

Inhoud

| | | |
|--|--|----------|
| JAN BOOM | Ik ben nu coach in plaats van de baas | 3 |
| ARPA | Elkaar versterken | 4 |
| ERIK GIEBELS, ROB SMULDERS & COEN KWEENS | Een topteam bouw je niet in één dag | 5 |
| MARC-JAN HOLLENBERG | Voorwaarden voor verandering | 7 |

| | | |
|--------------|--------------------------------------|----------|
| MARC LAMMERS | Innoveer zoals in de topsport | 8 |
|--------------|--------------------------------------|----------|

1. BASIS

| | | |
|---------------------------------------|---|-----------|
| HARBERT VAN DER WILDT | Vertragen om sneller vooruit te komen | 14 |
| RONALD AALBERSBERG | Het speelveld is krachtig visualiseren waar iedereen staat en waar je naartoe wilt | 16 |
| ANITA DE GROOT | Visualisatie zet je team in de startblokken | 18 |
| ARNOLD VANDERLYDE | Zolang je in beweging blijft, is de kans dat je geraakt wordt het kleinst | 21 |
| EMIEL BONGERS | Ik wil niet anders meer | 22 |
| RINIO VAN DER VEN | Spaghetti | 24 |
| MEDEWERKERS VORM & VAN DER HEIJDEN | Je gaat het pas zien, als je het doorhebt | 25 |
| DENNIS VAN DER GEEST | Leer eerst de basis | 28 |
| CARIN WORMSBECHER | Transparantie is alles | 29 |
| PATRICIA BERTENS | De familieopstelling was mijn keerpunt | 30 |

2. INNOVATIE

| | | |
|---------------------------------------|--|-----------|
| RENÉ OLDE MONNIKHOF | Een complete woning renoveren in één dag | 34 |
| FRED DE JONGE | Metten bevordert eigenaarschap | 35 |
| PETER MOELANDS & MICHIEL STEVENS | Bouwduo in flow | 36 |
| BIBIAN MENTEL | Sport is mijn lifeline | 38 |
| RÉNE VAN LOON | Het bedrijfsmodel voor maximale klantwaarde | 40 |
| JAN VAN HOUWELINGEN & KEES HUISMAN | Innovatief: een traditionele renovatie in 5 dagen | 42 |
| AD VAN IERSEL | De klant echt zien | 44 |
| JOSEPH OUBELKAS | Doelen stellen in een donkere wereld | 45 |
| MICHIEL STEVENS | Met waardeteams het verschil maken | 46 |
| BAS VERWIJLEN | Innoveren voor het hoogst haalbare | 49 |

3. VERBETEREN

| | | |
|---------------------------------|---|-----------|
| ROBIN VAN GALEN | Forming, storming, norming, performing...goud! | 52 |
| RINIO VAN DER VEN | Samen Slim Dagen | 53 |
| FRANK HUIS | Ons team in België heeft bewust geen manager meer | 54 |
| REMO VAN DER WILT | Het heeft tijd nodig om medewerkers te laten zien wat klantwaarde is | 56 |
| TINO VAN DER VELDEN | Een vlekkeloze estafette lopen | 58 |
| SIPKE VAN DER LINDEN | Je kunt niet iedere situatie op dezelfde manier aanpakken | 61 |
| RENÉ VAN LOON & HENK JANSSEN | Successen, zelfs fouten moet je vieren! | 62 |
| FRANCESCO WESSELS | Inspireer, confronteer en help elkaar | 64 |
| PETER MOELANDS | Van Lean naar Learn | 65 |
| ANKY VAN GRUNSVEN | Hoe extremer je alles kunt voelen, hoe meer plezier je kunt hebben | 66 |

4. FLOW

| | | |
|---------------------|--|-----------|
| RENÉ OLDE MONNIKHOF | Ronald McDonald Huis opgeknapt in een dag | 70 |
| HENK JANSSEN | Ruimte maken voor ondernemerschap | 71 |
| JEF VAN DEN HOUT | Hoe meten flow bevordert | 72 |
| HANS MEURS | VORM roeit Amsterdam binnen | 74 |
| TOON GERBRANDS | Hoe creëer je een prestatieklimaat? | 77 |
| AD VAN IERSEL | Het gaat om loslaten, loslaten, loslaten! | 78 |
| JACCO VERHAEREN | De coach als kapitein op het schip | 80 |
| JAN BOOM | Wat voegen leiders eigenlijk toe? | 81 |
| JOCHEM SCHELLENS | Prestatieomgeving | 84 |
| REMO VAN DER WILT | Topsport: onbewust bekwaam | 85 |

