



## “De coronacrisis heeft de kaarten grondig door elkaar geschud”

Jean Morren blikt aan de vooravond van pensioen terug en vooruit

**W**e spraken Jean Morren (62), tot voor kort directeur corporate facilities en central services bij Euroclear, aan de vooravond van zijn pensioen. Op 1 mei, de Dag van de Arbeid, beëindigde hij zijn carrière na 43 jaar en dat iets vroeger dan gepland. Zoals zovelen van zijn generatie rolde hij in de facilitywereld en werd doorheen de jaren een gepassioneerd facility en peoplemanager. Een terugblik op een rijkge vulde carrière, een reflectie op de huidige evoluties in de FM-wereld én een vooruitblik op het boeiende leven dat hem nog te wachten staat.

### Passie voor facilities

Jean Morren woont momenteel in Meerbeek. Hij studeerde Latijn-Grieks, gevolgd door Bedrijfsbeheer voor kmo's en vele extra opleidingen zoals de masterclass Service Management bij de Vlerick Business School. Hij was 22 jaar werkzaam bij Sabena (waarvan de laatste jaren als facilities manager) gevolgd door senior facilities expert bij KPN Orange, facilities manager bij Proximus, director bij Bopro nv, sourcing manager bij Axa Belgium nv, facilities director bij Senior Living nv, principal consultant bij Progressio en director corporate facilities & central services bij Euroclear. “De interesse voor Facility Management kwam er toen ik bij Sabena, waar ik onderaan de ladder begon, om de vier jaar van functie veranderde en steeds meer verantwoordelijkheden kreeg. Toen ik als assistant general manager in de hotels werkte kwam ik in aanraking met alle facetten van het beroep zoals de budgetten, de personeelszaken, de directe contacten met de klanten, het gebouwbeheer enz. De interesse en passie voor het vak is doorheen de tijd alleen maar groter geworden.”

### ‘Once in a lifetime experiences’

Jean Morren blikt met fierheid terug op diverse projecten, waarvan sommige een ‘once in a lifetime experience’ waren. “Ik prijs mezelf heel gelukkig dat ik een jaar heb mogen meewerken aan de nieuwe luchthaven. Ik was er verantwoordelijk

voor de afwerking, inrichting en opstart van de taxfreeschops en executive lounges van alle gebruikers van de luchthaven. De verhuis van de oude naar de nieuwe luchthaven was werkelijk een huzarenstukje. Mijn passage in het hotelwezen was eveneens zeer leerrijk. In samenwerking met architecten was ik verantwoordelijk voor de aankoop, opstart en inrichting van twee nieuwbouwhotels. Bij Proximus onthoud ik vooral de introductie van het FMIS-systeem, bij Euroclear de kostenoptimalisatie en nieuwbouwprojecten zoals in Krakau. De diverse outsourcingprojecten waaraan ik meewerkte waren eveneens zeer boeiend, maar ook de invoering van het cafetariaplan bij de ‘car fleet’ alsook de volledig outsourcing van het beheer van het wagenpark in zeer nauw partnership met Leaseplan. Het wagenpark werd van een 1.000-tal auto's naar 1.400 uitgebreid.”

### Niet helemaal volgens plan

Jean Morren beëindigde zijn carrière op 1 mei bij Euroclear, waar hij meer dan acht jaar werkte. Euroclear telt ongeveer 4.000 medewerkers en is gevestigd in vijftien landen, met Brussel als hoofdkwartier. Het bedrijf is een wereldspeler in de afwikkeling van effectentransacties. In 2019 had het voor ongeveer 30.500 miljard euro aan effecten in bewaring en wikkelde het voor 800.000 miljard euro aan effectentransacties af. Jean Morren, die opgevolgd wordt door Frédéric Kain, was als directeur corporate facilities en central services wereldwijd verantwoordelijk voor alle soft services, het vastgoed, de ‘car fleet’, de drukkamer, de postkamer en dergelijke meer. “Het facility-team is gelokaliseerd in vijf landen. De circa 50 medewerkers werken in Brussel, Londen, Parijs,

Krakau of Amsterdam. Waar het oorspronkelijk de bedoeling was om tot mijn 65<sup>ste</sup> te werken, heb ik beslist om enkele jaren vroeger te stoppen. Dit na enkele zware rugoperaties, waarvan de laatste in december. Het vele reizen wordt vaak onderschat en werd te belastend. Op die manier kon ik mijn job helaas niet effectief meer uitvoeren.”

“De samenwerking tussen FM, IT en hr zal meer dan ooit noodzakelijk zijn om antwoorden te bieden, niet in het minst op de uitdagingen naar aanleiding van de coronacrisis.”

