



Hospitality zonder facility

Hoe verhouden hospitality en facility management zich tot elkaar? Die vraag stond centraal tijdens de rondetafelbijeenkomst op 11 november jl. in Bilderberg Hotel De Klepperman te Hoevelaken. Facility managers uit heel diverse organisaties discussieerden onder leiding van Stefan Kraft van Ermel, directeur Atir en HTC Advies, over hun visie op hospitality in relatie tot hun dagelijkse werkzaamheden.

INTERVIEW: MARION VISSER-DE BOER | FOTO'S: MICHAEL KOOREN

Aan tafel zitten Wim Potman, hoofd huisvesting en service gemeente Ede, Harriet Butter, facilitair manager Schiphol Terminals, Jiska van Rooijen, manager faciliteiten en services van Karakter te Ede, Gea van der Ploeg, accountmanager facilitaire dienstverlening van de gemeente Groningen, Marc Heij, manager facilitair bedrijf AEGON, Janneke van Beuzekom, directeur Bilderberg Hotel De Klepperman, en Margriet

Dijken, manager Commerciële Zaken bij HTC Advies en Atir. Alle aanwezigen zijn in het dagelijks leven verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening binnen hun organisatie. Toch zijn er grote verschillen. Zo vraagt een hotel een heel ander facilitair proces dan een gemeentelijke organisatie of instelling voor kinder- en jeugdpsychiatrie als Karakter. 'Wat zijn de verschillen tussen faci-

litaire dienstverlening en hospitality? Gaat het hier om productieve medewerkers of een efficiënt ingerichte backoffice? Waar eindigt facility management en begint hospitality? Door de intensieve samenwerking tussen HTC (meer hospitality gericht) en Atir (meer facility gericht) merken beide organisaties dat de activiteiten en werkwijze steeds meer naar elkaar toe groeien. Wat is de toegevoegde



kan niet management

waarde van onderzoeken als de beleving sterk afwijkt?', introduceert Kraft van Ermel het thema. Vervolgens leidt hij de bijeenkomst aan de hand van stellingen.

Stelling 1: Hospitality is een mentaliteit en facility management een vak

Van Beuzekom: 'Ik ben het eens met de stelling. Hospitality is een mentaliteit. Zonder die mentaliteit in de organisatie kunnen we onze gasten niet de beleving bieden. Daar staan wij voor, maar de juiste faciliteiten vormen daarvoor wel de voorwaarden.'

Van Rooijen beschouwt hospitality niet alleen als een mentaliteit, maar ook de uitstraling van het gebouw en de omgeving en de beleving naar medewerkers en cliënten (ouders en patiënten) maken hiervan deel

uit. 'Stralen we een bepaalde vriendelijkheid en deskundigheid uit?

Zijn we proactief in het verlenen van facilitaire en primaire diensten. Wij zien het breder dan alleen een mentaliteit', aldus Van Rooijen.

Van der Ploeg vraagt zich af hoe hospitality zich verhoudt tot gedwongen winkelnering. 'Wij willen een professionele dienstverlenende organisatie zijn door datgene te leveren wat de klant (de interne medewerker) van ons vraagt. In gemeenteland zijn we een bedrijfseconomische organisatie aan het opzetten, waarbij de factor geld in toenemende mate een rol speelt. Het gevoel van hospitality botst dan wel eens met wat je wilt en kunt leveren.'

In het hotelwezen ligt dat duidelijk anders. Gastvrijheid zit daar al veel meer in de genen. 'Ook wij worden geconfronteerd met bezuinigingen. Toch bieden deze ook wel mogelijk-

heden. Wij zijn processen anders gaan bekijken en efficiënter gaan inrichten. Dat is een behoorlijke omschakeling geweest, maar als je het goed uitlegt, begrijpen mensen het wel. Als je met een glimlach achter de balie staat, heb je de eerste positieve beleving van de gast al gemaakt en dat kost niets extra's, aldus Van Beuzekom.