5. TRANSFORMATIE

| | | |
|-------------------------|--|------------|
| ANITA DE GROOT | Mijn film heeft kleur gekregen | 88 |
| HENK JANSSEN | Ik ben een ander mens geworden | 89 |
| ROB DE KLOET | Ik heb gekozen voor zelfstandig ondernemerschap | 90 |
| RENÉ VAN LOON | Ik heb mezelf operationeel overbodig gemaakt! | 91 |
| GERT-JAN BEZEMER | Winning team | 92 |
| BART BRENTJENS | Een wereld van pieken en dalen | 93 |
| HERBERT VAN DER HEIJDEN | Niet meer het boegbeeld van ons bedrijf | 94 |
| RICARDO SEMLER | Pionier van de democratische bedrijfsvoering | 96 |
| AREND VAN RANDEN | In memoriam | 100 |

ANALOOG

"In onze visualisaties werken we veelal analoog. Het projectvoortgangsbord, planborden van de productie, flowborden in de teams: allemaal analoog. Als je het analoog niet kunt, dan kun je het digitaal ook niet. We hebben wel digitale systemen hoor, bijvoorbeeld voor de inkoop, maar meestal bestaat er wel een koppeling naar een analoog bord. Daar kun je tenminste met zijn allen omheen staan. Het is continu zoeken naar de beste vorm. Die bovendien in de tijd nogal eens kan wijzigen. Moet je met software eens proberen!"

IJKPUNT

Visualiseren geeft overzicht en inzicht. Dat maakt het werk effectiever, prettiger en het kan ook direct leiden tot verbeteringen. Anita: "Zo hebben we puur door onze productiestappen in beeld te brengen, een aantal bottlenecks weten op te lossen. En hebben we zelfs een complete productiestap weg kunnen 'bezuinigen'. Na deze en andere verbeterondes, zijn we nu weer flink bezig op Basic Stability. De teams zijn bezig hun nieuwe basisniveaus te ijken. Hebben we de nieuwe ijkpunten staan, dan kunnen we weer verder met verbeteren. Daar komen ongetwijfeld ook nieuwe visualisaties uit voort."

20 **In onze visualisaties werken we veelal analoog. Het projectvoortgangsbord, planborden van de productie, flowborden in de teams: allemaal analoog. Als je het analoog niet kunt, dan kun je het digitaal ook niet.**

ARNOLD VANDERLYDE

Zolang je in beweging blijft, is de kans dat je geraakt wordt het kleinst

"Als kind was ik snel boos, driftig, onzeker. Ik kreeg klappen. Tot ik op mijn tiende een connectie maakte met Muhammad Ali. Ik zag hem op televisie en dacht: zó zit het! Ik moet dansen, bewegen. Ik ben nu 54 en heb die gedachte nooit meer losgelaten. Een Ali ben ik niet geworden maar ik ben het boksen heel erg dankbaar. Mijn visie *fighting fit* is mijn model van naar de wereld kijken. Hoeveel letters heeft het woord *fighting*? Juist, acht. Het gaat om de achtbaan van het leven. Met de 'i' van interesse, de 'h' van humor, de 'i' van intelligentie en de 't' van tolerantie. Vul je al die facetten goed in en komen ze samen, dan kom je tot de 'g' van gelukkige gezondheid. Blijf reflecteren, ook. Het is belangrijk jezelf steeds weer af te vragen: hoe zit ik in mijn lijf, in mijn *mind*? Hoe kan ik daarin verbeteren? Een goede balans tussen body en mind brengt je heel ver.

Met de deelnemers van de MBL ga ik tijdens de kick-off van de opleiding aan de slag in het Olympisch Stadion in Amsterdam. Ik laat ze bewegen en leer ze de basisprincipes van het boksen. Het leggen van een goede basis is fundamenteel. De deelnemers beginnen aan de start van de opleiding ook 'opnieuw'. Ze gaan kijken vanuit een nieuw perspectief. En niet alleen kijken; ook voelen, ruiken, luisteren. Met alle zintuigen. Dan bereik je het meest.

