

Knowledge Sharing 2013

Facility Management, de katalysator voor een gastvrije organisatie



Datum: Eindhoven, 13 juni 2013

Betreft: Onderzoeksverslag FMN Knowledge Sharing 2013

Auteurs en onderwijsorganisatie: Kisters, R. Zuyd Hogeschool
Ruijgrok, J. Hogeschool Inholland
Van den Berg, M. NHTV Breda

Opdrachtgever: Facility Management Nederland (FMN)

Knowledge Sharing 2013

Facility Management, de katalysator voor een gastvrije organisatie

Onderzoeksverslag

Datum:	Eindhoven, 13 juni 2013	
Betreft:	Onderzoeksverslag FMN Knowledge Sharing 2013	
Auteurs en onderwijsorganisatie:	R. Kisters (Rick)	Zuyd Hogeschool
	J. Ruijgrok (Jennifer)	Hogeschool Inholland
	M. van den Berg (Marieke)	NHTV Breda
Opdrachtgever:	Facility Management Nederland (FMN)	
Afstudeer begeleiders onderwijsorganisatie:	Mw. J. Creusen	Zuyd Hogeschool
	Dhr. D. Rutten	Hogeschool Inholland
	Dhr. W. Jansen	NHTV Breda
Opleiding:	Facility Management	

Zuyd University
of Applied Sciences

ZU
YD



Breda University
of Applied
Sciences

inholland
university of
applied sciences

fmn
facility management nederland
Partner of 

Vereniging Facility Management Nederland
postbus 5135 - 1410 ac naarden • telefoon 035 694 35 03 • fax 035 694 74 27
e-mail fmn@fmn.nl • internet www.fmn.nl
KvK 40240640 • Rabobank nr. 39.47.27.444 • BTW nr.: 8036.46.471.8.01

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksverslag met betrekking tot de rol van Facility Management in een organisatie, om deze, zowel intern als extern, gastvrij te maken. Dit onderzoek is tot stand gekomen uit een opdracht van Facility Management Nederland (FMN).

Facility Management Nederland heeft in 2011 het FMN Knowledge Sharing project in het leven geroepen. Dit project is opgestart om studenten via een onderzoek bij verschillende (afstudeer-) stage bedrijven in contact te brengen met ervaren FM'ers en de relatie tussen FMN, het werkveld en alle FM opleidingen te versterken door kennisuitwisseling te bevorderen. Het project wordt ondersteund door het LOOFD en heeft inmiddels twee jaar met succes gedraaid.

Dit jaar is het onderzoek inhoudelijk begeleid door een werkgroep bestaande uit drie afstudeerstudenten, Marieke van den Berg (student NHTV Breda), Rick Kisters (student Zuyd Hogeschool) en Jennifer Ruijgrok (student Hogeschool Inholland). De afstudeerstudenten zijn ondersteund door een werkgroep bestaande uit zeven professionals uit het werkveld. Zij hebben het project begeleid en ondersteund met hun vakkennis en ervaring. Naast deze professionals namen ook Young professionals en andere afstudeerstudenten deel aan het onderzoek. Deze studenten voerden zowel intern (bij de afstudeerorganisatie) als extern enkele delen van het onderzoek uit. Hierbij zijn zij begeleid en ondersteund door de Young Professionals, die op hun beurt weer aangestuurd zijn door de werkgroep.

De inhoud van het onderzoeksverslag is opgesteld door de drie afstudeerstudenten uit de werkgroep Knowledge Sharing 2013 en is gebaseerd op een stelling die voorafgaand aan het onderzoek is opgesteld. Deze stelling luidt: 'Facility Management, de katalysator voor een gastvrije organisatie'.

Vanuit de werkgroep zijn tevens enkele interessante bijeenkomsten georganiseerd waarbij kennis is gedeeld en waarbij gastsprekers hun visie hebben gegeven over gastvrijheid. Op 24 mei jongstleden is het project afgerond met een druk bezocht minisymposium bij Hogeschool Inholland te Diemen.

Via deze weg wil de studentenwerkgroep een aantal mensen bedanken die, ieder op zijn eigen manier, een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoeksverslag. Allereerst de leden van de werkgroep Knowledge Sharing 2013, Henri van de Laar, Jan Willem Tellegen, Marcel Boltjes, Madeline de Pee, Daniël Rutten, Jeannette Creusen en Wim Jansen. Een woord van dank aan hen voor de kennisdeling, hulp, begeleiding en ondersteuning tijdens het hele project. Ook een woord van dank aan de afstudeerstudenten en Young Professionals voor hun aanwezigheid en positieve inbreng vóór, tijdens en na de geplande bijeenkomsten. Een speciaal woord van dank aan de sponsors Eneco, Receptel en GGZ Oost Brabant voor hun gastvrije houding richting de werkgroep en de deelnemers van het project. Als laatste een woord van dank aan eenieder die op zijn of haar manier heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit verslag.

"A mind is like a parachute, it only works when it's open."

Eindhoven, 13 juni 2013.

Marieke van den Berg
Rick Kisters
Jennifer Ruijgrok

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	4
INLEIDING	5
AANLEIDING	5
DOELSTELLING.....	5
MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	5
THEORETISCHE RELEVANTIE.....	6
PRAKTISCHE RELEVANTIE	6
WERKWIJZE	6
LEESWIJZER	6
HOOFDSTUK 1. ONDERZOEKSOPZET.....	7
1.1 ONDERZOEKSVRAAG	7
1.2 DOELSTELLING ONDERZOEK.....	7
1.3 DEELVRAGEN ONDERZOEK.....	7
1.4 OPERATIONALISATIE VAN HET BEGRIPPENKADER	7
1.5 GEWENSTE RESULTAAT.....	9
1.6 GASTVRIJHEID IN RELATIE TOT DE HARDE KANT VAN HET FACILITAIR DOMEIN	10
1.7 ONDERZOEKSMETHODEN.....	10
1.8 ONDERZOEKSSTRATEGIE	12
1.9 LABELEN RESULTATEN	12
HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER	13
2.1 SERVICE PROFIT CHAIN	13
2.2 PGOBD- GASTVRIJHEIDSMODEL.....	14
2.3 GUEST JOURNEY MODEL.....	14
2.4 MOOD MAKER.....	15
2.5 HET 4P-MODEL	16
HOOFDSTUK 3. ONDERZOEKREFLECTIE.....	18
3.1 PROCESMATIGE ONDERZOEKREFLECTIE	18
3.2 HIATEN	18
3.3 RESULTATEN PER DEELVRAAG	18
HOOFDSTUK 4. ANALYSE	26
HOOFDSTUK 5. CONCLUSIE	28
BIJLAGEN.....	31
BIJLAGE 1: VERANTWOORDING DEELVRAGEN	31
BIJLAGE 2: VERSLAG EXPERTS DEBAT.....	34
BIJLAGE 3: INTERVIEW VRAGENLIJST (KWALITATIEF)	36
BIJLAGE 4: GUEST JOURNEY FORMAT.....	38
BIJLAGE 5: RESULTATEN GUEST JOURNEY.....	42

Inleiding

Aanleiding

Ook dit jaar heeft de onderwijscommissie van FMN het FMN Knowledge Sharing project georganiseerd. Middels dit project worden alle HBO Facility Management opleidingen, vierdejaars FM studenten en het werkveld nader tot elkaar gebracht.

Door kennis met elkaar te delen en te netwerken slagen de deelnemers van dit project erin om een brug te slaan tussen het werkveld en het onderwijs. Het project is al twee jaar een succes gebleken en ook dit jaar wil de onderwijscommissie dit succes voortzetten.

Net als de vorige edities van het Knowledge Sharing (KS) project staat ook dit jaar één thema centraal. Dit jaar heeft men gekozen voor het thema *Gastvrijheid*. Steeds meer organisaties beseffen dat de mate waarin zij gastvrij zijn tegenover hun klanten, patiënten, cliënten en medewerkers een toegevoerde waarde levert aan het succes van hun eigen organisatie. Dit geldt niet alleen meer voor de hospitality branche, waar het begrip al meerdere jaren een belangrijk issue is, maar in toenemende mate onderkennen ook andere dienstverlenende organisaties de meerwaarde van Gastvrijheid.

Een gevoel van welkom geven aan de externe gast en een optimale ondersteuning bieden aan de interne gast is van cruciaal belang. Dit zorgt voor tevreden gasten die zich betrokken voelen bij de organisatie. Het zorgen voor tevreden gasten die zich betrokken voelen bij de organisatie, kan gebeuren door het begrip Gastvrijheid voor de hele organisatie handen en voeten te geven.

Op het gebied van huisvesting, middelen en services kan de facilitaire organisatie een toegevoegde waarde bieden voor mens en organisatie. Het bieden van een optimale ondersteuning aan de interne gasten is dus een taak van de facilitaire organisatie. Maar, of de facilitaire organisatie hierdoor de katalysator voor een Gastvrije organisatie wordt, is een vraag die tot noch toe niemand heeft kunnen beantwoorden met een feitelijke onderbouwing. Om die reden kent dit project een centrale stelling met daarbij een onderzoeksvraag en deze luiden achtereenvolgens:

“Facility Management, de katalysator voor een gastvrije organisatie”

en

“Wat kan een facilitaire organisatie doen binnen haar domein, om een organisatie, zowel intern als extern, gastvrij te maken?”.

Doelstelling

“Inzicht verkrijgen in wat een facilitaire organisatie binnen haar domein kan doen om de hele organisatie, zowel intern als extern, gastvrij te maken, ten einde een checklist op te stellen met criteria voor Gastvrijheid.”

Maatschappelijke relevantie

Het KS project heeft een sterke maatschappelijke relevantie. Het project brengt vele partijen bijeen die van en met elkaar kunnen leren, netwerken, kennis uitwisselen en samenwerken. De volgende partijen zijn namelijk direct betrokken bij het KS project van 2013:

- Facility Management Nederland (FMN);
- Young Professionals uit het facilitaire vakgebied;
- Afstudeer (stage-) bedrijven van de studenten;
- Studenten en docenten van diverse Facility Management opleidingen in Nederland;
- Werkgroep Onderzoek en Onderwijs van FMN Kring Hospitality;
- Het Landelijk Overleg Opleidingen Facilitaire Dienstverlening (LOOFD)

De samenwerking die ontstaat tussen bovengenoemde partijen is erg belangrijk. Zo krijgt een Young Professional de kans om zich te ontwikkelen op het gebied van coaching. Zij zullen namelijk de personen zijn

die de studenten ondersteunen in hun ontwikkeling. Studenten krijgen op hun beurt diverse mogelijkheden om in contact te komen met het bedrijfsleven en hun toekomstige werkveld. Door het ontwikkelen van een netwerk worden de kansen van deze afstudeerders op de arbeidsmarkt vergroot. Facility Management Nederland en het bedrijfsleven kunnen op hun beurt leren van de input van studenten en Young Professionals.

Theoretische relevantie

Zoals de naam 'Knowledge Sharing' al aangeeft heeft het project een duidelijke theoretische relevantie. De eerder genoemde partijen werken samen aan een onderzoek en leveren hierbij veel input aan. Door deze input ontstaat een grote database aan informatie op het gebied van Gastvrijheid. De organisaties die via een afstudeerstudent, Young Professional of FMN zijn aangesloten bij het project krijgen vanzelf toegang tot deze kennis.

De theorie die organisaties door dit project tot zich kunnen nemen is voor deze organisaties van belang. De theorie kan dienen ter inspiratie, ter verbetering van de eigen dienstverlening of als kans om zich te onderscheiden van andere organisaties.

Praktische relevantie

Het eindproduct dat voortvloeit uit het onderzoek heeft een sterke praktische relevantie. Het eindresultaat, een Gastvrijheidsinstrument voor de facility manager, kan een toegevoegde waarde zijn voor iedere facilitaire organisatie. Enerzijds dient het instrument ter verbetering van de dienstverlening van het facilitair bedrijf, anderzijds wordt er naar gestreefd de facilitaire organisatie een instrument te bieden om optimale Gastvrijheid te kunnen realiseren binnen een organisatie.

Werkwijze

Een literatuuronderzoek hebben de onderzoekers wegwijs gemaakt in het centrale thema alvorens dezen een start hebben gemaakt met het onderzoek. Na een verdieping in het centrale thema hebben de onderzoekers de onderzoeksmethoden gespecificeerd.

Kwalitatieve interviews, kwantitatieve enquêtes, guest journeys en een experts debat liggen ten grondslag aan de resultaten voor dit onderzoek. Deze zijn allen afgenomen of hebben plaatsgevonden in een tijdsbestek van een maand. In de daaropvolgende periode hebben de onderzoekers de resultaten geclusterd en geanalyseerd. Uiteindelijk zijn de resultaten vertaald in een instrument voor gastvrijheid.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 van dit onderzoeksrapport beschrijven de onderzoekers de onderzoeksopzet met een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksmethoden. Hoofdstuk 2 staat in het kader van de theorie. Enkele theoretische modellen worden toegelicht die gebruikt zijn bij het uitvoeren van dit onderzoek. In hoofdstuk 3 volgt een onderzoekreflectie en de resultaten per deelvraag gevolgd door een analyse en conclusie in hoofdstuk 4 en 5.

Hoofdstuk 1. Onderzoeksopzet

1.1 Onderzoeksvraag

Centrale onderzoeksvraag

“Wat kan een facilitaire organisatie doen binnen haar domein om een organisatie, zowel intern als extern, gastvrij te maken?”

1.2 Doelstelling onderzoek

Doelstelling van het onderzoek

“Inzicht verkrijgen in wat een facilitaire organisatie binnen haar domein kan doen om de hele organisatie, zowel intern als extern, gastvrij te maken, ten einde een checklist op te stellen met criteria voor Gastvrijheid.”

1.3 Deelvragen onderzoek

Het realiseren van de doelstelling en het beantwoorden van de centrale vraag wordt gedaan aan de hand van vijf deelvragen. Het beantwoorden van deze deelvragen door middel van een onderzoek draagt bij aan het behalen van de doelstelling en het beantwoorden van de centrale vraag. De verantwoording van de deelvragen is terug te vinden in bijlage 1 van dit onderzoeksverslag. De deelvragen luiden achtereenvolgens:

- Hoe ziet het Gastvrijheidsbeleid van de verschillende facilitaire organisaties eruit?
- Wat zijn de Kritische Succes Factoren (KSF) van Gastvrijheid voor de interne en externe gasten?
- Wat zijn de kernwaarden voor Gastvrijheid en welke Kritische Succes Factoren zijn hieraan gekoppeld?
- Hoe kan de toegevoegde waarde van Gastvrijheid geborgd blijven en verder ontwikkeld worden binnen verschillende organisaties?
- Welke invloeden kunnen het implementeren en ontwikkelen van Gastvrijheid positief of negatief beïnvloeden?

1.4 Operationalisatie van het begrippenkader

Gastvrijheid is een van de meest genoemde begrippen in dit onderzoeksverslag en tevens een containerbegrip. Om het begrip Gastvrijheid te verduidelijken, is gebruik gemaakt van de definitie uit het boek *Mood Maker* van Hokkeling en de la Mar. Deze definitie zal in het onderzoek als basis worden genomen.

1. Gastvrijheid¹

Gastvrijheid is een erg persoonlijk begrip. Gastvrijheid gaat over individuen en de wijze waarop men met elkaar omgaat. Wat deze exacte manier van omgang precies inhoudt is moeilijk te verwoorden. Gastvrijheid is een container begrip waar ieder individu een andere associatie bij heeft. Dit ligt aan het feit dat het voor ieder individu verschillend is. Gastvrijheid bestaat al zolang er menselijk contact bestaat en is dus eeuwenoud. Vaak associeert men Gastvrijheid met een gezellig bezoek aan een buurvrouw of een leuk etentje in een sfeervolle bistro. Het gaat om het prettige gevoel dat men beleeft tijdens het contact met de gastheer.

In het bedrijfsleven is Gastvrijheid een steeds grotere rol gaan spelen. Gastvrijheid gaat in dit geval over het contact dat een organisatie heeft met de klant, maar ook over de manier waarop collega's met elkaar omgaan.

Het boek *Mood Maker* omschrijft Gastvrijheid op de volgende manier (Hokkeling & Mar, 2012).



Afbeelding 1: De totstandkoming van Gastvrijheid (Hokkeling & Mar, 2012)

¹ Hokkeling, J. & Mar, de la L. (2012). *Mood Maker: Het ontwikkelen van een gastvrije organisatie*. Amsterdam, Boom Nelissen.

Afbeelding 1 op pagina 7 laat zien dat Gastvrijheid een combinatie is van gastheerschap en gastgerichtheid. Het definiëren van gastheerschap wordt gedaan aan de hand van het boek Hostmanship van Jan Gunnarsson.

Gastheerschap (Hostmanship)²

Hostmanship kan worden omschreven als ‘de kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn’ (Gunnarsson, 2010).

Hostmanship gaat over menselijk contact. Daardoor is Hostmanship niet alleen toepasbaar op de werkvloer maar kan het een rol spelen in een ieders dagelijks leven. Wanneer men zich opstelt als gastheer tegenover anderen, elkaar, maar ook tegenover jezelf vormt dit de basis voor een gastvrije omgeving. Hostmanship heeft als doel te leiden tot bewustwording van de mens. Iedereen heeft een vorm van gastheerschap in zich, men is er zich alleen (nog) niet bewust van. Zes principes vormen de basis van Hostmanship (Gunnarsson, 2010), namelijk: *een dienende houding; oog voor het geheel; streven naar dialoog; verantwoordelijkheid; consideratie of zorgvuldigheid en kennis.*

Hostmanship is een instelling die onafhankelijk is van het vak dat men uitoefent. Het is een mindset die een grote toegevoegde waarde kan zijn voor iedere organisatie. Tegenwoordig is Hostmanship in vele (vooral) dienstverlenende organisatie een belangrijk aspect en onderdeel van het werk.

Gastgerichtheid

Gastgerichtheid is een makkelijker te definiëren begrip dan gastheerschap. Gastgerichtheid heeft betrekking op service en is daarom makkelijker te plannen en uit te voeren. Daarnaast heeft gastgerichtheid te maken met de mate van empathie van een medewerker. Bovenstaand afbeelding 1 op pagina 7 geeft de relatie aan tussen gastheerschap (hoe je het doet) en gastgerichtheid (wat je doet). Tezamen wordt dit Gastvrijheid. Hoe de invulling van beide begrippen is, is geheel afhankelijk van de organisatie.

2. Het facilitair domein

In de centrale vraag en de doelstelling van dit onderzoek worden de woorden ‘een facilitaire organisatie’ en ‘binnen haar domein’ gebruikt. Enkele vragen die bij de neutrale lezer zomaar te binnen kunnen schieten zijn; wat is een facilitaire organisatie? Wat doet een facilitaire organisatie? Wat is het domein? Wie behoort tot het domein? In deze paragraaf zal op eerder genoemde vragen een concreet antwoord worden gegeven.

Iedere organisatie heeft een primaire dienst of primair product. Om dit product te ontwikkelen of de dienst zo optimaal mogelijk aan te bieden is er secundair heel wat werk te verrichten. Veel van deze secundaire werkzaamheden worden verricht door een facilitaire organisatie.

De facilitaire organisatie ziet bij iedere organisatie anders uit, dit is onder andere afhankelijk van de omvang en het soort dienst/product van de organisatie. Alle mogelijke taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkzaamheden die een facilitaire organisatie kan uitvoeren, worden samen ook wel het facilitair domein genoemd. Bij het KS project wordt dit facilitair domein afgebakend door middel van de NEN-EN 15221. In deze vastgestelde Nederlandse norm maakt men voor het facilitair domein onderscheidt tussen diensten en processen.

Volgens Nieuwenhuis luidt de definitie van Facility Management; “Facility Management betreft de wijze waarop een organisatie met facilitaire *voorzieningen* omgaat” (Van Doorn & Lammers, in Nieuwenhuis, 2008)³. De NEN-EN 15221 hanteert *vier verschillende facilitaire voorzieningen*, die op hun beurt weer onderverdeeld zijn in processen en/of diensten.

