je dat over op de werkvloer? Weggeman: 'De intrinsieke motivatie, het zien van de schoonheid van het vak, dáár draait het om. Die schoonheid kan in de kleinste dingen zitten. Kijk naar het mooie ceremonieel waarmee in Japan thee wordt geschonken. Nietzsche zei: Wie een waarom heeft, kan elke hoe verdragen. Als je voldoening haalt uit het resultaat van je werk, wordt de manier waarop dit tot stand komt veel minder belangrijk. En het is aan de professionals om die boodschap organisatiebreed te verspreiden.'



Het 'wij'-gevoel stimuleren op de werkvloer

'Onze zorgwerkers bepalen steeds vaker zelf wanneer ze werken'

In 2009 peilde Vebego in het onderzoek Flexibiliteit voor Zorgmedewerkers (FlexZo) de medewerkerstevredenheid van haar zorgpersoneel. Uit het FlexZo-onderzoek, waaraan 700 (zowel flex- als 'traditionele') zorgwerkers deelnamen, bleek onder meer dat 'de zorgwerker' niet bestaat. Door beter in te spelen op de onderlinge verschillen in drijfveren en zorgwerkers op basis daarvan 'op maat' te bedienen, kan Vebego nog meer halen uit nieuwe zorgconcepten.

De zorgmarkt verandert. Vebego anticipeert hierop met innovatieve zorgconcepten. Die zorgen voor minder overhead bij de klant en stimuleren betrokkenheid en ondernemersgeest. Een aanpak die aanslaat. Vebego groeit fors in de thuiszorgmarkt en exporteerde haar zorgconcept begin dit jaar ook naar België. In Vebego's zorgconcepten krijgt de zorgwerker meer eigen verantwoordelijkheid en is weer ruimte voor menselijk contact. En daaraan heeft de zorgwerker behoefte, zo blijkt uit Vebego's FlexZo-onderzoek.

Eer hebben van je werk, trots zijn op je baan. Ger Henstra, directeur bij Vebego-dochter Assist Zorg in Huis, kan zich er perfect in vinden. 'Klanten én medewerkers moeten zich prettig voelen. Bij onze nieuwe joint ventures vullen cliënt en medewerker de dienstverlening samen in.' Henstra merkt dat dit extra motiverend werkt. 'Medewerkers hebben meer contact met de cliënt en komen niet alleen voor de hoognodige huishoudelijke taken. De cliënt waardeert dat gigantisch, waardoor de medewerker veel meer voldoening uit zijn werk haalt.' Goed voor de cliënten en dus voor de cijfers. Volgens Ger Henstra lukt het Assist de efficiency bij de zorginstellingen flink te verhogen door de overheadkosten soms met wel een kwart terug te brengen. Resultaat: tevreden klanten én medewerkers, wat Assist bevestigd ziet door het dalende ziekteverzuim.

Met een voet in de toekomst

Jean-Paul Leenknecht ging na een carrière bij Tënce! Uitzendbureau aan de slag bij Vebego International, als manager Flexbedrijven in de Zorg. Huidig personeel behouden en nieuwe instroom bevorderen, volgens Leenknecht is dat essentieel voor de continuïteit van de dienstverlening. 'Met de resultaten van het FlexZo-onderzoek kunnen we nu al werken aan continuïteit voor de toekomst. Die krapte op de arbeidsmarkt komt er, economische dip of niet. Als je weet wat de behoeften van de verschillende doelgroepen zijn, maak je de zorg aantrekkelijk voor een groter deel van de arbeidsmarkt en voorkom je uitstroom.' Volgens Leenknecht vinden medewerkers het steeds belangrijker om zelf de regie te houden en dat werk en privé in balans zijn. 'De zorgwerkers in onze flexbedrijven kunnen op verschillende locaties worden ingezet en bepalen in principe zelf wanneer ze werken. Als het 'hoe' niet langer tot ontevredenheid leidt, komt het 'waarom' weer centraal te staan!'

Veel organisaties proberen werknemers in een keurslijf van een functie te persen in plaats van uit te gaan van hun persoonlijke kwaliteiten. Volgens Wim Feijen, directeur HRM Vebego corporate, een gemiste kans. De mens is immers niet maakbaar. Bedrijven zouden er volgens Feijen goed aan doen diversiteit binnen hun organisatie beter te benutten. Pas dan kan een werknemer tot personal excellence komen.

