



# De ontwikkeling van een hybride organisatie

Vebeego Foundation 2005 - 2015 door RSM Erasmus University



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Ontwikkeling Vebego Foundation</b>	<b>7</b>
<2005 Aanloofase	8
2005 - 2009 Exploratiefase	11
2009 - 2015 Professionaliseringsfase	14
>2015 Groeifase	16
<b>10 jaar Vebego Foundation in kaart</b>	<b>19</b>

## Auteurs:

Lonneke Roza MSc.

Stephanie Maas MSc.

Prof. Dr. Lucas Meijs

Rotterdam School of Management, Erasmus University

## In samenwerking met: Vebego Foundation

Vebego Foundation is (founding) partner van een netwerk met vooruitstrevende bedrijven, corporate foundations en wetenschappelijke onderzoekers om zo kennis over Maatschappelijk Betrokken Ondernemen te stimuleren en tevens breed toegankelijk te maken voor het werkveld.



# Samenvatting

Vebego Foundation is een Corporate Foundation; een maatschappelijke organisatie dat haar middelen volledig van één bedrijf krijgt. Een Corporate Foundation karakteriseert zich door een hybride identiteit. Deze is deels gebaseerd op een non-profit logica en deels op een bedrijf logica. De non-profit logica is gebaseerd op waarden van vrijgevigheid, het geven om, zorgen voor en het waarderen van anderen. De tweede logica is dat van een bedrijf en is vooral gericht op efficiency, effectiviteit en een verantwoordingsplicht tegenover stakeholders, inclusief aandeelhouders. De balancering van de twee logica's (e.g. hybriditeit) maakt dit een ingewikkeld type organisatie om te besturen. Dat maakt het tegelijkertijd ook interessant om te volgen hoe zich dit heeft ontwikkeld.

Sinds de oprichting in 2005 heeft de foundation een grote ontwikkeling doorgemaakt, waar er grofweg vier fasen te identificeren zijn. Ten eerste is er een aanloofase, waarin de context is gecreëerd om Vebego Foundation op te zetten. Hierin is het belangrijkste kantelpunt het moment dat er een Tsunami in Zuidoost Azië plaatsvond. De reacties van de medewerkers op deze gebeurtenis in combinatie met de waarden-gedreven bestuurders van Vebego leiden tot het opzetten van de foundation. Nadat er besloten was filantropie en betrokkenheid bij de gemeenschap structureel vorm te geven door middel van een foundation, is er een verkenningsfase geweest. Hier werd

geprobeerd de filantropische initiatieven die al binnen Vebego aanwezig waren te centraliseren. De uitkomst van deze verkenning was het formuleren van een missie, visie en strategie voor de foundation.



In de derde fase is de foundation gaan professionaliseren en de activiteiten gaan verbeteren, aanscherpen en uitkristalliseren. Zo zijn de activiteiten van de foundation integraal onderdeel geworden van het Duurzaamheidsbeleid van Vebego en is het steeds meer onderdeel geworden van het bedrijf. Vebego Foundation bevindt zich op dit moment in de groeifase, waarin zij duidelijke ambities uitspreken om in de toekomst meer medewerkers van Vebego te inspireren om deel te nemen aan activiteiten van de foundation, of tenminste zich op een of andere manier gaan inzetten voor de (lokale) samenleving.



# Inleiding

Dit jaar 2015 is er een mijlpaal bereikt; Vebego Foundation bestaat 10 jaar! Iets wat 10 jaar geleden begon met een bouwreis en de toezegging van de Raad van Bestuur om daarin ondersteunend te zijn, is nu uitgegroeid tot een professioneel geleide en waardevolle organisatie voor zowel bedrijf als de samenleving. Vebego Foundation is een Corporate Foundation die continue een balans probeert te vinden tussen maatschappelijke belangen en de belangen van de belangrijkste donor (in geld en resources); het familiebedrijf Vebego.

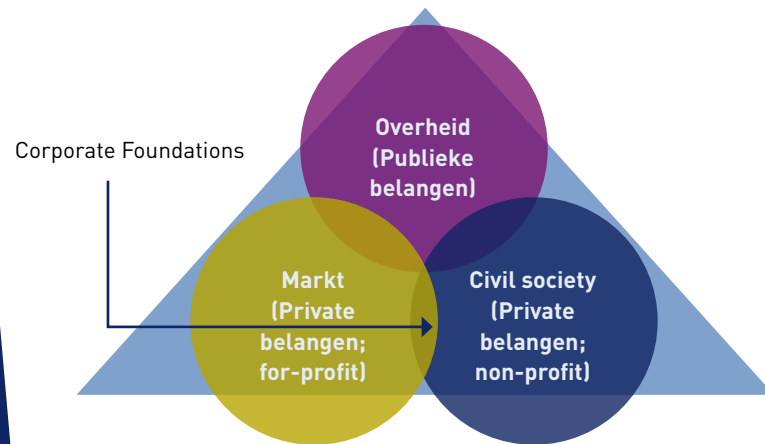
Het fenomeen Corporate Foundations en de betrokkenheid van een bedrijf bij de samenleving is een invulling binnen een breder perspectief over de positie en rol van bedrijven binnen de samenleving. Bedrijven zoals Vebego zijn een onlosmakelijk onderdeel van de samenleving naast civil society en overheden (zie figuur 1). Zij hebben baat bij het goed functioneren van die samenleving en door naast hun economische verantwoordelijkheid invulling te geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en positie binnen deze samenleving kan Vebego daaraan een positieve bijdrage leveren. Een van de manieren waarop bedrijven dit doen is via Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO). Dit zijn activiteiten en investeringen die bedrijven doen in de (lokale) omgeving ten behoeve van specifieke doelgroepen of maatschappelijke doelen. Het gaat om samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties door het inzetten van resources in de vorm van kennis en kunde, menskracht en middelen.

