

# INSTITUUT VOOR FACILITY MANAGEMENT

FM@WORK

2010

nr. 4



Hanzehogeschool Groningen  
University of Applied Sciences

## FACILITY MANAGEMENT: VOOR EN DOOR MENSEN

### Facility Management: Voor en door mensen

Als u een product gaat produceren of een dienst gaat leveren zal u zeker goed moeten nadenken over hoe het proces effectief en efficiënt ingericht kan worden. Er zijn veel zaken die u moet afwegen; locatie, huisvesting, inrichting, apparatuur, ICT, telefonie en catering, om maar eens wat te noemen. Maar ook zaken met een menselijk aspect dienen goed afgewogen te worden, zoals bijvoorbeeld schoonmaak en onderhoud. En gaat u dit in eigen beheer doen of gaat u uitbesteden of inhuren? Al deze aspecten zullen uiteindelijk het succes van uw organisatie meebepalen. Als u dit beter regelt dan een ander, dan neemt u een voorsprong op uw concurrenten.

Maar hoe u het ook went of keert, uiteindelijk moet de mens het doen. De menselijke factor maakt altijd het verschil. De mens is onvoorspelbaar, zowel in zijn mogelijkheden en prestaties als in zijn behoeftes. Of

dat nu behoeftes zijn op het werk of behoeftes in de vrije tijd. Deze behoeftes zijn onvoorspelbaar, omdat zij worden beïnvloed door cultuur, gewoontes, historie, politiek, religie en gewoon de waan van de dag. Op dit alles dient een Facility Manager in te kunnen spelen. Niet alleen door aan te voelen wat de klant vraagt, maar ook door aan te voelen wat hij of zij van het personeel kan vragen.

Kortom: een Facility Manager is altijd een People Manager. De menselijke factor, zowel in vraag als in aanbod, zal steeds de beslissende factor zijn. 'People, Place, Proces' of 'People, Planet, Profit', welke drie P's u ook neemt, 'People' zal altijd centraal staan. FM voor en door mensen!

Mr. Drs. Ron van der Weerd  
Dean Instituut voor Facility Management



### Over het Instituut voor Facility Management

Het Instituut voor Facility Management van de Hanzehogeschool Groningen is de kennisinstelling in het Noorden voor toegepast facility management. Het instituut leidt managers op met een bedrijfskundige en mensgerichte inslag. Het instituut draagt bij aan kenniscirculatie en -innovatie op nationaal en internationaal niveau.



## FM BIJ HET UMCG: EEN MENSENORGANISATIE BIJ UITSTEK

*Martin ter Haar is hoofd Servicepunt Ondersteunende Onderdelen bij het Universitair Medisch Centrum (UMCG) te Groningen. Het Servicepunt biedt onder andere een frontoffice taak voor ondersteunende onderdelen als de Facilitaire Dienst, ICT, P&O, Bouw- en Infrastructuur en Inkoop.*

### Patiënt als ultieme klant

In het UMCG staat in alle opzichten de mens centraal. Behalve het medische aspect, is een uitstekende dienstverlening en hospitality essentieel voor de optimale klantbeleving. Om dit te bereiken heb je gemotiveerd en betrokken personeel, waaronder een goede facilitair manager, nodig. De zorgafdelingen zijn, in principe, de klanten van de ondersteunende onderdelen, met de patiënt als ultieme klant. In feite zijn ook alle collega's klanten van elkaar. De verschillende afdelingen hebben elkaar immers nodig om de juiste producten en diensten te kunnen leveren om uiteindelijk een goede medische verzorging van de patiënt te waarborgen.