'De ene mens is de andere niet. De een hecht aan stabiliteit en veiligheid, de ander gaat voor het avontuur en is bereid risico's te nemen. De een is secuur en goed met cijfers, de ander is een creatief talent en ontzettend chaotisch. Stereotypen, dat zeker. Maar ze illustreren wel hoe verschillend personen kunnen zijn. Die verschillen moeten we koesteren. Verschillende kwaliteiten versterken elkaar.'

'Helaas is nog niet het hele bedrijfsleven zich hier van bewust. Het komt nog al te vaak voor dat bedrijven zich blind staren op kwaliteiten die een werknemer moet ontwikkelen, terwijl een

werknemer deze kwaliteit niet eens in zich heeft. Iemands minder sterke kanten ontwikkelen heeft geen zin. Wel iemands kracht vaststellen en deze verder ontwikkelen. Wat zijn de persoonlijke drijfveren? Wat is zijn persoonlijke situatie? Als bijvoorbeeld iemands thuissituatie niet optimaal is, kan dat ook invloed hebben op het werk. Wij geven hier concreet invulling aan door iedere werknemer te zien als een potentiële bron van toegevoegde waarde. Wij dagen hem uit zijn vermogen te ontwikkelen door duurzaam te beleggen en te blijven leren op de punten die iemand bijzonder maken.'

Laat ieder zijn eigen weg naar boven vinden

Met aandacht bereik je al heel veel

Mensen de kans geven zich te ontwikkelen en hun talent optimaal te benutten. Piet Timmers, rayonmanager bij schoonmaakorganisatie Hago, onderschrijft het van harte. 'Maar je mag de realiteit niet uit het oog verliezen. In onze branche werken veel parttimers. Het gros daarvan werkt alleen om geld te verdienen en heeft helemaal geen behoefte aan opleidingen en persoonlijke groei.' Dit betekent niet dat Hago geen gebruik maakt van de talenten van deze werknemers. Piet Timmers: 'Ze worden ingezet bij klussen die hen liggen en kunnen zich specialiseren in bijvoorbeeld vloeronderhoud, sanitair of cleanroom. Uiteindelijk wil je dat mensen het naar hun zin hebben en Hago trouw blijven. Dat bereik je met bevredigend werk én door ook op het menselijk vlak te investeren in je personeel. Met een beetje meer aandacht bereik je al heel veel!'

Fouten brengen je verder

Kaders, afspraken, regeltjes. Ze zijn Willem Butz, directeur van uitzendbureau Tènce!, een doorn in het oog. 'De meeste procedures ontstaan uit angst', denkt Butz. 'Leidinggevend willen voorkomen dat er fouten worden gemaakt, maar met hokjes en regels verstik je de werknemer juist en perk je alle creativiteit in!' Willem Butz prikkelt mensen liever door ze zo veel mogelijk verantwoordelijkheid te geven. 'Stuur mensen op resultaat en laat ze zélf bepalen hoe ze dat voor elkaar krijgen. Fouten mogen, móeten zelfs, gemaakt worden! Uiteindelijk kom je daardoor samen hoger op de berg uit. Dat bereik je niet door iedereen constant aan de procedures te houden en elkaars vliegen af te vangen.' Binden en boeien, gevleugelde woorden in HR-land. Willem Butz zou het graag willen aanvullen met 'betrekken'. 'Een werknemer die zich gewaardeerd voelt, zet net dat extra stapje voor het bedrijf.'

Wars van elke vorm van voorkeursbehandeling

Bij Carrard Services is de ontwikkeling van competenties een van de speerpunten. 'Zo laten we medewerkers tot betere prestaties komen. We hebben daarom voor alle personeelsleden een specifiek opleidingsparcours uitgestippeld', vertelt Christelle Duchemin, directeur HRM Carrard Service. De ambities en doelstellingen van Carrard vinden hun basis in een gerichte aanpak voor de 'gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)', ofwel de manier waarop het bedrijf zijn verwachtingen van werk en competenties invult. Carrard Services beschouwt diversiteit als een sterke troef en een absolute voorwaarde voor het HR-beleid. Duchemin: 'Diversiteit staat bij ons voor sociale samenhang en dialoog. In samenspraak met onze sociale partners houden wij er een vastberaden managementbeleid op na met gelijke kansen voor iedereen. We zijn wars van elke vorm van voorkeursbehandeling.'