Vaak worden deze activiteiten structureel vorm gegeven door een Corporate Foundation. Dit is een stichting opgezet met de middelen van een bedrijf, met een maatschappelijke/charitieve doelstelling. Deze type organisaties worden gekarakteriseerd door een hybride identiteit die deels gebaseerd is op een non-profit logica en deels op een bedrijf logica. De non-profit logica – ook wel bekend als charity of social welfare logica – is gebaseerd op de waarden van vrijgevigheid, het geven om, zorgen voor en het waarderen van anderen.



**“Het gaat om samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties door het inzetten van resources in de vorm van kennis en kunde, menskracht en middelen.”**

Omdat Corporate Foundations formeel stichtingen zijn, heeft zij een maatschappelijke doelstelling in plaats van een economische doelstelling. Desalniettemin worden Corporate Foundations ook sterk beïnvloed door de afhankelijkheid van hun enige 'donor'; het bedrijf. De logica van het bedrijf -ook wel bekend als markt, commerciële of economische logica - is vooral gericht op efficiency, effectiviteit en een verantwoordingsplicht tegenover stakeholders, inclusief aandeelhouders. De vaak 'dubbele' doelstelling en het integreren van twee logica's van een Corporate Foundation maakt dit een ingewikkeld type organisatie (ook wel bekend als een hybride organisatie) om te besturen en te organiseren en foundations geven vaak aan in een soort van 'split' te moeten functioneren; enerzijds legitimiteit en toegevoegde waarde hebben voor het bedrijf en anderzijds bijdragen aan de samenleving; dat laatste is immers de doelstelling.



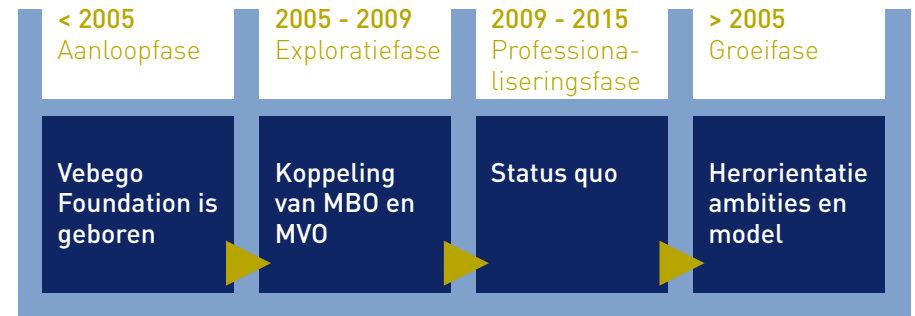
*Figuur 1:  
De positie van Corporate Foundations in de maatschappelijke driehoek*

Vebe Foundation is een mooi voorbeeld van een dergelijke Corporate Foundation die zich tussen civil society en de markt bevindt en in deze paper zullen we dan ook zeker de hybride

identiteit van een dergelijke organisatie zien. De paper is tot stand gekomen door zeven bestuurders, oud-bestuurders en direct betrokkenen van Vebe Foundation te interviewen. Hierin werd ingegaan op de ontwikkeling, maar ook op thema's zoals de bestuursaanstellingen, doelen, samenwerkingen en de toekomstvisie. Deze interviews zijn de basis van het verslag en zullen daarnaast in een later stadium ook dienst doen als basis voor wetenschappelijke doeleinden, inclusief het vormen van een case in een (internationaal) boek rondom Maatschappelijk Betrokken Ondernemen en Corporate Foundations. De interviews zijn en zullen ten allen tijde anoniem verwerkt worden, zodat de vertrouwelijkheid van de geïnterviewde in acht wordt genomen.

