Gastvrijheid

van beleid naar praktijk

De toegevoegde waarde van gastvrijheid aan
uniforme en betere dienstverlening
van de ondersteunende diensten
van de Christelijke Hogeschool Ede

CHE
CHRISTELIJKE
HOGESCHOOL
EDE

Gastvrijheid

van beleid naar praktijk

OPLEIDING: Facility Management
Faculteit Management & Organisatie
De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN te Den Haag

AUTEUR: Aldith Guijt
STUDENTNUMMER: 14071789

DOCENTBEGELEIDERS: Carolien de Monchy
Annemiek van Gent

EXTERNE BEOORDELAAR: Katinka de Graaff

OPDRACHTGEVER: Gerrit van der Heijden
Directeur Dienst Service & Expertise
Christelijke Hogeschool Ede
Oude Kerkweg 100, 6717 JS Ede

BEDRIJFSBEGELEIDER: Henk Langerak

AFSTUDEERPERIODE: Februari 2018 – maart 2019

CHE CHRISTELIJKE HOGESCHOOL EDE

Voorwoord

Ruim een jaar later en het eindresultaat is er. Fijn dat u hebt besloten dat u dit stuk wilt gaan lezen. In dit voorwoord laat ik u graag kennis maken met mij, de schrijfster van dit stuk. Mijn naam is Aldith Guijt en ik ben inmiddels vijfdejaarsstudent Facility Management (voltijd) aan de Haagse Hogeschool. Dit document is mijn afstudeerscriptie, geschreven in opdracht van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE).

Deze studie Facility Management ging mij gemakkelijk af. Het schrijven van deze scriptie daarentegen was een stuk ingewikkelder voor mij. Gastvrijheid is een prachtig thema maar moeilijk hard te maken. In de studie deden we veel dingen in projectgroepen of in duo's. Als ik nu terugkijk zie ik hoeveel motivatie ik haalde uit het samenwerken met mijn klasgenoten. Ik heb in het afgelopen jaar meer geleerd over mijzelf dan in de eerste drie jaar van mijn opleiding.

Aan het begin van het vierde jaar mocht ik minors gaan volgen. Door mijn Christelijke achtergrond leken de minors die de CHE aanbood mij erg interessant. Nadat ik drie maanden in het gebouw van de CHE was geweest werd ik erg benieuwd naar de facilitaire kant. Ik trok de stoute schoenen aan en kwam zo terecht bij deze afstudeerstage. Bedankt Henk en Carlijn voor het fijne intakegesprek en jullie vertrouwen in mij. Henk is mijn bedrijfsbegeleider op de CHE geweest. Zijn inspiratie en persoonlijke begeleiding hebben mij enorm geholpen gedurende de afstudeerperiode. Bedankt Gerrit van der Heijden, dat u bereid was deze opdracht naar een hoger niveau te tillen. Bedankt alle medewerkers van Dienst S&E voor de interviews die ik af mocht nemen en vooral voor de gezellige tijd die ik bij jullie beleefd heb.

Ook Daniëla en Cathy, oud klasgenoten van de opleiding Facility Management, bedankt dat jullie ook toen jullie al afgestudeerd waren mij wilde helpen met mijn scriptie. Papa, mama en mijn vriendje Remi, bedankt voor jullie geduld met mij in de afgelopen tijd.

Tevens wil ik Carolien de Monchy, docentbegeleider vanuit de Haagse Hogeschool, bedanken voor de fijne manier van ondersteunen en meedenken. Ook Annemiek van Gent, die het van haar overnam toen zij stopte met werken voor de Haagse Hogeschool, bedankt! Katinka de Graaff, externe beoordelaar, bedankt voor alle keren dat u feedback wilde geven.

Aldith Guijt, 6 maart 2018 te Katwijk aan den Rijn

Managementsamenvatting

In het instellingsplan van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) wordt benoemd dat gasten kunnen verwachten dat de CHE een plaats is waar men persoonlijk betrokken is en dat iedereen elkaar vriendelijk en gastvrij tegemoet treedt (CHE, 2016). Deze verwachting wordt gewekt bij de gast maar wordt in de realiteit niet altijd waargemaakt. Voor de ondersteunende diensten van de CHE, Dienst Service & Expertise, is niet duidelijk geformuleerd wat dit betekent voor de dienstverlening. Op deze manier ontstaat er een 'positioning gap' voor de CHE, zij belooft in communicatie-uitingen veel maar maakt dit niet waar. Het doel van dit onderzoek is dat de ondersteunende dienstverlening van de CHE gezamenlijk waarde toevoegen aan het primaire proces door middel van gastvrijheid. Dit onderzoek is gedaan aan de hand van de volgende hoofdvraag: ***Hoe kan gastvrijheid bijdragen aan de uniforme en betere dienstverlening van de Dienst Service & Expertise van de Christelijke Hogeschool Ede?***

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Er is literatuuronderzoek gedaan, deskresearch en er is geobserveerd. Ook zijn er verschillende interviews gedaan; interne interviews met afdelingshoofden en de gasten. Externe interviews zijn gedaan met facilitair managers van andere organisaties die waarde willen toevoegen door gastvrijheid. Qua opbouw zijn de managementbouwstenen gebruikt (strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten).

Gastvrijheid is het prettige, welkome gevoel dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf. Wat dit daadwerkelijk betekend in gedrag is per persoonlijkheidstype verschillend. Gastvrijheid kan waarde toevoegen door te zorgen voor loyale gasten. Daarnaast kan een mens zich pas ontwikkelen wanneer hij zich ergens veilig en geliefd voelt, wat te bereiken is door gastvrijheid. De CHE vindt het belangrijk, naast het zijn van een onderwijsinstelling, een gemeenschap te vormen. In een gemeenschap is gastvrijheid van groot belang. Daarnaast kan gastvrijheid de goede naam van de CHE in stand houden, welke belangrijk is voor samenwerkingen.

Eén van de belangrijkste resultaten van dit onderzoek is dat er geen duidelijke strategie is op het gebied van gastvrijheid. Er is geen duidelijke definitie van gastvrijheid en dit wekt irritatie op bij de medewerkers. Ook is er weinig praktische aandacht aan besteed en missen de medewerkers belangrijke vaardigheden om gastvrij te kunnen zijn. Daarnaast is het niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en kan de gast zo van het kastje naar de muur gestuurd worden. Er zijn veel voorzieningen aanwezig alleen worden deze niet altijd duidelijk gecommuniceerd naar de gast.

Als advies wordt dan ook gegeven dat de werkgroep Gastvrijheid, samen met Dienst Service & Expertise een duidelijke strategie gaat ontwikkelen die aansluit op de missie en visie. Daarnaast zullen de vaardigheden van de medewerkers verbeterd moeten worden. Dit kan door middel van trainingen, gegeven door een externe of een interne medewerker kan worden opgeleid tot trainer. Deze veranderingen moeten dan ook gemonitord worden. Hele praktische oplossingen zijn het duidelijk maken van de structuur en het communiceren van de middelen.