We zijn met mooie dingen bezig

Nieuwe regionale focus Indigo Services UK begint vruchten af te werpen

Jarenlang leidde het Britse Indigo Services een wat anoniem bestaan. Tot Chris Gilbey in mei 2008 als algemeen directeur het roer overnam, orde op zaken stelde en van het 'slapende' bedrijf weer een winstgevende organisatie maakte. Al ging - en gaat - dat niet zonder slag of stoot. We vroegen Phil Smith, sinds januari 2009 commercieel directeur, naar het verschil tussen toen en nu.

Phil Smith wist dat hij niet in een gespreid bedje terecht kwam toen hij bij Indigo aan de slag ging. Het contract met de grootste klant was net opgezegd en goedwillende medewerkers zagen hun harde werken niet terug in de bedrijfsresultaten. Verder ontbrak het aan een duidelijke afstemming en samenhang tussen Sales en Operations, de twee belangrijkste peilers van de organisatie. 'Mijn belangrijkste taak was om schoon schip te maken en de spirit weer terug te brengen. De organisatie had veel potentie, maar er werd niet uitgehaald wat erin zat.

"We kennen onze klanten, hun buurt en de mensen die er leven."

Toen ik merkte dat mijn nieuwe collega's ondanks alle problemen toch passie voor hun vak hadden, wist ik dat er iets moois kón gaan gebeuren.'

Besmetten met enthousiasme

Hoog bovenaan Smiths prioriteitenlijst stond de reorganisatie van de externe communicatie. Nog belangrijker was het om zijn enthousiasme en dat van de andere directieleden over te brengen op het eigen personeel. 'Om onze boodschap écht te verkondigen, moesten onze mensen meer betrokken raken. We hebben ze dan ook concreet gevraagd mee te denken, de directie bij te staan met hun commitment. Op het moment dat de tot dan toe gescheiden werelden van Sales en Operations bij elkaar kwamen, raakte alles in een stroomversnelling. Toen is intern het besef gaan leven dat je commitment van de klant krijgt als je je letterlijk laat zien. Onze twee grootste deals in 2009 bijvoorbeeld hebben we te danken aan het feit dat klanten aangestoken werden door ons zichtbare enthousiasme. Waar we met het oude Indigo waarschijnlijk op een tweede of derde plaats waren

geëindigd, gingen we er nu met de hoofdprijs vandoor. Dat was in jaren niet gebeurd.'

Positiviteit alleen is niet genoeg

Maar positiviteit alleen is niet genoeg om tot grote veranderingen te komen. Een van de geheimen achter het succes van Indigo is een regionale focus. 'In Groot-Brittannië heb je een paar grote schoonmaakorganisaties met hetzelfde aanbod', aldus Smith. 'Vaak bieden ze meer diensten onder dezelfde naam. Als Indigo Services gaan we doelgericht te werk en daar ligt meteen onze kracht. We focussen ons op schoonmaak, en dan in een specifieke regio: het zuidoosten van Groot-Brittannië, dus ook Londen en wijde omtrek. Hierdoor kennen we onze klanten, hun buurt en de mensen die er leven.'

Ook andere partijen storten zich op de regionale markt, zij het met een andere filosofie. Smith: 'Dit zijn vaak organisaties die ook kansen buiten de regio of buiten hun specialisme met beide handen aangrijpen. Wij doen dat pertinent niet. Juist deze opstelling biedt ons nieuwe strategische kansen in de regio en maakt van ons een betrokken specialist. Onze Sales en Operational Managers bijvoorbeeld kennen alle lopende contracten in hun regio. Ook weten ze welke voor ons interessante vragen er leven op de lokale arbeidsmarkt of in de plaatselijke transport-sector. Wat weer een gunstig effect heeft op onze service.'

Die service zal de komende jaren het verschil moeten gaan maken, beseft ook Smith. 'We proberen ons steeds meer op te stellen als trusted friend, waarbij we vanuit een meer adviserende rol met onze klanten samenwerken. Dat lijkt een doodoener, iets dat ieder ander bedrijf ook doet. Misschien neigt het zelfs naar een wat softe benadering, zeker in de keiharde business waarin we ons bevinden. Maar toch is het iets dat onze klanten absoluut waarderen. Ze zoeken een partner die ze de weg wijst, eerlijk advies geeft, een redelijke prijs vraagt voor goede service. Kortom: een leverancier die ze kunnen vertrouwen.'