Zolang je in beweging blijft, is de kans dat je geraakt wordt het kleinst. Dat geldt voor boksen én voor al het andere dat je doet in het leven. Sta niet stil. Zorg dat je je ontwikkelt en blijft leren. Mentaal én fysiek.

Kijk ik naar het bedrijfsleven en organisaties, dan geldt dezelfde boodschap. De groeistrategie is dat je een plan moet hebben, actie onderneemt om je doel te bereiken, consequent blijft evalueren en blijft veranderen. Met *fighting spirit*."

Arnold Vanderlyde is een van de meest succesvolle Nederlandse boksers aller tijden. Eigenlijk wilde hij voetballer worden, maar zijn leven stond vijftien jaar lang in het teken van boksen. Hij won bronzen medailles op drie achtereenvolgende Olympische Spelen. Een unieke prestatie. Nu is hij fysieke en mentale trainercoach.

'Sport is mijn lifeline'

"Mijn doel in het leven is een oud grijs omaatje te worden, met onze kinderen om me heen en kleinkinderen op schoot. Alle andere doelen die ik mezelf stel zijn tussenstops op de weg naar dat grote levensdoel.

Ik ben een sporter in hart en nieren. Sport is een afleider en m'n houvast. Mijn lifeline. En sporters zijn altijd bezig met doelen stellen. Hoe gezonder en beter ik fysiek ben, hoe beter ik ook de strijd aankan tegen kanker. Het stellen van doelen is voor mij heel belangrijk en een gewoonte geworden.

Toen ik vorig voorjaar te horen kreeg dat de longkanker terug was, was dat verschrikkelijk. Maar ik zei tegen mijn chef de mission: ik ga niet zitten wachten tot ik me slecht ga voelen. Schrijf me niet af; wat mij betreft ga ik voor het WK (in februari 2017 haalde ze goud) en het verdedigen van mijn olympische titel in Pyeongchang in 2018.

Ik vind het heel belangrijk om te denken in mogelijkheden in plaats van in beperkingen. Toen mijn been geamputeerd werd, gebeurde er iets heel raars. Als topsporter word je op een voetstuk geplaatst. Je wordt gezien als iemand die gezond leeft, niet rookt, niet feest. Een super human. Ik raakte mijn

onderbeen kwijt en vanaf dat moment kwamen mensen alleen maar naar me toe om te vertellen wat ik allemaal niet meer kon. In een week tijd ging ik van het vakje 'topsporter' naar het vakje 'gehandicapte'. Dat vond ik zo'n vreemde tegenstelling. Ik wil overbrengen dat het leven met een beperking niet betekent dat je in beperkingen moet denken. Stel jezelf steeds weer doelen en ga ervoor.

Natuurlijk realiseer ik me dat niet iedereen makkelijk om kan gaan met tegenslag. Maar je kunt zoveel bereiken als je daar zelf voor kiest. Mijn handicap heeft me een rijk leven gegeven. Het heeft ertoe geleid dat ik hele mooie doelen bereikt heb. Een veel gestelde vraag in Sotsji was: ga je nog vier jaar door? Toen dacht ik: als ik actief sporter blijf, kan ik meer betekenen voor de gehandicaptensport. Het gaat bij mij dus om meer dan mijn innerlijke drang om te sporten. Wereldkampioen worden is fantastisch, maar het is ook vergankelijk. Dat geluksmoment duurt maar even. Als ik zie hoe iemand zijn leven weer oppakt na het horen van mijn verhaal, krijg ik daar een heel blij gevoel van. Hetzelfde gevoel als wanneer ik kampioen word.

Mijn levensverhaal relativeert, denk ik. Het sluit op veel vlakken aan bij allerlei situaties, ook in organisaties. Ook daar gaat het om persoonlijk leiderschap, doorzettingsvermogen, opstaan na tegenslagen. Ik hoop dat mensen die mijn verhaal horen, denken: als dat kleine wijffie het kan, waarom ik dan niet?"