Butter meent dat hospitality een mentaliteit is die je hebt of niet hebt. Daar hebben bezuinigingen en een hoeveelheid geld geen invloed op. 'Je kunt prima op een vriendelijke manier uitleggen waarom er nog maar één keer in week wordt schoongemaakt', stelt Butter. Kraft van Ermel vraagt zich af of het argument van gedwongen winkelnering wordt gebruikt om juist geen gastvrijheid te hoeven bieden. Binnen gemeenten wordt de klanten-



Jiska van Rooijen



Harriet Butter

groep gevormd door de eigen medewerkers en niet zozeer door de burgers. Potman geeft aan dat juist omdat klanten niet weg kunnen gemeenten alert moeten zijn op de wijze waarop zij de diensten verlenen. 'Gastvrijheid moet in de attitude zitten. Daar moeten we nog wel aan werken,' erkent hij. Gedwongen winkelnering hoeft dus niet belemmerend te zijn voor hospitality. Door het managen van verwachtingen en uitleg over de dienstverlening, win je al heel veel. Communicatie is daarbij essentieel.

Kraft van Ermel vraagt de deelnemers wat de definitie van de gastvrijheid is? Wat voeg je toe, waardoor het niet meer alleen het managen van verwachting is, maar gastvrijheid wordt?

Volgens Van Rooijen gaat het hierbij niet alleen om gedrag, maar ook om uitstraling. Hoe voelt iemand zich in een bepaalde omgeving? Het gaat niet alleen om hospiteren, maar ook om faciliteren.

Butter: 'Gastvrijheid gaat niet om wat je als aanbieder doet, maar om wat de klant ervaart. Gastvrijheid is een van onze kernwaarden, daarom doen we bij Schiphol veel klantonderzoek. Wanneer vindt een passagier een luchthaven gastvrij? Welke factoren zijn daarin bepalend? Uit recent onderzoek blijkt dat een samenspel te zijn van vijf factoren. Een van die factoren is hygiëne. Een andere is communicatie ofwel inzicht in het proces en de invloed daarop. In een matrix worden de ver-

schillende factoren afgezet tegen de verschillende categorieën passagiers. De matrix biedt inzicht in de wijze waarop de gastvrijheid wordt beleefd en biedt daarmee een handvat voor het aanbieden van goede faciliteiten.'

Een definitie van gastvrijheid is heel moeilijk te geven, erkent Van Beuzekom. 'In de hotellerie is het schoon zijn van een kamer een minimaal vereiste. Dat valt hier niet onder gastvrijheid. Wat gastvrij is, hangt af van de gast die tegenover mij staat. De een komt voor een week-eindje weg, de ander komt voor zakelijke bijeenkomst. Iedereen komt met een ander doel en daarmee een andere verwachting. Dat is ook cultureel bepaald. Ieder heeft een eigen definitie van gastvrijheid.'

Voor Heij zit gastvrijheid in het integraal overtreffen van de individuele verwachting. 'Klanten hebben verwachtingen ten aanzien van het gebouw en services en dergelijke. Je moet die individueel en in gezamenlijkheid overtreffen. Gastvrijheid zit in heel veel componenten. Het is voor mij daarom meer dan een attitude. Het is ook een vak. Je moet continu vooruit blijven kijken om de verwachtingen van de klant voor te blijven.'

Potman heeft moeite met het 'overtreffen' van verwachtingen en vraagt zich af of niet kan worden volstaan met het voldoen aan verwachtingen. 'Ik zou gewoon goede service willen verlenen en anticiperen op ontwik-

kelingen, zodat ik ook blijvend goede service kan verlenen, maar ik hoef ze niet voor te zijn of verwachtingen te overtreffen.'

Heij: 'Ik denk dat wat wij bieden aan onze medewerkers helpt bij het uitvoeren van het primair proces. Wanneer wij de verwachtingen van de medewerkers kunnen overtreffen, helpt hen dat ook om hun werk beter te doen.'

Ook de facilitaire organisatie van Schiphol wil met enige regelmaat de verwachting overtreffen. 'Onze strategie is preferred airport zijn en blijven. Dan hoort het overtreffen van verwachtingen er af en toe bij. Als je een andere strategie hebt, hoeft dat misschien niet', aldus Butter

Van Beuzekom onderschrijft dat de beleving van de medewerkers direct een weerslag heeft op de klanttevredenheid. 'Iemand die zich prettig voelt, staat een klant anders te woord dan wanneer hij ontevreden of ongelukkig is.'