'Old habits die hard'

Ruim een jaar na zijn aanstelling lijkt het tij definitief te keren. Toch is tevreden achteroverleunen voor Smith er voorlopig niet bij. 'Veranderingen verlopen niet zonder strijd. Veel mensen in het bedrijf zaten en zitten vast in hun oude gewoontes. Waarom iets veranderen wat het nog goed doet? Als we niet blijvend verbeteringen zouden doorvoeren en niet continu zouden blijven zoeken naar nieuwe uitdagingen, stonden we stil. Momenteel zitten we op een belangrijk omslagpunt. Onze mensen moeten gaan inzien dat ons nieuwe beleid zijn vruchten afwerpt. Dan wordt de afstand tot de finish korter. We zitten op de goede weg, maar zijn er nog lang niet.'

Vebege wil meer vrouwen benoemen in topfuncties. Een nobel streven, maar de topvrouw van vandaag wil niet gekozen worden omdat ze vrouw is. Ze wil gekozen worden omdat ze goed is in haar vak. Kansen om dat te bewijzen, zijn er volop. Maar pakt de moderne topvrouw wel haar kansen?

Vrouw zijn is geen issue

Voor vrouwen was het vroeger beslist niet allemaal beter dan nu. Integendeel. 'Ik herinner me dat sommige mannelijke collega's nogal lacherig reageerden op mijn benoeming. Tegenwoordig zijn mannen en vrouwen



gelijkwaardig aan elkaar', zegt **Anita Hoffmann**, HRM-directeur bij Vebege Zwitserland. Die omslag kwam er niet van de ene op de andere dag. Het was een langzaam, maar continu proces.

'Vrouwen hebben laten zien over de juiste competenties te beschikken. Ze kunnen het werk aan en worden dan ook geaccepteerd.' Volgens **Inge Staats**, regiodirecteur bij Hago Gezondheidszorg, hebben vrouwen bij Vebege altijd al dezelfde carrièrekansen gehad als mannen. 'Maar het gaat er om dat vrouwen dit ook écht willen.'



Een quotum werkt niet

Toch zijn er nog steeds maar weinig vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Reden voor de politiek om een quotum voor vrouwen te overwegen. 'Onzin', is de algemene tendens bij Vebege's topvrouwen.

"Man of vrouw? Een zinloze vraag. Uiteindelijk is het allemaal een kwestie van goed organiseren en daar ben je manager voor geworden."

Daarbij moet wel worden aangetekend dat vooral de nieuwe generatie topvrouwen het uitermate belangrijk vindt dat er over de lage participatie van vrouwen in topfuncties gesproken wordt. 'Als je een quotum van bovenaf oplegt,



stuit je altijd op verzet. Maar als het helemaal niet meer op de agenda staat, verdwijnt de broodnodige aandacht', zegt **Sietske de Jong**, hoofd P&O bij Vebege bedrijf Westerveld.

Zoeken naar teambalans

Dat Vebege's topvrouwen niet onverdeeld gelukkig zijn met het quotum, wil niet zeggen dat ze de huidige situatie perfect vinden. 'Het is voor elk management het beste als er een goede mix is tussen mannen en vrouwen. Het draait allemaal om balans', zegt **Doina Jong**, operationeel manager bij EMC Artsen en Verpleegkundigen. 'Mannen focussen zich in het algemeen meer op de inhoud, terwijl vrouwen naast inhoud ook de vorm niet uit het oog verliezen en zich gemakkelijker in de ander kunnen verplaatsen. Een goede mix tussen inhoud en vorm, en dus tussen mannen en vrouwen, zorgt voor het beste resultaat.' Wel kijkt Jong af en toe met een zekere jaloezie naar mannelijke collega's die van de daken schreeuwen dat ze een order hebben binnengehaald. 'Vrouwen zouden zich ook eens iets vaker op de borst moeten kloppen.' Anita Hoffmann is het hiermee eens: 'Vrouwen zijn betere teamspelers. Ze gunnen ook andere medewerkers hun succes. Dit leidt tot betere prestaties van het hele bedrijf.'



Met de vuist op tafel

Inge Staats kan zich niet vinden in de opvatting dat vrouwelijke managers alleen maar staan voor 'zachtere waarden'. 'Er is niet per definitie een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke managers.' Doina Jong valt haar bij: 'Iedere manager moet op een bepaald moment wel met de vuist op tafel slaan, anders word je ongelofwaardig.' **Florence Provendier**,



commercieel directeur van Carrard Services in Frankrijk gaat zelfs nog een stapje verder. 'Zeker in het begin moet je beter presteren – en dus ook harder zijn – dan de mannen, anders neemt niemand je serieus.'