Afkortingen en begrippen

Afkortingen

CHE	**C**hristelijke **H**ogeschool **E**de
CvB	**C**ollege **v**an **B**estuur
Dienst S&E	**Dienst S**ervice & **E**xpertise, de ondersteunende diensten van de CHE
DESTEP	Zes factoren die samen een beeld geven van de omgeving van een organisatie namelijk: **D**emografisch, **E**conomisch, **S**ociaal-cultureel, **T**echnologisch, **E**cologisch en **P**olitiek-juridisch
Fte	Fulltime-equivalent, een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt.
PGOBD	**P**roduct, **G**edrag en **O**mgeving (verantwoordelijkheid van de dienstverlener) **B**ehoefte **en D**oel (van de gast)
SERVQUAL	**Serv**ice **Qual**ity, de kwaliteit van dienstverlening
SWOT	**S**trengths (sterktes), **W**eaknesses (zwaktes), **O**pportunities (kansen) & **T**hreats (bedreigingen)

Begrippen

Gast	Een **gast** is iemand die tijdelijk ergens verblijft. Een **klant** is daarentegen een persoon die tegen betaling gebruik maken van diensten of goederen kopen (Lycaeus Juridisch Woordenboek, sd). John Hokkeling gebruikt in zijn boek MoodMaker het woord gast: “Gaat het om je geld of om jou als persoon? Dat maakt voor mij het verschil tussen klant en gast” (Hokkeling, 2017). Gezien dit onderzoek gaat over gastvrijheid zal het woord gast aangehouden worden. Het gaat hier voornamelijk over de student als gast gezien zij uiteindelijk cruciaal is voor het voortbestaan van de organisatie.
On-the-job coaching	Training die plaatsvindt op de werkplek, tijdens de uitvoering van het werk.
Uniformiteit	Het begrip uniformiteit wordt in het woordenboek omschreven als: ‘wat een gelijke vorm heeft of wat een eenheid vormt’ (van Dale, 2017). In deze vraag wordt bedoeld alle ondersteunende diensten van de CHE eenduidig kunnen gaan opereren door gastvrijheid. Ze zullen niet in alles hetzelfde zijn, gezien de aard van de werkzaamheden verschilt, maar wel eenheid vormen.
Unique selling point	Een unique selling point beschrijft de unieke eigenschappen van een product of dienst. Hiermee onderscheidt een product of dienst zich van alternatieve producten of diensten in dezelfde branche (Marketing termen, 2019).

Inhoudsopgave

Voorwoord 3
Managementsamenvatting 4
Afkortingen en begrippen 5
Inhoudsopgave 6
Inleiding 7
1. Christelijke Hogeschool Ede 8
2. Verantwoording onderzoek 10
3. De theorie van gastvrijheid 16
4. Toegevoegde waarde van gastvrijheid 19
5. Huidige situatie 21
6. Leren van anderen 25
7. Gewenste situatie 27
8. Conclusie en advies 30
9. Implementatieplan 31
10. Bedrijfskundige consequenties 34
Bibliografie 36

Inleiding

Afgelopen jaren is er op de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) geïnvesteerd in de ‘hardware’; de gebouwen en voorzieningen (ICT, studiecentrum, restaurant etc.). Dit heeft ervoor gezorgd dat deze goed aansluit bij wat de huidige onderwijspraktijk vraagt. De komende jaren wil de CHE ook investeren in de ‘software’; de werkprocessen en werkcultuur. Dit onderzoek, welke gaat over hoe gastvrijheid waarde kan toevoegen aan het primaire proces en bij kan dragen aan meer uniforme en betere dienstverlening van de ondersteunende diensten van de CHE, is daar een onderdeel van.

In het instellingsplan van de CHE wordt benoemd dat gasten kunnen verwachten dat de CHE een plaats is waar men persoonlijk betrokken is en dat iedereen elkaar vriendelijk en gastvrij tegemoet treedt (CHE, 2016). Wat dit echter betekent voor de dienstverlening van Dienst Service & Expertise (de ondersteunende diensten van de CHE) is niet duidelijk of uniform geformuleerd. Er is geen CHE-definitie van gastvrijheid. De dienstverlenende afdelingen hebben allen een eigen opvatting hierover. Dat maakt de plaats van dienstverlening binnen de CHE onoverzichtelijk, onduidelijk en heel divers.

De CHE wordt doorgaans hoog gewaardeerd. Op de eerste pagina van haar website is dit direct duidelijk zichtbaar: “De CHE heeft een ontzettend goede en open sfeer. Je wordt als student echt gehoord” (Tweedejaarsstudent, 2018). Persoonlijke betrokkenheid bij studenten, medewerkers en werkveldpartners is voor de CHE haar ‘unique selling point’. Er worden hoge verwachtingen gewekt maar worden deze ook waargemaakt door het ondersteund personeel? En hoe wordt dit gewaarborgd in de toekomst?

Het doel van dit onderzoek is dat de ondersteunende dienstverlening van de CHE gezamenlijk van toegevoegde waarde is voor het onderwijs door middel van gastvrijheid. Op deze manier kunnen de ondersteunende diensten, Dienst Service & Expertise, de ‘software’ aan laten sluiten op wat de huidige en toekomstige onderwijspraktijk vraagt.

Aan de hand van deskresearch, literatuuronderzoek, observaties en interviews wordt er in dit document antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: ***Hoe kan gastvrijheid bijdragen aan de uniforme en betere dienstverlening van de Dienst Service & Expertise van de Christelijke Hogeschool Ede?***

In het eerste hoofdstuk wordt de Christelijke Hogeschool Ede omschreven aan de hand van een interne en externe analyse. In hoofdstuk twee is een uitgebreide onderzoekverantwoording te lezen. In hoofdstuk drie en vier wordt een theoretisch kader geschetst; allereerst over de definitie van gastvrijheid en daarna over de toegevoegde waarde van gastvrijheid.

De hoofdstukken vijf, zes, zeven, acht en tien zijn opgebouwd aan de hand management bouwstenen. Deze bouwstenen zijn strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. In hoofdstuk vijf komt de huidige situatie aan bod. In het zesde hoofdstuk worden de externe interviews behandeld en wordt gekeken wat er geleerd kan worden van andere organisaties. In hoofdstuk zeven wordt de gewenste situatie besproken. In hoofdstuk acht wordt er geconcludeerd en advies gegeven.

In hoofdstuk negen gaat het over de implementatie van het gegeven advies. Tot slot komen in het laatste hoofdstuk de bedrijfskundige consequenties aan bod. De gebruikte bronnen zijn hierna terug te vinden.

1. Christelijke Hogeschool Ede

In dit hoofdstuk wordt er een interne en externe analyse uitgevoerd over de Christelijke Hogeschool Ede (hierna te noemen CHE). Er wordt specifiek ingezoomd op de ondersteunende diensten, Dienst Service & Expertise.

1.1 Interne analyse

In het Instellingsplan 2016-2020 staan de missie en visie van de CHE uitgebreid omschreven. In deze interne analyse wordt dit onderdeel in het kort samengevat.

1.1.1 Missie

De CHE is een Christelijke instelling voor hoger beroepsonderwijs. De drijfveer van de CHE is de roeping om de samenleving te dienen: samen met het werkveld toekomstige professionals opleiden tot mensen die weten wie ze zijn en welke bijdrage zij kunnen leveren aan de beroepspraktijk en samenleving.

De CHE biedt haar studenten een werk-, leer- en leefgemeenschap met persoonlijke aandacht voor hun vorming. Studenten worden opgeleid tot mensen die thuis zijn in hun beroep en bekwaam om hun professionele identiteit verder te ontwikkelen. Daarbij is het belangrijk dat de studenten hun persoonlijke geloofsovertuiging en levensbeschouwing weten te verbinden aan de context van hun beroep of werkveld.

Bij studenten, werkveldpartners en in de maatschappij wil de CHE bekend staan om haar betrokkenheid op de samenleving vanuit haar Christelijke identiteit, om de kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek en persoonlijke betrokkenheid. De CHE stelt zich bij haar activiteiten onder het gezag van de Bijbel, die zij erkent als het betrouwbare en geïnspireerde Woord van God (CHE, 2016).

