

Particulier

Zzp

essent

**IFM-nieuwe-stijl bij  
'great workplace' Essent:  
'Keyword is transparantie'**



**Hoe creëren we fans voor onze organisatie en worden we écht die 'great place to work'? Voor Essent zijn die vragen in de zomer van 2021 aanleiding om de facilitaire dienstverlening nieuwe impulsen te geven. Of eigenlijk: vernieuwende impulsen. Van managing agent in het hoofdkantoor in Den Bosch wordt Facilicom Solutions aanbieder van integrated facility management. KPI's in het innovatieve contract zijn vervangen door OKR's: Objectives en Key Results. Het is een methode die veel meer focust op wat Essent op lange termijn wil behalen, zonder elkaar periodiek af te rekenen op bonussen en malussen. 'Maar het vraagt wel heel veel vertrouwen', zegt Sander Boeije, directeur Integrated Services & Salesmanagement bij Facilicom.**



**'Om echt stappen te maken moet je in de lead zijn'**

Op een dinsdagmorgen is het nog rustig in het gebouw aan het Willemsplein in Den Bosch. Vakantietijd, en een bijwerking van corona bovendien. Van de piekbezettingen van 900 medewerkers per dag zijn er nog maar een paar honderd over. Medewerkers van Essent krijgen de vrijheid en hebben de verantwoordelijkheid om zelf te bepalen waar zij het beste hun werk kunnen doen. Maar op de dagen dat zij op kantoor zijn moet het hen ook aan niets ontbreken. Essent wil die great place to work zijn met alle faciliteiten die je daar maar verwacht. Hierdoor keek Essent kritisch naar het managingagentmodel. 'Als managing agent is je stuurmechanisme beperkt tot de operationele aansturing: je bent verantwoordelijk voor de dagelijkse operatie

maar je bent niet contractverantwoordelijk. Je hebt niet het mandaat of de middelen om iets af te dwingen. Voor Essent werkte het model daarom niet meer. Op de werkvloer kun je elkaar nog wel vinden, maar om echt stappen te maken moet je in de lead zijn', zegt Sander Boeije.

#### Facilitaire revolutie

Als bij Essent facilitaire functies anders worden ingevuld, groeit de wens naar een integraal model. Of, in Sanders woorden: 'Je wilt dat die beveiliging op z'n ronde ook even dat propje van de grond raapt.' De opdrachtgever neemt er de tijd voor, met een extern adviseur. Ook omdat 'the next step in outsourcing' een facilitaire revolutie betekent. Sander Boeije: 'Ze waren gewend om operationeel en tactisch mee te sturen. Dat moet je loslaten bij integrated facility management. Het komt nu heel erg op samenwerking aan. Daarom heeft Essent niet alleen goed gekeken naar de operational fit, maar ook naar de cultural fit. In elk huwelijk heb je weleens spanningen. Hoe ga je dan met elkaar om?'

#### Objectives en Key Results

De samenwerking wordt bezegeld in een opvallend contract voor vijf jaar. Mét opties voor verlenging, maar zonder KPI's en zonder bonus-malusregeling. De twee partijen vinden elkaar in een OKR-model, de afkorting voor Objectives en Key Results. Het is een samenwerkingsvorm die Facilicom Solutions meer flexibiliteit geeft. De OKR-methode is een navigatietool die helpt om de aandacht te brengen naar ambities en naar de toekomst en de weg om vanaf hier daar te komen. De methode focust zich in mindere mate, in tegenstelling tot KPI's, op de performance in het hier en nu.

Sander: 'Het gaat in die langetermijnvisie erom a great place to work te worden. De weg er naartoe is vrij gelaten.

De milestones waar we over een paar jaar willen staan hebben we in een plateauplanning gegoten, zodat je wel richtpunten hebt. Maar het is niet meer zo dat we de route helemaal vastleggen, operationele en tactische KPI's vaststellen en daar periodiek over rapporteren. Het is een compleet ander niveau van samenwerking. Een deel van de plateauplanning wordt continu, waar nodig, bijgesteld of moet zelfs nog worden vastgesteld.'

#### Naast elkaar aan tafel

Overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is er gewoon in de nieuwe constructie. Maar ook hier met een variatie. 'Normaal neemt de facilitaire dienstverlener het initiatief om een tactisch en strategisch overleg voor te bereiden. Dat gaat nu in overleg. Met elkaar aan tafel bespreken we de ontwikkelingen: waar staan we met elkaar? Er is wel een duidelijke rolverdeling wie wat inbrengt. De ontwikkelingen in de markt zijn voor ons, de ontwikkelingen binnen Essent zijn voor hen. Normaal sta je tegenover elkaar in een gesprek over KPI's, nu zit je naast elkaar', zegt Sander.