Het 'nieuwe werken'

Tegenwoordig hoeven topvrouwen en -mannen niet langer vijf dagen per week, acht uur per dag fysiek op kantoor aanwezig te zijn. Moderne communicatiemiddelen zorgen voor veel meer flexibiliteit, meent ook **Rita Brouwer**, adviesspecialist bij Alpheios. 'Met bijvoorbeeld e-mail en videoconferencing kun je in principe altijd bereikbaar zijn en doet het er eigenlijk niet meer toe waar je precies je werk doet.' Het is hierdoor mogelijk om bijvoorbeeld zorgtaken te combineren met een topfunctie. Brouwer beaamt dat hierdoor wél de grens tussen werk en privé vager wordt. 'Het kan best een keer voor komen dat je op zaterdagmiddag aan het werk bent, maar dan moet het ook mogelijk zijn om op dinsdag iets eerder te stoppen met vergaderen.' De flexibiliteit moet in ieder geval twee kanten uit werken. 'Uiteindelijk is het allemaal een kwestie van goed organiseren en daar ben je manager voor geworden', besluit Inge Staats.



Open innovatie lijkt dé toekomst te hebben. Een gesprek met drie deskundigen over vooral goede ervaringen maar ook hobbels in de praktijk.

Aan briljante ideeën geen gebrek, maar de crux zit in een goede uitvoering

Modern innoveren



Floris van den Broek
Healthcare Technology Fund



Marcel Roelofsen
Hands to Work Personeelsdiensten



Karolien Niederer
Vebego Innovations

Steeds meer organisaties innoveren niet meer achter gesloten deuren, maar in alle openheid. Floris van den Broek was vice-president Philips Home Health Care International en richt zich nu bij het Healthcare Technology Fund op product-innovatie. De organisatie koppelt investeerders aan productontwikkeling in de gezondheidszorg. 'Bij Philips was het vroeger toch vaak het spreekwoordelijke genie dat zich terugtrok om ongestoord een concept te kunnen doorontwikkelen. Er was minder feeling met de markt dan nu, waardoor producten niet altijd even succesvol werden ontvangen. Nog steeds vindt Research & Development vaak plaats achter gesloten deuren. Maar het is sterk veranderd naar een open innovatie waarbij wordt samengewerkt met partijen buiten het bedrijf.'

Denk aan universiteiten, onafhankelijke instituten of kleine innovatieve bedrijfjes. Productinnovatie en diensteninnovatie schuiven steeds meer naar elkaar toe. Mede door de komst van sociale media is het innovatieproces meer open geworden.'

Voor Marcel Roelofsen, directeur van Hands to Work Personeelsdiensten, is innovatie altijd operationeel en open. Als voorbeeld noemt hij de flexpool die Vebego met klant Seacon heeft opgezet in het bedrijf Q-Port. 'Alle logistieke kennis en expertise op het gebied van werving en selectie, beloning en cao's komen hierin samen. Kern van het concept is dat een vaste werknemer, met zijn expertise, op verschillende plekken inzetbaar is binnen maar ook buiten

de eigen organisatie. Dit is innovatief voor klanten en werknemers.'

X-factor

Karolien Niederer leidt innovatie vanuit Vebego Innovations, een bedrijf dat Vebego speciaal heeft opgericht om innovatie de ruimte te geven. Dat doet het bedrijf met speciale projecten. Wil een idee voor doorontwikkeling in aanmerking komen, dan moet het volgens Niederer passen in de visie van Vebego. 'En het moet versterkend werken voor alle partijen. Soms kiezen we voor doorontwikkeling zonder dat de uitkomst voor Vebego direct duidelijk is. Dan moet het de X-factor hebben.'