### Smeerolie van de organisatie

De facility manager speelt een belangrijke rol in de organisatie. Met het gewenste eindresultaat (optimale verzorging van de patiënt) in gedachten, zorgt hij ervoor dat alles in het ketenproces goed draait. Dit vereist uitermate goede communicatie tussen de diverse afdelingen. Alle processen moeten naadloos op elkaar worden afgestemd. Als een kok in de keuken het werk heeft gedaan kan hij rustig naar huis, maar de maaltijden moeten nog van de keuken naar de juiste zorgafdelingen worden gebracht. Ook moet het servies weer worden opgehaald en afgewassen. Logistiek gezien allemaal verschillende trajecten. Als deze niet strak op elkaar zijn afgestemd, loopt het fout. De maaltijden zouden bijvoorbeeld onder een bepaalde temperatuurwaarde kunnen komen. Zo kan de technische

afdeling ook niet zomaar de stroomvoorziening van cruciale werkplekken onderbreken zonder zich te realiseren wat de consequenties zijn. En bij het opleveren van bouwprojecten bijvoorbeeld is het belangrijk om de schoonmaak op tijd mee te nemen in planningen.

### Integraal denken

De facility manager moet daarom integraal kunnen denken en zeker geen last hebben van tunnelvisie. Hij moet de vaardigheid hebben om zich goed te kunnen bewegen binnen een organisatie. Hij moet goed contact kunnen leggen, goede relaties hebben, de processen en dwarsverbanden kunnen doorzien en hier adequaat op kunnen anticiperen en adviseren.

### Juiste attitude

De selectie voor een goede facility manager begint dan ook bij de toelating in het onderwijs. Een net afgestudeerde FM'er moet nog kneedbaar zijn, maar dient bovenal een juiste attitude te hebben. Hij moet de bereidheid hebben om zich volledig ten dienste te stellen van de organisatie ten behoeve van uiteindelijk de (ultieme) klant. Hierbij moet hij vooral het vermogen hebben om vanuit de klant te redeneren, uiteraard rekening houdend met de kaders die organisatie stelt.

# NIEUWE MINOR 4-DIMENSIONAAL LEIDERSCHAP

Body, mind, heart and spirit

Leidinggeven is iets anders dan managen. Een manager kijkt vooruit, organiseert, delegeert, coördineert en beheerst. Een goede leider doet meer dan dat. Hij of zij wijst mensen de juiste richting. Succesvolle leiders doen dit vanuit vier dimensies: body, mind, heart en spirit. Dat is precies waar het in de nieuwe minor van Facility Management om draait.



In deze minor komen verschillende soorten leiders en leiderschapstijlen aan de orde.  
Foto: zie colofon

## Inspireer en motiveer

Leiderschap is belangrijker dan management. Correct leiderschap kenmerkt zich door het in staat zijn mensen te inspireren en te motiveren, zodat ze creatief en initiatiefrijk kunnen zijn. Vanuit persoonlijke interesse en betrokkenheid bij het onderwerp heeft Ab Reitsma, hoeschooldocent en coördinator International Facility Management, samen met twee enthousiaste collega's - Nol Hovens en Rob Wichers Schreur - de nieuwe minor 4-Dimensionaal Leiderschap opgezet.

## Vier dimensies

"We merkten dat er behoefte was aan meer verdieping van het onderwerp 'leiderschap'," vertelt Ab Reitsma. "Het boek De 8ste eigenschap van Stephen Covey dient onder andere als leidraad voor deze minor." Covey gaat ervan uit dat om een goed leider te zijn de vier dimensies van de mens in balans moeten zijn. Mentale intelligentie (IQ), lichamelijke intelligentie (FQ), emotionele intelligentie (EQ) en spirituele intelligentie (SQ) moeten op elkaar zijn afgestemd. "Dat is wat studenten zullen leren tijdens deze minor. Het herkennen en ontwikkelen van deze dimensies staat centraal. Zowel bij henzelf als bij anderen."

## Leren, bewust worden, ervaren

4-Dimensionaal Leiderschap is vooral een heel actieve minor waarin leiderschapstijlen, bewustwording en ervaring opdoen belangrijk zijn. "Het leren over verschillende leiderschapstijlen betekent dat studenten verbinding moeten leggen met wat ze al weten. Tijdens de bewustwording zullen er oefeningen worden gedaan, zodat men van zichzelf en elkaar kan leren. Daarnaast volgen de deelnemers trainingen en maken ze kennis met verschillende methoden van leiderschap."

