

Ellen Soeters: Facility Manager van het Jaar

Tijdens de jongste ALV van FMN is Ellen Soeters eervol verkozen tot Facility Manager van het Jaar 2009/2010. Soeters is een 'teampayer' van het zuiverste water; zij wilde FMI dan ook bij voorkeur met haar rechterhand Martin le Loux te woord staan. 'The beauty and the brains' aan het woord.

Ron Brouwer

Ellen Soeters en Martin le Loux zijn werkzaam bij het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), dat dit jaar een eeuw bestaat. Kortweg zijn de kernactiviteiten het bevorderen van de publieke gezondheid en een schoon en veilig leefmilieu. Dat doen de medewerkers van het RIVM door onderzoek te verrichten en het wereldwijd verzamelen van kennis. Het onderzoek en de kennis wordt omgezet in informatie en adviezen voor beleidsmakers, professionals (artsen, GGD'en, inspecties) en burgers. Voorbeelden van activiteiten zijn de werkzaamheden van de Milieu Ongevallen Dienst die een calamiteitenfunctie heeft, zij doen ter plaatse onderzoek naar eventueel gevaar voor de volksgezondheid bij een calamiteit of ramp. Het RIVM analyseert de hielprijkes. Op dit moment is het RIVM dagelijks in het nieuws in verband met de Nieuwe Influenza A (voorheen Mexicaanse griep).

> Kengetallen

Bij het RIVM werken circa 1400 fte. Bij het Nederlands Vaccin Instituut (NVI) circa 450 fte en bij het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) circa 250 fte. Het Facilitair Bedrijf (FB) ontzorgt deze drie rijksinstellingen op facilitair gebied met circa 190 fte. De te beheren faciliteit (in BVO) bedraagt 140.000 m². De omvang van het budget bedraagt circa € 65 miljoen.

Van harte gefeliciteerd met uw uitverkiezing. Hoe ervaart u die?

'Als een uitzonderlijke beloning voor de inspanningen van mijn voltallige team. De titel Facility Manager van het Jaar is absoluut de kroon op ons werk. Het succes van het FB is daadwerkelijk te danken aan de inzet van alle medewerkers van het FB. Dat geeft mijn uitverkiezing tegelijkertijd een wrang tintje, want van de 190 fte die werkzaam zijn bij het FB binnen de RIVM moeten 80 fte worden uitgeplaatst. Capabele mensen, die we dan ook iedere handreiking zullen

doen om elders passend werk te vinden.'

'The beauty and the brains'?

Soeters: 'Martin en ik zijn als complementair setje op dezelfde dag in dienst genomen bij het RIVM. Welk predikaat wie van ons beiden toekomt, laten we in het midden.'

Uw rechterhand schetste u vanmiddag als sociaal, 'people manager', inspirator en iemand die haar team vrijheid geeft. Herkent u zich in die omschrijving?

'Mijn optreden binnen RIVM zou ik zelf omschrijven als resultaatgericht leiderschap. Daarbij heb ik veel oprechte persoonlijke aandacht voor de medewerkers van het FB, want hun welbevinden is voorwaardelijk voor hun functioneren. Leiderschap is sowieso een speerpunt voor me, ook in mijn ambassadeursrol als Facility Manager van het Jaar 2009/2010.'

Hoe gaat u uw ambassadeursrol het komende jaar concreet gestalte geven?

'Ik wil het begrip facilitair leiderschap verder uitbouwen. Dat wil ik doen door onderzoek met ervaringsdeskundigen naar onderscheidende kwaliteiten en door aansluiting te zoeken met de HBO opleidingen FM in Nederland, waar ik hoop het curriculum te kunnen versterken door de uitkomsten verder in te bedden in het onderwijsaanbod.'

Vanmiddag stelde directeur Aad Otto van de Haagse Academie voor FM u de vraag wat het onderwijs van de winnares kan verwachten...