Voorbeeld hiervan is het project sociale innovatie. Dit project zet de kracht van de mens centraal, onder het motto 'goed voor de mensen, goed voor het resultaat'. Een ander voorbeeld van open innovatie is de zelfroostering via internet voor mensen die in arbeidspools werken. Mensen kunnen via internet hun beschikbaarheid opgeven en worden op basis daarvan ingeroosterd. De weg ernaartoe kon niet zonder de klanten, want het zelfroosteren heeft invloed op de planning van vast en flexibel personeel. En daarmee op de primaire bedrijfsvoering van een zorginstelling. Niederer: 'Dan moet je dus met elkaar aan de tekentafel zitten. En ja, dat brengt risico's met zich mee. De investeringen vooraf zijn groot. Elkaar leren kennen, vertrouwen in elkaar krijgen. En soms gaat het mis. Andere mensen die aan tafel

komen, andere bestuurders. Soms gaat de klant het zelf doen, of verdwijnen de plannen in de ijskast. Wij moeten steeds laten zien dat we wat extra's brengen. Maar ook voor klanten is de aanloopfase een goede test om te kijken of ze in staat zijn hun eigen organisatie te veranderen.'

Co-creatie met klant

Ook Van den Broek heeft duidelijke ideeën over wanneer iets voor doorontwikkeling in aanmerking komt. Hij hanteerde bij Philips Healthcare het criterium dat een idee binnen de bedrijfsstrategie moest passen. 'Ook veiligheid en klantbehoefte spelen een grote rol. Maar de klantbehoefte is lastig te peilen als je wereldbreed opereert: deze is immers cultureel bepaald.'

Marcel Roelofsen besluit: 'Iedere innovatie is een co-creatie met de klant. Dat vergt vermogen tot samenwerken, maar ook vermogen tot buiten bestaande kaders denken. Daarvoor moet je overflink wat creativiteit beschikken. Bij innovatie van diensten zijn ideeën erg makkelijk te stelen. De crux zit echter niet in het idee, maar in een goede uitvoering ervan. Iedereen ervaart dagelijks het verschil tussen goede en slechte dienstverlening, ongeacht het briljante idee dat erachter ligt.'

"Mede door de komst van sociale media is het innovatieproces meer open geworden."

Sociale media: een verslavende snack?

Ton Goedmakers in gesprek met innovator Rocco van den Berg

Hyves, LinkedIn, Twitter. Sociale media veroveren de wereld. Maar is dat wel zo'n goede ontwikkeling? Nieuwemediafanaat Rocco van den Berg denkt van wel, 'digibeet' Ton Goedmakers ziet ook mindere kanten.

'Zorgen sociale media ervoor dat het Bruto Nationaal Geluk toeneemt?' De toon is gezet. Ton Goedmakers wil graag leren van innovatie-expert Rocco van den Berg, onder andere ex-hoofd business development bij Endemol. Goedmakers zit namelijk vol vragen. 'Wat is de kwaliteit van virtueel contact? En hoe zet je sociale media in als bedrijf?'

Leven in het kwadraat

Van den Berg onderwijst: 'Sociale media doen wat mensen onderling al deden, maar dan in het kwadraat. Je netwerk is groter en sneller.' Leerling Goedmakers: 'Sociale media zijn verslavend. We krijgen een gejaagde wereld: mensen kunnen niet meer gepast lui zijn en een moment nadenken. Mensen staan ten dienste van technologie, en niet andersom. De enige bescherming daartegen is niet meedoen.' Van den Berg ziet het anders: 'Het is snacken: je pakt wat je wilt, maar niet te veel. Waar je vroeger in één uur de krant las, vergaar je nu over de hele dag gespreid informatie.'

Opgeslokt

Sociale media hebben de wereld heel klein gemaakt, meent Van den Berg: 'Een eerste contact is heel gemakkelijk gelegd. Daarna durf je ook persoonlijk contact te leggen.' Netwerken als Twitter voorkomen volgens hem juist een information-overload: 'Mensen uit jouw netwerk spelen alleen berichten door die voor jou interessant zijn.'

Daardoor hoef ik niet alles meer in de gaten te houden.' Maar de meerderheid kan niet op die manier met sociale media omgaan, denkt Goedmakers. 'Mensen denken niet na over waarmee ze bezig zijn. Ze worden opgeslokt, omdat ze geen zelfdiscipline hebben.'

Gevoel monitoren

Maar hoe kan het bedrijfsleven sociale media gebruiken? Van den Berg noemt Google Wave, waarmee je online met meer personen tegelijk in een document kunt werken. 'Je kunt ook online monitoren hoe er over jouw merk wordt gesproken. Zodra je merkt dat de mood omlaag gaat, kun je daarop inspringen.' Goedmakers ziet het al voor zich: 'Het zou toch fantastisch zijn als we de kwaliteitsbeleving van onze klanten voortdurend zo kunnen monitoren?'