### FM vroeger, vandaag en morgen

Het beroep van Facility Manager bestond nog niet toen Jean Morren in 1978 op de arbeidsmarkt terechtkwam. “Men sprak over de algemene diensten, die dan nog eens afgesplitst waren van de technische diensten en vastgoed. FM is langzaam vanuit Amerika overgewaaid naar Europa. In het Verenigd Koninkrijk en Nederland is men nog altijd een stapje voor. Momenteel zien we meer en meer geïntegreerde FM-activiteiten binnen de bedrijven. Vandaag staat FM volgens mij vooral gekend als een ‘enabler’ voor de core-activiteiten van het bedrijf. Er zijn quasi geen twee bedrijven waar de Facility Manager dezelfde functie invulling heeft. Ik heb het beroep zien evolueren naar een zeer brede waaijer van verantwoordelijkheden. Helaas is het nog altijd onvoldoende gekend en herkend. Doordat zoveel zaken een dagelijkse evidentie zijn staat men niet stil

Jean Morren: “We moeten van een ‘control-based organisation’ naar een ‘result-based organisation’ gaan. Daar ligt de grote uitdaging voor het management, dat de werkwijze zal moeten aanpassen.”  
Foto © Bernard De Keyser

bij de meerwaarde. Langs de andere kant is de afdeling in bedrijven een grote kostenpost. Men is snel geneigd om erin te snoeien, met alle gevolgen van dien. De impact van Facility Management wordt nog steeds onderschat. Ik denk aan het welzijn en welbehagen van de werknemers, de retentie en de kracht van de gebouwinrichting op het aantrekken van nieuwe medewerkers.”

### Het postcoronatijperk

De komst van het coronavirus heeft de kaarten in de facilitywereld grondig door elkaar geschud, aldus Jean Morren. “De wereld is veranderd. Veel bedrijven werken van thuis uit. Bij Euroclear gaat het over meer dan 90% van het personeelsbestand. We zullen terug moeten nadenken over de ideale mix tussen thuiswerken en op kantoor. De samenwerking tussen FM, IT en hr zal meer dan ooit noodzakelijk zijn om antwoorden te bieden. De ‘open space’-werkplek werd de laatste jaren reeds in vraag gesteld omwille van onder meer concentratieverlies, geluidsoverlast, gebrek aan privacy en verlies aan productiviteit. Ik denk dat de werkplek postcorona een opportuniteit is om op al deze vragen een antwoord te bieden en een evenwicht te realiseren tussen de veiligheid en het welzijn van werknemers, het thuiswerk en het werk op kantoor, de productiviteit in het algemeen en het werkcomfort. Voor de coronacrisis stonden veel werkgevers wantrouwig tegenover thuiswerk. Nu is het een noodzaak. Het is misschien cynisch, maar er zit waarheid in: ‘Never waste a good crisis’. Hr zegt het al lang: we moeten van een ‘control-based organisation’ naar een ‘result-based organisation’ gaan. Daar zit de grote uitdaging voor het management van bedrijven. Zij zullen hun werkwijze moeten aanpassen. Het probleem ligt niet bij het personeel, maar bij het management. Te veel thuiswerken riskeert echter ook een verlies aan binding met de bedrijfscultuur. Daar moeten we over waken. Facility Management is teamwork. Alleen kom je nergens. Het betreft meestal een mix van eigen en extern personeel. Ik heb nooit een verschil gemaakt tussen externe en interne medewerkers. De externe medewerkers tegenwoordigen jouw organisatie evenzeer en hebben evenveel aandacht nodig. Voorts vrees ik dat sommige bedrijven te



Jean Morren beëindigde zijn carrière op 1 mei bij Euroclear, waar hij meer dan acht jaar werkte. Eén van de projecten waar hij met fierheid op terugblijkt is de nieuwbouw in Krakau.

veel plaats zullen overhouden en dat deze crisis op middellange termijn effecten zal hebben op de vastgoedwereld. Er zijn de laatste jaren heel wat werven opgestart. Wat zal hiermee gebeuren? In tegenstelling tot wat we tot nu toe als ‘space management’ voor ogen hadden, zoveel mogelijk fte’s (fulltime-equivalents, nvdr.) op zo weinig mogelijk m<sup>2</sup>, gaan we nu naar de anderhalvemetermaatschappij. Die zal zich in de bedrijven doorzetten. De hygiënevoorschriften in bedrijfsrestaurants en dergelijke zullen alsmat strenger worden. Ik denk dat veel bedrijven nog niet weten hoe ze hiermee zullen omgaan. We staan voor immense uitdagingen, eveneens inzake de wetgeving omtrent thuiswerken. In Nederland, waar het thuiswerken al veel langer is ingeburgerd, moet de thuiswerkplek bijvoorbeeld voldoen aan de Arboret. Dat is bij ons (nog) niet het geval.”

