

Niet denken in kwartalen, maar in generaties

Van schoonmaakbedrijf tot fullservicedienstverlener met een omzet van 1,2 miljard euro, 12 werkmaatschappijen en 42.000 werknemers. Dat is in een notendop het verhaal van ADG dienstengroep uit Almelo. Het familiebedrijf heeft een pragmatische 'doe'-mentaliteit en legt 70 jaar na de oprichting nog steeds de focus op de lange termijn.

Bij de cultuur van ADG hoort ook een soort rentmeesterschap, stelt algemeen directeur Hans Kroeze. “We maken ADG klaar voor de volgende generatie, én willen maatschappij en het milieu voor die generatie beter achterlaten dan nu het geval is.”

De werkmaatschappijen van ADG zijn vaak bekender dan de holding zelf: schoonmaakbedrijf Asito, TSN en uitzendplatform Youbahn zijn enkele representanten van de drie hoofdpoten van de organisatie: facilitymanagement, personeelsdiensten en Zorg & Welzijn. “Onze oprichter Joop van Riemsdijk en nu zijn dochter Monique van Riemsdijk hebben de organisatie in stilte en met focus op de lange termijn uitgebouwd”, vertelt Kroeze.

Diezelfde focus hanteert Kroeze ook sinds zijn aantreden twintig jaar geleden. “De kracht zit niet bij de holding, maar bij de werkmaatschappijen. Deze filosofie bepaalt mede het succes van onze bedrijven. Wij laten hen binnen het raamwerk van eenzelfde cultuur bepalen hoe zij werken en faciliteren wat ze nodig hebben om als nummer 1-, 2- of 3-speler in hun markt te excelleren.”

Geleidelijke diversificatie

Die strategie heeft geleid tot geleidelijke diversificatie vanuit de oorspronkelijke kernactiviteiten. “Waar het begon met puur schoonmaken, doen we nu ook technisch onderhoud, reparaties, hospitality en consultancy: facilitymanagement in de breedste zin van het woord.” Hetzelfde geldt voor de overige twee poten, vertelt Kroeze. “Alle drie de pijlers hebben een focus op ‘doe’-werkzaamheden. Daarbij bundelen we laat-cyclisch conjunctuurgevoelig – facilitymanagement – met vroeg-cyclisch conjunctuurgevoelig – personeelsdiensten – en met niet-conjunctuurgevoelig: zorg & welzijn; al zijn de verhoudingen de afgelopen jaren wel veranderd. Een heel sterke en strategische combinatie, omdat we een spreiding hebben over alle segmenten van de conjunctuur.”

Nieuwe dynamiek

Hoewel de filosofie vanuit de holding onveranderd is, zorgde de groei van ADG wel voor een nieuwe dynamiek in de bedrijfsvoering. De financiële holding omvatte grote bedrijven, kleine bedrijven, jong en oud, start-up en scale-up: een rijke schakering. Kroeze: “Een werkmaatschappij zoals Timing, met 600 miljoen euro omzet, kan het zich veroorloven om alles zelf in huis te hebben. Een start-up kan zich

'WIJ ZIJN MEDEVERANTWOORDELIJK VOOR HET WELZIJN VAN ONZE WERKNEMERS'



Hans Kroeze

echter niet meteen allerlei ondersteunende diensten zoals een IT-afdeling veroorloven. Maar een puur financiële holding is net wat te rigide om die rijke schakering aan bedrijven maximaal te ondersteunen.”

Een normale stap is dan vaak de overgang naar een strategische holding, die meer proactieve impulsen geeft aan de werkmaatschappijen, of budgetten ter beschikking stelt die werkmaatschappijen kunnen inzetten om te innoveren en groeien. “Wij kiezen voor net een andere vorm: de familieholding, waarbij we samen kijken waar we elkaar kunnen versterken”, stelt de algemeen directeur. “Natuurlijk wil ook ADG groeien, maar daarnaast hebben we als familiebedrijf en -holding een verantwoordelijkheid die we vatten onder de term rentmeesterschap. Een bedrijf dat over de generaties heen kijkt naar het belang van de werkmaatschappijen, van de werknemers, van de maatschappij waarvan het bedrijf deel uitmaakt. Dat gaat veel verder dan de driemaandelijke financiële verantwoordelijkheid van een beursgenoteerde onderneming. Wij denken niet in kwartalen, maar in generaties.”

Inclusiviteit

Het rentmeesterschap is terug te zien in de maatschappelijke betrokkenheid – in daden, niet alleen woorden. Zo is ADG oprichter van de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor, die de stand van zaken op het gebied van inclusiviteit en diversiteit bij werkgevers in kaart brengt en dit stimuleert. Ook gaf ADG een boost aan schuldsaneringsprojecten met het fiKks-schuldhelpplatform. Onlangs is er, samen met verschillende ADG-bedrijven, een traject gestart om statushouders versneld aan werk te helpen. Verder probeert ADG mensen binnen de werkmaatschappijen te begeleiden naar het optimum van hun mogelijkheden en een klimaat van veiligheid te promoten.

Kroeze: “Wij hebben als organisatie impact op een grote groep werknemers, op hun families en op werknemers van onze toeleveranciers. Wij hebben relatief veel werknemers aan de basis van de arbeidsmarkt. Wij voelen ons medeverantwoordelijk voor deze mensen en hun welzijn. Natuurlijk zit daar voor ons een zakelijk belang in, maar tegelijk willen we de groeiende tweedeling in onze samenleving tegengaan: zoals die tussen werkenden en niet-werkenden, wel en niet geïntegreerden.”

Zorgvuldig doorgroeien

De komende jaren wil ADG op een zorgvuldige manier doorgroeien binnen de gekozen strategie. Hiervoor zijn volgens Kroeze nog genoeg mogelijkheden, passend binnen de cultuur en filosofie van ADG. Zo was er recent nog de overname van MB-All, marktleider op het gebied van boa's. “Maar”, stelt Kroeze, “overnames doen we alleen wanneer we een groei-doel niet op eigen kracht kunnen bereiken. En groei is geen doel op zich. Continuïteit op de lange termijn staat bovenaan. Dit is hoe Monique van Riemsdijk de erfenis van haar vader wil voortzetten en wil doorgeven aan de volgende generatie. Een bedrijf met de blik op de toekomst, niet op het volgende kwartaal.” <<



DEEL ONLINE