## Ontwikkeling Vebe Foundation

Vebe Foundation heeft in de afgelopen 10 jaar een grote ontwikkeling doorgemaakt, waar er grofweg vier fasen te identificeren zijn. Ten eerste is er een aanloofase, waarin de context is gecreëerd om Vebe Foundation op te zetten. Nadat er besloten was filantropie en betrokkenheid bij de gemeenschap structureel vorm te geven door middel van een foundation, is er een verkenningsfase geweest. In de derde fase is de foundation gaan professionaliseren en de activiteiten gaan verbeteren, aanscherpen en uitkristalliseren. Vebe Foundation bevindt zich op dit moment in de vierde fase; de groeifase, waarin zij duidelijke ambities uitspreken om in de toekomst meer medewerkers van Vebe en haar bedrijven te inspireren om deel te nemen aan activiteiten van de Foundation, of tenminste zich op een of andere manier gaan inzetten voor de (lokale) samenleving. Hieronder worden de fasen en de kenmerken van de fasen in meer detail beschreven *(zie ook figuur 2)*.



*Figuur 2: Fasering ontwikkeling Vebe Foundation*



## <2005 Aanloopfase

Het feit dat Vebego Foundation op 25 oktober 2005 haar oprichting geniet wil niet zeggen dat Vebego daarvoor niet actief was in de maatschappij. Dit vindt haar oorsprong al ver voor haar officiële oprichting. Het ondersteunen van mensen met minder kansen zit diepgeworteld in de waarden van de familie Goedmakers en is generatie overstijgend. Beide ouders van de huidige eigenaren van Vebego hebben altijd hart voor de medemens gehad en dit is generatie op generatie doorgegeven als een basisprincipe. Ook reflecteren deze persoonlijke waarden en normen van de familie zich op het bedrijf. Daardoor zit maatschappelijke betrokkenheid en betrokkenheid bij de medemens in het DNA (kernwaarden) van Vebego.

Voor de oprichting van Vebego Foundation in 2005, waren al veel organisaties binnen de Vebego Groep (o.a. dochterondernemingen en joint ventures) actief op het maatschappelijk vlak door bijvoorbeeld maatschappelijke initiatieven te sponsoren of door financiële donaties te doen aan goede doelen. De initiatiefnemer (Ton Goedmakers Sr.) wilde deze activiteiten een structurele vorm en plaats binnen Vebego geven. Ondanks dat Ton Goedmakers Sr. al even met deze gedachte speelde, is de directe aanleiding hiervoor de tsunami in Zuidoost Azië eind 2004. Deze omvangrijke ramp leidde tot veel geluiden vanuit medewerkers of zij en het bedrijf niet iets konden doen voor dit getroffen gebied.

Hierop speelt Ton Goedmakers Sr. in door begin 2005 op de nieuwjaarsreceptie van Vebego aan te geven dat Vebego de getroffen mensen en gezinnen gaat helpen. Een initiatief dat goed past bij de oprechte betrokkenheid en de waarden en normen van Vebego. Dit wordt meteen opgepakt door een aantal medewerkers en zo wordt er vrij snel een eerste bouwreis georganiseerd naar Sri Lanka. Gedurende het jaar wordt er vanuit de initiatiefnemers besloten dat er behoefte is aan een meer onafhankelijke organisatie die zich hier op gaat richten en Vebego kiest ervoor om een corporate foundation op te richten, genaamd Vebego Foundation.



**“De tsunami eind 2004 leidde tot veel geluiden vanuit medewerkers of zij en het bedrijf niet iets konden doen voor dit getroffen gebied.”**



Ronald Goedmakers



Ton Goedmakers



Annette van Waning



Arno Bloem



Reto Stefanoni



Suzanne Goedmakers



Michel Möller

Er wordt voor deze vorm gekozen, omdat beide eigenaren van Vebego het belangrijk vinden dat dit een initiatief van de onderneming Vebego is -inclusief alle medewerkers- en niet (alleen) van de familie Goedmakers. Hierop besluit de raad van bestuur van Vebego twee procent van haar resultaat per jaar (voor belasting) én de inzet van haar medewerkers beschikbaar te stellen aan de foundation. Er is dus altijd sprake van een combinatie van een financiële bijdrage en de inzet van medewerkers. Medewerkers zetten zich in door de handen uit de mouwen te steken en door kennis over te dragen. Vebego Foundation zal opereren namens Vebego en alle bedrijven die onder Vebego vallen, inclusief dochterondernemingen en strategische allianties. Hierdoor worden de bedrijfsverstijgende maatschappelijke activiteiten van Vebego als groep gecentraliseerd. Dat wil overigens niet zeggen dat de individuele organisaties zelf niets meer mogen doen; deze staan ook vrij om op eigen initiatief maatschappelijke doelen te steunen daar waar zij denken als organisatie te kunnen/willen/moeten bijdragen.