- Huisvesting- en vastgoed diensten
 - Gebouwen en terreinen (beheer en onderhoud)
 - Parkeren vergunningen
 - Belastingen en verzekeringen
 - Gas, water, licht (energie)
- Kantoor- en hygiëne diensten
 - Huisvesting- en ruimtebeheer, inventaris, AV-middelen
 - Kantoorinrichting/meubilair, hotel- en vergaderaccommodatie

² Gunnarsson, J. & Blohm, O. (2010). *Hostmanship*. Nederlandse vertaling (2010). Scandbook AB.

³ Nieuwenhuis, M.A. (2008). *The Art of Management* (5^e druk). Oldenzaal: Nieuwenhuis.

- Groenvoorziening, binnen beplanting
- Schoonmaak, afvalverwerking, papiervernietiging, materiaal- en materieel diensten
- Materiaal, uitrusting, kleding
- Materieel wagenpark
- Vervoer- en verhuisdiensten (vlieg)reizen, transport, koerier, mailing
- Werkplek diensten (facilitair)
 - Werkplek (fysiek, ICT voorzieningen)
 - Kantoorartikelen en computer supplies (papier enveloppen)
 - Secretariaat (agendabeheer, correspondentie/post, telefoon)
 - Vergaderingen, reserveringen, aanmelden (bezoekers, toegang ID)
 - Documentaire informatievoorziening, grafische vormgeving (DTP), postkamer
 - Repro-drukwerk, archief, bibliotheek (vakliteratuur & abonnementen)
- Beveiliging- en Hospitality diensten
 - Receptie (bewegwijzering)
 - Catering (automaten, bedrijfsrestaurant, koffie, thee, lunches, evenementen, borrels, pantry's)
 - Beveiligingsdiensten (toegangscontrole, bewaking, bedrijfshulpverlening, brandbeveiliging)

Het facilitair domein is hiermee afgebakend, alleen de vraag wie tot het facilitair domein behoren, staat nog open. Voor dit onderzoek bestaat het facilitair domein uit alle facilitair managers en facilitaire medewerkers in een organisatie. Tot de facilitaire medewerkers behoren ook de medewerkers die één of meerdere van de beschreven diensten uitvoeren.

De beschreven diensten en processen spelen tevens een rol als het gaat om Gastvrijheid binnen een organisatie. De vragen in de enquête worden daarom toegespitst op deze diensten en processen.

1.5 Gewenste resultaat

Het uiteindelijke product dat opgeleverd gaat worden, is een instrument dat Gastvrijheid binnen een organisatie kan toetsen. Het instrument kan tevens gebruikt worden om Gastvrijheid te implementeren in een organisatie. Het instrument wordt opgesteld aan de hand van het bestaande 4P-model⁴ (Twynstra Guddé, 2008) en is bedoeld om de visie op Gastvrijheid te concretiseren. Alvorens verdere toelichting volgt is het handig om het begrip 'visie' daarbij te definiëren.

Een visie is een algemene voorstelling van de toekomst van een organisatie. De visie is datgene waarvoor een organisatie streeft (Gastvrijheid), gericht op de omgeving (de gast). Door het concretiseren van de visie op Gastvrijheid, bepaalt men welke rol Gastvrijheid in de toekomst krijgt voor de organisatie (Bron: Studentenwerkgroep Knowledge Sharing 2013).

Het instrument dat opgesteld gaat worden, bestaat dus uit een stappenplan dat een organisatie moet volgen om gastvrij te worden. Het instrument leidt uiteindelijk tot een Gastvrijheidsbeleid voor een organisatie. Dit beleid bestaat uit een visiedocument met daarin beschreven hoe Gastvrijheid georganiseerd, geborgd en ontwikkeld wordt. Dit zorgt ervoor dat het instrument voor langere tijd bruikbaar is.

Zoals eerder beschreven wordt het instrument ontwikkelt op basis van het 4P-model. Oorspronkelijk is het 4P-model ontworpen voor organisaties in de zorg. Echter de vier p's zijn voor iedere profit of non-profit organisatie van toepassing. De vier p's zijn, proces, plaats, product en personeel en kunnen als volgt worden toegelicht:

- Personeel: bij Gastvrijheid draait het allemaal om de mens, vandaar de p van personeel. Iedere organisatie heeft personeel en ieder personeelslid komt daarbij bewust of onbewust in aanraking met Gastvrijheid.
- Processen: daarnaast is ook de p van processen van belang. Processen zijn er in iedere organisatie en moeten constant geoptimaliseerd worden. Optimalisatie is nodig om de dienst zo geruisloos mogelijk te laten verlopen, ook dit speelt een rol bij zowel profit als non-profit organisaties.

⁴ Aflén (2008). *Gastvrijheid in de zorg: Facility Management maakt het verschil. Facto Magazine*, (nummer 1/2), pag. 20-23.

- Product: als derde dienen de producten en diensten bij te dragen aan Gastvrijheid. De diensten moeten zorgen voor regie en keuzevrijheid binnen een organisatie.
- Plaats: als laatste is de p van plaats van belang bij het 4P-model. De inrichting en omgeving draagt bij aan een gevoel van veiligheid, sfeer of beleving.

Bij iedere 'P' worden uiteindelijk *best practices* geformuleerd. Met deze best practices kunnen organisaties aan de slag om de dienstverlening te verbeteren. Het begrip 'best practices' wordt daarbij als volgt geformuleerd:

"Een techniek, werkmethode, proces of activiteit die zich als effectiever heeft bewezen. De gedachte is dat met de juiste werkmethode een project uitgevoerd kan worden met minder problemen, minder onvoorziene complicaties en betere eindresultaten".⁵

Door het inzetten van bestaande technieken of werkmethoden proberen organisaties zich te onderscheiden van hun concurrenten.

1.6 Gastvrijheid in relatie tot de harde kant van het facilitair domein

Tot nu toe is regelmatig aan bod gekomen dat Gastvrijheid te maken heeft met gevoelens en betrokkenheid. In dit onderzoek speelt de harde kant oftewel, de huisvesting, ook een rol.

De relatie tussen specifiek de huisvesting (het gebouw) en Gastvrijheid is beschreven door Theo van der Voort, hoogleraar aan de Technische Universiteit in Eindhoven. Hij heeft hier samen met afstudeerders een eigen visie over ontwikkeld. Aan de hand van de elf mogelijke toegevoegde waarden van FM door Van der Zwart, heeft Van der Voort samen met afstudeerders een checklist uitgewerkt met negen thema's die de relatie tussen de huisvesting en Gastvrijheid beschrijven.

"Op basis van de literatuur is een checklist uitgewerkt met negen thema's: autonomie en keuzevrijheid, privacy en territorium, natuur, veiligheid, oriëntatie en routing, sociale interactie, ramen en uitzicht, inrichting, en sensorische kwaliteiten".⁶

Deze negen thema's hebben raakvlakken met één van de elf toegevoegde waarden namelijk, healing environment. Door op de juiste manier invulling te geven aan deze thema's, kan een gebouw bijdragen aan een positieve Gastvrijheidsbeleving. In de NEN-EN 15221 is de huisvesting, het kantoor, de werkplek en beveiliging beschreven als de belangrijkste diensten van het facilitair domein. Indien deze diensten zo optimaal mogelijk aangeboden worden aan de gasten die het gebouw bezoeken, bevordert dit de tevredenheid. In dit geval komt het begrip healing environment weer om de hoek kijken, 'een gezonde en stimulerende omgeving'. Als de complete interne en externe omgeving van een organisatie optimaal georganiseerd zijn en de medewerkers gastheerschap en gastgerichtheid uitstralen, pas dan kan een organisatie gastvrij zijn.

1.7 Onderzoeksmethoden

Voor het opstellen van het instrument wordt een onderzoek uitgevoerd in het facilitaire domein van organisaties in Nederland. Hierbij worden een aantal onderzoeksmethoden toegepast. Alle onderzoeksmethoden worden in deze paragraaf toegelicht en verantwoord.

Desk research

Desk research, ook wel literatuur onderzoek genoemd, is het verzamelen van gegevens die al beschikbaar zijn en die gaan over een bepaald onderwerp. Er zijn verschillende vormen hoe deze gegevens worden uitgebracht: boeken, artikelen en websites. De informatie zal zorgen voor meer kennis over het onderwerp. De onderwerpen die we behandelen voor het KS project en waarvoor literatuur onderzoek is uitgevoerd zijn voornamelijk de termen Facility Management en Gastvrijheid. Deze literatuur is gebundeld in een reader en deze is als apart document toegevoegd aan dit onderzoeksverslag.

⁵ Inkoopvandaag. (z.d.). Best practice. Geraadpleegd op 14 juni 2013, van <http://www.inkoopvandaag.nl/inkoopwiki/13-best-practice>

⁶ Voort, Theo van der. (2012). Toegevoegde waarde van FM: welke waarde en voor wie? FMI (19) no. 11, december 2012, p. 26-29.

Kwantitatieve enquête

Een enquête is een manier van onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst en de resultaten hieruit zijn vrijwel altijd kwantitatief, maar kunnen ook kwalitatief zijn. De vragen kunnen gaan om zowel feiten als meningen. Het resultaat van een enquête is meestal een gemiddelde van de meningen van de respondenten. Om een betrouwbare en valide vragenlijst te hebben moet er rekening worden gehouden met de mate waarin de steekproef van een doelgroep representatief is, en in hoeverre de antwoorden op de enquêtevragen bijdragen aan het onderzoek.

Voor het KS project is een vragenlijst opgesteld waarbij gebruik is gemaakt van kwantitatieve vragen. Dit zorgt ervoor dat de resultaten die hieruit voortkomen allemaal kwantitatief zijn en uitgedrukt kunnen worden in cijfers.

De enquête voor het KS project is verstuurd aan alle facility managers uit het FMN netwerk. Tevens hebben de afstudeerstudenten en Young Professionals de enquête doorgestuurd naar facility managers uit het eigen netwerk. In totaal hebben 505 facility managers de enquête ontvangen. De enquête is verstuurd via de website www.thesistools.com. Deze website verwerkt de ingevulde enquêtes en de gegevens kunnen vervolgens worden opgehaald in een Microsoft Excel bestand.

In het kader van betrouwbaarheid en validiteit is het belangrijk dat de omvang van de steekproef bepaald wordt. In totaal hebben 81 respondenten de enquête ingevuld. De resultaten worden voor dit onderzoek geanalyseerd via Excel en data wordt met elkaar vergeleken en in grafieken gepubliceerd. De uitkomsten van deze enquête zijn te vinden in het document 'Onderzoeksresultaten FMN', dat als apart document is toegevoegd aan dit verslag. Het kwantitatieve onderzoek kent een responspercentage van 16%. Dit lage responspercentage is te verklaren door het tijdsbestek waarin de enquête is afgenomen. De ondervraagde facilitair managers hadden slechts twee weken de tijd om de enquête in te vullen.

Verificatie van de resultaten is noodzakelijk om erachter te komen of de gegevens van waarde zijn voor het onderzoek. Bij het FMN Knowledge Sharing project zijn de resultaten getoetst in een experts debat. Tijdens dit debat kregen 25 experts uit het facilitaire werkveld enkele stellingen aangedragen. Deze stellingen hadden betrekking op de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek. Op die manier hebben de studenten enkele opvallende zaken kunnen specificeren en afbakenen. Een kort verslag van dit experts debat is terug te vinden in bijlage 2.

Interview (Kwalitatief)

Voor het verzamelen van kwalitatieve gegevens zijn 15 facility managers uit het werkveld geïnterviewd. De facility managers waren afkomstig uit diverse branches. Uiteindelijk zijn acht facility managers uit de non-profit sector en zeven uit de profit sector. De vragenlijst is vooraf opgesteld door de studentwerkgroep aan de hand van de doelstelling, hoofdvraag en de geformuleerd deelvragen (zie bijlage 3).

De deelnemende afstudeerstudenten hebben het interview afgenomen bij de facility managers van hun eigen afstudeerorganisatie. Dit resulteerde in een grote database aan kwalitatieve gegevens over Gastvrijheid. Deze gegevens zijn voornamelijk gebruikt om de deelvragen verder uit te werken en te beantwoorden. De uitwerking van de interviews zijn terug te vinden in het document 'Onderzoeksresultaten FMN', dat als apart document is toegevoegd aan dit verslag.

Bedrijfsbezoeken

Voor het verzamelen van kwalitatieve gegevens over de manier waarop Gastvrijheid is georganiseerd bij andere organisaties hebben bedrijfsbezoeken plaatsgevonden. Tijdens deze vooraf aangekondigde bezoeken werden facility managers geïnterviewd over hun Gastvrijheidsdenken. Tevens vonden rondleidingen plaats om zelf te kunnen ervaren hoe de organisatie het Gastvrijheidsbeleid uit heeft gewerkt. Organisaties die onder andere bezocht zijn, zijn: ING House, Ronald Mc Donalds Centre, VGZ Zorgverzekeraar, Eneco, Rabobank, Guest, GGZ Eindhoven en Schiphol.

De kennis die bij iedere organisatie is opgedaan is meegenomen in de uitwerking van de Guest Journey. Enkele bevindingen zijn daarbij omschreven bij de Best Practices in het Gastvrijheidsinstrument.

Experts debat - Kring Hospitality

Op vrijdag 5 april heeft de studentenwerkgroep een experts debat georganiseerd tijdens de bijeenkomst van FMN Kring Hospitality. Voor het project zijn er uitgangspunten geformuleerd die tijdens het debat worden getoetst en aangescherpt. Omdat de werkgroep leden uit verschillende vakgebieden komen, maar allemaal

interesse hebben in Hospitality en Facility Management, zijn zij de ideale experts voor het debat. Tevens zijn er nog externe experts uitgenodigd, en de afstudeerstudenten en Young Professionals waren ook van harte welkom.

Het debat werd gehouden in de vorm van het Lagerhuisdebat. Vijf stellingen zorgden voor goede discussies, welke zorgde voor bruikbare informatie voor het Knowledge Sharing onderzoek. Het verslag is te vinden in bijlage 2.

Guest journey

In een Guest Journey brengt men een bezoek aan een organisatie door de ogen van een klant. Er wordt vooral gekeken naar fysieke, waarneembare aspecten die een rol spelen bij het ontstaan van een gastvrij gevoel. De kernvraag bij een Guest Journey is: hoe ervaart iemand - of dat nu een medewerker, patiënt, klant, opdrachtgever of leverancier is - vanuit zijn perspectief een bezoek aan een (kantoor)gebouw? (Hal, mei 2012).

Om een facilitaire visie te kunnen vertalen naar concrete acties voor medewerkers focust men zich in een Guest Journey op Kritische Succes Factoren. Kritische Succes Factoren zijn contact momenten die van grote invloed zijn op de beleving van de klant.

Een Guest Journey bestaat uit drie fasen, voor het bezoek, tijdens het bezoek en na het bezoek. In deze Guest Journey komen de drie onderdelen aan bod. Tijdens het afnemen van de guest journey is het belangrijk dat facilitaire diensten herkend en benoemd worden. Op deze manier wordt informatie verkregen met betrekking tot de belangrijkste facilitaire diensten en bijbehorende criteria.

Om een valide en betrouwbaar resultaten te vervaardigen is gebruik gemaakt van een format. Iedere guest journey is volgens dit format afgenomen waardoor de resultaten makkelijk aan elkaar te koppelen zijn. Het guest journey format is terug te vinden in bijlage 4. De resultaten van de guest journey zijn terug te vinden in bijlage 5.

1.8 Onderzoeksstrategie

Om het doel van het onderzoek te bereiken en de centrale vraag te kunnen beantwoorden, is voorafgaand aan het onderzoek een onderzoeksstrategie opgesteld.

Voor het FMN Knowledge Sharing onderzoek is er vanaf het begin een duidelijke stelling geweest, ook wel de hypothese genoemd: *'Facility Management, de katalysator van een gastvrije organisatie.'* Hiernaast stond de centrale vraag ook vast. Vanuit deze informatie is er een onderzoeksvorstel gecreëerd. Hierin werd de vraagstelling en doelstelling inzichtelijker gemaakt en ook de methoden van onderzoek werden vastgesteld. Bij het uitvoeren van de verschillende onderzoeksmethoden is er altijd gekeken vanuit de hypothese. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is dat alle informatie samen antwoord moet geven op de centrale vraag: *'Wat kan een facilitaire organisatie doen binnen haar domein om een organisatie, zowel intern als extern, gastvrij te maken?'*

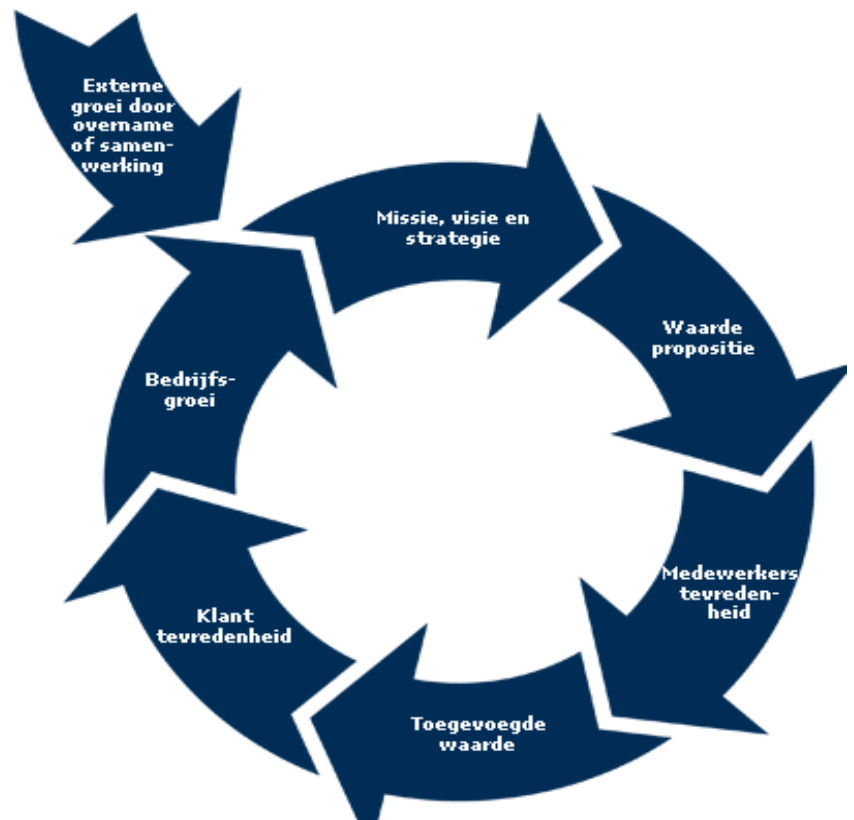
1.9 Labelen resultaten

Om de onderzoeksresultaten te verwerken en te vergelijken zijn de resultaten gelabeld. Aan de hand van de eerder opgestelde deelvragen zijn labels vastgelegd die vervolgens zijn toegepast op de verkregen resultaten. Deze methode heeft het mogelijk gemaakt om uitspraken over dezelfde onderwerpen te vergelijken en te verwerken tot de beantwoording van de deelvragen.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

2.1 Service profit chain

De diensten en producten worden mooi opgesomd, maar daarbij kan men zich afvragen wat de toegevoegde waarde is om deze diensten en producten door een facilitaire organisatie te laten managen. Van der Zwart heeft hier een eigen visie over ontwikkeld. Voor zijn proefschrift over huisvestingsmanagement vroeg hij aan tien CEO's op welke waarden zij sturen, hoe zij dat doen, en welke waarden zij het belangrijkste vinden. Hieruit voort zijn elf mogelijke toegevoegde waarden van FM gekomen. Deze elf toegevoegde waarden zijn tevens leidend in dit onderzoek en luiden; "Hogere gebruikerstevredenheid; Stimuleren innovatie; Kostenreductie; Productiviteit verbeteren; Cultuur ondersteunen; Positief imago; Risicobeheersing; Flexibiliteit; Financieringsmogelijkheden; Healing Environment; Duurzaamheid"⁷.