'Daarop heb ik 'leiderschap' geantwoord. Goed facilitair leiderschap is essentieel voor het renderen van het FB. Het onderwijs zou aanstormend facilitair talent moeten klaarstomen voor juist dat leiderschap. Uit werkconferenties kan voortkomen wat daar de criteria voor zijn. Vervolgens kunnen die worden afgezet tegen de negen LOOFD competenties en ingebed in het onderwijsaanbod.'



In uw profiel in FMI 5 gaf u aan dat de titel Facility Manager van het Jaar u toekwam omdat u bijna grenzenloos bent in het meeste uit mensen en uit de facilitaire organisatie te halen. Kunt u dit toelichten?

'Ik bouw een relatie met de medewerkers op en verdiep me in hun achtergrond. Daarbij zoek ik de grenzen van de betreffende medewerker op en stimuleer diegene vervolgens om tot het uiterste te gaan, haar of zijn eigen kwaliteiten optimaal te ontwikkelen. Soms is dat confronterend en het is bovendien een proces dat veel tijd in beslag neemt, maar tegelijkertijd daagt het de medewerker uit om tot haar of zijn volle wasdom uit te groeien. Voor mij is het wezenlijk om de medewerkers in te zetten op uitdagende plekken, waarin zij hun kwaliteiten ten volle kunnen benutten. Daarbij is sprake van een wisselwerking: de betreffende medewerker geeft het beste van zichzelf; die duwt terug, bij wijze van spreken.'

U gaat het team voor in het integreren van kennis, methodieken en processen binnen een steeds veranderende context en met behulp van schaarse middelen. Juist in een schrale tijd als de huidige essentieel. Hoe geeft u dit in uw beroepspraktijk gestalte?

'De onvermijdelijke 'krimp-operatie' vind ik bitter. Het roer moet volkomen om en dat kan alleen door grootscheeps uit te besteden. Een belangrijk bestanddeel van mijn taak voor de komende periode vind ik om mensen van werk naar werk te begeleiden. Een besparing realiseren en tegelijkertijd iedereen aan het werk te houden; over de brug te helpen naar de externe aanbieder. Dat betekent op zich al een enorme verandering in de bedrijfscultuur. We transformeren bovendien naar een regie-organisatie. Dat stelt ons in staat om ons opdrachtgeverschap verder te professionaliseren. We gaan veel energie richten op klantmanagement. Besparen kan alleen door nog meer te standaardiseren dan we al doen. De criteria moeten in samenspraak met de klant bepaald worden. Die moet wennen aan de versobering. We gaan sturen op beleving in plaats van op kwantitatief resultaat.'

Le Loux vult aan: 'De eindgebruiker is echter niet degene die de portemonnee heeft. Wij spreken met de directie af wat het niveau van de dienstverlening is. Dat levert een bepaald spanningsveld op. Verder standaardiseren leidt beslist tot toenemende onvrede bij de klant, die immers geen zicht heeft op het verband tussen prijs en prestatie. De opdracht om marktconform te opereren, de kwaliteit van de geleverde producten en diensten te bewaken binnen het beschikbare budget, dwingt ons in een merkwaardige spagaat.' →

'Grenzenloos FM' was het thema van de ALV; hoe staat u tegenover grenzenloos FM?

'Afgezien van het gegeven dat ik mijn medewerkers stimuleer om tot het uiterste te gaan – en indien mogelijk de eigen grenzen te verruimen – is een overheidsinstelling als de onze per definitie aan de grenzen gebonden. Een overheidsinstelling is impliciet een kostencentrum. De FM'er heeft in mijn visie tot taak ondernemend met dit soort grenzen om te gaan.'

Le Loux: "Een voorbeeld hiervan is dat binnen het RIVM in 2004 een jaarlijkse prijs is ingesteld voor publiek ondernemerschap. In 2005 sleepten wij als FB die prijs binnen,

is afgekomen; ik maak vanzelfsprekend graag gebruik van zijn aanbod.