Het initiële bestuur van Vebego Foundation is samengesteld door Ton Goedmakers Sr. in overleg met Arno Bloem en een extern adviseur. Dit ging grofweg om drie selectiecriteria; verbondenheid met Vebego, competenties en senioriteit en gedeelde waarden. Ten eerste is er gezocht naar een bepaalde mate van verwevenheid met het bedrijf (en ook enige donor van de foundation). Het initiële bestuur is namelijk samengesteld uit leden die werkzaam zijn binnen het bedrijf Vebego. Ten tweede vervulden de gevraagde bestuursleden hogere functies binnen Vebego en brachten verschillende en elkaar aanvullende competenties in. Zo werd Jos Trienekes (destijds CFO bij Vebego) bijvoorbeeld gevraagd als penningmeester vanwege zijn financiële achtergrond. De bijbehorende senioriteit van de bestuursleden gaven ook meer legitimiteit aan het initiatief. Een derde selectiecriteria is gedeelde waarden. Ton Goedmakers Sr vond het belangrijk dat de bestuursleden ook een gevoel voor de materie hadden of konden ontwikkelen, met name een bepaalde betrokkenheid voor de medemens en de maatschappij. Toen het bestuur eenmaal was samengesteld, vond men het ook belangrijk dat er iemand verantwoordelijk zou zijn voor de uitvoering van het beleid. Vervolgens werd Annette Van Waning aangesteld voor de operationele en organisatorische kant van Vebego Foundation.

## 2005 - 2009 Exploratiefase

**De aanloopfase wordt gevolgd door een fase van exploratie en verkenning. Deze verkenningsfase breekt aan na de officiële oprichting in oktober 2005. In deze fase heeft Vebego Foundation veel gesproken met andere foundations, vermogensfondsen, non-profits en bedrijven die zich actief bezighouden met maatschappelijke betrokkenheid en/of doelstellingen. Daarnaast hebben zij activiteiten en een partnerschap opgezet om te kijken of het past binnen de initiële doelstellingen van de foundation.**

In november 2005 wordt, samen met een partner, een eerste bouwreis naar Sri Lanka georganiseerd om – door de tsunami – getroffen gezinnen te ondersteunen. In eerste instantie richt Vebego Foundation zich op het ondersteunen van kansarme mensen. In praktijk blijkt dit te resulteren in het verstrekken van ad-hoc en korte termijn noodhulp in rampgebieden. Na deze eerste bouwreis ervaart het organiserend team dat rampgebieden wellicht niet de meest geschikte gebieden zijn om medewerkers in te zetten, omdat de Foundation zich niet voor langere tijd kan verbinden aan projecten en dit regelmatig terugkeren veelal niet tot de mogelijkheden behoort. Naar aanleiding van deze constatering stelt Vebego Foundation haar missie bij van het 'ondersteunen van kansarme mensen' naar 'ondersteunen van mensen met minder kansen'. Dit stelt Vebego Foundation in staat hun medewerkers minder bloot te stellen aan risico's en planmatig te werk te gaan en voor duurzame projecten te kiezen. Vebego Foundation breidt haar activiteiten vervolgens uit met projecten in Zuid-Afrika.

Naar aanleiding van de ervaringen met de bouwreizen in deze landen heeft Vebego Foundation ervaren dat de projecten die worden geïnitieerd aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen om 1) de meeste lokale impact te creëren met hun bijdrage en 2) de meest betekenisvolle ervaring voor hun medewerkers te creëren. Gedurende deze fase lukt het de foundation steeds beter structuur aan te brengen binnen de activiteiten en te werken volgens steeds helder wordende criteria. Zo wordt er een beslissingsmatrix ontwikkeld die de gemaakte keuzes door het bestuur objectiviseert de transparantie verhoogt naar betrokken partijen over de keuzes die de Foundation maakt. Zo kan er bijvoorbeeld makkelijker worden gecommuniceerd waarom een aanvraag wel of niet wordt gehonoreerd of een partnerschap in een bepaald land wel of niet wordt aangegaan. Een van de criteria die belangrijk wordt gevonden is dat projecten zelfvoorzienend zijn of worden. Dat wil zeggen dat de projecten niet structureel afhankelijk zijn van Vebego Foundation, maar door andere partijen worden gesteund of nog beter zelf kunnen zorgdragen voor hun exploitatie. Hierdoor is de kans meer aanwezig dat de projecten een duurzame inbedding krijgen in de lokale samenleving nadat de Foundation haar bijdrage heeft gedaan. Vebego Foundation hoopt door te investeren in sterke en ontwikkelde projecten een duurzame maatschappelijke impact te realiseren en zo kunnen



toekomstige financiële middelen van de foundation beschikbaar worden voor nieuwe projecten.

Daarnaast heeft de foundation ondervonden dat het belangrijk is projecten te initiëren in landen waar Vebego medewerkers oorspronkelijk vandaan komen. Wanneer projecten geïnitieerd worden in een land van herkomst blijkt de betrokkenheid van medewerkers onderling en bij het project namelijk groter. Ook wordt er een investering van de medewerkers zelf verwacht. Een bouwreis van vijf werkdagen kost iedere werknemer tweeënhalve dag. De andere tweeënhalve dag neemt het Vebego bedrijf waar de medewerker werkt voor haar rekening. Op deze wijze wordt het echt een gezamenlijke investering en gedeeld eigenaarschap van het project.