Afbeelding 1: Service Profit Chain (Heskett, 2012)

Als het gaat om de toegevoegde waarde van Facility Management aan het gehele bedrijfsresultaat, is de Service Profit Chain (James Heskett) een model dat veel duidelijk maakt.

'De Service Profit Chain verbindt winstgevendheid aan loyaliteit. Winst en groei worden immers hoofdzakelijk bereikt door gastloyaliteit. Gastloyaliteit is het resultaat van gasttevredenheid, die op haar beurt het gevolg is van de waarde van de diensten die aan de gast worden geboden. Die waarde wordt weer gecreëerd door tevreden, loyale en productieve medewerkers. En de medewerkerstevredenheid én de productiviteit worden in grote mate beïnvloed door de kwaliteit van de dienstverlening en de mate waarin de medewerkers in staat zijn om hun gasten tevreden te stellen. Daarmee is de cirkel rond.

De rode draad in dit model is loyaliteit, ofwel: betrokkenheid. Wanneer alle schakels in de cirkel op de juiste manier betrokken bij elkaar zijn, ontstaat 'als vanzelf' een proces van permanente en wederkerige loyaliteit.' (Match and More, 2012)⁸

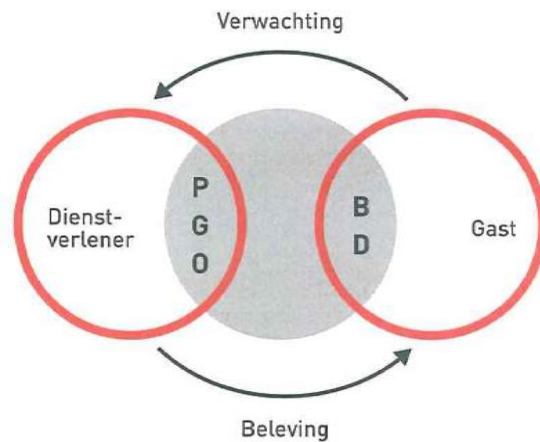
Bovenstaand citaat komt overeen met de visie van de studentenwerkgroep over de toegevoegde waarde van Facility Management aan het gehele bedrijfsresultaat.

⁷ Van der Zwart, J. (2011). *Real Estate added value and decision-making in hospital infrastructure*. Dinsdag 5 maart 2013, <http://repository.tudelft.nl/view/ir/uuid%3Ac4219c0e-8b5d-4c10-90cb-82a1a8d10f41/>

⁸ Match and More. (2012). *De Service Profit Chain: betrokken als verdienmodel*. Dinsdag 5 maart 2013, <http://www.matchandmore.nl/de-serviceprofit-chain-betrokkenheid-als-verdienmodel/>

2.2 PGOBD- Gastvrijheidsmodel

Een model dat is ontwikkeld om Gastvrijheid te kunnen begrijpen is het PGOBD-Gastvrijheidsmodel. Het model is ontwikkeld in 1988. De relatie tussen de dienstverlener en de gast wordt schematisch weergegeven. De pijlen geven het verschil tussen de verwachting van de gast met betrekking tot de dienstverlener en de werkelijke beleving die de gast heeft van de dienstverlener aan. De middelste cirkel geeft kenmerken aan van beide partijen. De dienstverlener is verantwoordelijk voor het Product, Gedrag en de Omgeving. De gast heeft zijn eigen Behoeften en een Doel. De verhoudingen tussen deze factoren bepalen de mate van Gastvrijheid.



Relatie met het onderzoek

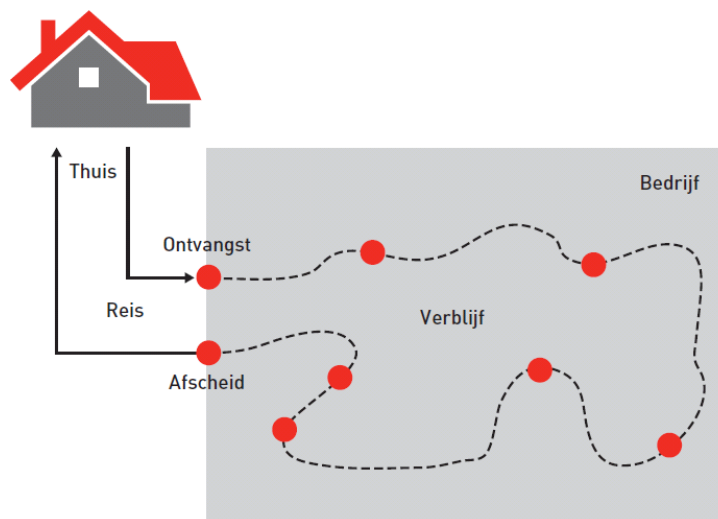
Het PGOBD-Gastvrijheidsmodel geeft uitleg over het ontstaan van Gastvrijheid. Hoewel het model stamt uit 1988 en dus verouderd is geeft het duidelijk inzicht in

de relatie tussen dienstverlener en de gast. Het model kan door middel van kleine aanpassingen of in combinatie met een aantal factoren eenvoudig geüpdatet worden. Het PGOBD-Gastvrijheidsmodel wordt in dit onderzoek weggelaten en vervangen door het Mood Maker-model dat in de vorige paragraaf nader is toegelicht. Het Mood Maker-model is een aangescherpte versie van het PGOBD-Gastvrijheidsmodel en is meer van deze tijd.

2.3 Guest Journey model

Wanneer men praat over Gastvrijheid richt de organisatie zich op de interne- en externe klant. Een gastvrije organisatie is succesvol wanneer zij in staat zijn dit over te brengen aan de klant. Een model dat wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de ervaring van Gastvrijheid in een organisatie is het Guest Journey model. In een Guest Journey brengt men een bezoek aan een organisatie door de ogen van een klant. Er wordt vooral gekeken naar fysieke, waarneembare aspecten die een rol spelen bij het ontstaan van een gastvrij gevoel. De kernvraag bij een Guest Journey is: hoe ervaart iemand - of dat nu een medewerker, patiënt, klant, opdrachtgever of leverancier is - vanuit zijn perspectief een bezoek aan een (kantoor)gebouw? (Hal, mei 2012)⁹.

Het doorlopen van een Guest Journey kan organisaties nieuwe inzichten bieden. Er wordt duidelijk op welke manier een facilitaire visie is geconcretiseerd naar de werkvloer en op welke manier de klant dit ervaart. Het bezoekproces zorgt ervoor dat vele aspecten en details, die op strategisch niveau onopgemerkt zijn, in kaart worden gebracht. Het doel van een Guest Journey is niet om de beleving te 'perfectioneren', het doel is om te voldoen aan de wensen van een brede doelgroep.



Om een facilitaire visie te kunnen vertalen naar concrete acties voor medewerkers

Afbeelding 4: Schematische weergave guest journey (Hokkeling & de la Mar, 2012)

focus men zich in een Guest Journey op Kritische Succes Factoren. Kritische Succes Factoren zijn contact momenten die van grote invloed zijn op de beleving van de klant. De evaluatie van Kritische Succes Factoren

⁹ Facto Magazine. (2012). Guest journey in 10 vragen. Facto Magazine nr. 5, mei 2012.

kan de organisaties bewust maken van de impact die deze momenten hebben op de beleving van de klant. Vervolgens dienen deze resultaten ter verbetering van de dienstverlening.

Relatie met het onderzoek

Het Guest Journey model is bruikbaar voor het onderzoek omdat het in kaart brengt welke Kritische Succes Factoren er waarneembaar zijn wanneer men kijkt naar Gastvrijheid. Daarnaast wordt duidelijk welke behoeften de klant heeft met betrekking tot Gastvrijheid. Wanneer datgene is kaart is gebracht kan onderzocht worden welke Kritische Succes Factoren en klantbehoeften binnen het facilitair domein liggen en welke zij kunnen beïnvloeden. Op deze manier wordt de toegevoegde waarde van de facilitaire diensten binnen de Gastvrijheid in een organisatie, en achterliggende klantbehoeften duidelijk gemaakt.

2.4 Mood Maker

Het boek MoodMaker, geschreven door John Hokkeling en Laura de la Mar zou zowel bij literatuur als bij de modellen beschreven kunnen worden. Het boek bestaat uit een theorie en is onderbouwd door het MoodMaker-model. Het MoodMaker-model is een aangescherpte versie van het PGOBD-Gastvrijheidsmodel dat in de vorige paragraaf aan bod is gekomen.

MoodMaker gaat over de ontwikkeling van gastvrije organisaties. Een MoodMaker draagt de volgende definitie:

Een MoodMaker (m/v) is een ambassadeur van Gastvrijheid, sfeermaker, verbeteraar, strijder, formele en/of informele leider, inspiratiebron, gangmaker en excellente gastheer die gedreven is om gasten blij te maken. (Hokkeling & Mar, 2012)

Er bestaan twee MoodMaker-rollen waar men onderscheid tussen maakt, de Mood Manager en de Mood Challenger. De definities van beide luiden als volgt. (Hokkeling & Mar, 2012)¹⁰.

Een Mood Manager is een gastvrije, dienende leider die actief Gastvrijheid ontwikkelt en deze borgt binnen zijn team.

Een Mood Challenger is de veranderaar en ontwikkelaar. Een Mood Challenger is in staat zijn vaardigheden, visie en enthousiasme zodanig in te zetten dat hij niet alleen de mensen om hem heen enthousiast maakt en in beweging krijgt, maar uiteindelijk zelfs Gastvrijheid op de agenda van de hele organisatie brengt en houdt.

Anders dan Hostmanship richt MoodMaker zich specifiek op het bedrijfsleven. Waar Hostmanship richt puur richt op de mens gaat MoodMaker verder en richt zich op het geheel. Het MoodMaker model geeft inzicht in de theorie.

Zoals in het model duidelijk te zien is bestaat het model uit een driedeling van partijen, het bedrijf, de gastheer en de gast. Tussen de gast en de gastheer ontstaat een ontmoeting. Het succes van deze ontmoeting hangt af van eigenschappen van de gastheer, eigenschappen van de gast en de verwachting en ervaring. Deze factoren vormen de mate van beleving van Gastvrijheid.



Afbeelding 5: Mood Maker Gastvrijheids-model (Hokkeling & de la Mar, 2012)

Eigenschappen van de gast die een rol spelen zijn: ervaring, doel en behoefte. Eigenschappen van de gastheer die een rol spelen zijn: kennis,

¹⁰ Hokkeling, J. & Mar, de la L. (2012). *Mood Maker: Het ontwikkelen van een gastvrije organisatie*. Amsterdam, Boom Nelissen.

vaardigheden en motivatie. De samenhang van deze factoren zijn bepalend voor de mate van het succes van de ontmoeting.

Andere invloeden die spelen worden bepaald door het bedrijf en de dienst die zij leveren. Zo heeft de dienst de eigenschappen product, gedrag, omgeving, proces. Het bedrijf bestaat uit de medewerkers, leidinggevende en teamverband. Al deze factoren spelen mee in de mate van Gastvrijheid. Het is dus ook duidelijk dat Gastvrijheid geïmplementeerd moet zijn in de gehele organisatie van het geheel om het werkelijk een succes te laten zijn.

Relatie met het onderzoek

Het Mood Maker model is zeer relevant voor het onderzoek omdat het inzicht geeft in het ontstaan en de factoren die een rol spelen bij Gastvrijheid. In de relatie die de facilitaire organisatie heeft met haar klanten draagt de facilitaire organisatie de rol van gastheer. Het Mood Maker model helpt deze structuur in kaart te brengen.

2.5 Het 4P-model

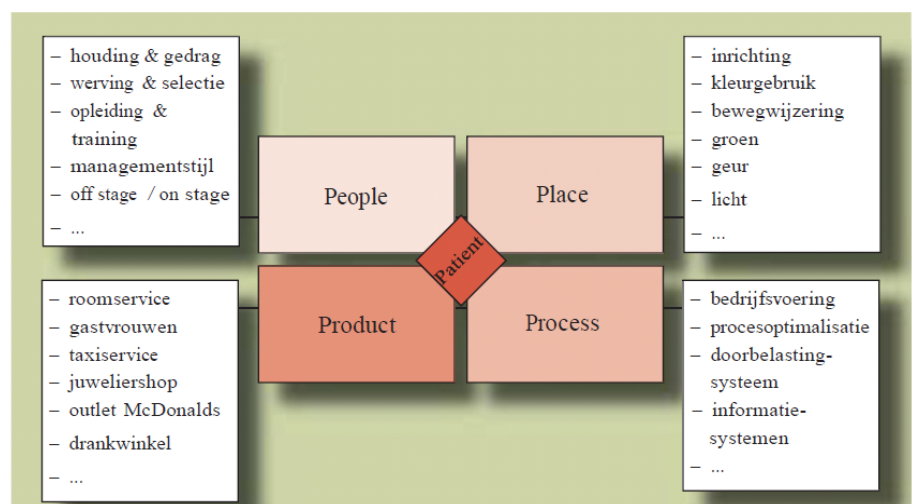
In de zorgsector speelt gastvrijheid de laatste jaren een grote rol. Door de invoering van het nieuwe zorgstelsel is het voor zorginstellingen mogelijk om met elkaar te concurreren. Daar waar cliënten vroeger geen keuze hadden, staat keuzevrijheid voor cliënten nu hoog in het vaandel bij alle zorginstellingen (Alflen, februari 2008). Claudia Alflen van Twynstra Gudde¹¹ heeft de rol van gastvrijheid in de zorgsector onderzocht en vervolgens een ondersteunend model ontwikkelt.

Alflen beschrijft dat zorginstellingen steeds meer met elkaar worden vergeleken. Corebusiness activiteiten blijken vaak minder belangrijk te zijn als secundaire processen en activiteiten. Dit leidt ertoe dat de rol van het facilitair bedrijf in een zorginstelling steeds belangrijker gaat worden.

Door bovengenoemde ontwikkeling is het begrip zorgmarketing ontstaan. Zorginstellingen zijn gaan nadenken over Unique Selling Points die hun uniek maken in de zorgsector. Gastvrijheidsconcepten zijn een veelgebruikte manier. Om

gastvrijheidsconcepten in de zorgsector vorm te geven, heeft Twynstra Gudde een model ontwikkeld. Het zogeheten 4P-model biedt handvatten om de gastvrijheidsvisie te vertalen naar concrete acties (Alflen, februari 2008). Aan de hand van People, Place, Product en Process kan iedere organisatie invullen welke succesfactoren zij (kunnen) ontwikkelen om gastvrijheid te implementeren in de bedrijfsvoering.

Alflen beschrijft de 4P's uit het model op de volgende manier (Alflen, februari 2008):



Afbeelding 6: 4P-model, Claudia Alflen, Twynstra Gudde (Alflen, februari 2008)

- Bij gastvrijheid draait het allemaal om de mens, vandaar de p van personeel. Iedere organisatie heeft personeel en ieder personeelslid komt daarbij bewust of onbewust in aanraking met gastvrijheid. Bewustwording creëren is een belangrijke factor.

¹¹ Alflen (2008). *Gastvrijheid in de zorg: Facility Management maakt het verschil. Facto Magazine*, (nummer 1/2), pag. 20-23.

- Daarnaast is ook de p van processen van belang. Processen bestaan in iedere organisatie en moeten constant geoptimaliseerd worden. Optimalisatie is nodig om de dienst zo geruisloos mogelijk te laten verlopen.
- Als derde dienen de producten en diensten bij te dragen aan gastvrijheid. De diensten moeten zorgen voor regie en keuzevrijheid binnen een organisatie.
- Als laatste is de p van plaats van belang bij het 4P-model. De inrichting en omgeving draagt bij aan een gevoel van veiligheid, sfeer of beleving voor een cliënt.

Het 4P-model dient om gastvrijheidscriteria op te stellen voor een organisatie, als ondersteuning voor een gastvrijheidsconcept. Gezien het feit dat de onderzoekers een gastvrijheidsinstrument gaan ontwikkelen, sluit het model aan bij het onderzoek.

Hoofdstuk 3. Onderzoekreflectie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoek in zijn geheel en komen de resultaten per deelvraag aan bod. Er zal worden gekeken naar welke procesmatige aspecten op een andere manier aangepakt hadden moeten worden of welke aspecten er juist erg goed gingen. Vervolgens wordt ingegaan op de hiaten binnen het onderzoek. Hiaten zijn onderdelen die ontbreken in het onderzoek en een toegevoegde waarde hadden kunnen zijn voor het gehele project.

3.1 Procesmatige onderzoekreflectie

FMN Knowledge Sharing was een project waar vele deelnemers bij betrokken waren. Diverse keren werd feedback gegeven op onder andere de enquête vragen en de guest journey. Door het grote aantal deelnemers werd er regelmatig vertraging opgelopen in het proces.

Door de vertraging die is opgelopen in het proces was er relatief weinig tijd om de enquêtes uit te zetten en de guest journeys uit te voeren. Wanneer er meer tijd was geweest of wanneer de communicatie sneller was verlopen zou er wellicht een groter respons kunnen worden verkregen met betrekking tot de enquête. Daarnaast zouden de deelnemers meer tijd hebben voor het houden van een guest journey.

3.2 Hiaten

FMN Knowledge Sharing was een project waar vele deelnemers bij betrokken waren. Een aantal deelnemers leverde duidelijk hun input. Dit was echter niet voor alle deelnemers het geval. Als alle deelnemers iets meer input hadden geleverd, dan had dit wellicht geleid tot nieuwe inzichten en invalshoeken met betrekking tot het onderzoek.

3.3 Resultaten per deelvraag

Deelvraag 1: Hoe ziet het Gastvrijheidsbeleid van de verschillende facilitaire organisaties eruit?

De eerste deelvraag van dit onderzoek leverde interessante en soms onverwachte resultaten op. Door in de interviews als ook de enquêtes vragen te stellen met betrekking tot het beleid en de strategie van de facilitaire organisaties, is input verzameld om een duidelijk beeld te schetsen van de beleidsplannen zoals deze nu bestaan. Door daarnaast tijdens het experts debat stellingen te gebruiken over de strategie en de bedrijfscultuur van de facilitaire organisaties, is de rol van de facilitaire organisatie in relatie tot Gastvrijheid aan het licht gekomen. Het doel van deze eerste deelvraag is in kaart te brengen op welke manier er op strategisch niveau gestuurd wordt op Gastvrijheid. Hierbij zijn ook aspecten aan bod gekomen als bedrijfscultuur, inrichting Gastvrijheidsbeleid en communicatie. Tevens is enkele keren onderscheidt gemaakt tussen profit en non-profit organisaties.

Strategie en Gastvrijheidsbeleid

De centrale stelling van het onderzoek luidt "Facility Management, de katalysator voor een Gastvrije organisatie.". Een bevestiging of eventuele ontkrachting van deze stelling kan door middel van deze deelvraag nog niet gegeven worden. Allereerst is het wel van belang om te kijken vanuit waar Gastvrijheid begint. Uit het onderzoek is gebleken dat zowel profit als non-profit organisaties met Gastvrijheid beginnen in de top, dus op strategisch niveau. Het uitdragen en de verantwoordelijkheid van Gastvrijheid ligt bij de profit sector namelijk voor 81% op strategisch of tactisch niveau tegenover 92% voor de non-profit sector. Beide sectoren geven aan dat Gastvrijheid iets is wat integraal georganiseerd moet worden. Het moet in de visie en de strategie van de gehele organisatie geïmplementeerd zijn en vanuit daar worden doorgevoerd richting de werkvloer. Ook zijn er organisaties die aangeven dat Gastvrijheid juist niet te beschrijven is met woorden, maar alleen met daden.

"We kunnen wel Gastvrij zijn als organisatie, het in de beleidsplannen schrijven en overal ophangen, maar het moet in je zitten als persoon."