Een goede leider  
heeft vertrouwen in  
'zijn mensen'

## Ken jezelf

De focus gedurende de hele minor ligt op drie competenties: (1) het toepassen van HRM, (2) de sociale en communicatieve competentie, en (3) de zelfsturende en persoonlijke ontwikkeling competentie. "Vooral die laatste twee competenties zijn belangrijk", licht Ab Reitsma toe. "Hiermee kunnen studenten ontdekken wat leiderschap voor hen betekent en nagaan wat ze kunnen en willen en bereid zijn bij zichzelf te ontwikkelen."

## Niet zomaar een minor

In het eerste blok wordt een stevige basis gelegd, zodat studenten weten hoe ze zelf in elkaar zitten. In het tweede blok gaan ze de praktijk in door binnen bedrijven toegepast onderzoek te doen op basis van de vier dimensies.

"Het is niet zomaar een minor", benadrukt Ab Reitsma. "Studenten moeten echt affiniteit hebben met het onderwerp." En dat blijkt nu al, want: "Het aantal inschrijvingen ligt op 24 studenten, waarvan 10 van andere opleidingen en een fifty-fifty verdeling van man/vrouw."

## PROJECT FACILITAIR LEIDERSCHAP

Definieerbaar of niet?

Wat is de definitie van 'Facilitair Leiderschap'? Bestaat die überhaupt wel, en zo ja, hoe luidt deze dan? Deze vragen vormden het uitgangspunt van het project Facilitair Leiderschap, geïnitieerd door Facility Manager van het Jaar Ellen Soeters, werkzaam bij het RIVM.

### Buddy-project

Ab Reitsma, hoeschooldocent en coördinator International Facility Management, werd bij het project betrokken en nam samen met Marc van den Hoop (RIVM) de leiding op zich. Dertien studenten van zeven hogescholen in Nederland werden ingezet om mee te doen aan deze uitdaging, in het zogenaamde 'buddy-project'. Een van die studenten was Judith Verveen, derdejaars Facility Management aan de Hanzehogeschool Groningen.

### Richting geven

Tijdens het project hebben de studenten 'hun' Facility Manager gedurende hun management- of afstudeerstage in de praktijk gevolgd. Door nauwlettend te observeren moesten zij ontdekken welke aspecten van leiderschap ze herkenden en of er specifieke 'facilitaire kenmerken' typerend waren. Op deze manier kon richting worden gegeven aan het begrip 'Facilitair Leiderschap'.

### Aanzetten tot nadenken

Judith Verveen: "Mijn conclusie is dat facilitair leiderschap wel wat verschilt van wat gangbaar leiderschap zou zijn, maar niet veel. Facilitair leiderschap is dynamischer en een Facility Manager moet snel kunnen inspelen op veranderingen. Maar daar kun je natuurlijk eindeloos over discussiëren. Er zijn vele verschillende meningen en de vraag is of facilitair leiderschap wel een op zichzelf staand begrip is. Maar juist die discussie zet aan tot nadenken."



Foto: USACEpublicaffairs/Flickr

### Inspirerend congres

Op 3 juni 2010 werd het project afgerond met een landelijk congres. Ab Reitsma: "Het was een inspirerende dag waar veel verrassende inzichten werden aangereikt. Fascinerend was vooral de opvatting van Frank Verborg en Sven Withofs. Zij zijn van mening dat 'wij' ons veel narcistischer moeten opstellen, willen we meer kunnen bereiken. We moeten trotser zijn op wat we doen en dat ook uitdragen. Paulien Assink sprak naar aanleiding van haar boek Uit het Harnas over de 'vier dimensies' van spiritueel, mentaal, emotioneel en fysiek leiderschap. Een boek dat ook in de nieuwe minor, 4-Dimensionaal Leiderschap, van Facility Management wordt gebruikt."