Naast de internationale bouwreizen ontstond vanuit het bestuur en de werkvloer de behoefte om ook op lokaal niveau activiteiten te initiëren om ook dichtbij een verschil te maken. Dit resulteerde in De Belevenis, een rondtrekkend evenement waar personen met een meervoudige geestelijke of lichamelijke beperking met begeleiders konden genieten van een dagje uit. Vebego Foundation ondersteunde dit initiatief zowel financieel als met vrijwilligers uit de eigen organisatie. Tevens ontstond het programma SchoonPlein voor basisscholen die een relatie hebben met Vebego bedrijven. SchoonPlein is een lesproject voor het basisonderwijs, waarin de focus ligt op het bewust maken van kinderen van het belang van een schone omgeving. Bovendien leren kinderen hoe zij hier zelf aan kunnen bijdragen. SchoonPlein is een doorlopend project wat op den duur zelfstandig is gaan draaien en in 2015/2016 een plaats gaat vinden onder de vleugels van NederlandSchoon in een nieuw op te zetten programma voor het basisonderwijs. Daarnaast heeft SchoonPlein Vebego Foundation laten zien dat er ook op lokaal niveau draagvlak is onder medewerkers om zich in te zetten voor de samenleving.

In deze fase heeft Vebego Foundation dus geëxploreerd welke activiteiten zij willen organiseren die passen bij het bedrijf en hoe zij dit beter kunnen doen. Er zijn een aantal "pareltjes" ontwikkeld waar de Foundation successen mee heeft geboekt, zoals de bouwreizen, De Belevenis en SchoonPlein. Op basis van die ervaringen is er een eerste stap gezet richting een beslissingsmatrix die in de volgende (professionaliserings)fase verder wordt uitgediept.



**“Vanuit het bestuur en de werkvloer ontstond de behoefte om ook op lokaal niveau activiteiten te initiëren om ook dichtbij een verschil te maken.”**

## <2009 - 2015

### Professionaliseringsfase

**Een fase van professionaliseren breekt aan in 2009. Deze fase wordt ingeleid door een bestuurswissel in september 2009. Hierbij wordt de voorzitter vervangen door Arno Bloem die destijds ook een functie bekleedde als secretaris Raad van Bestuur van Vebego International, directeur Vebego Management Consultancy en als voorzitter van de Stuurgroep MVO. Deze bestuurswissel zorgt voor een drietal essentiële veranderingen binnen Vebego Foundation; veranderende functie van het bestuur, doorontwikkeling van de kaders waarbinnen activiteiten worden ontplooid en de koppeling van de (externe) foundation aan het interne MVO beleid.**

Tot aan de bestuurswissel nam het bestuur alle mogelijke beslissingen vanuit intrinsieke waarden van de bestuurders. Met de komst van de nieuwe voorzitter is dit veranderd en werden beslissingen op een meer zakelijkere wijze genomen. De nadruk kwam meer te liggen op efficiëntie, effectiviteit en toegevoegde waarde aan mens, maatschappij en bedrijf. Daarnaast veranderd de rol van het bestuur van uitvoerend naar monitorend en beslissend. Steeds belangrijker wordt dan vertaling van het beleid naar implementatie en operationalisering. Zo wordt er naast het bestuur van Vebego Foundation ook een werkgroep ingesteld die het bestuur ondersteunt bij de uitvoering van de activiteiten.

In deze fase worden de beslissingsmatrix en beleid verder ontwikkeld. Zo heeft er een duidelijke ontwikkeling plaatsgevonden bij de selectie van partners. De verkenning in de eerdere fase leert dat Vebego Foundation alleen initiatieven moet oppakken in samenwerking met lokale partners. Een betrouwbare lokale partner is essentieel, aangezien deze al ervaring heeft in het gebied en in staat is om lokaal de juiste contacten te leggen. Vebego Foundation besluit daarom dat een partner aantoonbaar draagvlak en inbedding moet hebben in de lokale gemeenschap. Voorafgaand aan de samenwerking worden contractuele afspraken gemaakt over de taken, verantwoordelijkheden en rollen en wordt er verwacht dat partners deze nakomen.

Daarnaast wordt er een bepaalde focus vastgesteld voor Vebego Foundation wat het operationele gebied van de foundation verder verscherpt. Dit stelt de Foundation in staat nog scherper te kijken welk type projecten bij Vebego Foundation en het bedrijf passen en het selecteren van passende projecten zou moeten eenvoudiger en rationaliseren. Het accent wordt gelegd op gezondheidszorg, onderwijs en mensen de kans te bieden op werk. Deze thema's zijn geselecteerd, omdat deze dicht bij Vebego en haar dochterondernemingen en joint ventures staan. Hiermee hoopt Vebego Foundation dichter bij de belevingswereld van haar bedrijven en medewerkers te komen. De Foundation richt zich vervolgens op projecten die herkenbaar zijn voor de medewerkers en die een relatie hebben met de kerncompetenties van medewerkers en Vebego. Met de groeiende behoefte aan een bepaalde mate van fit tussen projecten, thema's en kerncompetenties van Vebego heeft Vebego Foundation nieuwe projecten in Marokko en Ghana geïnitieerd.



