

## FM-ER AAN HET WOORD:

Erwin Kuil van  
Universiteit Maastricht



**Naam:** Erwin Kuil

**Functie:** Directeur Facility Services

**Bedrijf:** Universiteit Maastricht

**Vorige banen/werkgevers:** Erasmus MC,  
FMP, Politie.

In dit themanummer over nieuwe business modellen, vroegen we Erwin Kuil iets te vertellen over zijn loopbaan en visie op ontwikkelingen in ons vakgebied. Voor Twitteraars onder de lezers is Erwin waarschijnlijk geen onbekende. Twitter was één van de ontwikkelingen waar Erwin al vroeg iets in zag. Sinds 2009 heeft hij bijna 6.000 tweets verstuurd! Ter vergelijking: bekend twitteraar Maxime Verhagen twitterde in die periode zo'n 14.000 keer. Op 1 april jl. werd Erwin directeur van Facility Services bij de Universiteit Maastricht en met zijn tweets geeft hij een inkijkje in een interessante facilitaire universiteitswereld.

We ontmoetten elkaar in Eindhoven op een steenworp afstand van zijn vorige werkplek, de Nederlandse Politie. In de jaren dat Erwin bij de Politie werkte, vervulde hij diverse rollen, waarvan de meesten in het vakgebied Facility Management. Hij kreeg en pakte ook de kans om dingen te doen op het gebied van communicatie en in het primaire proces van de Politie.

In zijn loopbaan koos Erwin bewust voor organisaties waarbij Facilities niet alleen op strategisch en tactisch niveau processen bepalen maar juist ook operationeel doorwerken. Zo werkte hij in de zorg, bij de Politie en nu op een universiteit. "Daar waar het proces stil valt als facilitair een dag niet werkt. Dat is een interessante omgeving".

### Werken in een politieorganisatie in beweging

Zijn eerste echt strategische opdracht was het politiekorps Brabant-Zuidoost. Daar kon hij aan de slag met het bedrijfsmatig inrichten van Facilities. Erwin combineerde zijn rol van hoofd Facilitair Bedrijf een aantal jaren met de functie van hoofd Communicatie. Dit was net op het moment dat het social media tijdperk binnen de Politie aanbrak. Met gepaste trots vertelt hij dat de politieregio Brabant-Zuidoost één van de eersten was die Twitter inzette voor communicatie met de burger. Vanwege het succes kreeg dit al snel navolging in andere politieregio's.

Eén van de hoogtepunten uit zijn tijd bij Politie was de periode waarin hij landelijk taakcommandant was voor de organisatie van de Nuclear Security Summit (NSS) in 2014. Hij was toen verantwoordelijk voor alle middelen en de facilitaire organisatie rondom dit event. Dit event is nog steeds de grootste beveiligingsoperatie die ooit in Nederland heeft plaatsgevonden. En dat vraagt wat van de bevoordering op facilitair gebied. Erwin en zijn team regelde van alles: van kleding tot (pantser-)voertuigen en van afbakeningen/hekwerken tot 150 kiepwagens met zand. Een project dat qua facilitaire uitdaging zijn gelijke niet kent.

Heel bijzonder vond Erwin de periode dat hij mocht meewerken aan de reorganisatie naar een nationale Politie. Hij kreeg de kans





om deel te nemen aan het projectteam Accountmanagement (later Relatiemanagement). Als landelijk projectleider stelde hij het team van relatiemanagers samen. Met het inzicht van nu is Erwin van mening dat de volgorde van de reorganisatie anders had gemoeten. Men koos ervoor om eerst de eenheden (= primair proces) om te vormen tot Nederlandse Politie en daarna de ondersteuning. Daardoor ontstond een situatie waarin de eenheden onvoldoende service ervaarden. De dienstverlening werd stroperig en daar had hij in zijn rol als projectleider Relatiemanagement last van. Mogelijk was er minder onrust ontstaan als eerst de ondersteunende diensten de transitie hadden gemaakt. “In de eerste twee jaren kreeg relatiemanagement –terecht- echt de wind van voren”.

### De Next step

Erwin is sinds 2 weken directeur Facility Services bij de Universiteit Maastricht. Het is een voorrecht om direct onder het College van Bestuur samen met de directeurs van de Servicecentra (Finance, ICT en het Studenten Service Centrum) en de directeurs van de Faculteiten de universiteit richting te mogen geven.

Het onderdeel Facility Services heeft een fase van reorganisatie achter de rug. De missie voor de komende jaren richt zich op client- en suppliermanagement plus het daadwerkelijk inzetten van performance indicatoren en managementinformatie. In control komen! Enige jaren geleden werd binnen Facility Services de Regieorganisatie geïntroduceerd. De implementatie hiervan ging niet zonder slag of stoot.