“Het maakt niet uit wat er in de beleidsplannen staat en wat het strategische en tactische management hierover zegt of denkt, op operationeel niveau komen de medewerkers pas in contact met de Gast en daar draait het om!”.

Beide denkwijzen bevatten wellicht een kern van waarheid, maar wat is de voornaamste reden om aan de slag te gaan met Gastvrijheid? Veelal zijn profit organisaties verder met het door ontwikkelen van de organisatie. Het feit dat 46% van de profit organisaties een facilitaire regie of demand organisatie heeft tegenover 8% bij de non-profit sector, bewijst dit. Profit organisaties moeten namelijk vaker en veel meer bezuinigen en gaan daarom eerder uitbesteden. Een logisch gevolg hiervan is kosten besparing. Tegelijkertijd willen deze organisaties de kwaliteit van hun dienst of product echter optimaal houden of zelfs verbeteren, op dat punt besluiten zij om met Gastvrijheid aan de slag te gaan. Ook dit blijkt uit het feit dat ruim 61% van de profit organisaties een Gastvrijheidsbeleid geïmplementeerd heeft tegenover 39% bij de non-profit sector. De profit sector is dus een stuk verder als het gaat om Gastvrijheid, wel belooft er een snelle groei te komen bij de non-profit sector.

Op het moment dat organisaties besluiten om aan de slag te gaan met Gastvrijheid, worden kernwaarden geformuleerd. Iedere organisatie kan andere associaties hebben bij het woord Gastvrijheid en dit op een andere manier interpreteren. Dit blijkt echter niet zo te zijn, voor beide sectoren geldt dat Gastvrijheid te maken heeft met Welkom voelen, Dienstbaarheid, Vriendelijkheid, Betrokkenheid en Inleven. Waarbij opgemerkt kan worden dat welkom een vaak gezegde kreet aan het worden is. “Oprecht of niet, iedereen roept welkom, maar welkom is meestal gemaakt gedrag!”. Begrippen waarbij niet direct de link gelegd wordt met Gastvrijheid zijn begrippen als Waardering, Erkenning, Comfort, Aandacht en Eigenheid.

Beide sectoren zeggen dus dat het integraal georganiseerd moet worden en geïmplementeerd moet worden in de strategie van de gehele organisatie. De uitvoering, borging en ontwikkeling van het Gastvrijheidsbeleid moet

*“Facility
Management kan wel
een inspiratiebron
zijn bij het opstellen
van het beleid.”*

volgens beide sectoren gebeuren door de facilitaire organisatie.

Tevens zijn organisaties het met elkaar eens dat Gastvrijheid vanuit de mens komt. Door meer bottom-up te sturen op Gastvrijheid, ontstaat ook meer Gastvrijheid. Een eerste aanzet, het organiseren en het beleid opstellen moet dus komen vanuit de strategische of tactische top. Terwijl de facilitaire organisatie ervoor moet zorgen dat de gehele aansturing bottom-up gebeurt.

Het Gastvrijheidsbeleid moet in eerste instantie een sterke relatie hebben met de kernwaarden en de strategie van zowel de facilitaire als de gehele organisatie. Tegelijkertijd moet Gastvrijheid ook geïmplementeerd zijn in het beleid van zowel de facilitaire als de gehele organisatie. Zonder dat dit gebeurt kan Gastvrijheid niet integraal georganiseerd worden. Daarnaast moet rekening worden gehouden met de inhoud van de verschillende beleidsplannen. Een Gastvrijheidsbeleidsplan waarin transparantie een kernwaarde is, moet afgestemd zijn met het facilitair beleidsplan. Een transparante omgeving door het gebruik van veel glas is niet Gastvrij richting de schoonmaakdienst. Bij het opstellen van de strategie en het Gastvrijheidsbeleid dient ook rekening te worden gehouden met de bedrijfscultuur. Het Gastvrijheidsbeleid moet een verlengde zijn van de bedrijfscultuur en afgestemd zijn op de verschillende doelgroepen en hun belangen. Ook moet het Gastvrijheidsbeleid niet de overhand krijgen in relatie tot bijvoorbeeld veiligheid, dat in bijna iedere organisaties ook erg belangrijk is. “Meer aandacht voor Gastvrijheid zorgt voor minder veiligheid, daar waar meer aandacht voor veiligheid zorgt voor minder Gastvrijheid.”. Een balans vinden tussen datgene wat belangrijk is voor de organisatie én voor Gastvrijheid is dus erg belangrijk.

Een Gastvrijheidsbeleid dat daarnaast is ingericht volgens het principe ‘u vraagt wij draaien’ is erg succesvol in organisaties. Het gaat namelijk om de waardestijging van de dienst of het product. Waardestijging kan alleen maar gerealiseerd worden indien vraag en aanbod op elkaar aansluiten. Op het moment dat het principe ‘u vraagt wij draaien’ waargemaakt kan worden, ongeacht of het extra tijd of geld kost, dan onderneemt een organisatie op een Gastvrije manier.

Bedrijfscultuur

Zojuist kwam de bedrijfscultuur al kort aan bod, maar deze verdient een nadere uitwerking in relatie tot Gastvrijheid. Om een duidelijk beeld te schetsen is het makkelijk om deze uitwerking per sector te beschrijven.

Profit

In de profit sector geven organisaties vooral aan dat het belangrijk is om medewerkers bewust te maken dat ook commercieel ingestelde organisaties Gastvrij kunnen en moeten zijn. Gastvrijheid is volgens hun het bieden van aanvullende service en diensten. Geen standaard dienst, maar iets vernieuwends. Medewerkers moeten hierbij out of the box denken en niet vast blijven hangen aan bepaalde principes.

De facilitaire organisatie kan hierin bijdragen door onderscheid te maken binnen de bedrijfscultuur. Iedere afdeling heeft hun eigen mensen, hun eigen materialen en hun eigen werkwijzen. Door bij de inrichting rekening te houden met deze verschillen kan een organisatie stappen maken. "Creëer voor iedere afdeling hetzelfde kantoorconcept, maar laat iedere afdeling dit concept naar eigen wens invullen, zo maak je stappen als organisatie." Ook zorgen organisaties voor een open cultuur, het inzetten van gastvrouwen, een open koffiebar en geen toegangscontrole dragen bij aan een open en Gastvrije cultuur. Organisaties proberen tevens een informele vergader en overlegcultuur te creëren waarin medewerkers zich snel thuis voelen. Laagdrempeligheid zorgt voor een actieve deelname en veel inspiratie.

*"De mens
beïnvloedt de
bebouwde omgeving
en de bebouwde
omgeving
beïnvloedt de
mens."*

Non-profit

De non-profit sector geeft aan dat vooral samenwerking tussen verschillende afdelingen en medewerkers ervoor zorgt dat je Gastvrij wordt als organisatie. In de meeste gevallen is er in non-profit organisaties sprake van eilandjes. Geen goede samenwerking en mensen denken meer aan het eigen belang dan aan het belang van een ander. Door deze cultuuromslag te maken en medewerkers bewust te maken van het feit dat samenwerking belangrijk is, wordt de organisatie Gastvrijer. Medewerkers in deze sector handelen voornamelijk onbewust onbekwaam. Door kleine stappen te maken en te beginnen met samenwerking gaat de organisatie langzaam naar bewust bekwaam. Toegankelijkheid en laagdrempeligheid zijn erg van belang in deze sector. Iets dat vooral speelt in de non-profit sector is dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers erg hoog is waardoor verandering erg lastig is. Vanwege de hoge kosten die het met zich meebrengt is ontslaan vaak geen optie en krijgen medewerkers andere functies (taakdifferentiatie). Doordat oudere medewerkers vaak niet flexibel zijn en minder veranderingsbereidheid hebben, is de cultuur vaak sober en erg familiair. Door het implementeren van Gastvrijheid hopen organisaties die met dit probleem kampen de bedrijfscultuur te professionaliseren en iets formeler en moderner te maken.

*"De harde
kant van
Gastvrijheid
aanpassen is geen
noodzaak om
Gastvrij te zijn, dat
is slechts het jasje."*

Inrichting Gastvrijheidsbeleid

Eerder bleek al dat de profit organisaties verder zijn met het door ontwikkelen van de organisatie en de Gastvrijheidsbeleidsplannen dan de non-profit organisaties. Bij het inrichten van het Gastvrijheidsbeleid zijn echter weinig verschillen te bekennen. Beide sectoren hechten veel waarde aan de relatie met het beleid van de facilitaire organisatie als ook het beleid van de gehele organisatie. Deze relatie moet duidelijk naar voren komen door middel van het Gastvrijheidsbeleid. Daarnaast zijn missie, visie, kernwaarden, communicatieplan en implementatieplan vaste onderdelen van een beleidsplan. Wel vindt de non-profit sector het erg belangrijk dat ook evaluatie en borging wordt opgenomen in het beleid. In tabel 1 is weergegeven waaraan beide sectoren aandacht besteden in het Gastvrijheidsbeleid, naast de eerder beschreven vaste elementen.

*"Gastvrijheid
zit in de mensen,
Gastvrijheid opleggen
kan niet, het moet
gaan leven bij de
mensen."*

Profit	Non-profit
Ontvangst (Koffiebar en gastvrouwen)	Ontvangst (Koffie/thee en gastvrouwen)
Gastvriendelijkheid (Welkom en een tevreden en thuis gevoel creëren)	Gastvriendelijkheid (Welkom laten voelen door persoonlijke benadering)
Uniformiteit (Kleding en huisstijl)	Keuzevrijheid voor iedereen
Gastbehoeften (Achterhalen, meedenken en op inspelen)	Gastbehoeften (Achterhalen en op inspelen door operationeel medewerkers)
Gedragscodes medewerkers	Training van medewerkers
Beschikbaarheid en flexibiliteit diensten (24-uurs service van bv. catering)	Uitstraling huisvesting (Geen ziekenhuisuitstraling)
Marketing en communicatie	

Tabel 1: Aandachtsgebieden Gastvrijheidsbeleid profit en non-profit

Communicatie Gastvrijheidsbeleid

Volgens beide sectoren is communicatie erg belangrijk bij het creëren van een Gastvrije organisatie. Niet alleen naar de gasten van het facilitair domein, maar ook buiten het facilitair domein. Vooral het communiceren van de ontwikkelingen op het gebied van Gastvrijheid zijn erg belangrijk.

“Gastvrijheid valt samen te vatten in een formule. Brains (Mensen) + Bricks (Huisvesting) + Bits (Communicatie) = Hoe Gastvrij je bent als organisatie.”

Zo ontstaan geen onverwachte of ongemakkelijke situaties. Vooraf inspelen op problemen die kunnen ontstaan en gasten en/of medewerkers hiervan bewust maken is ook een vereiste. De communicatie verloopt bij beide sectoren voor 96% via de manager/leidinggevende (top-down), communicatie via internet vinden beide sectoren erg onpersoonlijk. Ook het afnemen van belevingsonderzoeken of medewerkers- en gasttevredenheidsonderzoeken via internet is erg onpersoonlijk. *“Bij Gastvrijheid draait het om persoonlijke aandacht, internet is onpersoonlijk dus ook ongestuurd.”*

Vooraf aan het implementeren van het Gastvrijheidsbeleid is het belangrijk om bewustwording en draagvlak te creëren.

Bewustwording en draagvlak zijn de eerste stappen richting een Gastvrije organisatie. Tijdens en na het implementeren van Gastvrijheid is het belangrijk om aandacht te geven aan onderstaande aspecten.

- Integrale en top-down communicatie die voor iedereen gelijk is
- Communicatie vanuit één afdeling (facilitaire afdeling meest gewenst)
- Samen bij stil staan in overlegmomenten maandelijks of wekelijks (Continu voeding)
- Niet té internetachtig maar persoonlijk
- Daadkrachtig: Doe wat je zegt en zeg wat je doet!
- Beleidsplan uitreiken aan alle medewerkers
- Als facilitaire afdeling op unieke en ludieke wijze communiceren (Zodat het blijft hangen)
- Medewerkers betrekken bij ontwikkel- en uitvoeringsproces (Draagvlak en bewustwording)
- Communiceren van trainingen aan medewerkers
- Samenwerken en afspraken maken met ondersteunende diensten
- Feedback vragen aan interne als ook externe gasten
- Het moet een beleving blijven en niet vervallen in een structuur van KPI's

Volgens beide sectoren zijn bovenstaande aspecten belangrijk tijdens en na het implementeren van Gastvrijheid en leiden deze ook tot een succesvolle en Gastvrije organisatie.

Deelvraag 2: Wat zijn de Kritische Succes Factoren (KSF) van Gastvrijheid voor de interne en externe gasten?

De kritische succesfactoren voor gastvrijheid zijn onder te verdelen in Brains, Bricks en Bits. Menselijke factoren, huisvesting gebonden aspecten en ICT en werkplek voorzieningen dragen bij aan een succesvol Gastvrijheidsconcept.

De belangrijkste succesfactor is een facilitaire samenwerking en samenhang tussen alle p's. (4-p). Pro-activiteit is hierin een kernwoord. Pro-activiteit van de medewerker en de gehele facilitaire organisatie.

Deelvraag 3: Wat zijn de kernwaarden voor Gastvrijheid en welke Kritische Succes Factoren zijn hieraan gekoppeld?

De Kernwaarden van het Gastvrijheidsconcept moeten in eerste instantie pakkend en duidelijk zijn zodat ze goed onthouden worden. Ze dienen als basis van het Gastvrijheidsconcept en moeten daarom een sterke relatie hebben met de organisatie kernwaarden. Vanuit het management wordt daarom onderscheid gemaakt tussen kernwaarden die passen bij de visie en de bedrijfscultuur en kernwaarden die voortkomen uit het Gastvrijheidsconcept. Kernwaarden die vaak gebruikt worden voor de interne gedragingen en de visie en bedrijfscultuur zijn, professionaliteit, verbondenheid, passie, betrouwbaarheid en betrokkenheid. Kernwaarden die voortkomen uit het Gastvrijheidsconcept en een relatie hebben met de taken van de operationele medewerkers zijn veelal, welkom voelen, dienstbaar, meedenken, vriendelijk en betrokken. Daarnaast is nog een derde groep die weer andere inzichten heeft als het gaat om kernwaarden voor Gastvrijheid. De bezoekers denken namelijk meer in termen van dienstbaar, cultuur, oprechtheid, mensgericht, imago en proactief. Dus om als organisatie echt Gastvrij te kunnen zijn en daarbij de juist kernwaarden te omschrijven, is een combinatie van alle drie een vereiste.

Deelvraag 4: Hoe kan de toegevoegde waarde van Gastvrijheid geborgd blijven en verder ontwikkeld worden binnen verschillende organisaties?

Gastvrijheid wordt tegenwoordig overal genoemd, van het plaatselijke lunchcafé om de hoek tot grote gerenommeerde bedrijven in de Randstad, zelfs in de zorg wordt er veel aandacht aan besteed. Maar wat is nu het belang van deze bedrijven om gastvrij te zijn en dit van de daken te roepen?

In deze paragraaf worden de belangen, oftewel de toegevoegde waarden van Gastvrijheid besproken. Wat zijn mogelijke toegevoegde waarden en hoe zien facility managers dit bij hun organisatie terug? Door verschillende interviews met facility managers is het nu bekend hoe deze omgaan met het borgen van gastvrijheid en hoe het mogelijk is om Gastvrijheid te blijven ontwikkelen in de organisatie.

De toegevoegde waarde van Gastvrijheid

Zoals al eerder aangegeven is er altijd een reden waarom een organisatie aan Gastvrijheid doet, het bedrijf moet een belang erbij hebben, oftewel Gastvrijheid moet een toegevoegde waarde bieden. Een toegevoegde waarde is een toename in waarde tussen begin, input, en einde, output (Aerschot, 2003). Hierbij wordt Gastvrijheid gezien als input. De output is de toegevoegde waarde welke Gastvrijheid creëert. Zoals Hokkeling en De La Mar hebben beschreven in het boek *Mood Maker*, zijn er 12 toegevoegde waarden van Gastvrijheid:

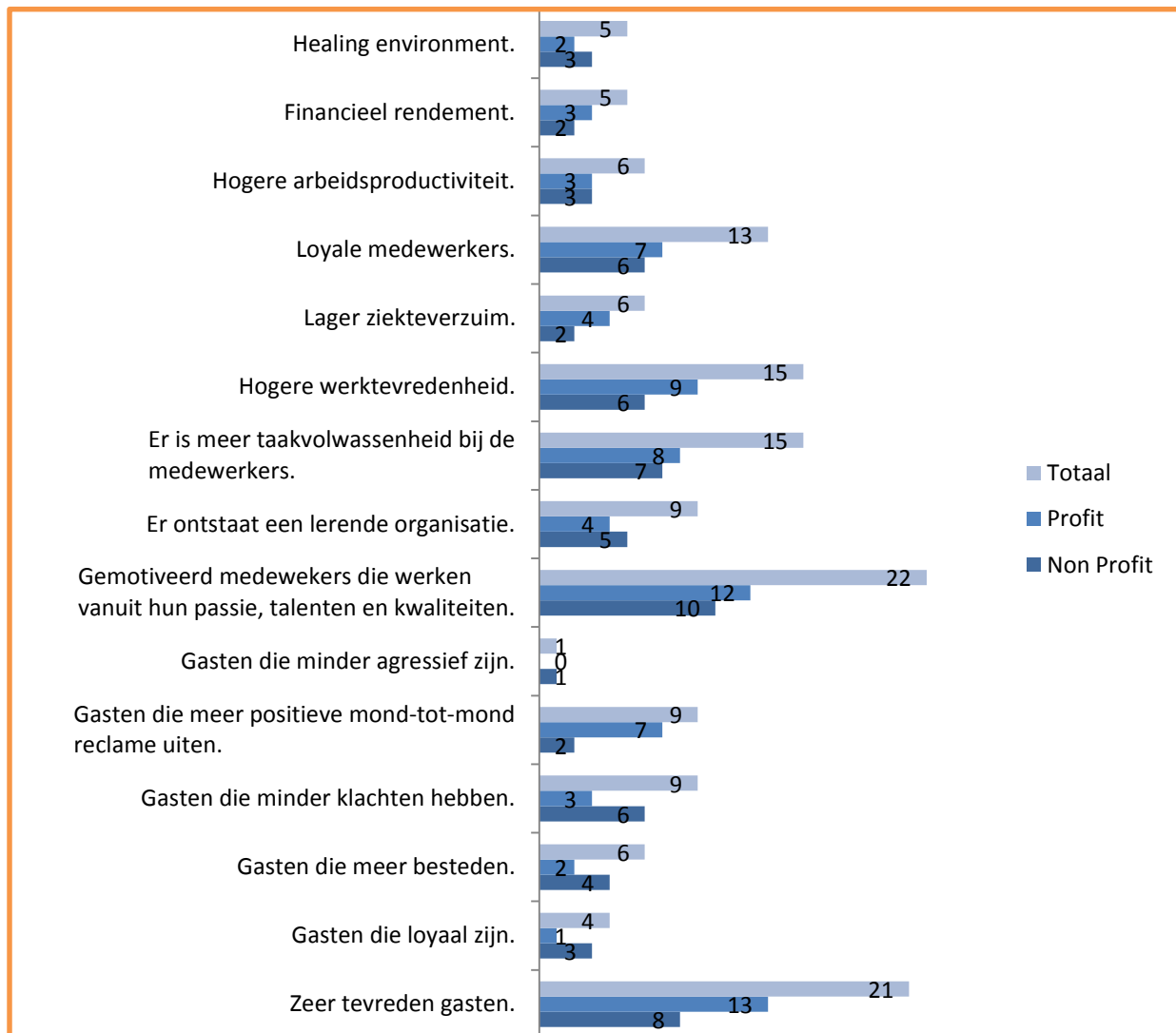
1. Zeer tevreden gasten.
2. Gasten die loyaal zijn.
3. Gasten die meer besteden.
4. Gasten die minder klachten hebben.
5. Gasten die meer positieve mond-tot-mond reclame uiten.
6. Gemotiveerd medewerkers die werken vanuit hun passie, talenten en kwaliteiten.
7. Er ontstaat een lerende organisatie.
8. Er is meer taakvolwassenheid bij de medewerkers.
9. Hogere werktevredenheid.
10. Lager ziekteverzuim.
11. Loyale medewerkers.
12. Financieel rendement.