In deze fase vindt nog een belangrijke verandering plaats. Vebego Foundation wordt in 2009 gekoppeld aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en het duurzaamheidsprogramma van Vebego. Vebego Foundation wordt hiermee intern verankerd bij Vebego als integraal onderdeel van het sociale en duurzaamheidsbeleid. Waar het MVO- of duurzaamheidsbeleid ter sprake komt, wordt nu ook de foundation besproken en vice versa. Zo worden er bijvoorbeeld MVO trainingen gegeven aan de mensen die meegaan op een bouwreis. Dit helpt de Foundation om intern bij Vebego het draagvlak te vergroten voor de activiteiten en de positie/legitimering van Foundation. Hierdoor wordt de Foundation een status quo binnen Vebego.



## >2015 Groeifase

Medio 2015 is de groeifase aangebroken. Het bestuur en operationeel verantwoordelijke Annette Van Waning realiseren zich dat zij de huidige activiteiten goed hebben ontwikkeld en functioneren naar tevredenheid. Deze groeifase kenmerkt zich door een heroriëntatie van de ambities en doelstellingen en reflectie op het huidige 'business' model van Vebego Foundation.

Na reflectie op de afgelopen 10 jaar ziet Vebego Foundation de potentie van hun activiteiten voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling voor hun medewerkers en het vergroten van hun maatschappelijke impact in de samenleving. De bouwreizen hebben doen inzien dat naast de maatschappelijke bijdrage die Vebego Foundation doet ook de saamhorigheid en verbinding tussen medewerkers en Vebego bedrijven vergroot. Zo ontstaan er vaak blijvende contacten tussen verschillende functielagen en tussen verschillende Vebego bedrijven. Medewerkers hebben een unieke ervaring mogen delen wat hen niet alleen aan Vebego of het bedrijfsonderdeel bindt, maar ook aan elkaar. Hiernaast heeft deelname aan bouwreizen en andere Foundation activiteiten zoals NL Doet ook een verrijkend effect op de medewerkers. Na de ervaring als vrijwilliger kijkt men anders aan tegen hun eigen positie en tegen maatschappelijke vraagstukken. Medewerkers krijgen vaak een bredere kijk op de wereld en krijgen een stukje waardering voor wat zij zelf hebben. De Foundation realiseert zich dat zij voor een stukje maatschappelijke bewustwording onder medewerkers zorgen, welke zij weer verspreiden onder collega's, familie en vrienden.

Zowel de verbinding als de verbreding van horizon van medewerkers was niet voorzien bij de initiële oprichting van Vebego Foundation in 2005. Deze effecten worden echter zo gewaardeerd dat deze nu zijn uitgroeid tot kernwaarden binnen Vebego Foundation. De impact die Vebego Foundation en haar maatschappelijke activiteiten hebben op haar medewerkers en bedrijven worden een steeds belangrijkere doelstelling van Vebego Foundation. Hierdoor lijkt er een zogeheten 'mission drift' plaats te vinden. Mission drift vindt plaats wanneer een (non-profit) organisatie constateert dat de missie onbewust is afgedreven van de initiële missie, of wanneer deze bewust kiest een nieuwe richting in te slaan.



**“Medewerkers hebben een unieke ervaring mogen delen wat hen niet alleen aan Vebego of het bedrijfsonderdeel bindt, maar ook aan elkaar.”**

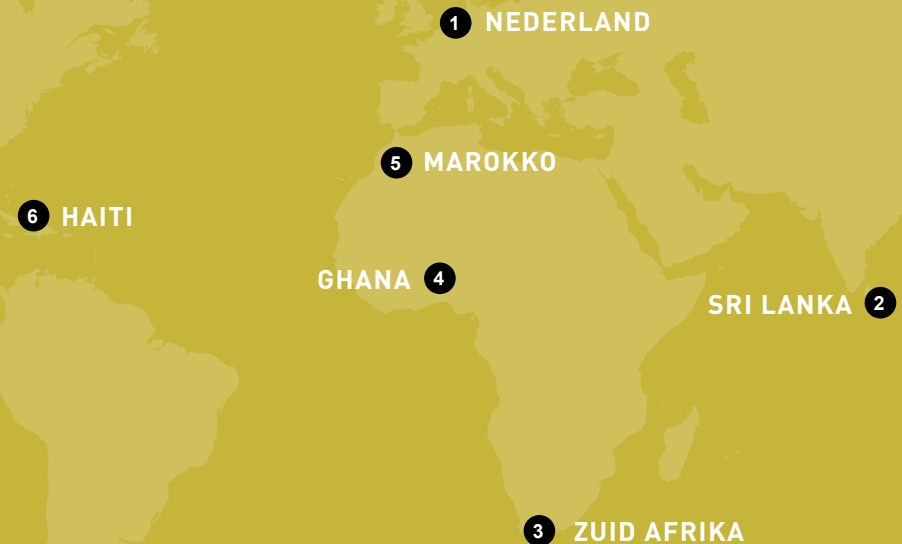
Bij Vebego Foundation lijkt de externe georiënteerde missie om mensen met minder kansen te ondersteunen te verschuiven naar een donor georiënteerde missie om de medewerkers van Vebego te verbinden met mens en maatschappij. Met andere woorden worden de externe maatschappelijke belangen vervangen of ten minste aangevuld met interne bedrijfsbelangen. Steeds duidelijker wordt geprofileerd wat de toegevoegde waarde is van Vebego Foundation voor de medewerkers van het bedrijf.