De afgelopen 16 maanden is het model aangepast aan de wensen van de organisatie en de medewerkers. Het regiemodel bleek onvoldoende te leiden naar het verwezenlijken van de missie. De interim directeur maakte ‘het huis op orde’ en bracht de rust terug. Het regiemodel werd grotendeels losgelaten. Waar kon worden Services wel uitbesteed. Daarnaast werd de managementstructuur aangepast aan en is gestart met een begin in de verandering in cultuur en gedrag. Dat laatste is precies waar Erwin energie van krijgt en waar hij het stokje overneemt.

Erwin gaat zich o.a. in eerste instantie focussen op het cultuurtraject. Dit traject kent drie peilers:

1. Accent op positief gedrag en aanspreekcultuur;
2. Meer in control op management, oa op financiën en ziekteverzuim;
3. Verzuimbegeleiding.

Over 3 jaar moeten de resultaten van de inspanningen op deze peilers te zien zijn. De vraag hoe gedragsverandering te meten is, blijft ingewikkeld. Erwin is wat huiverig voor het “alles willen meten”. In deze fase is hij zich met name aan het oriënteren. Hij voert veel gesprekken met stakeholders in alle lagen van de universiteit. Over drie maanden wil hij zijn visie gaan delen met collega directeurs en medewerkers om in dialoog tot een beleidsplan te komen. Hij wil ervoor waken dat een missie te rigide wordt. Naar zijn mening past

dat ook niet in het huidige snel veranderende tijdsbeeld. Zo is de studentenpopulatie bijvoorbeeld in beweging. De verwachting is dat meer en meer studenten uit het buitenland gaan komen. Dat vraagt aanpassingsvermogen van de dienstverlening.

### Nieuwe businessmodellen in ons vakgebied?

Als we spreken over nieuwe businessmodellen ziet Erwin met name kansen voor andere samenwerkingsvormen met niet voor de hand liggende partijen. Dus niet de bestaande leveranciers van Facilitaire Dienstverlening maar bijvoorbeeld een samenwerking met een supermarktketen. Daarnaast denkt hij dat een beweging naar samenwerken op basis van vertrouwen ons vakgebied gaat veranderen. Vertrouwen richting leveranciers, klant alias student én medewerkers.

Voor hem ligt de uitdaging in de vraag hoe hij blijft verrassen. Zichzelf en zijn omgeving. Een behoefte willen creëren door iets te bieden waar niemand nog om vraagt of nog niet aan heeft gedacht. Maar waar ook niemand meer buiten kan op termijn. Zo staat Facility Services aan de vooravond van de aanbesteding catering. Hij wil graag nadenken over dat wat de cateraar nu nog niet biedt. Zijn gedachten schieten heen en weer tussen foodmarkthallen tot aan het binnen halen van Albert Heijn. Of -in navolging van Google- alles gratis aanbieden. De productiviteit neemt bij Google zodanig toe dat

de investering loont. Waarom geen gratis echt goede en vers gezette koffie voor de student als je daarmee studenten aantrekt? Je creëert je eigen markt.

Een ander idee waar Erwin mee speelt is een radicale vermindering van het aantal regels met als doel meer op basis van vertrouwen samen te werken. Heel concreet wil hij een verandering doorvoeren rondom vergaderingen. Ook voor hem geldt dat zijn agenda volloopt met structurele overleggen. Wat zou er gebeuren als je elke vergadering vrijwillig maakt? Je bent welkom bij een vergadering en dat geldt voor iedereen. Je mag mee doen met discussie maar je hebt geen stem als je geen lid bent van het vergaderorgaan, bijvoorbeeld het Management Team overleg. Een MT-lid kan er bijvoorbeeld voor kiezen om niet te komen naar maar dan wordt er buiten hem of haar besloten. Hij weet nog niet hoe er binnen de universiteit op gereageerd gaat worden maar het past bij zijn streven naar transparantie en vertrouwen. “Met het geven van invloed, geef je vertrouwen”.

### Tot slot

Anderhalf uur bleek te kort voor een gesprek met Erwin. Hij bruist van de ideeën en interessante zienswijzen. In zijn sollicitatieprocedure bij de Universiteit Maastricht wist hij zijn gesprekspartners daarvan ook te overtuigen. In dit artikel kwam hij (te) kort aan het woord. Op Twitter (@erwinkuil) is hij te volgen voor wie meer wil weten ...