1.1.2 Visie

De Christelijke identiteit van de CHE wordt uitgedragen door studenten vanuit een Christelijke visie te laten vormen (persoonsvorming, maatschappelijke vorming en godsdienstig culturele vorming) waarbij nadruk wordt gelegd op verbinding tussen identiteit, professie en samenleving. Persoonlijke betrokkenheid bij studenten, medewerkers en werkveldpartners is voor de CHE haar ‘unique selling point’. De CHE ziet een persoon in zijn geheel en niet alleen als student, collega of klant. Het onderwijsprogramma en gebouw worden zó gecreëerd dat daar letterlijk ruimte is voor persoonlijke ontmoeting. De CHE is een zo plat mogelijke en wendbare organisatie die snel kan inspelen op de behoeften van het werkveld en vragen van studenten (zie bijlage 1 voor organogram).

1.1.3 Dienst Service & Expertise

Alle processen die ondersteunend zijn aan het primaire proces, het onderwijs, zijn ondergebracht in de Dienst Service & Expertise (hierna te noemen Dienst S&E). De ondersteunende diensten bestaan uit 17 afdelingen; Financiën, Huisvesting & Beheer, ICT-Beheer, Informatiemanagement, Inkoop, International Office, Onderwijs & Kwaliteitszorg, Marketing & Communicatie, Personeel & Organisatie, Receptie, Roosterbureau, Studentzaken, Studiecentrum, Studieloopbaancentrum, Talencentrum, Toets bureau en Repro. De Dienst S&E telt in totaal 110 fte.

Elke afdeling heeft een afdelingshoofd. In dit onderzoek wordt specifiek ingezoomd op de afdelingen die veel contact met de primaire groep gasten (studenten) hebben. De afdelingen Huisvesting & Beheer en ICT-Beheer zijn beide aanspreekbaar bij de Servicebalie. De afdelingen Receptie, Roosterbureau, Studentzaken en Studiecentrum hebben elk een eigen balie. Ook de afdeling Marketing & Communicatie heeft veel met de gast te maken via bijvoorbeeld de website en evenementen.

1.2 Externe analyse

De externe context van de CHE wordt geanalyseerd door middel van een DESTEP-analyse. **D**emografische, **E**conomische, **S**ociaal-culturele, **T**echnologische, **E**cologische en **P**olitiek-juridische kansen en bedreigingen voor de CHE en haar gastvrijheid worden in kaart gebracht. In figuur 1 is een kort overzicht gegeven van de externe factoren. De uitgebreide toelichting op deze factoren is te lezen in bijlage 2.

Demografisch - Groei startende HBO'ers - Vergrijzing	**Economisch** - Sociaal leenstelsel	**Sociaal-cultureel** - Secularisatie
Technologisch - Virtueel klaslokaal - Robotisering	**Ecologisch** - Klimaatverandering - Duurzaamheid	**Politiek-juridisch** - Halvering collegegeld lerarenopleidingen - Leven Lang Leren krediet

Figuur 1 - DESTEP-analyse

1.3 SWOT-analyse

De SWOT-analyse geeft een overzicht van welke sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen er zijn voor de CHE. De analyse bestaat uit interne factoren die ingedeeld worden in sterktes en zwaktes. Deze zijn gebaseerd op de prestatieafspraken van de CHE richting de overheid (College van Bestuur CHE, 2012). De kansen en bedreigingen zijn gebaseerd op de hierboven genoemde DESTEP-analyse.

Sterktes (strengths)

1. Sterke, kleinschalige onderlinge binding en gemeenschap
2. Hoge mate van dienstbaarheid aan studenten en elkaar
3. Sterk inhoudelijk drive om goed werk te leveren, met hoog arbeidsethos
4. Sterke focus op de kwaliteit van het primaire onderwijsproces
5. Uitstekende reputatie op basis van kwaliteit en tevredenheid

Zwaktes (weaknesses)

1. Geringe neiging om elkaar aan te spreken op afspraken en resultaten
2. Te weinig attentie voor procedurele borging en documentatie van werk
3. Te weinig procesvaardigheden (ten opzichte van inhoudelijke kwaliteiten)
4. Matig lerend vermogen
5. Matige externe, ondernemende en innovatieve gerichtheid

Kansen (opportunities)

1. Groei startende HBO'ers
2. Secularisatie
3. Virtueel klaslokaal en robotisering
4. Duurzaamheid
5. Halvering collegegeld lerarenopleidingen en Leven Lang Leren krediet

Bedreigingen (threats)

1. Vergrijzing
2. Secularisatie
3. Klimaatverandering

2. Verantwoording onderzoek

In dit hoofdstuk wordt omschreven hoe dit onderzoek is opgebouwd. Allereerst worden de aanleiding en de scope van het onderzoek uitgelegd. Daarna zullen de verschillende onderzoeksmethoden worden uitgelicht en onderbouwd. Als laatste is de verantwoording van het onderzoek te lezen.

2.1 Aanleiding

Dit onderzoek is een investering van de CHE in de 'software'; de werkprocessen en werkcultuur. Waar er afgelopen jaren is geïnvesteerd in de 'hardware'; de gebouwen en voorzieningen (ICT, studiecentrum, restaurant etc.) verdient nu de 'zachte' kant de aandacht.

Gastvrijheid is de afgelopen jaren wel een thema geweest waar veel over is gesproken op de CHE. Het ligt in het verlengde van haar Christelijke identiteit maar echt concreet werd het niet. Op de Vocatiodag, de jaarlijkse inspiratiedag voor medewerkers, sprak een spreker in 2013 over het belang van gastvrijheid. De toenmalige directeur van Dienst Facilitair heeft dit onderwerp zich toen toegeëigend en zette in 2014 een werkgroep op. Het doel van deze werkgroep was het ontwikkelen van een dienstverleningsconcept. Na een prijsvraag voor een pakkende naam en het toewijzen van ambassadeurs is er verder niet teruggegrepen op het dienstverleningsconcept 'Goed voor elkaar'. Ook is dit dienstverleningsconcept nooit definitief gemaakt.

In 2014 en 2015 werd het gebouw van de CHE verbouwd en heeft de 'zachte' kant van het thema gastvrijheid niet de prioriteit gehad. Het gebouw heeft door de verbouwing een open uitstraling gekregen. Door de verbouwing en door 'on-the-job' training van de organisatie Receptel veranderde de rol van de receptionistes en hun houding veranderde van 'telefoniste' naar 'gastvrouw', van reactief naar proactief. In 2017 heeft het huidig hoofd Huisvesting & Beheer de leergang Hospitality gevolgd van FMN en 'Gastvrijheid in bedrijf'. Vanuit de inzichten die hij daaruit meenam heeft hij opnieuw een werkgroep opgezet. Vanuit deze werkgroep is dit onderzoek naar gastvrijheid op de CHE ontstaan.

In het instellingsplan van de CHE wordt benoemd dat gasten kunnen verwachten dat de CHE een plaats is waar men persoonlijk betrokken is en dat iedereen elkaar vriendelijk en gastvrij tegemoet treedt (CHE, 2016). Wat dit echter betekent voor de dienstverlening van Dienst S&E is niet duidelijk, uniform en concreet geformuleerd. De dienstverlenende afdelingen hebben allen een eigen opvatting hierover. Dat maakt de plaats van dienstverlening binnen de CHE onoverzichtelijk, onduidelijk en heel divers. De CHE benoemd de persoonlijke betrokkenheid als unieke punt van de Hogeschool. Zolang dit alleen geldt voor het onderwijzend personeel (welke vaak dichterbij de student staan) en niet voor de ondersteunende diensten ontstaat er een verschil tussen de verwachting die gewekt wordt en de realiteit.

2.2 Scope

In dit onderzoek wordt gezocht naar hoe gastvrijheid bij kan dragen aan de dienstverlening van de ondersteunende diensten van de CHE. Er is gekozen voor de gehele Dienst S&E omdat er in de afgelopen jaren gebleken is dat gastvrijheid niet enkel iets is van de receptie of het facilitaire team. Deze afdelingen hebben de andere ondersteunende diensten nodig om de beleving van de gast zo optimaal mogelijk te laten zijn.