Bibian Mentel is meervoudig wereldkampioen en paralympisch kampioen snowboarden. In 2002, als ze hard op weg is naar een kwalificatie voor de Olympische Spelen van Salt Lake City, raakt ze geblesseerd aan haar enkel. Later blijkt ze een agressieve vorm van botkanker te hebben, die uiteindelijk leidt tot amputatie van haar rechteronderbeen. Ze heeft twee botoperaties en vijf longoperaties achter de rug. In mei 2016 openbaarde de ziekte zich voor de achtste keer in de vorm van longkanker, met de boodschap dat de artsen niets meer voor Bibian konden doen. Samen met haar man vond ze een nieuwe behandelmethode. In februari 2017 werd ze opnieuw wereldkampioen snowboardcross in Canada. Nu werkt ze toe naar de Paralympische Spelen van 2018 in Korea. Bibian zette zich jarenlang -met succes- in om snowboarden officieel onderdeel te laten worden van de Paralympische Spelen en richtte de Mentelity Foundation op: een stichting met als doel kinderen en jongeren met een lichamelijke beperking aan het sporten te krijgen.

*56x gouden medaille tijdens World Cups snowboarden
7x 1e plaats overall World Cup
7x Wereldkampioen
1 Gouden medaille op de Paralympische spelen in Sotsji
7x Nederlands Kampioen Snowboarden
2x Nederlands kampioen Wakeboarden
3x Zilver op Nederlandse kampioenschappen Wakeboarden*



58

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Een vlekkeloze estafette lopen

TINO VAN DER VELDEN/PROJECTLEIDER VAN DER HEIJDEN BOUW EN ONTWIKKELING

Een extra voordeel van deelname aan de MBL is dat het ook onderling kan leiden tot nieuwe samenwerking. Zo gaat Van der Heijden bouw en ontwikkeling samen met Hoppenbrouwers aan de slag met de grootschalige verbouw en renovatie in het Elisabeth en TweeSteden Ziekenhuis (ETZ). Drie organisaties met een link naar de MBL die elkaar vinden omdat ze 'dezelfde taal spreken'. Tino van der Velden (op de foto met estafettestok), projectleider bij Van der Heijden, vertelt over de opzet van een unieke Supply Chain.

Tino: "Tijdens de MBL zijn we veel meer out-of-the-box gaan denken. Dat betekent ook inspiratie opdoen bij andere organisaties. Zo brachten we een bezoek aan MBL-collega Ronald Aalbersberg in het ETZ. We hadden er een interessant gesprek over Learn en ketensamenwerking. Het leidde uiteindelijk tot de vraag of we onze visie op en ervaringen met Learn een keer wilden presenteren aan een aantal managers van ETZ. Teamleider vastgoed Hans de Jong was daarbij enthousiast over ons verhaal en nodigde ons uit om deel te nemen aan de selectie van hun nieuwe Supply Chain partner. Uiteindelijk zijn we uitgekozen vanwege onze visie, passie en gedrevenheid, ondanks dat we nog nooit een ziekenhuis hadden gebouwd."

STROOM PROJECTEN

ETZ is een fusie tussen het Elisabeth en Tweesteden Ziekenhuis op drie locaties in Tilburg en Waalwijk. In het streven om de patiënt optimale zorg te bieden en een rendabele bedrijfsvoering te realiseren, formuleerde ETZ een uitgebreid verbouw- en renovatieplan, waarbij afdelingen, functies en expertise logisch worden gebundeld en maximaal tot hun recht kunnen komen. Tino: "Het hele traject bestaat uit 42 deelprojecten, uit te voeren in drie jaar waarbij de zorgverlening gewoon doorgaat. Een complexe klus, met een groot aantal partijen en een kort tijdsplan, dat van start tot bouw tot nazorg een nauwkeurige ketenregie verdient."

WAT IS DE INZET?

Tino: "ETZ wil uitstekende zorg kunnen bieden voor haar patiënten, tijdens het traject en na oplevering. De werkzaamheden moeten dus zeer gestroomlijnd verlopen. Wij zetten bovendien in op een lerend vermogen vanaf initiatief tot en met de realisatie. We willen met de keten in flow komen waarbij we steeds meer klantwaarde toevoegen voor hetzelfde beschikbare budget. Dat doen we door verspillingen te minimaliseren en het proces te optimaliseren, zeg maar een vlekkeloze estafette lopen. Eigenlijk creëren we een nieuw, specialistisch bedrijf met elkaar in het verbouwen/renoveren van ziekenhuizen. Die keten van op elkaar ingespeelde bedrijven willen we nadien inzetten op andere trajecten."

HOE BEGIN JE?