In de early stages van deze groeifase lijkt deze mission drift te worden versterkt door de ambities van de Foundation. De ambitie van Vebego Foundation is de beste werknemers-vrijwilligerswerkorganisatie in Nederland te worden. Doel van de Foundation is de komende jaren steeds meer medewerkers te betrekken bij Vebego Foundation. Vebego, inclusief haar dochterondernemingen en joint ventures tellen bijna 40.000 medewerkers, waardoor er voor Vebego Foundation nog veel groeimogelijkheden zijn qua participatie aantallen. Na tien jaar zijn er meer dan 500 zogeheten 'ambassadeurs'; medewerkers die op een praktische wijze hebben deelgenomen aan de bouwreizen of andere activiteiten, maar dit aantal moet in de duizenden gaan lopen. Een van de manieren om die groei te realiseren is volgens de Foundation het faciliteren en organiseren van activiteiten in Nederland, zodat participatie laagdrempelig wordt. Daarnaast is er ook potentieel om in de andere landen waar Vebego is gevestigd actief te worden op dit gebied. Daarnaast blijft de Vebego Foundation haar projecten 'ver weg' voortzetten.

Maar zij zijn ook kritisch aan het reflecteren. Na een fase van professionalisering is er de vraag of Foundation niet te rationeel of te over gestructureerd is geworden, wat innovatie, groei en flexibiliteit tegen kan werken. Vebego Foundation is ontstaan vanuit een ondernemend familiebedrijf en de hoop is daarom dat de foundation zelf ook ondernemend blijft. Wanneer Vebego Foundation kansen ziet moeten deze gegrepen kunnen worden, en te veel structuur kan dat belemmeren. Hierdoor moet een balans worden gevonden tussen rationaliteit en risk-taking. Een sprong in het diepe zou (weloverwogen) bij de opties moeten blijven behoren, net als in de exploratiefase.



# 10 JAAR VEBEGO FOUNDATION IN KAART





## NEDERLAND

1



**2013 – 2016**

### IMC-WEEKENDSCHOOL

De IMC-Weekendschool biedt nieuwsgierige leerlingen van 10-14 jaar gedurende een periode van 2,5 jaar onderwijs over allerlei spannende vakgebieden en beroepen. Vebego Foundation heeft een samenwerking met de IMC-Weekendschool. Gezamenlijk hebben we het vak "Duurzaam Ondernemen" ontwikkeld. We zijn voornemens deze samenwerking in de toekomst voort te zetten. Locatie Amsterdam & Tilburg.  
60 ambassadeurs.



**2013 – 2015**

### NL DOET = VEBEGO DOET

NL DOET is de grootste vrijwilligersactie van Nederland. Binnen Vebego hebben we dit omgedoopt tot Vebego DOET. Via de site van het Oranje Fonds hebben Vebego medewerkers en bedrijven klussen geadopteerd. In 2013 zijn 28 klussen gedaan door 278 collega's en in 2014 zijn 20 klussen gedaan door 167 collega's. We gaan de samenwerking met het Oranje Fonds de komende jaren voortzetten.



**2010**

### DE BELEVENIS

Evenement voor meervoudig verstandelijk gehandicapten en diep dementerende ouderen. Vrijwilligers van Vebego bedrijven zetten zich in voor de begeleiding van de bezoekers ([www.debelevenis.nl](http://www.debelevenis.nl)).  
16 ambassadeurs.



**2009 – 2014**

### SCHOONPLEIN

Een lesprogramma voor basisscholen over afval en weggooiibesef. De schoomaker krijgt een podium in de klas om over zijn werk te vertellen ([www.schoonplein.nl](http://www.schoonplein.nl)).

## SRI LANKA

2



**2015**

### WELLAWAYA - COMMUNITY CENTER

Bouwen van het community center waar een kinderdagverblijf, microfinancierings bank en gemeenschapsruimte wordt gevestigd. Dit om de families en de vrouwen in het gebied met elkaar te verbinden en economische ontwikkeling en financiële slagkracht van de vrouwen te versterken. In september is het centrum feestelijk geopend.  
2 bouwreizen - 28 ambassadeurs.