Daarnaast is ervoor gekozen om het advies niet voor de gehele CHE te laten gelden. Het onderwijs verschilt daarin teveel van de ondersteunende processen. Daarnaast zou de scope van het onderzoek dan te groot zijn.

2.3 Opbouw onderzoek

In dit onderzoek wordt gezocht naar een antwoord op de volgende hoofdvraag: ***Hoe kan gastvrijheid bijdragen aan de uniforme en betere dienstverlening van de Dienst Service & Expertise van de Christelijke Hogeschool Ede?***

2.3.1 Uitleg begrippen

- **Gastvrijheid**
  In het woordenboek wordt gastvrijheid uitgelegd als: 'de gulheid in het onthalen, herbergen of opnemen van gasten' (van Dale, 2017) Het is een begrip wat samengaat met verschillende factoren en een persoonlijke interpretatie. In de eerste deelvraag zal aan de hand van literatuur het begrip 'gastvrijheid' uiteengezet worden.

- **Uniformiteit**
  Het begrip uniformiteit wordt in het woordenboek omschreven als: 'wat een gelijke vorm heeft of wat een eenheid vormt' (van Dale, 2017). In deze vraag wordt bedoeld alle ondersteunende diensten van de CHE eenduidig kunnen gaan opereren door gastvrijheid. Ze zullen niet in alles hetzelfde zijn, gezien de aard van de werkzaamheden verschilt, maar wel eenheid vormen.

- **Betere dienstverlening**
  Met het begrip 'betere dienstverlening' wordt bedoeld dat de service die geleverd wordt voldoet aan de verwachting of mogelijk zelfs beter is dan de verwachting. Bij de laatste studentenenquête waren de studenten te spreken over de vernieuwde gebouwen en over het onderwijs van de CHE maar niet specifiek over de dienstverlening (Centrum Hoger Onderwijs Informatie, 2017).

2.3.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn deelvragen opgesteld. Deze zijn opgedeeld in onderzoeksvragen.

Deelvraag	Onderzoeksvraag		Methodiek	Plaats in document
1. Wat is gastvrijheid?	**1.1** Wat is de definitie van gastvrijheid?		Literatuur	3.1 Definitie 3.2 SERVQUAL-model
	1.2 Hoe wordt gastvrijheid ervaren door verschillende persoonlijkheidstypes?		Literatuur	3.3 Persoonlijkheidstypes
	1.3 Wat is het verschil tussen klantvriendelijkheid en gastvrijheid?		Literatuur	3.4 Klantvriendelijkheid
2. Hoe kan gastvrijheid zorgen voor toegevoegde waarde?	**2.1** Hoe kan gastvrijheid zorgen voor toegevoegde waarde voor het primaire proces van de CHE?		Literatuur	Hoofdstuk 4
3. Wat is de huidige situatie van Dienst S&E?	**3.1** Strategie	**3.4** Middelen	Desk research Interviews Observaties	Hoofdstuk 5
	3.2 Structuur en cultuur	**3.5** Resultaten		
	3.3 Mensen			
4. Hoe zijn ondersteunende diensten van andere bedrijven door gastvrijheid een toegevoegde waarde voor het bedrijf?	**4.1** Strategie en structuur	**4.3** Middelen en resultaten	Deskresearch Interviews Observaties	Hoofdstuk 6
	4.2 Cultuur en mensen			

5. Wat is de gewenste situatie van Dienst S&E?	**5.1** Strategie	**5.4** Mensen en middelen	Literatuur Deskresearch	Hoofdstuk 7
	5.2 Structuur en cultuur	**5.5** Resultaten		

Figuur 2 - Deel- en onderzoeksvagen

2.3.3 Management bouwstenen

Bij deelvragen 3, 4 ,5 en 6 wordt een eenduidige lijn getrokken aan de hand van management bouwstenen. Deze bouwstenen zijn strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. De management bouwstenen zijn een samenvoeging van verschillende managementmodellen zoals INK, McKinsey, Balanced Scorecard etc. (Nieuwenhuis, 2010) Hier is voor gekozen vanwege de eenvoud van deze bouwstenen en de overzichtelijkheid.

- **Strategie**
  Wanneer gesproken wordt over strategie gaat het over de strategische besturing van een organisatie. Daarin gaat het om een planmatige uitgewerkte visie van de organisatie.
- **Structuur**
  In de structuur van een organisatie is de werking van een organisatie omschreven. Het gaat hierbij enkel om de harde formele regels, niet over gewoontes, normen en waarden.
- **Cultuur**
  Als het gaat over cultuur hebben we het over de manier waarop mensen met elkaar om gaan. Hier gaat het om de ‘zachte’ en informele kant van de omgangsvormen.
- **Mensen**
  Het onderdeel mensen gaat over de medewerkers en het management. Welke vaardigheden, kennis en talenten hebben zij en kunnen zij gebruiken voor de organisatie?
- **Middelen**
  Dit aandachtsgebied gaat over een breed scala van alle ‘overige’ resources zoals financieel management (geld), informatiemanagement (ICT), facility management (huisvesting, materiaal, secretariaat, beveiliging, catering) en communicatiemanagement.
- **Resultaten**
  Wat leveren de werkzaamheden van de organisatie op? Hierbij is het uitgangspunt om ‘van buiten naar binnen’ te kijken.

2.4 Methoden van onderzoek

De methoden die gebruikt worden in dit onderzoek (literatuuronderzoek, deskresearch, interviews en observaties) worden hier omschreven en verantwoord.

2.4.1 Literatuuronderzoek

In de deelvragen 1, 2, 5 en 6 wordt gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Om een duidelijk beeld te geven waar het over gaat als men spreekt over gastvrijheid wordt dit onderzocht in de literatuur. In verschillende literaire bronnen is gezocht naar een definitie van gastvrijheid en welke toegevoegde waarde dit kan hebben. De belangrijkste bronnen uit de literatuur in dit onderzoek zijn:

- **Hokkeling, J. d. (2017). MoodMaker; het ontwikkelen van gastvrije organisaties. Amsterdam: Uitgeverij Boom.**
  Dit boek is een verzameling van de belangrijkste theorieën over gastvrijheid. Daarnaast geeft het boek praktische invulling aan de implementatie van gastvrijheid in organisaties.
- **Bolier, D. G. (1988). Hotelmanagement: theorie en praktijk van front office en housekeeping. Utrecht: SHV.**
  De hotellerie kan wat betreft gastvrijheid een voorbeeld zijn voor andere dienstverlenende organisaties, zoals de CHE. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van Bolier zijn PGOBD-model wat inzicht geeft in de beleving van de gast.
- **Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. en Grembler, D. D. (2006) Service Marketing: Integrating customers focus across the firms. New York: McGraw-Hill International edition**
  In deze bron wordt het SERVQUAL-model uitgelegd. Het SERVQUAL-model gaat uit van de verwachtingen en ervaringen van gasten en bepaald zo hoe er ‘gaps’ ontstaan in de dienstverlening. Deze bron maakt duidelijk wat het belang van goede service is.
- **Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 370-396.**
  De piramide van Maslow blijkt na bijna 80 jaar nog steeds van kracht. Het belang van het zijn van een gemeenschap wordt hierdoor onderschreven.
- **Reichheld, F. (2006). De ultieme vraag: Zou u ons bedrijf aanbevelen. Amsterdam: Business Contact.**
- **Burgers, J. (2015). Met tevreden klanten schiet je weinig op. Culemborg: van Duuren Management.**
  Reichheld introduceert de NPS, de Net Promotor Score. Dit is een meetmethode die aangeeft wanneer iemand een passief tevreden gast is en wanneer iemand een organisatie zal promoten. Burgers onderschrijft dit in zijn theorie over ‘fans’. Deze theorie over gasttevredenheid en loyaliteit zijn belangrijke bronnen voor dit onderzoek.