"Dit complexe samenspel van projecten en partijen moet één geheel worden. Dus hebben we veel tijd gestoken in elkaar leren kennen en in het afstemmen van doelen en visie op elkaar. ETZ vindt in ons een partner in het Learn denken. Dat gaat ook op voor Hoppenbrouwers. Wij hebben Hoppenbrouwers gevraagd als installatiepartner. Samen met de opdrachtgever vormen we de ketenregisseurs, de eerste cirkel. Wij zetten de grote lijnen uit. Uiteraard vormen de Learn methodieken de basis van onze samenwerking. Via één overall planning die we maken met alle betrokken partijen, beheren we de 42 projecten. Dankzij dat overzicht kunnen we synergieën opsporen en komen tot een optimale workload en kwaliteit in ieder deelproject."

HOE SELECTEER JE HET TEAM?

"Je moet dezelfde taal spreken, daar begint het mee. Als ketenregisseurs hebben we samen de mogelijke partners en leveranciers gekozen. Die zijn allemaal getraind in Lean en Learn. Dus de basisprincipes zijn daardoor aanwezig in het team. Inmiddels zitten we volop in de selectie van de partners in het Supply Chain-traject. Daarvoor voeren we uitgebreide gesprekken, duiken we samen in de planning en houden we workshops om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. We laten

59





Wanneer de vernieuwde processen lekker lopen, ga je in het vierde jaar echt verschil maken. Je gaat toewerken naar flow, de optimale presterende staat. Daarvoor ga je de communicatie in je team naar een hoger niveau tillen en zorgen dat je elkaars sterktes en zwaktes door en door kent. Zo kun je zwakkere punten voor elkaar opvangen en op het juiste moment gebruik maken van elkaars krachten. Je gaat hiervoor aan de slag met teamdynamieken - zoals MBTI en systemisch werk - en leert op een oplossingsgerichte manier feedforward geven. Oog voor de menselijke maat, stimuleert het enthousiasme en de motivatie van teamleden en vormt samen met heldere en uitdagende doelen en een collectieve ambitie, voorwaarden om teamflow te bereiken.

'Mijn film heeft kleur gekregen'

ANITA DE GROOT, DIRECTEUR-EIGENAAR VAN DE GROOT & VISSER

"Als ik de MBL niet had gedaan, denk ik dat we er als organisatie heel anders voor hadden gestaan. Ik heb onwijs veel geleerd van de methodieken. Daar zijn we echt heel stevig mee aan de slag geweest in de organisatie. Inmiddels zijn we onze processen al weer aan het verbeteren, verfijnen. Tijdens de MBL heb ik het inzicht ontwikkeld dat het veel meer om de mensen gaat dan om de structuren. Die zijn wel belangrijk natuurlijk, maar zij moeten ermee aan de slag. Het draait uiteindelijk allemaal om: 'Hoe kunnen we effectief en met plezier samenwerken om daarmee prachtige resultaten te halen?'

Effectief werken gaat veel dieper dan de handelingen efficiënt achter elkaar plannen. Het gaat over hoe je in het leven staat, wat je wilt bereiken en hoe je mensen kunt stimuleren en motiveren. Uiteindelijk draag je als mens en in je leven kenmerken met je mee die al generaties lang teruggaan. Het is de kunst die te herkennen en op de juiste wijze in te zetten. Dat maakt het leven en het werken ook veel mooier en rijker. Door de MBL ben ik veranderd als mens. Dat krijg ik ook terug van anderen. Vroeger had ik alleen mijn eigen film en snapte ik niet dat mijn beeld vaak maar niet overkwam. Inmiddels ben ik geduldiger, heb ik veel beter leren kijken naar de achtergrond en motivatie van de ander. En probeer ik dat te verbinden aan de doelen die ik voor ogen heb. Stap voor stap werken is daarin belangrijk, de ander heeft tijd nodig om inzichten te laten landen en eigen te maken. Dat vraagt om continue inzet en energie van mijn kant. Goed uitleggen, blijven herhalen, samen die film maken.

Ik ben ook meer uit de inhoud gestapt. Waar ik voorheen bij 30 of meer projecten betrokken was, zijn dat er nu nog maar twee. Dat geeft mij de ruimte om met het proces bezig te zijn. Mijn persoonlijke transformatie komt ook terug in onze nieuwe visie: 'building human energy'. We bouwen niet voor aannemers, of projectontwikkelaars, maar voor mensen en met mensen. Het resultaat is er niet een van de techniek, maar van samenwerking. En energie staat voor wat het oplevert: een duurzame, fijne en comfortabele woon- en werkomgeving die met veel plezier gemaakt is."