### Meer aandacht

Het boekje met bijdragen van de studenten, het zogenaamde 'buddyboekje', is tijdens het congres aangeboden aan de dean van het Instituut voor Facility Management aan de Hanzehogeschool Groningen, Ron van der Weerd. Hij is tevens voorzitter van het Landelijk Overleg Opleidingen Facilitaire Dienstverlening (LOOFD). "Door dit te doen kan het onderwerp meer aandacht krijgen in het curriculum", licht Ab Reitsma toe. "Iedere opleiding die het onderwerp 'Facilitair Leiderschap' meer prioriteit wil geven kan dit project als uitgangspunt gebruiken."

Je zult nooit een leider worden, tenzij je eerst leert te volgen en geleid te worden.  
Tiorio

Een leider is een handelaar in hoop.  
Napoleon Bonaparte

Leiderschap en leren kunnen niet zonder elkaar.  
John F. Kennedy

De enige werkelijke training voor leiderschap is leiderschap.  
Antony Jay

Houd je blik gericht op de sterren en je voeten op de grond.  
Theodore Roosevelt

Leiderschap is mensen laten worden wie ze zijn.  
Wessel Ganzevoort

Grote denkers hebben doelen; anderen hebben wensen.  
Washington Irving

# PROVINCIE GRONINGEN KOOPT DIT JAAR 100% DUURZAAM IN

Van de Waters' advies aan de Provincie: 'Denk ook zelf na'

Marjolein van de Water studeerde in 2009 af aan het Instituut voor Facility Management van de Hanzehogeschool Groningen. Haar afstudeerscriptie op het gebied van duurzaam inkopen schreef ze voor de Provincie Groningen. Ze won daarmee de landelijke scriptieprijs: 'Facility Management Bachelor of the Year award'. Ook mag ze zich 'Best Graduate FM' van de Hanzehogeschool Groningen in 2009 noemen. Sinds eind april staat haar naam bijgeschreven op de 'Walk of Fame' op de campus van de hogeschool. Na haar afstuderen vroeg de Provincie Groningen haar om het advies te implementeren.

## Hoe voelt het om op de Walk of Fame te staan?

"Dat was toch wel heel bijzonder. Ik moest er echt om lachen, want het is zo enorm groot, en daar staat je naam dan op het asfalt. Er stond 'FM Bachelor of the Year' van mijn scriptieprijs en 'Best Graduate FM'. Ik verbaas me er echt over hoeveel die twee prijzen met zich mee hebben gebracht, qua netwerk en qua leuke dingen zoals zo'n Walk of Fame, interviews, contacten en banen die je aangeboden worden. Ja, dat valt me echt op. Zelfs een jaar na dato nog steeds."

## Waar ging je scriptie over?

"Mijn onderzoek ging over duurzaam inkopen. De Provincie Groningen heeft de ambitie om in 2010 voor 100% duurzaam in te kopen en mijn onderzoek ging over het vertalen van die ambitie naar de inkooppraktijk, naar de fase van het inkoopproces."

## Hoe gaat dat dan?

"Organisaties moeten eerst hun ambitie bepalen. Ze moeten omschrijven hoe duurzaam ze willen zijn en wat ze daaronder precies verstaan. Daarnaast moet het als integraal onderdeel in het hele proces worden opgenomen. Organisaties moeten zorgen dat bij elke

procedure van aanbesteding nagedacht wordt over de vraag in hoeverre het duurzaam aanbesteed kan worden. Duurzaam inkopen is echt een andere manier van kijken naar de inkoop. Gedragsverandering is dan ook heel belangrijk."

## Wat was je advies?

"Agentschap NL heeft voor allerlei productgroepen die de overheid inkoopt criteria opgesteld. Wanneer je die criteria toepast in je aanbesteding, scoor je een bepaalde mate van duurzaamheid. Dus honderd procent duurzaam inkopen houdt in dit geval in: het toepassen van deze criteria. Echter, deze criteria zijn heel voorzichtig geformuleerd; producten voldoen hier eigenlijk al standaard aan. Dus ik adviseerde om ook eigen duurzaamheidscriteria te formuleren, want dan pas stimuleer je echt de markt van duurzame ontwikkeling."