2.4.2 Deskresearch

Ook wordt er gebruik gemaakt van deskresearch. Vooral de informatie die nodig is voor het invullen van de management bouwstenen wordt deskresearch verworven. De belangrijkste bronnen wat betreft deskresearch in dit onderzoek zijn:

- **CHE. (2016). De CHE: voor de wereld van morgen - Instellingsplan 2016-2020. Ede: Christelijke Hogeschool Ede.**
  In het Instellingsplan wordt de richting van de organisatie aangegeven voor 4 jaar. De aanleiding van het onderzoek is te vinden in dit plan, maar ook bijvoorbeeld de missie en de visie is hierin te lezen.
- **Dienst Service & Expertise CHE. (2018). A3 Jaarplan. Ede: Christelijke Hogeschool Ede.**
  Het jaarplan van de Dienst Service & Expertise geeft weer wat de ondersteunende diensten van de CHE het komende jaar willen ondernemen.
- **Falkink, J. (2014). *Servicekwaliteit van (hoger) onderwijsondersteunende diensten gemeten met behulp van SERVQUAL-model.* Zaltbommel: Masteropleiding Kwaliteitsmanagement Schouten en Nelissen University.**
  Dit onderzoek wijst aan wat studenten belangrijk vinden in de service van onderwijsondersteunend personeel aan de hand van het SERVQUAL-model. Dit onderzoek over de toegevoegde waarde van gastvrijheid van de ondersteunende diensten sluit hier naadloos op aan.

2.4.3 Interviews

Aangezien het onderzoek kwalitatief van aard is zullen de interviews semigestructureerd zijn. Dit houdt in dat er vooraf een richtlijn wordt opgesteld welke vragen er gesteld zullen worden maar hier kan van worden afgeweken wat betreft de volgorde of vraagstelling. Ook zal er soms worden afgeweken van de vooraf opgestelde vragen om zo een gespecificeerd antwoord te krijgen. De meeste interviews vinden persoonlijk plaats zodat deze interviews uitgebreid kunnen worden afgenomen en dat er kan worden doorgevraagd naar aanleiding van een eerder gestelde vraag.

De interne interviews zijn gehouden met verschillende belangrijke actoren binnen de CHE. Het College van Bestuur is geïnterviewd vanwege haar grote invloed in de strategie en de richting die de CHE op gaat. De afdelingshoofden zijn geïnterviewd omdat de ondersteunde diensten waarvoor zij verantwoordelijk zijn direct in contact staan met de gast. Door hen te interviewen werd informatie verkregen in de visie van deze afdelingen op gastvrijheid en de huidige situatie. Ook is de gast van de CHE geïnterviewd. In deze interviews is gekozen voor de grootste groep van de gasten; de studenten. Deze studenten volgen allen verschillende opleidingen; Social Work, Bedrijfskunde, Journalistiek, Godsdienst Pastoraal Werk en Verpleegkunde. Ze verschillen in geslacht, leeftijd en in hoeveel jaar zij een opleiding volgen aan de CHE.

De externe interviews zijn gehouden met de Coördinator Services Facilitair Bedrijf van de Volksbank, de oprichtster van ‘Gastvrijheid in Bedrijf’, Manager Facilities & Real Estate van Eneco en met de Chief Hospitality van de Hogeschool Utrecht. De Coördinator Services Facilitair Bedrijf van de Volksbank heeft daar gastvrijheid ontwikkelt via een hospitality programma onder de naam ‘Welkom bij onze bank’. De oprichtster van ‘Gastvrijheid in bedrijf’ heeft na haar opleiding Facility Management de organisatie opgericht. Zij organiseerden een studentenmiddag waar meerdere studenten met een onderzoek rond het thema gastvrijheid bij elkaar kwamen. De insteek van deze middag was het leren van elkaar en het gebruik maken van de expertise die ‘Gastvrijheid in bedrijf’ in de afgelopen jaren heeft verworven. De Manager Facilities & Real Estate van Eneco heeft er in 2012 voor gezorgd dat zij van vijf panden naar één locatie gingen in Rotterdam. In deze overgang heeft gastvrijheid een grote rol gespeeld. Elk gebouw van de Hogeschool Utrecht heeft een hospitality team. De Chief Hospitality is daarin eindverantwoordelijk voor de gehele dienstverlening.

2.4.4 Observaties

Om de huidige situatie van verschillende processen binnen de Dienst S&E in kaart te brengen is er geobserveerd. Dit werd gedaan aan de hand van een ongestructureerde observatie, waarbij van tevoren geen concreet observatieschema vastgesteld is. Er wordt bekeken wat er tijdens een activiteit gebeurd, wat hierin opvallend is en welke handelingen uitgevoerd worden. Zo wordt gedrag zo gedetailleerd mogelijk geobserveerd. Door gebruik te maken van een ongestructureerde observatie was er een open blik op de situatie. Wanneer dit vastgelegd zou zijn in observatiepunten kunnen cruciale stappen in het proces over het hoofd gezien worden.

2.5 Onderzoek verantwoording

In dit onderdeel wordt verantwoord waarom het onderzoek valide, betrouwbaar en bruikbaar is.

2.5.1 Valide

Een onderzoek is valide als het onderzoeksinstrument heeft gemeten wat het moet meten. Wanneer hier geen sprake van is zijn er systematische fouten gemaakt en mogen hier geen conclusies uit getrokken worden (Verhoeven, 2014).

In dit onderzoek zijn de onderzoeksinstrumenten literatuuronderzoek, deskresearch, interviews en observatie gebruikt. Het theoretische kader wordt geschetst door middel van literatuuronderzoek en deskresearch. De huidige situatie en het leren van anderen wordt gedaan aan de hand van interviews en observaties. De gewenste situatie is een samenvoeging van al deze onderzoeksinstrumenten. Dit zijn de juiste instrumenten waardoor gemeten wordt wat moet worden gemeten.

2.5.2 Betrouwbaar

De betrouwbaarheid van het onderzoek doelt op het feit dat gehanteerde meet-/onderzoeksmethoden precies en nauwkeurig zijn. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen zal gebruik gemaakt worden van:

- **Triangulatie.** In dit onderzoek worden verschillende dataverzamelingsmethoden gebruikt en zinvol gecombineerd. Hierbij wordt opgelet of de bronnen niet op elkaar gebaseerd zijn.
- **Authenticiteit.** Wanneer er gebruik wordt gemaakt van een bron wordt nagegaan of de auteur gespecialiseerd is in het onderwerp en/of betrouwbare bronnen gebruikt heeft.
- **Bewaren van ruwe onderzoek data.** Zo is het mogelijk terug te grijpen op deze resultaten wanneer merkwaardigheden worden gevonden.

2.5.3 Bruikbaar

Het onderzoek over gastvrijheid binnen de Dienst S&E van de CHE zal bruikbaar zijn omdat het met die intentie geschreven is. Het is een adviesrapport met een implementatieplan. Sommige uitkomsten en conclusies kunnen gemakkelijk toegepast worden. Andere adviezen zullen meer strategisch van aard zijn en kunnen in de loop van de tijd worden toegepast. Deze zullen dan op lange termijn van waarde zijn voor de CHE.

3. De theorie van gastvrijheid

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag: ***wat is gastvrijheid?*** Allereerst wordt de definitie uiteengezet aan de hand van het PGOBD-model. Vervolgens wordt het SERVQUAL-model behandeld en wordt er uitgelegd hoe er een verschil kan ontstaan tussen de verwachting en ervaring van een gast. Daarna wordt gekeken naar wat gastvrijheid te maken heeft met verschillende persoonlijkheidstypes. Als laatste wordt het verschil tussen de verschillende begrippen rondom gastvrijheid uitgelegd.