Door middel van de enquête en interviews is achterhaald welke toegevoegde waarden facility managers zien bij hun eigen organisatie. Naast de 12 toegevoegde waarden van het boek *MoodMaker* zijn nog een aantal toegevoegde waarden bijgevoegd:

13. Gasten die minder agressief zijn
14. Hogere arbeidsproductiviteit
15. Healing environment

Deze 15 toegevoegde waarden zijn meegenomen in de vragenlijsten welke zijn afgenomen bij facility managers werkende in profit en non-profit organisaties. Vraag 20 luidde als volgt: *Wat zijn de aantoonbare toegevoegde*

waarde(n) van Gastvrijheid in uw organisatie? (Meerdere antwoorden mogelijk). Dit resulteerde in de antwoorden weergegeven in afbeelding 7.



Afbeelding 7: Resultaten Enquête – Toegevoegde waarden Gastvrijheid

In de enquête kwam duidelijk naar voren dat de volgende vijf toegevoegde waarde van Gastvrijheid het meest zichtbaar zijn: Gemotiveerde medewerkers die werken vanuit hun passie, talenten en kwaliteiten, zeer tevreden gasten, hogere werktevredenheid, meer taakvolwassenheid bij de medewerkers en loyale medewerkers.

Een respondent gaf ook het volgende antwoord: *“De toegevoegde waarde is voor mij heel duidelijk het binden van mensen aan je. Dat kunnen klanten zijn maar ook werknemers. Als wij ons gastvrij opstellen naar onze collega’s dan voelen zich ze hier prettig, voelen ze zich hier thuis, willen ze hier werken en doen ze hun werk efficiënter, doen ze hun werk beter. Als onze klant, de werknemer, zich beter voelt kan hij ook de verzekerde beter helpen. En als onze klant in het pand komt moet die ook gewoon een perfecte ontvangst hebben. Dat hoeft niet gelijk een glas champagne in zijn hand gedrukt krijgen te zien maar hoe moet gewoon goed geholpen worden.”*

Lage scores zijn vooral behaald bij de waarden: Gasten die minder agressief zijn, gasten die loyaal zijn, ontstaan van een healing environment en financieel rendement. Ook is het lastig om te zien of klanten meer besteden *“Klanten die meer besteden, nu nog niet echt, maar dat gaat wel meer komen op termijn. Dus dat is meer iets in de toekomst. Wat je zult zien is dat het gaat om dienstverlening die geboden wordt, er een standaard pakket is en dat er ook diensten en producten worden aangeboden, waaruit mensen kunnen kiezen optioneel, maar waar de patiënten dan wel voor moeten betalen”*. Ook wordt er aangegeven dat de vraag of Gastvrijheid zorgt voor meer financieel rendement uiteindelijk wel een toegevoegde waarde is, maar (nog) niet zichtbaar is.

De respondenten van de interviews gaven aan dat het lastig is om de waarden aantoonbaar te maken. Toegevoegde waarden worden vaak niet alleen vanuit een Gastvrijheid gecreëerd, maar dit wordt ook beïnvloed door andere factoren.

Borging en ontwikkeling van Gastvrijheid

Om te zorgen dat Gastvrijheid deel gaat uitmaken van de bedrijfscultuur zal deze eerst geborgd moeten worden in de organisatie voordat Gastvrijheid verder kan ontwikkelen. In het boek *MoodMaker* zeggen ze: Cultuurverandering = Ontwikkelen = Borgen. Wanneer Gastvrijheid wordt geborgd, zal deze ontwikkelen en zal dit een cultuur verandering zijn in de organisatie.

Er zijn verschillende borging methoden waaruit de organisatie een keuze moet maken. De opties zijn statisch borgen, cyclisch borgen en dynamisch borgen. Vanuit deze drie perspectieven is er een onderverdeling gemaakt in hoe bedrijven de borging en ontwikkeling van Gastvrijheid aanpakken.

In de interviews die zijn afgenomen bij de facility managers is gevraagd naar welke methoden worden gebruikt om Gastvrijheid te borgen en te ontwikkelen in hun organisatie.

Veelal worden er klanttevredenheidsonderzoeken en medewerkerstevredenheidsonderzoeken gehouden waarbij de metingen met elkaar kunnen worden vergeleken zodat er een gegevensbestand ontstaat van de ontwikkeling welke de organisatie maakt m.b.t. toegevoegde waarden van Gastvrijheid. Bovendien wordt ook gebruik gemaakt van mystery visits. Dit houdt in dat een persoon van een (ingehuurd) bedrijf zich voordoet als gast en/of medewerker en deze gaat kijken naar zijn/haar beleving. De resultaten van deze metingen kunnen gebruikt worden voor rapportages welke geëvalueerd kunnen worden met de medewerkers, leidinggevende tot de Raad van Bestuur. Dit is een vorm van cyclisch borgen wat zich vaak uit in een Plan-Do-Check-Act-Cyclus. De personen die betrokken zijn variëren van mensen op de werkvloer tot de Raad van Bestuur. Vaak worden de gasten en de leveranciers ook betrokken in deze evaluaties.

Verder zijn er ook bedrijven die meer statisch borgen waarbij in handboeken wordt vastgelegd hoe de organisatie Gastvrijheid organiseert en beheert.

Dynamisch borgen komt (nog) niet voor bij de geïnterviewde bedrijven, dit komt omdat het Gastvrijheids management nu nog vanuit een top-bottom aanpak ontstaat in plaats van een bottom-up waarbij de medewerkers en leveranciers zich verantwoordelijk voelen en met ideeën komen om continue te ontwikkelen.

Deelvraag 5: Welke invloeden kunnen het implementeren en ontwikkelen van Gastvrijheid positief of negatief beïnvloeden?

In de literatuur kwamen al verschillende ontwikkelingen terug die gaande zijn op mondiaal, Europees en op nationaal niveau. In de interviews met de facility managers is gevraagd of deze ontwikkelingen, en/of andere, invloed kunnen hebben op Gastvrijheid en het implementeren en ontwikkelen hiervan. Tevens is er tijdens het debat de stelling neergezet: Gastvrijheid is recessie resistent, waarop ook interessante antwoorden kwamen.

De economische crisis

De grootste ontwikkeling gaande en welke ook het vaakst is genoemd in de interviews, de economische crisis. Deze mondiale ontwikkeling is nu al sinds 2008 bezig en duurt nog steeds voort. Organisaties moeten op verschillende manier inspelen hierop en dat is ook gebleken uit de interviews en het experts debat. De respondenten kijken zowel positief als negatief tegen deze recessie aan. Dit komt vooral doordat er vanuit verschillende perspectieven wordt gekeken naar deze ontwikkeling.

Er zit ook een positieve zijde aan de economische crisis volgens de respondenten. Het vraagt van de mensen om met minder middelen op een creatieve manier klanten binnen te halen. Door het besparen wordt er vaak ook efficiënter omgegaan met de kosten. Er wordt gezegd dat dienstverlening geld kost, mensen geld kost en zo ook Gastvrijheid. Maar om van een 6 naar een 8 te gaan hoeft geen geld te kosten; *'Als die dames daar staan met een chagrijnige kop, dat kost even veel geld dan als ze daar vrolijk staan'*.

Een negatief gevolg van de crisis is dat klanten minder geld uitgeven, en zo komt er ook minder geld binnen. Omdat organisaties de concurrentie wel voor willen blijven moeten ze de gasten nog steeds kwaliteitswaardige faciliteiten bieden. Maar toch zijn organisaties minder bereid om te investeren, terwijl investeringen wel zorgen dat Gastvrijheid op een ander niveau zou kunnen komen. Ook werd er hier het tegenovergestelde gezegd van wat er eerder is gezegd bij de positieve kant van de recessie: *'Waar fysieke middelen wenselijk zijn,*

zal er op een creatieve wijze geprobeerd moeten worden om daar invulling aan te geven. Dit heeft vaak een negatieve impact'. Er staat dus een enorme druk op de facilitaire organisatie om in de behoeften te voorzien.

Door de economische crisis zijn veel bedrijven aan het reorganiseren om efficiënter met hun geld om te gaan, aangezien het loon van de medewerkers een grote kostenpost is. *'Er is veel wisseling van de medewerkers, en een gebrek aan vaste gezichten'*. Dit beïnvloedt de mate waarin medewerkers zich thuis voelen, en dus een organisatie als Gastvrij beschouwen. Wel willen de organisaties de beste mensen binnen halen, dus het blijft lastig om de balans hierin te vinden.

De vraag die rust bij organisaties: *'Hoe kan de facilitaire organisatie meer met minder bereiken, nog steeds die klant binnenhalen en behouden?'*

Gast centraal

Mensen zijn steeds meer bezig met kwaliteit, kwaliteit in het leven. Dit vertaalt zich ook naar het werkleven. In de organisaties is de tevredenheid van de interne en externe gast nog steeds van groot belang. Hiervoor worden verschillende onderzoeken gedaan om deze te meten en deze waar nodig te verbeteren. De gasten in deze vraag zijn zowel de medewerkers, de klanten als de gasten van de facilitaire organisatie.

Wat de respondenten merken is dat er steeds meer behoefte is aan een goede work-life balance, mensen willen zelf de regie voeren over hun eigen leven en dus ook de plaats en tijdsindeling. Hier moet de facilitaire organisatie slim op in spelen. Daarvoor is een trend ook Het Nieuwe Werken, werken waar je wilt, wanneer je wilt, met wie je wilt. Zo creëert de facilitaire organisatie de mogelijkheid voor de medewerkers om dit te realiseren. Medewerkers hebben zo altijd een werkplek, op een zelf gekozen locatie en tijdstip en kunnen regie voeren over hun manier van werken.

Een grote taak van de facilitaire organisatie is dus om de medewerkers aandacht te blijven geven, deze te blijven verzorgen en vooral ontzorgen en dat deze organisatie *'het element gastvrijheid ook zo inricht dat mensen zich thuis voelen'*. En zoals gezegd is keuzevrijheid hierin een belangrijke factor. De klant wordt steeds kritischer omdat deze ook kijkt bij de concurrentie en meer informatie tot zijn/haar beschikking heeft en makkelijk vergelijkingen kan maken. Dus soms is het ook *'hoe goed je dienstverlening ook is, hoe gastvrij je ook bent, tegen de concurrentie kun je bijna niet op boksen'*

Om de gast centraal te stellen is het in de zorg een trend om te doen aan Planetree. Planetree is een stichting die zich inzet voor een persoonlijke toenadering in de zorg waarbij mensen vooropstaan en iedere medewerker zorgverlener is. Hier zie je ook dat in deze organisaties Gastvrijheid niet komt vanuit management en is beschreven in een beleid, maar het begint klein op de operationele vloer en wordt steeds groter en groeit naar boven in de organisatie. Dit zorgt ervoor dat *'het gevoel van professionaliteit en trots groeit bij de medewerkers'*.

Hoofdstuk 4. Analyse

Het Knowledge Sharing Project heeft als doel om afstudeerstudenten, young professionals uit het werkveld en de beroepsvereniging door middel van een gezamenlijk onderzoek met elkaar in contact te brengen. Het thema van Knowledge Sharing 2013 was: Facility Management, *de katalysator voor een gastvrije organisatie*. Onderstaande analyse in de vorm van een samenvatting geeft een beeld van de bevindingen en het opgestelde gastvrijheidsinstrument. (Berg, Kisters, & Ruygrok, 2013)

Waarom Gastvrijheid Management?

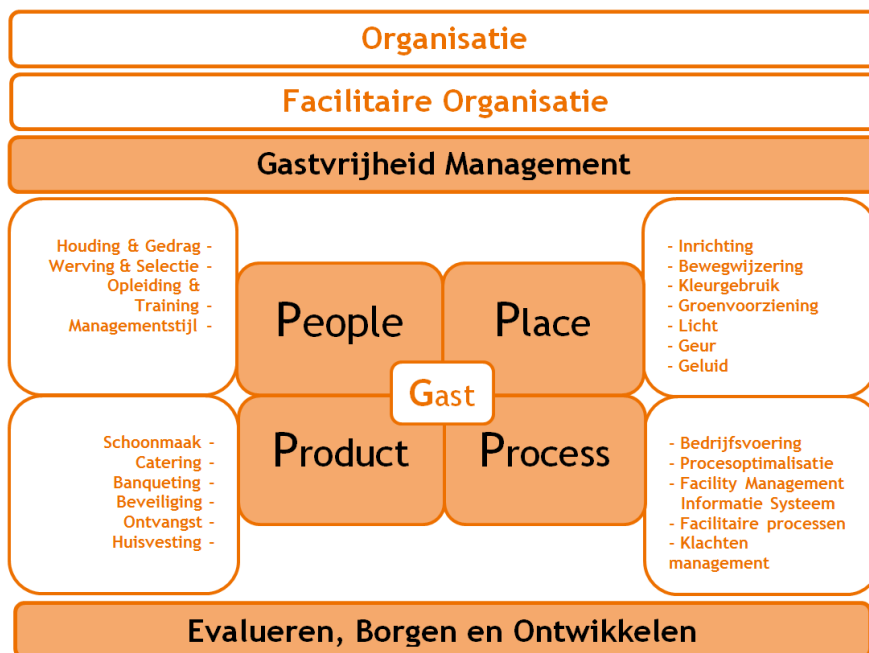
Uit het onderzoek is gebleken dat het managen van Gastvrijheid veel toegevoegde waarden heeft voor een organisatie. In zowel de interviews als de enquêtes is aan respondenten gevraagd welke toegevoegde waarden zichtbaar zijn in hun organisatie. Vooral een hogere werktevredenheid, meer taakvolwassenheid, loyale medewerkers, zeer tevreden gasten en gemotiveerde medewerkers die werken vanuit hun passie, talenten en kwaliteiten kwamen sterk naar voren. Tegelijkertijd zorgen deze waarden voor een hogere arbeidsproductiviteit en op den duur ook voor financieel rendement. Het financieel rendement kan echter (nog) niet zichtbaar worden gemaakt met cijfers, maar is er wel degelijk. Gastvrijheid Management heeft dus zeker een meerwaarde voor organisaties.

De Facilitaire Organisatie als Katalysator

De facilitaire organisatie heeft een uitstekende positie binnen de organisatiestructuur. Zij dragen zorg voor de Gast, zowel de interne als externe Gasten. Het domein van de facilitaire organisatie omvat daarbij alle producten, middelen en diensten om het de Gast het naar zijn zin te maken. Door de directe relatie met de Gast is de facilitaire organisatie als verantwoordelijke afdeling aan te wijzen voor Gastvrijheidsmanagement binnen iedere organisatie.

Gastvrijheidsinstrument

Nadat de Facilitaire Organisatie besluit om daadwerkelijk met Gastvrijheid aan de slag te gaan is het haar taak om een Gastvrijheidsconcept op te stellen. Het opstellen van dit concept wordt uitgelegd aan de hand van het Gastvrijheidsinstrument. Dit instrument is gebaseerd op het door Claudia Alflen ontwikkelde '4p model' van Twynstra Gudde.



Afbeelding 8: Gastvrijheidsmanagement model (Berg & Kisters & Ruijgrok, 2013)

Het model is zodanig ingericht dat het vanuit twee perspectieven bekeken kan worden. Namelijk vanuit de organisatie; de strategische top, en vanuit de gast. Allereerst worden de elementen uit het model kort toegelicht.

Organisatie: De gehele organisatie waarbij het van belang is dat er wordt gehandeld vanuit de visie, missie, strategie en kernwaarden van de organisatie. De missie, visie en kernwaarden van het Gastvrijheidsconcept moeten een sterke relatie hebben met de missie, visie en kernwaarden van de gehele organisatie om het concept te laten slagen.

Facilitaire Organisatie: De afdeling die zich bezighoudt met het besturen en beheersen van de ondersteunende activiteiten van het primaire proces. Onder deze activiteiten vallen voornamelijk producten, diensten en middelen die zorgen voor een goede organisatie van de fysieke werkplek van de medewerkers. Dit wordt gedaan op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Gastvrijheid Management: Het organiseren en beheren van Gastvrijheid binnen een organisatie met als doel alle gasten tevreden te stellen. Bij Gastvrijheid Management wordt ook gekeken naar communicatie, financiën en implementatie methoden.

4 P's - People, Place, Product, Process: De Facilitaire Organisatie moet zorg dragen voor deze vier aspecten, de daarbij behorende categorieën en hoe deze zich vertalen naar Gastvrijheid. Dit komt tot uiting in succesfactoren op het gebied van Gastvrijheid. Voorbeelden van succesfactoren worden beschreven als Best Practices.

Evalueren, Borgen en Ontwikkelen: Evalueren en borgen van de situatie maakt het mogelijk om verbeterpunten te achterhalen en goede punten nóg beter te maken. Bij het borgen van Gastvrijheid dient rekening te worden gehouden met Gastvrijheid. Borgen van Gastvrijheid moet natuurlijk ook gebeuren op een Gastvrije en persoonlijke manier. Het afnemen van Gast- en medewerker tevredenheidsonderzoeken is erg waardevol, wel alleen als dit persoonlijk gebeurt. De respondent kan dan gevoelens beter weergeven en de afnemer kan inspelen op deze gevoelens.

Gastvrijheid Management is een strategische keuze

Om te zorgen dat Gastvrijheid onderdeel wordt van het organisatiebeleid zal er een verbinding moeten zijn tussen Gastvrijheid Management en de strategie van de organisatie. Hierin zijn de missie, visie en kernwaarden van de organisatie van groot belang. Wanneer een organisatie Gastvrij wil zijn, kunnen ze Gastvrijheid Management gaan inrichten. Door de verantwoordelijkheid bij de Facilitaire Organisatie te leggen, kunnen zij de vertaalslag maken richting tactisch en operationeel niveau. Dit zorgt ervoor dat Gastvrijheid onderdeel wordt van de gehele bedrijfscultuur.

De Gast centraal

Bij Gastvrijheid staat de Gast centraal, en daarom zou er vanuit de gast gekeken moeten worden. Wat wil de gast, wat zijn de behoeften, wensen en verwachtingen? Hoe ga je zorgen dat je begrijpt wat de gast wil? Dit zijn nog maar enkele vragen die beantwoord moeten worden om invulling te geven aan de 4 p's (People, Place, Product, Process). Het is niet altijd makkelijk om te begrijpen wat de gast wil. Dit zal de Facilitaire Organisatie moeten achterhalen door de Gast te betrekken bij het wordingsproces van het Gastvrijheidsconcept.

Hoofdstuk 5. Conclusie

Antwoord op de vraag: Wat kan een facilitaire organisatie doen, binnen haar domein, om de organisatie zowel intern als extern Gastvrij te maken?

De facilitaire organisatie heeft een uitstekende positie binnen de organisatiestructuur. Zij dragen zorg voor de Gast, zowel de interne als externe Gast. Het domein van de facilitaire organisatie omvat daarbij alle producten, middelen en diensten om het de Gast naar zijn zin te maken. Door de directe relatie met de Gast is de facilitaire organisatie als verantwoordelijke afdeling aan te wijzen voor Gastvrijheid binnen iedere organisatie.

Nadat de facilitaire organisatie besluit om daadwerkelijk met Gastvrijheid aan de slag te gaan is het haar taak om een Gastvrijheidsconcept op te stellen. Allereerst moet de facilitaire organisatie in samenwerking met de directie zorgen dat Gastvrijheid ook in het organisatiebeleid geïmplementeerd wordt. Pas dan kan de facilitaire organisatie ermee aan de slag en Gastvrijheid doorvoeren naar tactisch en operationeel niveau. Dit zorgt ervoor dat Gastvrijheid onderdeel wordt van de bedrijfscultuur.