Mijn prioriteit ligt bij het omvormen van het FB naar een regieorganisatie; reden te meer om mijn teamgenoten de gelegenheid te bieden om de honneurs waar te nemen. Ik ben zelf aanspreekpunt binnen de organisatie voor het transformatieproces. Tijdens onze maandelijkse inlooplunch informeren we collega's over bijvoorbeeld loopbaantrajecten. Verder versturen we een periodieke nieuwsbrief en alle leidinggevenden stellen zich zo toegankelijk mogelijk op. We grijpen iedere gelegenheid aan om met alle medewerkers in gesprek te blijven, om zo draagvlak voor het verandertraject te genereren.'

ook oprecht zijn en toegeven dat je soms het antwoord niet paraat hebt. Een dergelijke kwetsbare opstelling is een wezenlijk aspect van goed leiderschap. Martin noemde me eerder een 'mensenmanager'. Om mensen te motiveren, moet je in wezen van de mensen houden. Overigens had ik bij voorbaat taart besteld met de tekst 'Ons FB dáár kom je ver mee' en ik stuur vandaag nog een mail met de mededeling dat het succes van ons allemaal is.'

U heeft vanmiddag het debat gejureerd. Wat zijn volgens u belangrijke maatschappelijke issues voor FM in 2015?

'De generatie X zal - meer dan tegenwoordig het geval is - gebruik maken van de digitale media. Daarnaast zullen mensen elkaar willen blijven ontmoeten. Dat betekent enerzijds meer faciliteiten daarvoor creëren en anderzijds flexibele arbeidscontracten en een andere visie op (kantoor)huisvesting. Duurzaamheid is een ander belangrijk thema. We moeten zuinig zijn op de bronnen die de aarde te bieden heeft; volgens mij hebben we die morele plicht als mens. De FM'er heeft hier een belangrijke taak in. Juist de facilitaire bedrijven beschikken over de kennis, die duurzaam ondernemerschap vergt. Binnen het RIVM is ook in het primair proces veel inhoudelijke deskundigheid aanwezig - de M staat immers voor milieu - maar waar het gaat om huisvesting en dienstverlening, berust veel kennis bij het FB.'

Le Loux: 'Het is aan ons om de directie te overtuigen van de zin van duurzaam ondernemen - en het gegeven dat dat geen geld kost, maar juist geld oplevert. Vanzelfsprekend is de terugverdientijd niet zomaar te concretiseren; het is desondanks aan het FB om dit soort gelegenheden aan te grijpen. Creëren van draagvlak voor duurzaamheid is ook absoluut een opdracht die het FB behoort uit te voeren.'

Tot slot: gaat u uw werkgever om loonsverhoging vragen?

'Ik voel me ongelofelijk gewaardeerd in mijn functie en zeker ook door mijn werkgever en dat soort dingen is niet in geld uit te drukken. Ik ervaar dagelijks veel erkenning en waardering. Ter illustratie: de hoogste baas van het RIVM was vanmiddag ook aanwezig. Dat steunt mij enorm.'

Soeters: "Enerzijds is er de noodzaak om mensen te laten gaan, anderzijds de plicht om ze een 'zachte landing' te bieden. Iedereen heeft een eigen verandertempo en we zullen beslist weerstanden ontmoeten, maar net als in de rouwverwerking zal het proces uiteindelijk tot acceptatie leiden. Daar zullen wij, samen met ondersteuning van HRM, optimale begeleiding in bieden. Dat betekent

omdat we de kosten van het huurcontract voor het RIVM aanmerkelijk konden verlagen. Dat bewees dat ook het secundair proces dermate ondernemend kan zijn dat dit daadwerkelijk zoden aan de dijk zet. Dat was een enorme opsteker voor het FB, net zoals de uitverkiezing van vandaag."

Heeft het verwerven van de titel Facility Manager van het Jaar invloed op uw optreden binnen uw team? Hoe gaat u deze inzetten in uw dagelijks werk?

'Het zal wennen zijn om meer in de schijnwerpers te staan, maar ik zal iedere mogelijkheid benutten om een teamgenoot in diezelfde schijnwerpers te plaatsen. Voor het overige kan ik moeilijk overzien wat op me afkomt. Pablo Hunnego, de scheidende Facility Manager van het Jaar, bood aan om me in te lichten over wat allemaal op hem