3.1 Definitie

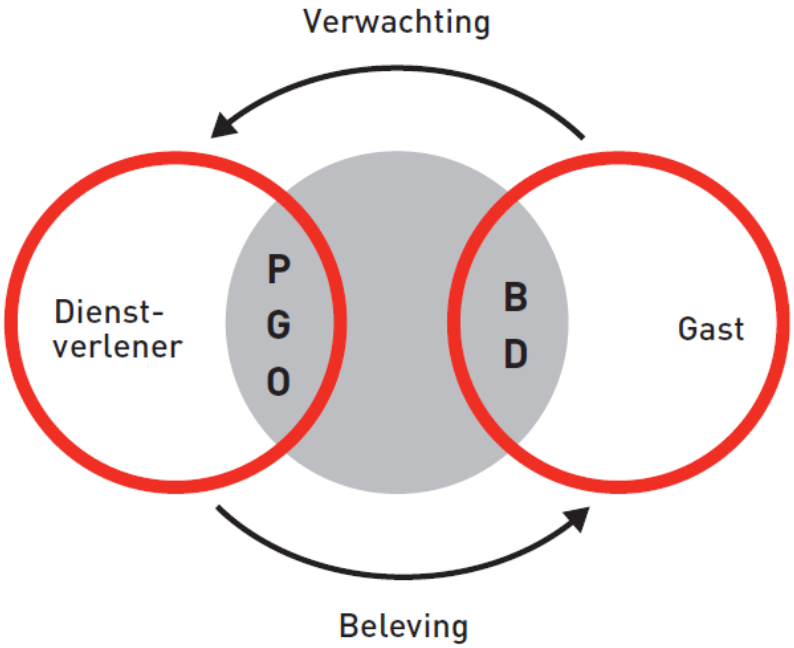
Gastvrijheid is een term die op vele verschillende manieren te definiëren is. In het woordenboek noemt men gastvrijheid 'de gulheid in het onthalen, herbergen of opnemen van gasten' (van Dale, 2017). Het wordt ook gedefinieerd als 'de kunst om iemand zich welkom te laten voelen' (Gunnarsson, 2007).

Aan de hand van de uitwerking van John Hokkeling in zijn boek 'MoodMaker' wordt het begrip 'gastvrijheid' als volgt uiteengezet:

- Een **gast** is iemand die tijdelijk ergens verblijft.
- **Gastgerichtheid** is de tastbare en regisseerbare wijze waarop een dienst geleverd wordt aan de gast.
- **Gastheerschap** is naar beste kunnen een gast helpen door vanuit je hart oprechte aandacht, veiligheid en comfort te bieden.
- **Gastvrijheid** is het prettige, welkome gevoel dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf. (Hokkeling, 2017)

Uit onderzoek onder vijfhonderd Nederlanders blijkt dat de volgende woorden het meest genoemd worden wanneer het over gastvrijheid gaat: welkom, vriendelijk, open, gezellig, hartelijk, behulpzaam, delen en aandachtig
(SYNDLE & Flycatcher, 2013).

Een model wat in het hotelmanagement vaak wordt toegepast is het PGOBD-model van Daane Bolier. **P**roduct, **G**edrag en **O**mgeving zijn de verantwoordelijkheid van de dienstverlener, terwijl de gast zijn **B**ehoefte (die vervuld dient te worden) en een **D**oel heeft. In figuur 3 is weergegeven welke relatie de dienstverlener en de gast hierin hebben. De gast heeft een verwachting van de dienstverlener waar de dienstverlener op in speelt. Daarmee creëert de dienstverlener een bepaalde beleving. De verhouding tussen deze verschillende factoren bepaalt de mate van gastvrijheid (Bolier, 1988).



Figuur 3 - PGOBD-model

3.2 SERVQUAL-model

Het SERVQUAL-model gaat over de kwaliteit van dienstverlening. Het gaat uit van het verschil tussen de verwachting en de daadwerkelijke ervaring van de dienstverlening. Deze verwachtingen ontstaan, volgens het SERVQUAL-model, vanuit de volgende bronnen:

- **Mond-tot-mond reclame** (hetgeen wat de gast gehoord heeft van anderen, positieve of negatieve ervaringen)
- **Persoonlijke behoeften** (wat vindt de gast belangrijk met betrekking tot de servicekwaliteit?)
- **Persoonlijke ervaringen** (welke ervaringen heeft de gast bij vergelijkbare dienstverleners opgedaan?)
- **Externe communicatie** (alle vormen van marketing vanuit de dienstverlener richting de gast)

Wanneer er een verschil is tussen de verwachting en de daadwerkelijke ervaring van de dienstverlening wordt dat een Service gap genoemd. Dit model kent 5 verschillende gaps:

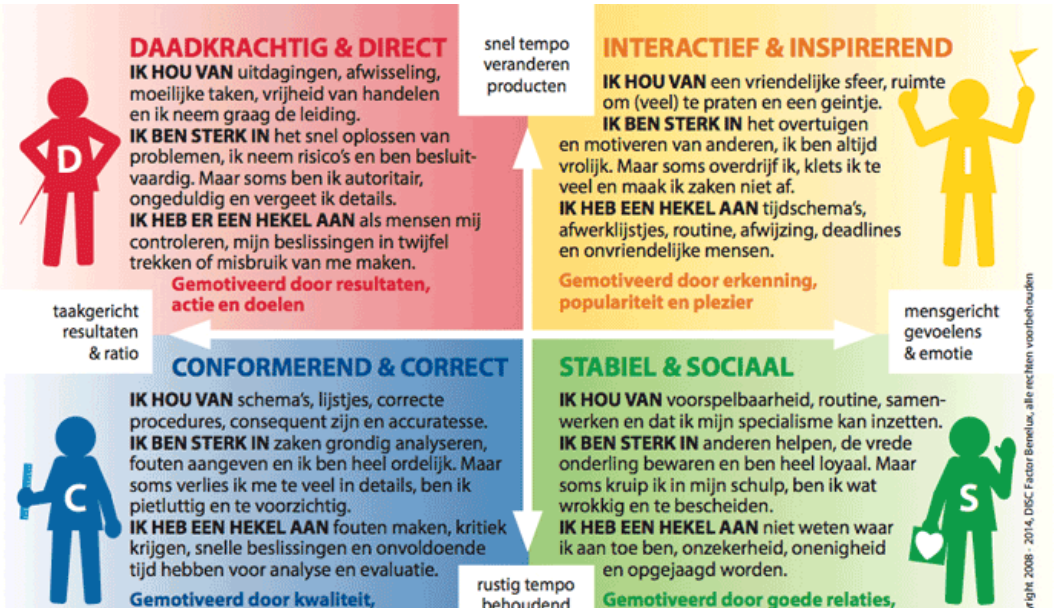
- **Gap 1: Knowledge Gap** (het management heeft een ander (of geen) idee wat gasten willen)
- **Gap 2: Standards Gap** (de opgestelde regels/het beleid sluit niet aan bij wat het management eigenlijk wil)
- **Gap 3: Delivery Gap** (er is beleid over hoe de service geleverd moet worden maar medewerkers doen iets anders)
- **Gap 4: Positioning Gap** (het bedrijf belooft in communicatie-uitingen veel maar maakt dit niet waar)
- **Gap 5: Externe invloeden** (de voorgaande vier gaps leiden tot gap 5: een kloof tussen de verwachtingen van de gast en de geboden service) (Zeithaml V. A., 1988).

Het SERVQUAL-model onderscheidt tien dimensies die van belang kunnen zijn in de servicekwaliteit namelijk: tastbaarheden, betrouwbaarheid, responsiviteit, bekwaamheid, beleefdheid, geloofwaardigheid, veiligheid, toegankelijkheid, communicatie en begrip van gasten.