Van der Ploeg ziet meerdere redenen waarom gemeenten anders omgaan met gastvrijheid dan private ondernemingen: 'Jullie zijn geen monopolist en kunnen gastvrijheid gebruiken om klanten aan je te binden. Voor gemeenten ligt dat toch anders, hoewel dat ook gaat veranderen. Het onderscheid is ook dat met name de oudere medewerker bewust heeft gekozen voor een dienstverband bij een overheidsinstelling. Dat heeft tot gevolg dat er over het algemeen een andere mentaliteit



heerst. Gemeentelijke organisaties moeten een cultuuromslag maken. In het kader van de bezuinigingen wordt er nu vooral bezuinigd op die factoren die gastvrijheid betreffen; de kunstuitleen, de planten en catering worden afgeschaft. Dat zijn allemaal zaken waarmee je een medewerker een welkom gevoel geeft. Nu zie je dat wanneer je die factoren weghaalt, de medewerker verhardt. Dat heeft ook weer invloed op de wijze waarop de burger wordt benaderd en welk niveau van gastvrijheid de burger ervaart. Omdat er met publiek geld wordt gewerkt, wordt snel bezuinigd aan de kant van de medewerker, maar het is nog de vraag of dat een betere dienstverlening oplevert.'

Van Beuzekom stelt dat gastvrijheid een kwestie van mentaliteit is. 'Ik verwacht een bepaalde service en professionaliteit; ook bij een gemeente. Als iemand een rotdag heeft, wil ik daar als burger geen last van hebben.'

Van der Ploeg erkent dit, maar stelt dat de monopolistische positie van een gemeente gastvrij gedrag niet stimuleert. Dat gaat in de nabije toekomst wel veranderen, als de burger ook dienstverlening bij andere gemeenten kan afnemen.

Uit de discussie blijkt dat zolang er geen externe factoren zijn die gastvrijheid afdwingen een bepaalde groep medewerkers niet in staat of bereid is om een gastvrije houding te tonen. 'Het is een bewustwordingsproces. Mensen moeten zich

bewust worden van het effect van hun gedrag. Als je daar mee aan de slag gaat, wordt een organisatie als steeds gastvrijder ervaren. Facility management is een vak, maar hospitality is blijkbaar toch breder dan alleen een mentaliteit', concludeert Van Dijken.

Stelling 2: Een gastgerichte benadering staat centraal binnen facilitair bedrijf

'We leven in een belevingseconomie. Mensen hebben al een verwachting als ze binnenkomen. Houd je bij alles wat je doet de gast voor ogen?', vraagt Kraft van Ermel de deelnemers.

'Ja', stelt Butter. 'Goed facility management maakt hospitality mogelijk. Als je facility management levert zonder oog voor hospitality, lever je een soort productieomgeving zonder rekening te houden met de eindgebruiker. Dan ben je puur met de technische kant van faciliteiten bezig.

Met hospitality bied je meerwaarde. Als je echt goed met facility management bezig bent, dan zul je ook aandacht moeten hebben voor gastvrijheid. Je kunt gastvrijheid daarom zien als onderdeel van facility management.'

Van der Ploeg onderschrijft dit. Dit gebeurt bij de gemeente al voor bedrijven. Deze worden door gemeenten al anders gefaciliteerd en gastvrijder benaderd. De processen zijn anders ingericht. 'Als we het voor bedrijven niet goed aanpakken,

gaan ze naar een andere gemeente.' Ook voor burgers worden de processen waar mogelijk aangepast. 'Ambtenaren signaleren wel waar meer klantvriendelijke, meer gastvrije werkwijzen mogelijk zijn, maar worden daar soms in beperkt door regelgeving', geeft Potman aan.

Van Rooijen vindt het vinden van de balans tussen het erkennen van verwachtingen en behoeften en de wijze waarop je daaraan tegemoet komt een echte facilitaire aangelegenheid, waar gastvrijheid wel een natuurlijk deel van uitmaakt. 'Daarbij geldt dat je pas kunt voldoen aan een klantverwachting als je die verwachting kent. Dat valt niet altijd mee. Die verwachting ontwikkelt zich ook.'

Als organisatie moet je de klantverwachting dus blijven verifiëren. Dat is ook nodig om te toetsen of je aan een klantvraag tegemoet komt, of alleen vanuit je eigen referentiekader werkt. 'Op Schiphol meten we de klantverwachting dagelijks door vragenlijsten aan passagiers voor te leggen. De informatie die we op die manier verkrijgen, verwerken we vervolgens in de contracten met leveranciers. Klantenonderzoek is een randvoorwaarde om je facilitaire dienstverlening en de gastvrijheid op een hoger niveau te kunnen brengen.