Onderdelen die deel uitmaken van het Gastvrijheidsconcept zijn onder andere een missie, visie, kernwaarden, communicatieplan, implementatieplan, evaluatie en borging.

De missie, visie en kernwaarden moeten hierbij een sterke relatie hebben met de missie, visie en kernwaarden van de gehele organisatie om het concept te laten slagen. Ook communicatie speelt een belangrijke rol, zowel intern als extern en op alle denkbare niveaus. Een goede communicatie voldoet aan criteria als, integraal, periodiek, tweezijdig, interessant, samen en daadkrachtig.

In het proces om de juiste kernwaarden te formuleren dient rekening te worden gehouden met drie verschillende gezichtsvelden. Een eerste gezichtsveld is Gastvrijheid bekeken vanuit het management in relatie tot het organisatiebeleid. Een tweede gezichtsveld is Gastvrijheid bekeken vanuit het management in relatie tot de houding en de taken van operationele medewerkers. Het derde gezichtsveld (GZV) is Gastvrijheid bekeken vanuit de bezoeker. Om de juiste kernwaarden te formuleren is een combinatie van alle drie een vereiste. (GZV 1: Professionaliteit, GZV 2: Dienstbaar, GZV 3: Oprechtheid)

Bij het opstellen van het concept dient een duidelijke afweging te worden gemaakt tussen de onderdelen die mee worden genomen in het concept. De drie meest gangbare onderdelen zijn communicatie, huisvesting en de mens. Het is aan te raden om alle drie de onderdelen deel te laten uitmaken van het concept om succes te garanderen. Een belangrijke succesfactor voor het laten slagen van het concept is de samenhang tussen de zogeheten vier p's. Proactief is hierbij een kernwoord, want door proactief in te spelen op de onderdelen van zowel, People, Process, Place als Product wordt het concept alleen maar versterkt.

Na het implementeren van een Gastvrijheidsconcept gaan duidelijke verschillen optreden ten opzichte van de eerdere situatie. Het implementeren van Gastvrijheid uit zich namelijk in een hogere werktevredenheid; meer taakvolwassenheid; loyale medewerkers; zeer tevreden gasten en gemotiveerde medewerkers die werken vanuit hun passie, talenten en kwaliteiten. Deze toegevoegde waarden van Gastvrijheid leiden automatisch tot een hogere arbeidsproductiviteit. Een hogere arbeidsproductiviteit staat gelijk aan financieel rendement. Het financieel rendement van Gastvrijheid kan echter nog niet zichtbaar worden gemaakt met cijfers, maar het is er wel degelijk.

Bij het borgen van Gastvrijheid dient rekening te worden gehouden met Gastvrijheid. Borgen van Gastvrijheid moet natuurlijk ook gebeuren op een Gastvrije en persoonlijke manier. Het afnemen van Gast- en medewerkers tevredenheidsonderzoeken is erg waardevol, alleen als dit persoonlijk gebeurt. De respondent kan dan gevoelens beter weergeven en de afnemer kan inspelen op deze gevoelens. Het inzetten van mystery guests of de borging op statische wijze vastleggen in een handboek blijken ook waardevol te zijn. Bij het borgen en ontwikkelen is een bottom-up aanpak de meest geschikte manier. De operationele medewerkers komen direct in contact met de Gast en weten daarom precies wat speelt, goed gaat of verbeterd kan worden.

Interne of externe invloeden kunnen Gastvrijheid vaak positief of negatief beïnvloeden. Negatieve invloeden moet een organisatie zien als een mogelijkheid om zich te onderscheiden van de rest. Organisaties investeren vaak veel geld in Gastvrijheidsconcepten, maar dat is niet altijd nodig. Door economische crisis is investeren voor veel organisaties niet mogelijk. Om Gastvrij te zijn is echter geen geld nodig, het zit in de mens. Het kost namelijk geen geld om je Gastvrijheid van een 6 naar een 8 te verbeteren. Deze verbetering is afhankelijk van de inzet en gedragingen van de mens en deze komen voort uit de toegevoegde waarde van Gastvrijheid.

Door economische crisis is het voor veel bedrijven niet mogelijk om nieuwe medewerkers aan te nemen en blijven processen standaard en routinematig en komen weinig nieuwe inzichten. Ook veranderen de behoeften van medewerkers ten opzichte van enkele jaren terug. Hierdoor is er toenemende aandacht voor work- life balance. Dit houdt in dat er meer vraag naar tijd- en plaats ongebonden werk ontstaat, dit vergt weer flexibiliteit van de facilitaire organisatie.

Best Practices die voortgekomen zijn uit het onderzoek:

Zoals eerder beschreven zijn Guest Journeys uitgevoerd in verschillende organisaties. Daarnaast zijn er diverse bedrijfsbezoeken uitgevoerd. "Best practices" voor een gastvrije organisatie die zijn waargenomen in deze organisaties zijn beschreven. Deze "Best practices" dienen ter deling van kennis en inspiratie op het gebied van gastvrijheid in de praktijk.

Place

"Eneco World biedt zowel de interne- als externe gast de mogelijkheid om overal in het pand te werken. Het nieuwe werken is volledig geïmplementeerd en geaccepteerd door de medewerkers."

"Het Ronald McDonald Centre is letterlijk en figuurlijk een drempelloze omgeving voor haar gebruikers. Hiermee heeft het centre haar omgeving volledig aangepast op haar gebruikers, namelijk sporters met een beperking."

"De Efteling heeft haar concept ook doorgetrokken in de kantoren. Op deze manier zijn ook medewerkers die niet op de vloer werkzaam zijn betrokken bij het concept van de Efteling."

"Twynstra Gudde stimuleert de creativiteit van haar medewerkers door middel van brainstormruimtes."

"Google biedt haar medewerkers de mogelijkheid om te ontspannen tussen werkzaamheden door. In ruimtes met zitzakken hebben de medewerkers de mogelijkheid om een videogame te spelen op Wii spelcomputers."

Product

"Bij verschillende opdrachtgevers verzorgt Receptel het gastvrouw-ontvangst. De focus ligt geheel op een pro-actieve verwelcoming van de gast voor, of zonder balie."

"In de ontvangstruimte bij Twynstra Gudde hangt een informatiescherm met actuele vertrektijden van openbaar vervoer."

"Bij GGZ Oost Brabant zijn medewerkers met verschillende posities benoemd tot Gangmakers Veiligheid. Op deze manier worden medewerkers bewust gemaakt van het belang van de aandacht voor veiligheid."

"In diverse ziekenhuizen werkt de catering volgens *meals on wheels*. De patienten beslissen op het moment dat zij gaan eten wát ze willen eten."

People

"In het ING House wordt in functioneringsgesprekken aan de facilitaire medewerker gevraagd welke WOW momenten zij hebben gecreëerd voor de gast. Hierdoor wordt men bewust gemaakt van de rol die zij hebben in de gastvrijheidsbeleving van de gast."

"Bij Eneco World bestaat een team van facilitaire medewerkers. Alle facilitaire diensten werken samen en stralen eenheid uit door het dragen van dezelfde dienstkleding."

"Sharing a part of yourself – Bij Quest stelt de gastvrouw zichzelf voor. Op deze manier maak je persoonlijk contact met de gast."

Process

"Op Schiphol wordt de wachttijd en beleving van de beveiliging veraangenaamd door duidelijke communicatie. Op schermen wordt aangegeven wat er van je verwacht wordt zodat er geen misverstanden of onnodig oponthoud ontstaat."

“Bij VGZ wordt wachttijd voor de gast veraangenaamd door het aanbieden van een vers kopje koffie bij de espresso bar.”

“VebeGo maakt gebruik van een schoonmaak-app voor schoonmakers/facility hosts. Door middel van deze app komen meldingen van medewerkers binnen zodat de schoonmaker hier adequaat op kan reageren.”

De conclusie van het onderzoek is dat Facility Management wel degelijk de katalysator is voor een Gastvrije organisatie. De sterke relatie met de top en met de gast, zorgt ervoor dat een facilitaire organisatie beiden met elkaar in verbinding kan brengen met aandacht voor gastvrijheid.

Bij veel organisaties is de facilitaire organisatie een belangrijke spil en meestal start de facilitaire organisatie met het thema gastvrijheid. Niet alleen omdat de gasten dit belangrijk vinden, maar puur omdat gastvrijheid een facilitair product is. Zonder behulpzame facilitaire medewerkers, geen gastvrijheid. Zonder facilitaire producten die geruisloos op elkaar aansluiten en met elkaar in verbinding staan, ook geen gastvrijheid.

Uiteindelijk zijn het de operationele medewerkers die een gastvrije houding en gedrag moeten hebben, maar zonder een gastvrije omgeving, wordt dit bemoeilijkt.

Kortom, facility management is een van de belangrijkste katalysatoren voor een gastvrije organisatie.

Bijlagen

Bijlage 1: Verantwoording deelvragen

Deelvraag 1: Hoe ziet het Gastvrijheidsbeleid van de verschillende facilitaire organisaties eruit?

Doel	Kernbegrippen	Methodiek	Argumentatie	Concreet resultaat
In kaart brengen op welke manier op strategisch niveau (directie/hoger management) gestuurd wordt op diverse Gastvrijheidsbeleidsplannen.	Gastvrijheidsbeleid	Vragenlijst (kwantitatief)	De facility managers van verschillende organisaties worden gevraagd om door middel van een kwantitatieve vragenlijst meer informatie te verschaffen over Gastvrijheid binnen hun organisatie.	In het model wordt de strategische kant belicht van Gastvrijheid waarvan de aspecten van een Gastvrijheidsbeleid terugkomen.
	Strategie	Vragenlijst (kwalitatief)	Door het afnemen van de vragenlijst zal er ook kwalitatieve informatie vrijkomen vanuit de facility managers van verschillende organisaties over hun organisatie met betrekking tot Gastvrijheid binnen hun facilitaire organisatie.	
	Visiedocument	Experts debat	Verschillende experts op het gebied van Gastvrijheid binnen het Facilitaire Domein geven hun visie op stellingen die de studentenwerkgroep heeft opgesteld.	
	Communicatieplan	Guest Journey	Aan de hand van een observatie door middel van de Guest Journey worden Kritische Succes Factoren binnen een organisatie achterhaald.	
	Bedrijfscultuur	Bedrijfsbezoeken (inclusief afname vragenlijst waar mogelijk)	Bedrijfsbezoeken bestaan uit een Guest Journey en de vragenlijst.	
	Belanghebbenden en bevoegdheden (TBV's)			
	Plan - Do - Check - Act			

Deelvraag 2: Wat zijn de Kritische Succes Factoren van Gastvrijheid voor de interne en externe gasten?

Doel	Kernbegrippen	Methodiek	Argumentatie	Concreet resultaat
Met deze vraag willen de onderzoekers achterhalen wanneer de gasten (interne en externe) in aanraking komen met de harde en zachte kanten van Gastvrijheid en welke Kritieke Succes Factoren deze bevatten.	Kritische Succes Factoren	Vragenlijst (kwantitatief)	De facility managers van verschillende organisaties worden gevraagd om door middel van een kwantitatieve vragenlijst meer informatie te verschaffen over Gastvrijheid binnen hun organisatie.	Met het resultaat wordt de mate van belangrijkheid van de Kritische Succes Factoren in kaart gebracht. Deze informatie wordt verwerkt in het model/checklist.
		Vragenlijst (kwalitatief)	Door het afnemen van de vragenlijst zal er ook kwalitatieve informatie vrijkomen vanuit de facility managers van verschillende organisaties over hun organisatie met betrekking tot Gastvrijheid binnen hun facilitaire organisatie.	
	Experts debat	Vershillende experts op het gebied van Gastvrijheid binnen het Facilitaire Domein geven hun visie op stellingen die de studentenwerkgroep heeft opgesteld.		
	Facilitaire diensten, processen, middelen en producten	Guest Journey	Aan de hand van een observatie door middel van de Guest Journey worden Kritische Succes Factoren binnen een organisatie achterhaald.	
	Facilitaire medewerkers	Bedrijfsbezoeken (inclusief afname vragenlijst waar mogelijk)	Bedrijfsbezoeken bestaan uit een Guest Journey en de vragenlijst.	

Deelvraag 3: Wat zijn de kernwaarden voor Gastvrijheid en welke Kritische Succes Factoren zijn hieraan gekoppeld?

Doel	Kernbegrippen	Methodiek	Argumentatie	Concreet resultaat
Deze kernwaarden zijn van belang om de Kritische Succes Factoren per 'P' aspect te definiëren en om de toegevoegde waarde van Gastvrijheid te achterhalen.	Kernwaarden	Vragenlijst (kwantitatief)	De facility managers van verschillende organisaties worden gevraagd om door middel van een kwantitatieve vragenlijst meer informatie te verschaffen over Gastvrijheid binnen hun organisatie.	Met deze informatie worden de kernwaarden, Kritische Succes Factoren en de toegevoegde waarden van Gastvrijheid achterhaald.
		Vragenlijst (kwalitatief)	Door het afnemen van de vragenlijst zal er ook kwalitatieve informatie vrijkomen vanuit de facility managers van verschillende organisaties over hun organisatie met betrekking tot Gastvrijheid binnen hun facilitaire organisatie.	
	Kritische Succes Factoren	Experts debat	Vershillende experts op het gebied van Gastvrijheid binnen het Facilitaire Domein geven hun visie op stellingen die de studentenwerkgroep heeft opgesteld.	
	Toegevoegde waarde	Guest Journey	Aan de hand van een observatie door middel van de Guest Journey worden Kritische Succes Factoren binnen een organisatie achterhaald.	
		Bedrijfsbezoeken (inclusief afname vragenlijst waar mogelijk)	Bedrijfsbezoeken bestaan uit een Guest Journey en de vragenlijst.	

Deelvraag 4: Hoe kan de toegevoegde waarde van Gastvrijheid geborgd blijven en verder ontwikkeld worden binnen verschillende organisaties?

Doel	Kernbegrippen	Methodiek	Argumentatie	Concreet resultaat
Wanneer bekend is hoe Gastvrijheid kan worden geborgd en ontwikkeld kan indien nodig de facilitaire organisatie hierop inspelen zodat er een toegevoegde waarde geborgd kan worden.	Toegevoegde waarde	Vragenlijst (kwantitatief)	De facility managers van verschillende organisaties worden gevraagd om door middel van een kwantitatieve vragenlijst meer informatie te verschaffen over Gastvrijheid binnen hun organisatie.	Methode hoe Gastvrijheid geborgd blijft in een organisatie en hoe een organisatie kan inspelen op ontwikkelingen binnen Gastvrijheid.
	Service Profit Chain	Vragenlijst (kwalitatief)	Door het afnemen van de vragenlijst zal er ook kwalitatieve informatie vrijkomen vanuit de facility managers van verschillende organisaties over hun organisatie met betrekking tot Gastvrijheid binnen hun facilitaire organisatie.	
	Service experience Level Agreement	Experts debat	Verschillende experts op het gebied van Gastvrijheid binnen het Facilitaire Domein geven hun visie op stellingen die de studentenwerkgroep heeft opgesteld.	
	INK-model	Guest Journey	Aan de hand van een observatie door middel van de Guest Journey worden Kritische Succes Factoren binnen een organisatie achterhaald.	
	Plan - Do - Check - Act	Bedrijfsbezoeken (inclusief afname vragenlijst waar mogelijk)	Bedrijfsbezoeken bestaan uit een Guest Journey en de vragenlijst.	
Dashboard				

Deelvraag 5: Welke invloeden kunnen het implementeren en ontwikkelen van Gastvrijheid positief of negatief beïnvloeden?

Doel	Kernbegrippen	Methodiek	Argumentatie	Concreet resultaat
Het model dat wordt gecreëerd zal toekomstbestendig worden. Daarvoor moeten invloeden die het model kunnen beïnvloeden in kaart worden gebracht.	DESTEP model: (extern) Demografisch Economisch Sociaal Technologisch Ecologisch Politiek	Vragenlijst (kwantitatief)	De facility managers van verschillende organisaties worden gevraagd om door middel van een kwantitatieve vragenlijst meer informatie te verschaffen over Gastvrijheid binnen hun organisatie.	Antwoord op deze vraag zorgt ervoor dat de onderzoekers valkuilen/belemmeringen vermijden uit het model dat gecreëerd wordt.
		Vragenlijst (kwalitatief)	Door het afnemen van de vragenlijst zal er ook kwalitatieve informatie vrijkomen vanuit de facility managers van verschillende organisaties over hun organisatie met betrekking tot Gastvrijheid binnen hun facilitaire organisatie.	
	7s (intern)	Experts debat	Verschillende experts op het gebied van Gastvrijheid binnen het Facilitaire Domein geven hun visie op stellingen die de studentenwerkgroep heeft opgesteld.	
	The Disciplines of Market Leaders (1995): Product leadership Operational Excellence Customer Intimacy	Guest Journey	Aan de hand van een observatie door middel van de Guest Journey worden Kritische Succes Factoren binnen een organisatie achterhaald.	
		Bedrijfsbezoeken (inclusief afname vragenlijst waar mogelijk)	Bedrijfsbezoeken bestaan uit een Guest Journey en de vragenlijst.	

Bijlage 2: Verslag experts debat

Experts debat Kring Hospitality in samenwerking met Knowledge Sharing 2013

Facility Management, de katalysator voor een gastvrije organisatie!

Op 5 april jongstleden heeft FMN Knowledge Sharing in samenwerking met Kring Hospitality een experts debat georganiseerd. Een viertal stellingen, met betrekking tot gastvrijheid, vormden de basis voor pittige discussies. Het doel van het experts debat was het toetsen van het FMN Knowledge Sharing onderzoek bij experts uit het vakgebied en het genereren van nieuwe input voor dit onderzoek.

De deelnemers aan het experts debat werden van harte welkom geheten op het ROC Midden-Nederland te Nieuwegein. Een 30-tal experts van de Kring Hospitality en gast experts vertegenwoordigden het facilitaire werkveld. Daniel Rutten, docent aan de Hogeschool Inholland te Diemen, was de debatleider en introduceerde de stellingen. Het debat, dat in de vorm van een Lagerhuisdebat werd gevoerd, leidde tot een actieve deelneming. Deelnemers moesten letterlijk een kant kiezen waarmee zij aangaven voor, of tegen stelling te zijn. Daarna ontstonden vanzelf enkele pittige discussies omtrent de gegeven stelling.

De eerste stelling was een afgeleide van de centrale vraag van het Knowledge Sharing onderzoek. De stelling, **'Facility Management is dé katalysator voor een gastvrije organisatie'** bracht veel reactie te weeg. *"Facility Management wordt te arrogant! Wij moeten niet denken dat we gastvrijheid hebben uitgevonden!"*. Met die uitspraak was de toon gezet. De deelnemers die het oneens waren gaven aan vooral moeite te hebben met 'dé katalysator'. *"Facility Management is één van de katalysatoren, maar gastvrijheid wordt integraal uitgedragen en georganiseerd en niet alleen vanuit de facilitaire afdeling"*. Terwijl de deelnemers die het eens waren met de stelling aangaven dat facility management het voor andere afdelingen wél mogelijk maakt om gastvrij te kunnen zijn.

De deelnemers aan het debat waren het (bijna) unaniem eens met de stelling, **'Gastvrijheid is een integrale beleidskwestie voor de gehele organisatie'**. Op het moment dat gastvrijheid in je strategie zit, moet gastvrijheid worden uitgedragen in en door de gehele organisatie. De ontvangst door de receptioniste kan nog zo goed zijn, op het moment dat de gast vervolgens een half uur moet wachten op de afspraak, is de organisatie ongastvrij.

De derde stelling, **'Gastvrijheid wordt pas echt onderdeel van de bedrijfscultuur als eerst de harde kant en daarna de zachte kant van gastvrijheid wordt geïmplementeerd'** zorgde voor weinig onenigheid. De stelling leverde onder andere de volgende reacties op; *"We kunnen wel Gastvrij zijn als organisatie, het in de beleidsplannen schrijven en overal ophangen, maar het moet in je zitten!"*. *"De mens beïnvloedt de bebouwde omgeving en de bebouwde omgeving beïnvloedt de mens!"*, en *"Gastvrijheid is niet te beschrijven met woorden, wel met daden!"*.