## Dus jij hebt ze een extra zetje gegeven?

"Ik heb gezegd: ga ook zelf aan de slag. Neem niet alleen de bestaande criteria over, maar denk ook zelf na."



Foto: Frank de Kleine

Foto: Frank de Kleine

# FM STUDENTE ONDERZOEKT WENSEN VAN ZWANGEREN IN KRAAMSUITES

Voor haar afstuderen schreef FM studente Rayenne Scheper een adviesnota over de kraamsuites van het Diaconessenhuis in Meppel. Ze onderzocht ondermeer de klanttevredenheid en adviseerde bijvoorbeeld om voor de kwaliteitnormering SMART-geformuleerde doelstellingen op te stellen. Hierdoor wordt het makkelijker om de kwaliteit van de kraamsuites in een later stadium te meten en verbeteringen door te voeren.

## Kraamsuite

Het gebruik van kraamsuites is overgewaaid uit de Verenigde Staten. Het is een combinatie van verloskamer, ziekenhuiskamer en hotelkamer. De partner kan 24 uur per dag aanwezig zijn en hiervoor worden speciale faciliteiten geboden. Beide partners kunnen samen met hun baby tot aan het ontslag in de kraamsuite verblijven. De bedoeling van het gebruik van kraamsuites is het samenzijn van beide ouders en kind. Dit heeft tot gevolg dat moeders sneller herstellen en kinderen minder snel ziek worden.

## Doelstellingen

Scheper adviseerde ook om doelstellingen ten aanzien van klanttevredenheid te formuleren. Op die manier kan er een vertaalslag worden gemaakt van een organisatiedoelstelling naar een doelstelling op diensten- en op tevredenheidsniveau. Zo zou bijvoorbeeld ook de schoonmaak verbeterd kunnen worden. Door bezuinigingen worden afdelingen nu gedwongen samen te werken wat niet altijd goed gaat. Door vooraf een bepaald gewenst niveau te bepalen kan getoetst worden of dit niveau daadwerkelijk gehaald wordt. Als blijkt dat dit niet het geval is, kan het management effectief ingrijpen.

## Certificering

Tijdens haar onderzoek naar de dienstverlening in de kraamsuites kwam Scheper ook in aanraking met de certificering. Na onderzoek adviseerde ze om de dienstverlening met fotherapie uit te breiden. Dit werd direct opgepakt en staat op het punt om geïmplementeerd te worden, zodat de aanvraag voor de certificering kan worden ingediend. Deze hogere certificering zal leiden tot de hoogst mogelijke ranking ten aanzien van kindvriendelijkheid, waardoor de aantrekkingskracht van dit streekziekenhuis wordt vergroot.

## 'Het is me gelukt'

Scheper: "In het begin was ik wel wat onzeker en was het wederzijds aftasten; ik vroeg me af wat de beste manier was om deze klus aan te pakken en voor de collega's op de kraamafdeling was het nieuw om een FM studente als stagiaire te hebben." Uiteindelijk behandelde Scheper drie onderwerpen in haar verslag en sloot ze haar afstudeertraject af met een 8,5. Ondanks de onzekerheid in het begin heeft ze het dus geweldig afgesloten. "Ik heb er een gevoel van 'het is me gelukt' aan overgehouden. Ik ben heel erg blij dat ik iets voor de organisatie heb kunnen betekenen."