We hebben onlangs een proef gedaan. Een toiletgroep is de hele dag schoongemaakt en was schoonmaaktechnisch echt perfect op orde. Daarop scoorde we een klanttev-



Margriet van Dijken

Marc Heij

denheid van 81 procent uitstekend tot goed. Vervolgens hebben we een toiletgroep de hele dag schoongemaakt, waarbij de schoonmaakster met iedereen contact maakte en goedendag wenste. Daarop scoorde we een klanttevredenheid van 85 procent uitstekend tot goed. Dat is een enorme kwaliteitsverbetering op dit onderdeel. Daaruit blijkt dat contact maken met cliënten heel belangrijk is.'

Bij gemeenten worden weliswaar medewerkertevredenheidsonderzoeken gedaan, maar deze worden niet in relatie gebracht met burger/klanttevredenheidsonderzoeken. De facilitaire organisatie van AEGON meet maandelijks de tevredenheid op een aantal onderdelen. De methode die voor de externe klanten wordt gebruikt, wordt ook gebruikt voor de meting van interne klanttevredenheid. 'Facilitaire medewerkers praten met gebruikers over de dienstverlening. Door onderdelen regelmatig te meten, kun je verbeteringen laten zien. Dat is ook input voor de agenda met leveranciers. Onze dienstverlening richt zich niet direct op de externe klant. Maar door onze medewerkers kwalitatieve hoogwaardige diensten te bieden tegen zo laag mogelijke kosten, voegen we iets toe aan het primair proces waardoor medewerkers beter in staat zijn hun werk te doen.'

In de hotellerie is de link tussen het primaire en facilitaire proces direct inzichtelijk. Van Beuzekom: 'Als medewerkers niet tevreden zijn,

gaat de klanttevredenheid meteen naar beneden. Ik beschouw elke klacht van een gast als een gemiste kans. We hebben genoeg contacten met de gast. Als we dan niet signaleren dat deze ontevreden is en daarop niet acteren, dan is de kans gemist, want dat maak je niet meer

goed als de klant de deur uit is. Je hebt daarvoor ook een bepaalde sensitiviteit nodig. Voor de interne klant, onze medewerker, hebben we een haal- en brengplicht, maar naar de externe klant moet je nog alerter zijn.'

'Binnen Karakter kennen we een structuur om ouders te betrekken bij het zorgaanbod en de wijze waarop faciliteiten worden aangeboden. Die gebruiken we nu om te bepalen hoe we bijvoorbeeld met schoonmaak omgaan. We hebben zoveel uur schoonmaak nodig; gaan kinderen dan zelf hun kamer schoonmaken? Dat levert een besparing van 75 procent op. Gaan we dat geld daadwerkelijk besparen of gaan we dat geld op een andere manier inzetten? Dat soort vraagstukken bespreken we niet alleen met medewerkers, maar ook met de ouderraad. Dan kun je met elkaar tegen dezelfde kosten nog betere zorg- en facilitaire diensten leveren', licht Van Rooijen toe.

'De gastgerichte benadering bij facilitair bedrijven die direct in contact komen met de externe klant is anders dan die van facilitair bedrijven die alleen te maken hebt met de interne klant. Hospitality wordt wel in toenemende mate ingezet om medewerkers aan de organisa-

tie te binden. Daarbij is de manier waarop je medewerkers faciliteert en klanten ontvangt, bepalend voor het resultaat dat je bereikt in het primair proces', vat Kraft van Ermel de discussie samen.

Stelling 3: Hospitality verhoogt de facilitaire kosten

'Er wordt steeds meer gestuurd op beleving. In het verleden werd vooral op technische controles gestuurd. Door meer op beleving te sturen, hoef je minder metingen te doen en dat scheelt enorm in de kosten', trapt Kraft van Ermel af.

'Dat hangt ervan af hoe je het invult. Ik heb nooit uitgerekend wat het me zou kosten om 4 procent meer tevredenheid te creëren op sanitair onderhoud als ik het puur op technische gronden moet behalen. We geven miljoenen euro's per jaar uit aan sanitair onderhoud, dus om die extra tevredenheid te realiseren, praten we waarschijnlijk over veel

'Goed facility management maakt hospitality mogelijk'



Janneke van Beuzekom



Gea van der Ploeg

geld. Een knikje of oogcontact kost niets extra, maar levert wel meer tevredenheid op. Dus ik denk niet dat hospitality per definitie extra kosten met zich meebrengt', overweegt Butter.