Felle discussies werden afgewisseld met leuke uitspraken en anekdotes. Iets wat de deelnemers concluderend met elkaar eens waren is dat gastvrijheid écht vanuit de mens komt. Het gaat namelijk om de beleving en ervaring van de gast met de organisatie. Een gast beleeft de organisatie door middel van het contact met de medewerker. Het moet dus vanuit de mens, oftewel de medewerker komen. Op het moment dat deze medewerker het niet in de genen heeft zitten, is de gastbeleving niet optimaal. De harde kant van gastvrijheid speelt daarbij niet zo zeer een rol. De harde kant beïnvloedt wél de mening, maar is niet doorslaggevend. Een verandering aan de harde kant kan wel zorgen voor een snellere verandering in de zachte kant van gastvrijheid.

De laatste stelling **'Gastvrijheid is recessie resistent'** leverde diverse reacties op. *"Gastvrijheid en geld staan los van elkaar, dat heeft niets met elkaar te maken"*. Andere deelnemers zagen de stelling echter anders. *"Recessie beïnvloedt de organisatie in zijn geheel en beïnvloedt daarnaast de werksfeer, dit kan weer van grote invloed zijn op de uitdraging van gastvrijheid."* en *"Recessie is een omgevingsprobleem voor de organisatie en daar heeft men niet voor gekozen. Voor gastvrijheid heeft men wel gekozen en daarom opgenomen in de strategie. De strategie verandert niet bij recessie dus is gastvrijheid vanzelfsprekend recessie resistent"*.

Afsluitend kan de werkgroep FMN Knowledge Sharing vaststellen dat het debat waardevolle informatie heeft opgeleverd voor het onderzoek en de verwerking van de resultaten. De dank gaat uit naar alle deelnemers aan het debat. Tijdens het afsluitende symposium op 24 mei bij Hogeschool Inholland te Diemen zullen de definitieve resultaten van FMN Knowledge Sharing 2013 gepresenteerd worden.

Wilt u meer informatie over het onderzoek of heeft u interesse om het symposium bij te wonen? Neem dan contact op via bijeenkomst@fmn.nl.

Bijlage 3: Interview vragenlijst (Kwalitatief)

FMN Knowledge Sharing 2013 - Interview voor Facility Managers

Algemeen

1. **Bent u werkzaam in een profit of non-profit organisatie?**
 - Non-profit
 - Profit

2. **In wat voor soort organisatie bent u werkzaam?**
 - Bouw en installatie
 - Detailhandel
 - Financiële dienstverlening
 - Groothandel
 - Horeca
 - ICT en telecommunicatie
 - Industrie
 - Onderwijs
 - Overheid
 - Professionele/zakelijke dienstverlening
 - Transport en logistiek
 - Zorg

3. **Hoe groot is uw organisatie?**
 - Klein (< 50 medewerkers)
 - Middelgroot (50 - 250 medewerkers)
 - Groot (> 250 medewerkers)

4. **Hoe groot is uw facilitaire organisatie?**
 - 0 > 20 medewerkers
 - 20 > 50 medewerkers
 - 50 > 100 medewerkers
 - 100 > 250 medewerkers
 - 250 > 500 medewerkers
 - > 500 medewerkers

5. **Hoe is de facilitaire afdeling bij uw organisatie georganiseerd?**
 - Eigen beheer
 - Single Sourcing
 - Multi Sourcing
 - Regie Organisatie
 - Demand organisatie (strategische regie)
 - Partnership

Gastvrijheid in uw organisatie

6. **Wie is de aanjager van Gastvrijheidsconcepten voor de gehele organisatie?**

7. **Wanneer u binnen de facilitaire organisatie Gastvrijheidsconcepten gebruikt, hoe zijn deze ingericht?**

8. **Wat is de relatie tussen Gastvrijheid en de kernwaarden van uw bedrijf?**

9. **Welke rol speelt de strategie van uw organisatie bij Gastvrijheid?**

10 Welke rol speelt de bedrijfscultuur (het geheel van normen, waarden, opvattingen, sfeer en omgangsvormen) van uw organisatie bij Gastvrijheid?

11 Op welke manier wordt het Gastvrijheidsconcept integraal gecommuniceerd?

De toegevoegde waarde en borging van Gastvrijheid

12 Welke aantoonbare toegevoegde waarde(n) heeft Gastvrijheid voor uw organisatie?

- Zeer tevreden klanten
- Klanten die loyaal zijn
- Klanten die meer besteden
- Klanten die minder klachten hebben
- Klanten die meer positieve mond-tot-mond reclame uiten
- Klanten die minder agressief zijn
- Medewerkers worden gemotiveerd om te werken vanuit hun passie, talenten en kwaliteiten
- Er ontstaat een lerende organisatie
- Er is meer taakvolwassenheid bij de medewerkers
- Hogere werktevredenheid
- Lager ziekteverzuim
- Loyale medewerkers
- Hogere arbeidsproductiviteit
- Financieel rendement

13 Hoe en met wie evalueert u het Gastvrijheidsconcept in uw organisatie?

14 Welke methode gebruikt u om Gastvrijheid te borgen en te ontwikkelen in uw organisatie?

15 Welke interne en externe ontwikkelingen beïnvloeden Gastvrijheid in uw organisatie positief of negatief?

De facilitaire organisatie en Gastvrijheid

16 Hoe zorgt de Facilitaire Organisatie voor gastvrije (uitbesteedde) medewerkers?

17 In welke huisvesting gerelateerde eigenschappen is Gastvrijheid terug te zien?

18 In welke processen in het bereik van de Facilitaire Organisatie komt Gastvrijheid tot uiting?

19 Hoe zijn de volgende diensten gastvrij ingericht?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="radio"/> Afvalmanagement | <input type="radio"/> Huisvesting | <input type="radio"/> Repro |
| <input type="radio"/> Archief | <input type="radio"/> ICT (indien onderdeel
facilitaire afdeling) | <input type="radio"/> Schoonmaak |
| <input type="radio"/> Automaten catering | <input type="radio"/> Interne transport | <input type="radio"/> Technische beheer en
onderhoud |
| <input type="radio"/> Bedrijfsrestaurant | <input type="radio"/> Kantoorartikelen | <input type="radio"/> Veiligheid |
| <input type="radio"/> Beveiliging | <input type="radio"/> Magazijn | <input type="radio"/> Vergaderfaciliteiten |
| <input type="radio"/> Catering | <input type="radio"/> Receptie/Ontvangst | <input type="radio"/> Wagenparkbeheer |
| <input type="radio"/> Documentmanagement | | |

20 Wat doet u buiten het facilitaire domein aan Gastvrijheid?

Afsluitende vragen

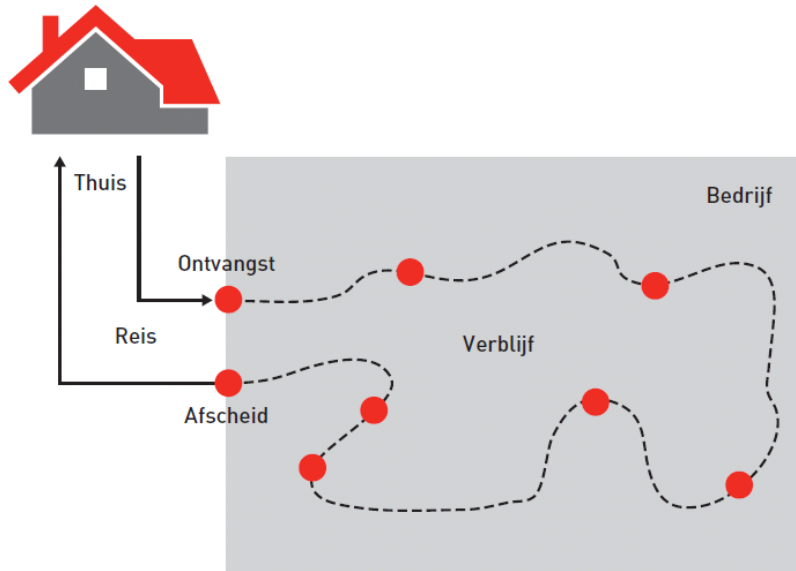
21 Wat is in uw organisatie een Best Practice (beste werkwijze, methode, techniek of oplossing, die zich als effectief heeft bewezen) op het gebied van Gastvrijheid?

22 Wat is er eerst, een Gastvrij ingerichte organisatie, of Gastvrije mensen in de organisatie?

Bijlage 4: Guest Journey format

In een Guest Journey brengt men een bezoek aan een organisatie door de ogen van een klant. Er wordt vooral gekeken naar fysieke, waarneembare aspecten die een rol spelen bij het ontstaan van een gastvrij gevoel. De kernvraag bij een Guest Journey is: 'Hoe ervaart iemand - of dat nu een medewerker, patiënt, klant, opdrachtgever of leverancier is - vanuit zijn perspectief een bezoek aan een (kantoor)gebouw?' (Hal, mei 2012) Om een facilitaire visie te kunnen vertalen naar concrete acties voor medewerkers focust men zich in een

Guest Journey op Kritische Contact Momenten. Kritische Contact Momenten zijn contact momenten die van grote invloed zijn op de beleving van de klant. In het bijgevoegde artikel vind je antwoord op alle vragen met betrekking tot de Guest Journey. Een Guest Journey bestaat uit drie fasen; voor het bezoek, tijdens het bezoek en na het bezoek. In deze Guest Journey komen de drie onderdelen aan bod. Ook al zullen sommige fasen misschien minder van toepassing zijn.



Opdracht

Je brengt een bezoek aan de organisatie van de young professional. Stel je op als gast en zet je 'gastvrijheids-bril' op. Dat betekent dat je je continu af moet vragen; voel ik me welkom? En hoe komt dit? Daarbij is het belangrijk dat je diverse facilitaire diensten herkent en deze benoemt. Op deze manier zullen we informatie verkrijgen met betrekking tot de belangrijkste facilitaire diensten en bijhorende criteria. Zet je gastvrijheids-bril op en wees kritisch!

1. Voor het bezoek

In te vullen indien je voorafgaand aan je bezoek contact hebt gehad met een facilitaire dienst. (Denk bijvoorbeeld aan het reserveren van een parkeerplaats.)

Kritische Contact Moment

Betrokken facilitaire dienst						
De mate waarin ik me welkom voel	laag	1	2	3	4	hoog
Waar ligt dit aan?						

Kritische Contact Moment

Betrokken facilitaire dienst						
De mate waarin ik me welkom voel	laag	1	2	3	4	hoog
Waar ligt dit aan?						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

2. Tijdens het bezoek

Een eerste indruk wordt gevormd in 6 seconden. Wacht voordat je het gebouw binnengaat en beschrijf welke eerste indruk je hebt, de mate waarin je je welkom voelt en waar ligt dit aan?

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Je vervolgt je Guest Journey door de organisatie. Geef voor elk Kritische Contact Moment aan welke facilitaire dienst betrokken is, de mate waarin jij je welkom voelt en waar dit aan ligt. Neem zowel positieve als negatieve ervaringen mee en wees kritisch en specifiek.

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

3. Na het bezoek

In te vullen indien je na je bezoek contact hebt gehad met een facilitaire dienst.

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Kritische Contact Moment

<i>Betrokken facilitaire dienst</i>						
<i>De mate waarin ik me welkom voel</i>	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
<i>Waar ligt dit aan?</i>						

Tot slot

Kun je aangeven met welke facilitaire diensten je in aanraking bent geweest, en zet ze in volgorde van meest gastvrij naar minder gastvrij? (Kritische Contact Momenten) Geef vervolgens aan hoe belangrijk de diensten zijn voor het ontstaan van gastvrijheid.

Facilitaire dienst

Belangrijk

	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>
	<i>laag</i>	1	2	3	4	<i>hoog</i>

Einde van de Guest Journey, Hartelijk dank voor je deelname!

Bijlage 5: Resultaten guest journey

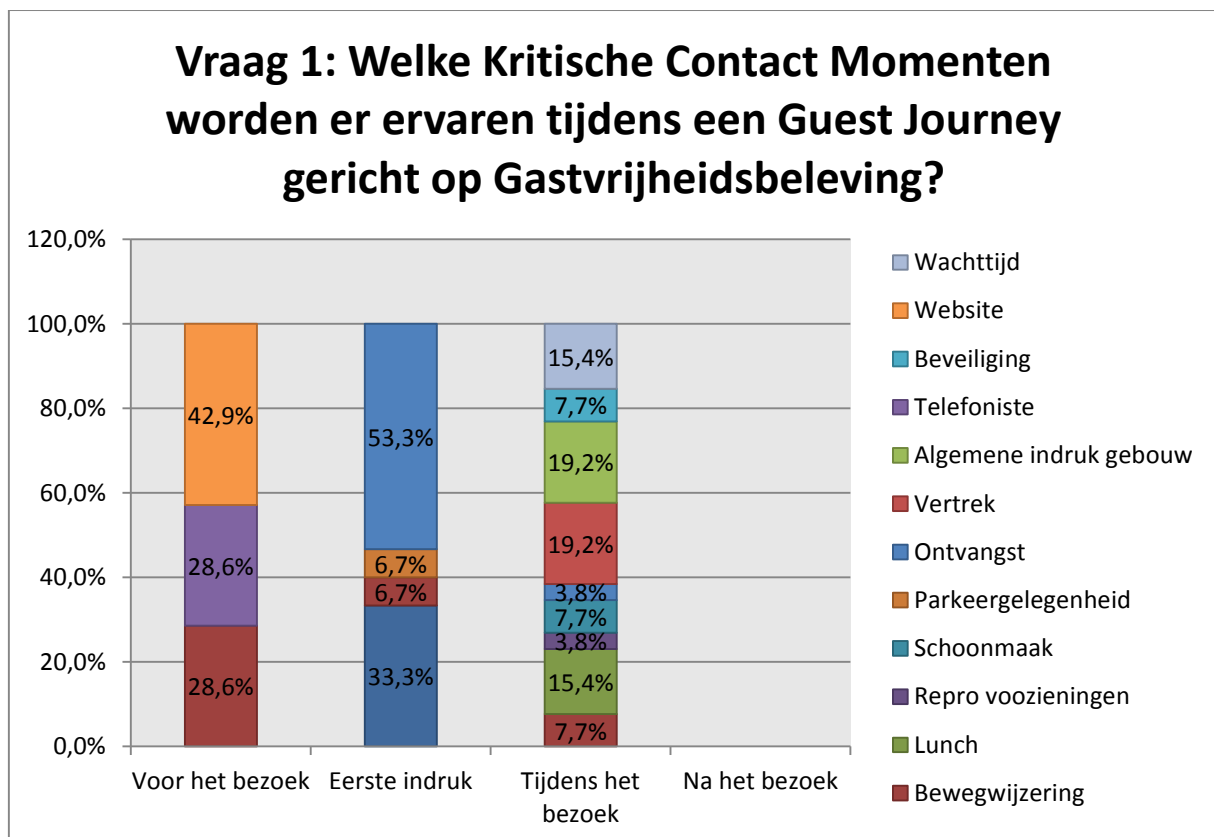
Data analyse: Guest Journey

Onderstaande resultaten zijn de kwantitatieve gegevens die voort zijn gekomen uit de Guest Journeys. De Guest Journeys zijn uitgevoerd in diverse organisaties. Telkens wordt gekeken naar welke Kritische Contact Momenten de gast ervaart voor het ontstaan van gastvrijheid, welke facilitaire diensten er betrokken zijn en hoe gastvrij de facilitaire diensten worden ervaren. Tot slot is er aan de hand van alle genoemde facilitaire diensten aangegeven hoe belangrijk de gast de diensten vindt.

Kwantitatieve resultaten

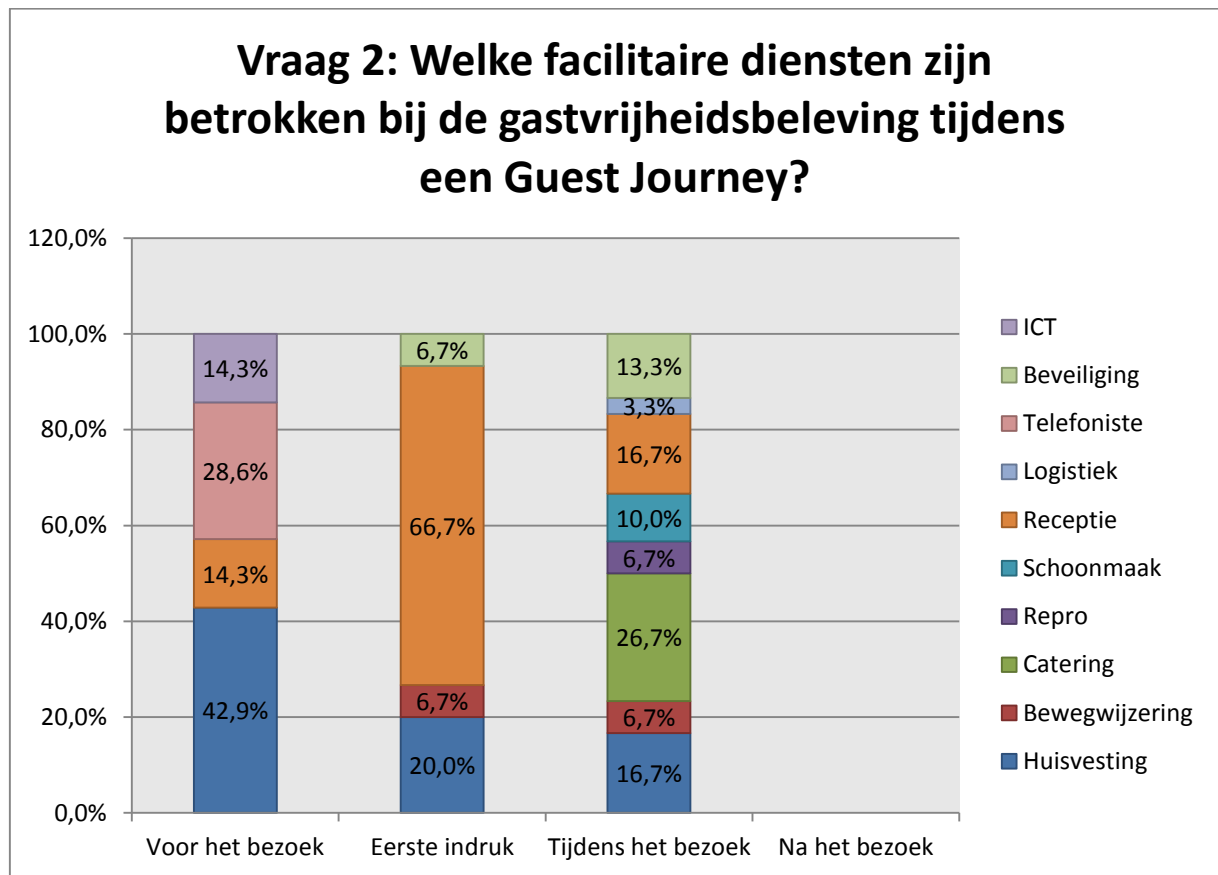
Vraag 1: Welke Kritische Contact Momenten worden er ervaren tijdens een Guest Journey gericht op Gastvrijheidsbeleving?

Vraag 1: Welke Kritische Contact Momenten worden er ervaren tijdens een Guest Journey gericht op Gastvrijheidsbeleving?				
	Voor het bezoek	Eerste indruk	Tijdens het bezoek	Na het bezoek
Entree		33,3%		
Bewegwijzering	28,6%	6,7%	7,7%	
Lunch			15,4%	
Repro voorzieningen			3,8%	
Schoonmaak			7,7%	
Parkeergelegenheid		6,7%		
Ontvangst		53,3%	3,8%	
Vertrek			19,2%	
Algemene indruk gebouw			19,2%	
Telefoniste	28,6%			
Beveiliging			7,7%	
Website	42,9%			
Wachttijd			15,4%	
	7	15	26	



Vraag 2: Welke facilitaire diensten zijn betrokken bij de gastvrijheidsbeleving tijdens een Guest Journey?