# ZORG VOOR EEN VRAAGGESTUURDE FACILITAIRE DIENST

In januari van dit jaar werd een nieuwe financieringsvorm in de zorginstellingen geïntroduceerd. Werden de instellingen voorheen gefinancierd op basis van aantallen bewoners, met de komst van de Zorgzwaartepakketten (ZZP) krijgen ze geld op basis van de hoeveelheid zorg die de bewoners nodig hebben. Maar omdat de facilitaire dienst in deze zorginstellingen ook diensten aan bewoners levert, betekent deze wijziging in de bekostiging niet alleen iets voor de zorg zelf, maar ook voor de facilitaire dienst en de manier waarop die haar diensten aanbiedt. FM deeltijdstudente Tiny Kant onderzocht wat deze wijziging voor de facilitaire dienst betekent.

## Schaarse zorg

Doordat instellingen meer geld krijgen voor bewoners met een zwaar pakket zou dit kunnen leiden tot instellingen die alleen maar 'zware ZZP-ers' willen hebben. Maar instellingen hoeven hier volgens Kant niet bewust op sturen. "Door de vergrijzing stijgt de vraag naar zorg, terwijl het aanbod gelijk blijft. Zorg wordt daardoor steeds schaarser. Omdat zware gevallen meer behoefte aan zorg hebben zorgt het sociale stelsel ervoor dat instellingen verhoudingsgewijs meer mensen uit deze groep opnemen. De lichte gevallen zullen daardoor minder snel in aanmerking komen om in zorginstellingen te worden opgenomen. En doordat zorg aan huis wordt gestimuleerd, zal deze groep via de thuiszorg worden geholpen."

## Individuele vraag

"De wijziging in de financiering is gebaseerd op het principe dat cliënten zelf de regie moeten hebben. Dit principe zou ook moeten gelden voor het aanbieden van facilitaire producten aan de bewoners. De facilitaire

dienst zou haar aanbod meer moeten afstemmen op hun individuele vraag. Een bewoner die weinig zorg nodig heeft kan bijvoorbeeld zelf nog heel goed een aantal huishoudelijke taken uitvoeren, terwijl iemand die veel zorg nodig heeft dit liever uitbesteedt. De facilitaire dienst moet flexibeler omgaan met deze vraag en datgene aanbieden waar bewoners behoefte aan hebben."

## Uitnodiging

"In eerste instantie kijkt een zorginstelling bij de invoering van zo'n nieuwe financieringsvorm naar wat het voor de zorg betekent. De blik is dan minder gericht op facilitaire dienstverlening." Kant heeft een uitnodiging liggen om in de werkgroep ZZP Financiering over haar bevindingen te komen vertellen. "Zij vragen zich ook af wat de invoering voor de facilitaire dienst betekent. Dat heb ik in ieder geval bereikt en dat vind ik heel erg leuk."



Foto: Frank de Kleine

## Zorgzwaartepakketten

Bewoners van zorginstellingen worden ingedeeld op basis van de zorg die ze nodig hebben. Een licht zorgpakket voor bewoners die weinig zorg nodig hebben, bewoners die veel zorg nodig hebben krijgen een zwaarder pakket. Hoe zwaarder het zorgpakket, hoe hoger de vergoeding is die de instelling daarvoor ontvangt.

## Leveranciers van groot belang voor het succes van uw bedrijf

Marktgerichtheid, duurzaamheid en innovatie zorgen voor klantwaarde. Een onderneming moet op meerdere gebieden presteren om succesvol te zijn. Innovatie is het kernwoord in samenwerking met leveranciers. Uw bedrijf heeft baat bij innovatieve leveranciers!

In het kader van haar promotie deed Mirjam Kibbeling onderzoek naar de rol van toeleveranciers bij het vergroten van bedrijfssucces. Dat leverde veelbelovende resultaten<sup>1</sup> op die in ieder geval iedere inkoper moet kennen.

Bedrijven richten zich steeds meer op waar ze goed in zijn en besteden de overige activiteiten uit. Het uitbesteden van facilitaire zaken, de administratie of logistiek zijn bekende voorbeelden. Maar wat dacht u van personeelszaken, marketing & sales of productie! Het gevolg is dat bedrijven steeds meer gaan inkopen en afhankelijker worden van de leveranciers. Maar kunnen deze leveranciers nog meer betekenen dan "doen wat afgesproken is"?