#### Kantoorbezetting fluctueert

Want de dynamiek van vóór corona is er niet meer. En die komt ook niet meer terug. 'Ook Essent worstelt met de fluctuaties in de kantoorbezetting', weet Sander. 'Hoe ga je daarmee om? In co-creatie hebben we een staffelmodel ontwikkeld dat meebeweegt met de aantallen medewerkers.' Sander geeft een voorbeeld. 'We hebben nu 2,5 fte huismeesters rondlopen. Maar bij 250 medewerkers heb je geen 2,5 fte nodig, terwijl je bij een piekbezetting misschien wel 3 fte huismeester nodig hebt. Dat hebben we voor elke dienst uitgewerkt in modellen, zodat Essent weet: als de bezetting verandert, betekent dat dit of dat voor ons.'

#### Meer vergader- en ontmoetingsruimten

De wens om kantoormedewerkers vergaand te faciliteren blijft niet beperkt tot het Willemsplein en de locaties in Zwolle en Amsterdam. Wie dat wil, krijgt op de thuiswerkplek een goed bureau en bureaustoel. Alles om

maar winnend uit de 'war on talent' te komen. 'We zien al dat de medewerkerstevredenheid stijgend is. Maar de kantoorbezetting blijft dermate achter dat het de vraag is of de cijfers voldoende representatief zijn', zegt Sander eerlijk. Om tegemoet te komen aan het veranderde gedrag staan er plannen op stapel om meer vergader- en ontmoetingsruimten te creëren.

Ook biedt de samenwerking ruimte om meer aan duurzaamheid te doen. Het voortzetten van de jarenlange samenwerking met Cello, dat met het Happiness Café op kantoor werk biedt aan mensen met een beperking. Daarnaast zijn we overgestapt op een gezamenlijke



▲ Mario Gielen, klantmanager Facilicom: 'Het werken volgens de OKR-methode geeft ons als team echt een houvast en richting over waar we naartoe gaan. Dit werkt verhelderend en stelt ons in staat om continue op verschillende niveaus mee te denken over de wijze waarop we deze doelen kunnen behalen, en welke bijdrage ieder individu daaraan kan leveren. Ik ben ervan overtuigd dat het werken met deze methodiek de samenwerking tussen Essent en Facilicom nog meer doet groeien!'

**'De OKR-methode is een navigatietool die helpt om de aandacht te brengen naar ambities en naar de toekomst en de weg om vanaf hier daar te komen'**



Janine Kleverwal, Business partner Essent: 'Een zelfkritische opdrachtgever zijn betekent voor Essent dat als je IFM partner zijn werk niet kan doen, je je afvraagt wat wij daar anders in hadden kunnen doen en die reflectie ook van onze partner te vragen. Wij beoordelen niet alleen onze partner, zij beoordelen ons ook.'

**'Ook als opdrachtgever moet je zelfkritisch zijn'**

milieustraat met andere huurders, waarbij meer aandacht is voor het scheiden van de verschillende afvalstromen wat bijdraagt aan reductie van de CO<sub>2</sub> uitstoot.

Het klinkt positief. Maar is het ook het ideaalplaatje voor iedere klant? Sander: 'Je ziet wel dat dit meer de lijn wordt. Maar het vraagt wel heel veel vertrouwen, en ruimte om te kunnen ondernemen. Als mantelorganisatie moet je niet te dicht op het schilderij willen zitten, want dan zie je alle tekortkomingen. Je moet een beetje afstand kunnen houden. Een klantmanager moet ook wennen aan de ruimte die hij of zij heeft om zaken op te pakken. In facility

management is de traditionele klantmanager eerder beheerder dan ondernemer. Dat vraagt ondernemersgeest. Die klantmanager moet je stimuleren, prikkelen, complimenteren en corrigeren.'

'Ook als opdrachtgever moet je zelfkritisch zijn. Je moet je kwetsbaar kunnen en willen opstellen richting je facilitaire partner. Ik denk dat het keyword transparantie is. Transparantie in je verdienmodel, in je organisatie, in gezamenlijkheid. Laten we eerlijk zijn, dat is in veel sectoren binnen facilitair management jarenlang niet gebruikelijk geweest.'