**2013 – 2014**

### WATTALA – KINGS REVIVAL CHILDREN'S HOME

Opgericht in 2005 en ontfermt zich over verlaten en verweesde kinderen door ondersteuning en onderdak te bieden. Er is een nieuw woongebouw gerealiseerd voor 20 jongens.  
2 bouwreizen – 32 ambassadeurs.



**2010 -2012**

### BADDEGAMA - SAMBODHI INSTITUTE

Renovatie van het hoofdgebouw, de corridor en de nieuwbouw van de ziekenboeg in het huis waar 35 gehandicapte vrouwen wonen.  
3 bouwreizen – 50 ambassadeurs.

**2009**

### BADDEGAMA

Kerstactie van ambassadeurs om geld op te halen voor het Senehasa Senior Home en het Sambodhi Institute.



**2008-2009**

### BADDEGAMA

Nieuwbouw en inrichting van het Senehasa Senior Home, verzorgingshuis voor 48 ouderen.  
3 bouwreizen – 48 ambassadeurs.

**2008**

### BADDEGAMA

Financiële steun van Vebego Foundation ambassadeurs voor het Sambodhi Institute voor aanschaf van een waterpomp, renovatie van de keuken en de aanschaf van keukeninventaris voor dit huis waar 35 gehandicapte vrouwen wonen.



**2005**

### KUDA PAYAGALA

Bouw van 50 huizen in november 2005, na de tsunami.  
1 bouwreis – 10 ambassadeurs.

## ZUID AFRIKA

3



**2010 - 2013**

### KWAZULU NATAL - HUIZEN BOUWEN – PROJECT BUILD

De Vebego Foundation heeft zich gericht op het verbeteren, bouwen en renoveren van klaslokalen en het bouwen van keukens bij vijf scholen in Kwazulu Natal. Van 2010 tot 2013 heeft de Vebego Foundation in totaal 8 klaslokalen en 5 keukens gebouwd.  
4 bouwreizen – 64 ambassadeurs.



**2009-2010**

### KWAZULU NATAL

Landbouwproject in Mziki, training van dertig inwoners om rondom de huizen groente te verbouwen.

**2006-2008**

### KWAZULU NATAL

Huizenproject in Mziki in samenwerking met Habitat for Humanity, 140 huizen gerealiseerd.  
4 bouwreizen – 61 ambassadeurs.

## GHANA

4

**2015**

Verkenningreis Ghana waarbij we potentiële projecten en partners bezoeken.



**2011 – 2012**

### KUMASI - VOCATIONAL TRAINING CENTER

In dit centrum krijgen straatmeiden onderdak en een opleiding. Zij worden opgeleid tot kapster of naaister zodat zij een zelfstandig bestaan kunnen opbouwen. Inmiddels is het centrum gereed en is men ook een boerderij gestart om in de eigen levensbehoefte te voorzien.  
2 bouwreizen – 31 ambassadeurs.



**2010**

### NKWANTAKESE

Bouw van 3 huizen in een huizenproject voor lokale bevolking in samenwerking met Habitat for Humanity.  
1 bouwreis – 15 ambassadeurs.

## MAROKKO

5



**2015**

Verkenning van nieuwe projecten om in de toekomst ook in Marokko weer projecten te kunnen uitvoeren. Focus op het gebied in Noord Marokko nabij het RIF gebergte.



**2014 - 2016**

### IMZOUREN - SOS KINDERDORP

Medewerkers van diverse Vebego bedrijven hebben een bijdrage geleverd aan het renoveren van de school en de recreatieruimte. Ook heeft het sanitair een grondige opknopbeurt gekregen en is geheel schoongemaakt.  
1 bouwreis – 19 ambassadeurs.



**2013**

### AL HOCEIMA - MOHAMMED IV ZIEKENHUIS

In april 2013 hebben de medewerkers van Vebego bedrijven een afvaldepot gebouwd. Door dit depot is de afvalstroom beter gereguleerd en is de hygiëne in het ziekenhuis verbeterd.  
1 bouwreis – 15 ambassadeurs.

## HAITI

6



**2010**

### HABITAT FOR HUMANITY

Donatie van € 20.000 na de aardbeving in januari 2010. Het bedrag is gedoneerd aan Habitat for Humanity en besteed aan shelterkits voor de renovatie van huizen en het opleiden van bouwvakkers.



Dit is een uitgave van:

VebeGo Foundation

Postbus 23092

6367 ZH Voerendaal

**Meer weten? neem contact op met:**

Annette van Waning - directeur VebeGo Foundation

E: [annette.vanwaning@vebego.com](mailto:annette.vanwaning@vebego.com)

of [www.vebegofoundation.nl](http://www.vebegofoundation.nl)