### Het belang van IFMA

IFMA Belgium Chapter ligt Jean Morren na aan het hart. In 2005 stapte hij in het bestuur, waarvan de laatste zes jaar als voorzitter. “Het verenigingsleven heeft mij steeds geboeid omwille van de contacten met de collega’s. Ik ben zoals zo-

“We gaan naar de anderhalvemetermaatschappij en die zal zich in de bedrijven doortrekken.”

velen van mijn generatie in het beroep gerold en dan zoek je informatie. IFMA is een netwerkplatform van professionals die dezelfde zorgen hebben en ervaringen delen. De vereniging wordt geleid door professionals die ervoor zorgen dat jongere of nieuwe Facility Managers de nodige opleidingen en kennis over de trends in de markt krijgen. De vereniging heeft zoals zovele ups en downs gekend. Samen met Mieke Loncke en nu Tanja Barella hebben we heel hard gewerkt om de vereniging terug op niveau te krijgen, wat aardig gelukt is. Het ledenaantal werd verdubbeld en IFMA Belgium Chapter verkeert momenteel in een zeer gezonde financiële toestand. Er worden veel opleidingen georganiseerd, er werd een postgraduaat opgezet enzovoort. Ik ben er fier op dat de vereniging terug erkenning en herkenning krijgt. De realisatie van onze spreekbuis FM-Magazine is eveneens een

mooie verwezenlijking, net als het tweejaarlijkse FM-Trend-rapport. Wat ik momenteel nog mis is meer gerichte inhoud voor de Facility Manager en een soort digitaal compendium waar onze leden de juiste contactpersonen vinden. Ik denk bijvoorbeeld aan een lid dat zich afvraagt welk bedrijf gespecialiseerd is in reiniging onder de technische vloeren van datacenters of waar een lastenboek te vinden is voor bepaalde activiteiten. Tot slot denk ik dat het netwerkplatform zou moeten worden uitgebreid worden met IT'ers en hr-mensen, met het oog op kruisbestuiving.”

### “Absoluut actief blijven”

Wat de toekomst brengt? Jean Morren: “Ik ben nooit gestopt met bijleren en het volgen van opleidingen. Levenslang leren is een rijkdom. Ik ben er ook nooit van uitgegaan dat ik heel mijn leven bij hetzelfde bedrijf dezelfde functie zou uitvoeren. Ik ben nog steeds zeer gepassioneerd en zal niet stilstaan. Ik wil absoluut actief blijven. Ik blijf nog enkele jaren lid van de opleidingscommissie van la Haute Ecole de la Province de Liège en Odisee. Ondertussen heb ik mij ingewerkt in de lokale politiek van Kortenberg. Het beheer van een gemeente heeft veel gelijkenissen met Facility Management. Daarnaast is de automobielwereld een van mijn passies. Een andere hobby is modelbouw. Momenteel bouw en programmeer ik een modeltreincircuit van 20 m<sup>2</sup>. Door de evoluties op elektronisch en digitaal gebied moet ik nog veel bijleren. Aangezien de documentatie in het Duits is kan ik ook mijn talenkennis bijspijken. De doelstelling is om mijn treincircuit binnen enkele jaren volledig automatisch te besturen. Last but not least is er de qualitytime met mijn echtgenote, onze dochter, schoonzoon, twee kleinzonen en de familie. Ik zal mij niet vervelen. Zoals zoveel gepensioneerden zal ik weinig tijd hebben (lacht).”

*Door Tilly Baekelandt*

### Tips

- ‘Think out of the box’.
- Respecteer de interne klanten maar zoek steeds het beste evenwicht tussen jouw doelstellingen en hun wensen.
- Spreek continu met al je stakeholders. Breng de gevoeligheden in kaart.
- Draag zorg voor je team, want zonder je team ben je niets. Wees streng maar rechtvaardig. Dat geldt ook voor leveranciers.
- Een van de zwakkere punten van sommige collega's is dat ze details spreken van de directie. Toon de board concrete oplossingen, alternatieven, een business-case en dergelijke meer.
- ‘A mind is like a parachute. It only works when it is open.’
- Facility Managers die geïnteresseerd zijn in een sparringssessie, kunnen Jean Morren nog steeds bereiken.