In onderzoek naar servicekwaliteit van onderwijsondersteunende diensten voor middelbaar en hoger beroepsonderwijs zijn deze tien dimensies teruggebracht naar vijf: tastbaarheden, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie. Aan ruim honderd studenten is gevraagd de vijf dimensies te rangschikken. Uit dit onderzoek bleek dat volgens de studenten empathie de belangrijkste dimensie was (Falkink, 2014).

3.3 Persoonlijkheidstypes

Elk individu heeft een andere definitie van gastvrijheid. Elk mens is anders waardoor iedereen iets anders als prettig en gastvrij zal ervaren. Aan de hand van het DISC-model worden in onderstaande afbeelding (figuur 4) vier persoonlijkheidstypen besproken.



Figuur 4 - DISC-model

Deze theorie is niet bedoeld om elke gast in een hokje te plaatsen maar om de voorkeuren van de gast en het daaruit voortvloeiende gedrag beter te begrijpen. De oprichtster van ‘Gastvrijheid in bedrijf’ zegt het volgende over gastvrijheid en persoonlijkheidstypes: “Het is een kracht om door verschillende kleuren te kijken naar gastvrijheid. Bijvoorbeeld bij een gemeente krijg je iedereen met alle portemonnees, karakters en achtergronden. Het is de kunst om in het concept je dan niet vast te pinnen op jouw eigen voorkeursstijl. Blauwe persoonlijkheidstypes worden er minder blij van als je op hen af stapt bij ontvangst: laat me even, ik wil even gewoon zelf op de bordjes kijken. Zij worden bijvoorbeeld blijer van selfservice modules” (Bijlage 19).

3.4 Klantvriendelijkheid

Er zijn veel verschillende termen die vergelijkbaar zijn met gastvrijheid waardoor er verwarring over kan ontstaan. Wat is het verschil tussen klantvriendelijkheid en gastvrijheid?

Een **gast** is iemand die tijdelijk ergens verblijft. Een **klant** is daarentegen een persoon die tegen betaling gebruik maken van diensten of goederen kopen (Lycaeus Juridisch Woordenboek, sd). In het boek Moodmaker wordt het woord gast gebruikt: “Gaat het om je geld of om jou als persoon? Dat maakt voor mij het verschil tussen klant en gast” (Hokkeling, 2017). In dit gehele document wordt daarom het woord gast gebruikt.

Klantvriendelijkheid, in dit geval gastvriendelijkheid, heeft te maken met de manier waarop ‘klanten’ te woord worden gestaan. Het heeft een praktisch karakter en is eerder reactief dan proactief (Customeyes, 2017). **Klantgerichtheid,** of in dit geval gastgerichtheid, is de tastbare en regisseerbare wijze waarop een dienst geleverd wordt aan de gast. Zo kunnen processen binnen een organisatie gastgericht zijn.

Gastheerschap is naar beste kunnen een gast helpen door vanuit je hart oprechte aandacht, veiligheid en comfort te bieden. Gastheerschap wordt dus geboden door medewerkers (Hokkeling, 2017).

Gastgerichtheid en gastheerschap maken samen gastvrijheid. Gastvrijheid is hierin een **beleving** van het prettige, welkome gevoel dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf.

3.5 Gastvrijheid samengevat

Geconcludeerd kan worden dat gastvrijheid vooral gaat over hoe de gast de dienstverlening ervaart. De tevredenheid van de gast heeft alles te maken met de verwachting (de behoeften, het doel) van de gast: is de verwachting hoog, dan is het een grote uitdaging om de verwachting te overtreffen en daarmee de gast tevreden te stellen. Er kan een kloof ontstaan als de verwachting en ervaring op enig punt verschilt.

Daarnaast is gastvrijheid per persoonlijkheidstype verschillend te interpreteren. Ook is er een verschil tussen alle begrippen rondom klanttevredenheid en gastvrijheid. Het is van belang het verschil tussen deze termen te zien.

4. Toegevoegde waarde van gastvrijheid

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de deelvraag: ***Hoe kan gastvrijheid bijdragen aan het primaire proces van de CHE?*** Het primaire proces van de CHE is het opleiden van HBO-studenten. De onderwerpen die behandeld worden zijn: loyaliteit van de gast, het zijn van een community en de goede naam van de CHE.

4.1 Loyaliteit

Eén van de manieren waarop gastvrijheid bij kan dragen aan het primaire proces is om van passief tevreden gasten loyale gasten te maken. Met loyale gasten worden trouwe en oprecht verbonden gasten van een organisatie bedoeld (MWM2 , 2017). Loyaliteit heeft te maken met het feit of gasten terugkomen naar een bedrijf en of zij het aanraden en promoten.

Uit onderzoek blijkt dat bij een klantevredenheidsscore van 8 de loyaliteit onder de 25% ligt (Jones, 1995). Oftewel: drie op de vier tevreden gasten gaat een volgende keer toch naar een ander bedrijf toe. Pas boven een 9 gaat de loyaliteit richting 50%. Loyale gasten besteden niet alleen veel, maar ze komen ook terug en zijn ambassadeurs van het bedrijf. Loyale gasten worden ook wel fans genoemd, bijvoorbeeld door Drs. J.A.H. Burgers, marketingdeskundige, auteur en spreker. Hij zegt het volgende: “Met 'gewoon' tevreden klanten schiet je weinig op. Wat je wilt, zijn fans. Zij bevelen je aan bij anderen, zijn trouw en minder prijsgevoelig, denken graag met je mee en hebben het beste met je voor.” (Burgers, 2017) Volgens Frederick F. Reichheld, bestsellerauteur, is loyaliteit van gasten de belangrijkste voorwaarde voor het voortbestaan van elk bedrijf. De ultieme vraag die elk bedrijf aan een gast zou moeten stellen is ‘zou u ons bedrijf aanbevelen?’ (Reichheld, 2006)

Reichheld introduceerde de NPS-methode, de Net Promotor Score. Deze methode onderscheidt drie categorieën van gasten:

- Promotors = respondenten die een score van 9 of 10 geven
- Passief tevredenen = respondenten die een score van 7 of 8 geven
- Criticasters = respondenten die een score van 0 tot 6 geven (NPS, 2017)

De NPS heeft een rationele en een emotionele kant. Zowel praktische aspecten (bijvoorbeeld reistijd, prijs, tijdstip etc.) kunnen worden afgewogen in deze vraag maar ook emotionele aspecten (zoals beleving, gevoel, inschatting of iemand anders dit waardeert). Promotors zijn de loyale gasten, zij geven in een klanttevredenheidsonderzoek een 9 of 10 en promoten het bedrijf. Alleen promotors spreken positief over een organisatie. Passief tevreden gasten zullen geen kwaad of goed woord zeggen over de organisatie. De criticasters doen enkel afbreuk aan het imago van een organisatie.

Voor de CHE gaat loyaliteit in de toekomst steeds belangrijker worden. De komende jaren wil de overheid namelijk investeren in het hoger onderwijs. Zo wil zij hoger onderwijs voor iedereen mogelijk maken; zonder financiële, culturele of informatiedrempels. Ook wil zij deeltijdonderwijs makkelijker maken. Het Leven Lang Leren krediet voor werkenden zou hieraan bij moeten dragen (Dienst Uitvoering Onderwijs, 2018). Loyaliteit is dan belangrijk voor alumni die terugkomen naar de CHE voor een cursus of deeltijdstudie maar ook voor huidige studenten die loyaal zijn en de CHE promoten.

4.2 Community

De CHE wil zich niet enkel profileren als hogeschool maar ook als community, een gemeenschap. Gastvrijheid kan daaraan bijdragen. Een gemeenschap wordt gedefinieerd als ‘groep mensen die iets gemeenschappelijks hebben’ (van Dale, 2017).