Ook Van Beuzekom heeft ervaren dat met minder geld een gelijke klanttevredenheid kan worden bereikt: 'Wij zijn heel erg op zoek naar bezuiniging zonder in gastvrijheid in te boeten. Door sommige processen anders te benaderen, kunnen wij grote besparingen realiseren, terwijl de klanttevredenheid gelijk is gebleven. Tegelijkertijd heb je soms te maken met duurder personeel en opleiding van personeel om het juiste gastvrijheidsniveau bij medewerkers te realiseren.'

Ook Van der Ploeg ziet wel extra kosten ontstaan: 'In Groningen kun je in één hal bijna alle dienstverlening afnemen; een parkeerkaart, paspoort, rijbewijs, vergunning en dergelijke. Het inrichten en onderhouden van zo'n hal kost geld, maar biedt een hoge klanttevredenheid. Is het duurder? Dat weet ik niet.'

Heij probeert kostenneutraal een betere beleving te bewerkstelligen. 'Wij hebben het schoonmaakproces samen met de leverancier helemaal geëvalueerd. Waarom moet je bepaalde ruimten een paar keer per dag controleren en niet één keer heel goed. We hebben toen een aantal uren gecalculeerd en hebben ingezet op beleving. De voorman van het schoonmaakbedrijf is in gesprek gegaan met de afdelingsmanager met de vraag wat kunnen we voor

je doen. De schoonmakers doen nu waar de klant om vraagt. De beleving is enorm verbeterd. Dat is niet kostenverhogend geweest. Je moet samen zoeken naar een beter resultaat, een betere beleving. Dat hoeft geen extra geld te kosten. De gebruikers hebben wel het gevoel dat ze veel beter worden bediend. Je moet wel opletten dat er geen ruimten worden overgeslagen, bijvoorbeeld openbare ruimten en vergader ruimten. Daar hebben we in het begin wel fouten gemaakt, maar het is een heel leuk traject om met elkaar te doorlopen', schetst Heij.

Ook Het Nieuwe Werken passeert de revue tijdens de discussie. Hoewel nog geen van de deelnemers volgens dit concept werkt, is iedereen hier wel in meer of minder mate mee bezig. Het Nieuwe Werken wordt vooral gezien als een manier om medewerkers beter en wellicht gastvrijer te faciliteren in hun werkpro-

ces. Gesteld wordt dat niet iedere functie zich hiervoor leent. Het Nieuwe Werken gaat gepaard met cultuurveranderingen. Dat heeft een grote impact en vraagt om een langdurig proces.

'Met het Nieuwe Werken gaan we terug in aantal vierkante meters en in aantal werkplekken. Werkplekken worden meer dan vroeger met elkaar gedeeld. Daarmee neemt de betrokkenheid bij de werkplek af. Ik vraag me daarom af of je bijvoorbeeld op schoonmaakkosten kunt besparen', stelt Potman. Van Dijken voorziet dat de vierkante meter prijs voor schoonmaak omhoog zal gaan, omdat de vierkante meters intensiever worden gebruikt. 'De kwaliteit kun je wel veel beter neerzetten. Het Nieuwe Werken levert meer op dan een besparing in facilitaire kosten. Doordat de tevredenheid van medewerkers toeneemt, neemt het ziekteverzuim bijvoorbeeld vaak af. Dat levert ook enorme besparingen op.'

'Hospitality levert zowel voor de externe als interne klant veel op. Hoewel hier kosten mee gemoeid kunnen zijn, is al veel gastvrijheid te realiseren zonder extra kosten. Facility management vormt de basis voor een goede gastvrijheid, maar hospitality komt pas echt tot uiting als medewerkers de juiste mentaliteit hebben en bij alles wat ze doen een gastgerichte benadering hanteren', concludeert Kraft van Ermel.

Janneke van Beuzekom

Janneke van Beuzekom studeerde International Business in Maastricht en Hospitality Management aan de Hogeschool Zuyd. Tussen 2002 en 2005 werkte zij bij Grand Hotel Huis ter Duin als Assistent Facility Director. Daarna werkte zij als Executive assistant manager Bilderberg Hotel Jan Luyken bij de Nederlandse hotelgroep Bilderberg. Sinds 2008 is zij General Manager Bilderberg hotel de Buunderkamp bij Bilderberg Groep.

REAGEREN?
fmm@weka.nl