Het inzicht is, dat de inkoopfunctie zich moet richten op waardecreatie en niet op kosten. Waarde bekijkt Kibbeling vanuit drie perspectieven: de klant, de maatschappij en de aandeelhouder. De klant vraagt superieure oplossingen, de maatschappij vraagt duurzame oplossingen en de aandeelhouder vraagt

winstgevende oplossingen. Marktgerichtheid blijkt daarbij een belangrijke eigenschap. Een eigenschap die niet alleen uw organisatie moet hebben, maar ook uw toeleveranciers.

Het onderzoek werd uitgevoerd bij bedrijven waarvan ook de belangrijkste klant en toeleverancier bereid waren om deel te nemen. Op deze manier kon vanuit ketenperspectief naar waardecreatie worden gekeken. De belangrijkste resultaten van het onderzoek:

- Marktgerichtheid is een belangrijke randvoorwaarde voor innovatievermogen. Marktgerichtheid houdt de organisatie scherp en innovatievermogen zorgt er voor dat ondernemingen kunnen inspelen op veranderingen en trends.
- De innovatiekracht van belangrijke leveranciers is een belangrijke aanjager van het innovatievermogen in uw bedrijf. Zoek en werk samen met innovatieve leveranciers!
- Duurzaam ondernemen wordt geassocieerd met hoge betrouwbaarheid en kwaliteit. Weet wat dit voor de reputatie van uw bedrijf betekent!

- Duurzaam ondernemen legt uw bedrijf beperkingen op en is daarom juist de motor voor innovatie. Uw bedrijf gaat actief op zoek naar nieuwe oplossingen.
- Duurzaam ondernemen zonder te innoveren werkt negatief uit op het innovatievermogen van uw bedrijf.

Wilt u vooruit met uw bedrijf dan is het van groot belang om op meerdere gebieden succesvol te zijn. Duurzaamheid, marktgerichtheid en innovatie zijn de aanjagers van dit succes.

Wilt u meer weten bestel dan de publicatie op [www.mirjamkibbeling.nl](http://www.mirjamkibbeling.nl).

Gert Walhof  
Lector Inkoopmanagement



COLUMN

<sup>1</sup> Kibbeling, M. & Van Weele, A.J. (2009); Waarde creëren in de keten

### Interviews en teksten:

Jorijn Franken-Storm, Stormloop; Frank de Kleine, Annerieke Kortier, Stafbureau Marketing & Communicatie  
Ron van der Weerd, Margriet van Dam, Instituut voor Facility Management  
Gert Walhof, Lectoraat Inkoopmanagement

**Eindredactie:** Mirjam Niessen, Instituut voor Facility Management

Aline Bussemaker, Stafbureau Marketing & Communicatie

**Foto's** bij artikel 'Nieuwe minor 4-Dimensionaal Leiderschap' (met de klok mee):  
premier Balkenende: Roel Wijnants/Flickr, TNT bestuursvoorzitter Bakker: World Economic Forum/Flickr, oud-Rabobank topman Wijffels: Hans Mestrum/Flickr, president Obama: Steve Jurvetson/Flickr

**Vormgeving:** Eddy Kootstra, Stafbureau Marketing & Communicatie

**Druk:** Zalsman Groningen

FM@Work is een halfjaarlijkse uitgave van het Instituut voor Facility Management. Heeft u vragen of opmerkingen? Neem tijdens werkdagen contact op met Mirjam Niessen via (050) 5952882 of via [m.t.niessen@pl.hanze.nl](mailto:m.t.niessen@pl.hanze.nl). Voor meer informatie kijk op [www.hanze.nl/facilitymanagement](http://www.hanze.nl/facilitymanagement) of [www.hanzeuniversity.eu/ffm](http://www.hanzeuniversity.eu/ffm)

Instituut voor Facility Management, Zernikeplein 7, 9747 AS Groningen