Vraag 2: Welke facilitaire diensten zijn betrokken bij de gastvrijheidsbeleving tijdens een Guest Journey?				
	Voor het bezoek	Eerste indruk	Tijdens het bezoek	Na het bezoek
Huisvesting	42,9%	20,0%	16,7%	
Bewegwijzering		6,7%	6,7%	
Catering			26,7%	
Repro			6,7%	
Schoonmaak			10,0%	
Receptie	14,3%	66,7%	16,7%	
Logistiek			3,3%	
Telefoniste	28,6%			
Beveiliging		6,7%	13,3%	
ICT	14,3%			
	7	15	30	



Vraag 3: Hoe wordt Gastvrijheid beleefd tijdens de Guest Journey op een schaal van 1 tot 4 per facilitaire?

Vraag 3: Hoe wordt Gastvrijheid beleefd tijdens de Guest Journey op een schaal van 1 op 4 per facilitaire dienst?					
	1: zeer ongastvrij	2: ongastvrij	3: gastvrij	4: zeer gastvrij	
Huisvesting		2	7	1	10
Bewegwijzering		2	2		4
Catering			2	4	6
Repro				1	1
Schoonmaak		1	2		3
Receptie		2	5	7	14
Logistiek		1			1
Telefoniste		1	1		2
Beveiliging		2	3		5
ICT			1		1
		11	23	13	47

Vraag 4: Welke facilitaire diensten hebben het meeste invloed op de gastvrijheidsbeleving van de bezoeker?

Vraag 4: Welke facilitaire diensten hebben het meeste invloed op de gastvrijheidsbeleving van de bezoeker?					
	1: zeer onbelangrijk	2: onbelangrijk	3: belangrijk	4: zeer belangrijk	
Huisvesting			3	3	6
Bewegwijzering				1	1
Catering			4	3	7
Repro				1	1
Schoonmaak			2	1	3
Receptie			2	5	7
Logistiek			1		1
Telefoniste				1	1
Beveiliging			2	1	3
ICT	1		1		2
	1		15	16	32

Kwalitatieve resultaten

In diverse organisaties zijn Guest Journeys uitgevoerd. Respondenten konden aangeven welke Kritische Contact Momenten zij hebben ervaren voor het ontstaan van een gastvrijheidsbeleving. Per Kritisch Contact Moment bestond de mogelijkheid om de keuze te onderbouwen. Onderstaande citaten geven inzicht in de beleving van gastvrijheid en bijhorende onderbouwing.

Kritisch Contact Moment:	Entree
Facilitaire dienst:	Huisvesting

“De entree is heel open, ruim, groot en erg luxe. In deze organisatie vraag ik mij alleen sterk af, of dit door de gasten ook gewaardeerd zal worden. Het is een overheidsorganisatie, waardoor gasten al snel het gevoel kunnen hebben dat zij hieraan hebben meebetaald. Verder is er wel rekening gehouden met de toegang voor mindervalide mensen en slechtzienden.”

“Oud gebouw, maar veel mensen en overdekt, dus ik hoef niet in de regen te staan en te lopen vanaf de metro.”

“Bezoeker is zoekende naar entree (hoofdingang). Geen duidelijke Logo op voorgevel (kan opzet zijn van bedrijf X). Wanneer ingang gevonden dan is de entree voor bezoekers onduidelijk. Door beveiligingsprocedures kunnen alleen bevoegden gebruik maken van de deuren die direct toegang tot het gebouw hebben. Bezoekers kunnen een andere deur in die naar de receptie gaat. Het zal een bezoeker helpen wanneer er bewijzing aanwezig is op deze bezoekers-deur.”

“Bezoeker is zoekende naar entree (hoofdingang). Alhoewel de looproute zich redelijk wijst. Keuze uit twee ingangen. Wanneer de gast voor de ingang staat dan is het logo op de voorgevel duidelijk te zien boven de ingang van de bezoekers.”

Kritisch Contact Moment:	Bewegwijzering
Facilitaire dienst:	Bewegwijzering

“Goede, duidelijke bewegwijzering, echter niet op ooghoogte maar bevestigd aan het (hoge) plafond.”

“De route naar het gebouw van bedrijf X is nu nog niet ideaal i.v.m. werkzaamheden aan het station. De locatie is wel een AAA+ locatie maar voor onbekenden is de entree lastig zoeken. Kan je dit bedrijf X kwalijk nemen? Ik denk van niet.

Overigens staan er wel naambordjes van bedrijf X vóór de centrale lift.

De entree wordt hoogstwaarschijnlijk wel beter als werkzaamheden aan station zijn afgerond.”

“Bewegwijzering ontbreekt (bijna) overal in het gebouw. Als bezoeker zal je hier gegarandeerd verdwalen, echter zal je hier ook niet snel in je eentje rondlopen in dit gebouw als bezoeker. Voor medewerkers is het de eerste weken wennen maar daarna prima te doen (aldus de locatiemanager)”

“Duidelijke uitnodiging en een prima routebeschrijving van bedrijf X. Minder is wanneer een gast niet op de hoogte is van de vele bedrijf X kantoren in de directe omgeving (zeker indien met de trein). Belangrijk is dat hier een notitie over staat in de routebeschrijving. Bezoekers zijn hier dan bewust van, zodat er op het juiste bedrijf X gebouw kan worden geconcentreerd.”

“Eigenlijk wist ik de catering zelf te vinden. Daarnaast was al het facilitair personeel behulpzaam om de weg te bewegwijzeren. Catering goed zichtbaar en indien gewenst was er ook een plattegrond.”

“Veel bedrijf X kantoren in de omgeving. Wanneer routebeschrijving niet duidelijk dan kan dit een conflict verzorgen.”

“Uitgang was goed te vinden, ook routes aangegeven.”

Kritisch Contact Moment:
Facilitaire dienst:

Lunch
Catering

“Mevrouw van de catering kent de Young Professional bij naam en is erg flexibel. Het is een wat oudere, lieve vrouw, waardoor je het gevoel hebt alsof je bij een oma/familie op bezoek gaat. De Young Professional vroeg naar een broodje dat specifiek gemaakt moest worden en ook dat was geen probleem. Erg gastvrij.”

“De gastvrouw geeft mij een bezoekersspasje en begeleidt me naar de koffiebar. Ze vertelde me dat je als bezoeker met je bezoekersspas gratis koffie halen, top! Bij de koffiebar maakt de cateringmedewerkster een kopje koffie voor me klaar. Hier krijg ik echt Peeze koffie! Geen ‘automatentroep’, om het zo maar heel plat te zeggen. Voor medewerkers is de koffie overigens heel goedkoop.

Als medewerker of ‘partner’ van bedrijf X voel je je zo waarschijnlijk wel serieus genomen, als klant van bedrijf X vind je het misschien wat over de top (als klant zou ik misschien denken: kan hier niet wat op bezuinigd worden en kunnen dan de premies omlaag?)”

“Prima eten en vriendelijke medewerkers. Alleen je moet soms wel lang wachten tot je geholpen wordt.”

“Assortiment is uitgebreid en divers: we hadden een relatief laten lunch maar er lag nog genoeg eten. Cateringmedewerkers waren net zelf pauze aan het houden, dus dit was een beetje een ongelukkig moment om de medewerkers te ‘beoordelen’. Er was wel een medewerker die opstond toen wij er als bezoekers van restaurant aankwamen en ons begeleidde en uitlegde waar wat stond; dit vond ik wel netjes.”

“Logische route van catering gezien de huisvesting. Gebouw heeft aparte buigingen in architectuur. Catering route heeft daar goed op ingespeeld gezien de uitstelling van het concept. Verder is er veel interactie met de medewerkers gezien het commerciële concept. Alles heeft een verse uitstraling. Er staat wel een wachtrij bij de vers bereide producten als speciale omelet en verse pizza. Dit werd gecompenseerd doordat een medewerker smoothie teasers stond uit te delen.”

“Goede en snelle afhandeling van betaling. Een medewerker doet dit als echte host van het restaurant.”

“Door de duidelijke route (soort cirkel vorm) is het duidelijk waar je de vaat kan laten. Het nadeel is wel dat het dienblad van de bezoeker hoog opgetild moet worden om het dienblad op de band te krijgen.”

“Catering voor mij niet direct vindbaar. De catering is ook meer gericht op de interne klant. Ik ben begeleid door mijn contactpersoon.”

“Totaal ander catering concept en ook route. Bij aankomst op de etage van de catering val je eigenlijk met je neus in een schitterend ontvangst waarbij de catering wordt voorgesteld. Met behulp van live-cams worden er beelden uit de zogeheten ‘kubbings’ (een kubus waar broodjes, gerechten, lunchsalades, smoothies en dranken worden verkocht) getoond. Wanneer je de ontvangst ruimte uitloopt zijn niet alle drie de kubbingen direct zichtbaar en de gast weet niet direct dat elke kubbing een eigen assortiment heeft. De atmosfeer is grandioos en voelt zeer vrij en open. De kussentjes op de banken benadrukken dit. Alhoewel de kubussen niet direct praktisch zijn in de omgang voor een bedrijfscatering, het is daarentegen weldegelijk uniek in zijn soort en het zal de gast (blijven) verrassen. De catering moet bepaalde zaken wel creatiever invullen.”

“Wederom een unieke betaling. De kassa kan de kubus uit en de kubus indraaien. De medewerker kan vanuit de buitenzijde alles op de kassa aanslaan, waar de gast naast staat en direct zicht op heeft. En de medewerker heeft de mogelijkheid om van binnen in de kubus alles op de kassa aan te slaan en de betaling afronden. Het eerste zorgt voor een geweldige en unieke vorm van betaling. Veel interactie tussen gast en medewerker en de desbetreffende personen staan naast elkaar en zien elkaar volledig. De kassa is geen zelfbedienings-kassa. Verder kan er een lange rij ontstaan omdat er vaak maar één medewerker per kubbing binnen in staat.”

“De catering is in zijn totaal zeer open en de gast krijgt verschillende opties (3 kubussen met 3 verschillende assortimenten). De routing van de catering is eigenlijk logisch ingedeeld alleen door de ontzettend goede wegwerking van de spoelkeuken (de band), zou het voor een gast moeilijk kunnen zijn om de band voor de vaat te vinden. Totaal is het toch wel een behoorlijk goede experience.”

Kritisch Contact Moment: Wachten
Facilitaire dienst: Huisvesting

“Het is aangenaam wachten in de koffiebar. Het is er wel bedrijvig, medewerkers houden hier ook vergaderingen en voeren inhoudelijke gesprekken. Ik kan me ook voorstellen dat sommige bezoekers ook behoefte hebben aan rust.”

“Contactpersoon heeft mij naar koffiebar begeleid anders mocht ik het gebouw niet binnen. Catering medewerker wist elementen van het gebouw te vertellen.”

“Lange rij (koffiebar in de ochtend altijd druk), medewerkers zeggen tot de 3e persoon in de rij een goedendag. Wachtijd is okay, maar kan storend worden ervaren. Medewerker heeft een hele vriendelijke lach. De wens van een gast werd niet geheel gehoord. Wel interactie en ook gevraagd welke “size” koffie was gewenst. Goede afhandeling en betaling wat resulteert in veel tevreden gasten.”

“Contactpersoon heeft mij naar koffiebar begeleid anders mocht ik het gebouw niet binnen. Het gebouw is goed beveiligd.”

“Gezien de openruimte waarin de gast beland wanneer de beveiligingsdeuren zijn gepasseerd, is de koffiebar direct vindbaar.”

“Zeer ruim assortiment aan lekkernijen, grab&go en broodjes. Ook combideals aanwezig. Verschillende maten van coffee. Koffiebar mooi aangekleed. Een echte gastvrouw begeleid de gast en geeft de gast een welkom gevoel. Tijdens de bestelling toont de medewerker haar kennis en vaardigheden.”

Kritisch Contact Moment: Voorzieningen
Facilitaire dienst: Repro en automaten voorzieningen

“Op elke afdeling waren koffieautomaten, printers e.d. aanwezig maar ook zithoeken afgestemd op de afdeling die er werkzaam was. Door goed te onderzoeken wie de mensen op de specifieke afdeling zijn en waar ze behoefte aan hebben, is tijdens de verbouwing aandacht geschonken aan de inrichting van de verdieping.”

Kritisch Contact Moment: Schoonmaak
Facilitaire dienst: Schoonmaak

“Er is in dit gebouw gekozen voor hoogglans materialen en glas. Ik zag op veel plaatsen vingerafdrukken en kruimels e.d. Dat maakt dat de beleving van in ieder geval het gebouw minder wordt.”

“Ik vraag de weg en de schoonmaakmedewerker loopt meteen een stukje met mij mee om te laten zien waar ik moet zijn.”

“Toilet was nét schoongemaakt tijdens het toiletbezoek. Dit kon ik zien door een bordje aan de wand van het toilet waar de schoonmaakster aan kan geven wanneer ze geweest is. Het toilet zag er schoon uit en rook ook vooral schoon. Dit tweede vind ik ook erg belangrijk: sommige toiletten zien er namelijk optisch wel schoon had, maar ruiken niet lekker.”

Kritisch Contact Moment: Parkeren
Facilitaire dienst: Huisvesting

“Op de website staat heel duidelijk waar je kan parkeren, is een plattegrondje bij en er staat bij hoeveel het kost.”

Kritisch Contact Moment: Facilitaire dienst:	Ontvangst/vertrek Receptie
---	---------------------------------------

“Balie staat ver van de ingang, en medewerkers zeggen geen gedag uit zichzelf.”

“Ik voel me direct welkom. Dit komt door de medewerkers, de persoonlijke aandacht, en het feit dat je gezien wordt is prettig.”

“Bij aankomst werd ik vriendelijk ontvangen door de receptioniste. Zij melde mij aan in het systeem en belde daarna de contactpersoon voor mij. Tevens bood ze koffie en thee aan waardoor je je aardig thuis voelde. Toen mijn contact persoon mij op kwam halen begroette zij mij voor het laatst.”

“Bij het vertrek gaf zij mij mijn jas aan en wenste mij een goede reis.”

“De medewerker van de receptie begroete mij vriendelijk. Ze vertelde mij van de procedures en na het aanmelden meldde zij mijn contactpersoon. Tevens gaf zij aan even plaats te nemen omdat ik opgehaald zou worden.”

“Ik heb toevallig wel van tevoren contact gehad met één van de gastvrouwen van bedrijf X omdat ik die persoonlijk kende en die mijn naam in het bezoekersboek had zien staan en geïnteresseerd was wat ik kwam doen bij bedrijf X (overigens aan de betreffende gastvrouw niet verteld dat het om een Guest Journey ging en dat zij in haar rol als gastvrouw ook ‘beoordeeld’ zou worden).

Heeft dit met gastvrijheid te maken dat zij contact met mij opnam en interesse toonde? Misschien wel!”

“Ik ervaar even ‘kortsluiting’ doordat de entree en ontvangst niet standaard is. Ik mis de fysieke, traditionele ontvangstbalie/receptiebalie. De ontvangst is een nieuwe ervaring voor mij. De gastvrouwen vangen mij wel snel op en doen dit keurig.”

“De gastvrouw geeft mij een bezoekerspasje en begeleidt me naar de koffiebar. Ze vertelde me dat je als bezoeker met je bezoekerspas gratis koffie halen, top! Bij de koffiebar maakt de cateringmedewerkster een kopje koffie voor me klaar. Hier krijg ik echt Peeze koffie! Geen ‘automatentroep’, om het zo maar heel plat te zeggen. Voor medewerkers is de koffie overigens heel goedkoop.

Als medewerker of ‘partner’ van bedrijf X voel je je zo waarschijnlijk wel serieus genomen, als klant van bedrijf X vind je het misschien wat over de top (als verzekerde zou ik misschien denken: kan hier niet wat op bezuinigd worden en kunnen dan de premies omlaag?)”

“De ontvangst met de gastvrouwen is heel erg innovatief, voor sommige bezoekers misschien nog wel té innovatief.”

“De receptioniste zoekt eerst mijn naam op in het systeem. Vervolgens zegt ze pas: Welkom. Ben ik pas welkom wanneer ik aangemeld ben?”

“Bezoeker heeft niet direct zicht en contact met receptionistes. Pas wanneer bezoeker een stukje doorloopt een hoek op komt. Bezoeker moet zelf naar een balie gaan. Wanneer één van de receptionistes de bezoeker van dienst kan zijn, wordt alles formeel georganiseerd. Bezoekers nemen netjes plaats en de contactpersoon haalt ze vervolgens op. Bezoeker krijgt badge en moet opnieuw veiligheidsdeuren passeren.”

“Enige nadeel is dat de bezoeker de badge in een box mocht droppen waarna de bezoeker een draaideur kan instappen. Voor een onbekende is dit geheel onduidelijk en is dit een bottleneck.”

“Direct zicht op receptie. Receptionistes kijken je aan en leggen contact. Zeggen netjes goede dag. Ook is mijn naam correct aangemeld. En een snelle afhandeling van badges en ophalen door contactpersoon.”

Kritisch Contact Moment: Facilitaire dienst:	Algemene indruk gebouw Huisvesting
---	---

“Oud gebouw, dus ik begrijp dat niet alles maar perfect eruit kan zien. Maar op sommige stukken is de vloer echt kapot en voor een ziekenhuis vind ik dit niet kunnen.”

“Hightech communicatiemiddelen, ruimtes waarin de medewerker zich kan concentreren, vergaderfaciliteiten, WIFI: de medewerker wordt optimaal ondersteund in zijn of haar werkzaamheden. De aankleding en inrichting van de werkplekken zijn goed: ik zou dit een inspirerende omgeving vinden om in te werken.”

“In één van de liften is het klimaat erg onbehaaglijk. Dit komt omdat deze lift aan de buitenkant zit. Verder is het klimaat in het gebouw prima, niks over te zeggen.”

Kritisch Contact Moment: **Logistiek medewerker**
Facilitaire dienst: **Logistiek**

“Aardige mensen en ze helpen je ook als je iets vraagt, maar lopen wel in de gang met z’n allen met ook medewerker logistiek te “hangen”.

“Uitgang was goed te vinden.”

Kritisch Contact Moment: **Telefoniste**
Facilitaire dienst: **Telefoniste**

“De telefoniste krijgt natuurlijk normaal gesproken klanten aan de telefoon die iets willen weten van bankzaken en niet naar een facilitaire afdeling vragen. Daar moest ze zich even op aanpassen maar daarna ben ik netjes verder geholpen.”

“Mijn telefoontje werd netjes aangenomen en door verbonden met de contactpersoon. Echter was de persoon niet aanwezig en werd er niet opgenomen en ook niet teruggekoppeld. Ik bleef dus een beetje zweven en heb uiteindelijk zelf opgehangen.”

Kritisch Contact Moment: **Beveiliging**
Facilitaire dienst: **Beveiliging**

“Nadat ik werd opgehaald door de contactpersoon moest ik nog langs de beveiliging. Ik werd vriendelijk begroet maar dat was het dan ook wel.”

“Bezoeker is zoekende naar entree (hoofdingang). Geen duidelijke Logo op voorgevel (kan opzet zijn van bedrijf X). Wanneer ingang gevonden dan is de entree voor bezoekers onduidelijk. Door beveiligingsprocedures kunnen alleen bevoegden gebruik maken van de deuren die direct toegang tot het gebouw hebben. Bezoekers kunnen een andere deur in die naar de receptie gaat. Het zal een bezoeker helpen wanneer er bewijzing aanwezig is op deze bezoekers-deur.”

“Beveiliging zeer goed geregeld. De badge moest in een bak gedeponerd die tevens de beveiligingsdraaideur deed openen. Een prettig gedag.”