'Ik ben een ander mens geworden'

HENK JANSSEN/DIRECTEUR BAM FM

"Ik ben met de MBL gestart om twee redenen: voor mijn persoonlijke ontwikkeling en om mijn bedrijf daadwerkelijk in de verbeterstand te krijgen. Het had uiteindelijk heel veel meer impact dan ik ooit had kunnen bedenken. Ik durf te zeggen dat ik een ander mens ben nu. Klanten ervaren een coöperatieve geest, mijn medewerkers voelen zich veiliger, thuis vinden ze me zachter. Gaat er een keer wat mis, dan denk ik: Mooi! Kunnen we het morgen beter doen! Ik had nogal een directieve basisstijl, opgedaan door rolmodellen in mijn omgeving. Uiteindelijk deed ik gewoon een kunstje. Dat levert veel stress op en dat heb ik nu bijna niet meer. Door te gaan verkennen waarom ik de dingen doe, waarom ik nu eigenlijk zo vroeg mijn bed uitkom en waar ik energie van krijg, ben ik dichterbij mezelf gekomen. Door dat stuk zingeving tegen onze processen aan te houden, is onze bijdrage aan de klant veel groter. Het maakt ook dat ik minder ongeduldig ben, minder streberig, dat ik beter luister. Ik heb het kunstje gelaten voor wat het is. Dit is wie ik echt ben. Ik vind mensen leuk!"

Ik had nogal een directieve basisstijl, opgedaan door rolmodellen in mijn omgeving. Uiteindelijk deed ik gewoon een kunstje.





PIONIER VAN DE DEMOCRATISCHE BEDRIJFSVOERING

Logeren bij Ricardo Semler

Als je toch naar de Spelen in Rio de Janeiro gaat, dan brengen we meteen een bezoek aan Ricardo Semler, dacht Arpa bij het ontwerp van de eerste Master in Business Learning. Semler is de grondlegger van de democratische bedrijfsvoering en inspiratiebron voor het Learn programma. Hij mag sinds het verschijnen van zijn boek Semco-stijl in de jaren '90, rekenen op aandacht van (aspirant) organisatievernieuwers van over de hele wereld. Om het aantal binnen de perken te houden geeft hij slechts zeer spaarzaam lezingen. Vanwege de band met Arpa wilde hij de MBL-delegatie wel ontvangen, voor een ontspannen vraaggesprek in zijn hotel Botanique in de buurt van São Paulo.

Ricardo: "Ook in het hotel waar we nu zijn, bepalen de medewerkers hun eigen salaris. Dat hebben we als volgt gedaan. We hebben tegen het team gezegd: We reserveren 12,5% van de omzet voor de salarissen, en dat is veel kan ik je vertellen in deze business, die 12,5% mogen jullie onder elkaar verdelen. Dus zeg het maar, hoe willen jullie dat doen? Het team heeft nagedacht en kwam met een puntensysteem. Iedere functie of medewerker krijgt een aantal punten en dat bepaalt de hoogte van zijn salaris. Daar zit een aantal interessante aspecten aan. Kennelijk zijn de medewerkers in staat om daaruit te komen. Om niet te blijven ruziën over wie, hoeveel punten moeten krijgen. Ik of ander management heeft daar geen zeggje in gehad. Ik heb geen idee hoeveel punten de medewerkers hebben. Wat ik wel heb begrepen is dat bijvoorbeeld de schoonmaakploeg twee keer zo veel verdient als marktconform. Op dat punt hebben ze gezegd, meer hoeft het niet te zijn, zo is het goed. Verder hebben ze samen gekeken wie de meeste invloed op de omzet uitoefent, die functies hebben de meeste punten gekregen.

Ook zie je dat ze er op deze manier voor zorgen dat ze met een minimale bezetting het hotel draaien. Externe consultants hebben de benodigde bemensing van het hotel op 118 FTE geschat, hier draaien we het met 39 mensen. Mensen aannemen betekent immers dat het aantal punten opnieuw verdeeld gaat worden. Iemand (of een aantal mensen) moet punten inleveren