Gemeenschap is ook een belangrijke waarde in de Bijbel. Al in één van de eerste hoofdstukken van de Bijbel zegt God “Het is niet goed dat de mens alleen is” (Genesis 2:18). Het vormen van een gemeenschap is één van Gods voornaamste doelen voor de mens, iedereen heeft behoefte aan waardering en het gevoel om ergens bij te horen.

Ook Psycholoog Abraham Maslow bevestigde deze behoefte aan gemeenschap. Alleen als aan de ‘lagere’ behoeften van fysiek en emotioneel welzijn zijn voldaan dan pas is er ruimte om aan de hogere behoeften, zoals persoonlijke ontwikkeling, te voldoen (Maslow, 1943). Deze piramide is te zien in figuur 5.

Figuur 5 - De piramide van Maslow

Sociaalpsychologen duiden aan dat er ook een *sense of community* is; het 'gevoel' of 'besef' bij een gemeenschap te horen (McMillan, 1986). Dit besef kan veroorzaakt worden door gastvrij gedrag; delen, vriendelijkheid, openheid, hartelijkheid, behulpzaamheid en aandacht (zie 3.1).

Gastvrijheid kan van toegevoegde waarde zijn voor de CHE door de gast het gevoel te geven dat hij/zij bij een gemeenschap hoort. Pas als iemand zich veilig voelt en op zijn/haar gemak is op de CHE kan de student groeien en bezig zijn met het hoogste niveau van de piramide.

4.3 Goede naam

Naast een opleidingsinstituut is de CHE ook een partner voor bedrijven. Gastvrijheid kan hierin bijdragen aan de goede naam van CHE. Des te meer bedrijven goede ervaringen hebben met de CHE des te meer bedrijven zaken willen doen met haar. Zij hebben elkaar nodig voor het ontwikkelen van onderwijs, stages en andere vormen van samenwerking.

De CHE wil zich ook als een HUB-spot profileren, wat betekent dat bedrijven zich kunnen vestigen in de CHE om zo samen te werken en bij te dragen aan het onderwijs. De CHE kan door middel van gastvrijheid zorgen voor een goed vestigingsklimaat voor bedrijven. Mond-tot-mond reclame kan dan zorgen voor meer samenwerkingen.

4.4 Toegevoegde waarde samengevat

Geconcludeerd kan worden dat gastvrijheid van toegevoegde waarde kan zijn doordat de gast loyaler wordt. Daarnaast kan gastvrijheid het gevoel van gemeenschap versterken. Door zich welkom te weten kan de student beter studeren en zich verder ontwikkelen. Ook heeft gastvrijheid een rol in de loyaliteit van de student. Loyale gasten komen terug naar de CHE of promoten haar.

Gastvrijheid kan ook zorgen voor bedrijfskundig voordeel wat betreft samenwerkingen met andere bedrijven. Wanneer zij een goede naam heeft zullen meer bedrijven willen samenwerken met de CHE.

5. Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt omschreven hoe het er nu voorstaat met de Dienst S&E van de CHE. Er wordt antwoord gegeven op de deelvraag: ***wat is de huidige situatie van Dienst S&E?***

5.1 Strategie

De CHE wil haar studenten een werk-, leer- en leefgemeenschap bieden met persoonlijke aandacht voor hun vorming. Persoonlijke betrokkenheid bij studenten, medewerkers en werkveldpartners is voor de CHE haar 'unique selling point'. De onderwijsprogramma's en het gebouw zijn zo ingericht dat er letterlijk ruimte is voor persoonlijke ontmoeting.

Dienst S&E heeft haar plannen omschreven in een A3 Jaarplan. In dit jaarplan is de strategie omschreven aan de hand van succesfactoren:

1. We werken binnen een professionele cultuur: feedback geven, afspraken nakomen, praten met de ander i.p.v. over de ander & doen wat we zeggen.
2. We werken procesgericht i.p.v. hiërarchisch.
3. We werken klantgericht.
4. We zijn gastvrij. (Dienst Service & Expertise CHE, 2018)

Door de A3 methode te gebruiken bij het maken van het jaarplan is het overzichtelijk waar gedurende het jaar naartoe gewerkt wordt. Door middel van een stoplichtsysteem kan door het jaar heen gemonitord worden welke doelen al behaald zijn en welke niet.

Sommige succesfactoren zijn in het A3 Jaarplan verder omschreven in concrete resultaten. Bijvoorbeeld de succesfactor 'We werken procesgericht i.p.v. hiërarchisch', welke staat omschreven in concrete doelen voor 2018. Eén van die concrete handelingen is bijvoorbeeld: 'Medewerkers zijn geprofessionaliseerd via de CHE Academy op het gebied van procesgericht werken en weten aan welke 10 processen gewerkt wordt' (Dienst Service & Expertise CHE, 2018). Deze succesfactor is dus geconcretiseerd en zo kan er gedurende het jaar gemonitord worden. De succesfactor 'we zijn gastvrij' is niet gespecificeerd. Voor deze factor kan dus gedurende het jaar niet bepaald worden of deze gehaald is.

In het interview met een lid van het College van Bestuur bleek dat gastvrijheid momenteel nog niet verbonden is met de identiteit van de CHE en dat het nog niet uniform wordt aangepakt: "Die eerste stap, het ontvangst, hebben we supergoed geregeld. Je kunt daarin nog een roerend verhaal houden over hoe onze identiteit zich verhoudt met gastvrijheid. Maar in die tweede stap stralen we toch onbewust verbrokkeling uit" (Bijlage 10).

Een strategie voor uniforme en betere dienstverlening door middel van gastvrijheid is er binnen de Dienst S&E in de huidige situatie dus niet.

5.2 Structuur en cultuur

In het Instellingsplan van de CHE staat omschreven dat zij qua structuur een zo plat mogelijke en wendbare organisatie is (CHE, 2016). Zo kan zij snel inspelen op de behoeften van het werkveld en vragen van studenten. In bijlage 1 is te zien hoe de CHE dit vorm geeft in haar organogram.
In hoofdstuk 1.1.3 is te lezen hoe de Dienst S&E ingedeeld is en welke structuur en cultuur hierbij gepaard gaat. De structuur van de CHE is, na de laatste reorganisatie, optimaal voor het zijn van een gastvrije organisatie. Er zijn weinig managementlagen tussen de werknemers en de managers. De structuur is veranderd maar de cultuur lijkt dat niet.

In de prestatieafspraken van de CHE richting de overheid staat omschreven hoe de CHE haar cultuur omschrijft (College van Bestuur CHE, 2012). De cultuur van de CHE is te definiëren als een familiecultuur uit het model van Cameron en Quinn (Cameron, 2011). De CHE is een kleine gemeenschap met een hoge mate van dienstbaarheid aan elkaar en een sterke focus op kwaliteit van het onderwijs. Doordat de relatie tussen mensen in een familiecultuur centraal staat is er op de CHE een geringe neiging elkaar aan te spreken op afspraken en resultaten. Er is weinig aandacht voor procedurele borging en documentatie van werk en er zijn weinig procesvaardigheden. Al elf keer op rij is de CHE uitgeroepen tot de beste middelgrote hogeschool (Centrum Hoger Onderwijs Informatie, 2017). Doordat het al jaren goed gaat met de CHE is er een matige externe, ondernemende en innovatieve gerichtheid.

Alle ondersteunende diensten vallen wel gezamenlijk binnen de Dienst S&E maar toch is iedere afdeling nog erg individueel ingesteld. De diensten hebben het idee niet samen te hoeven werken: “Het helpt misschien wel mee dat we nu één dienst zijn onder één directeur. We hoeven niet zoveel samen te werken. Je merkt wel bij de servicebalie dat als ze opeens moeten samenwerken dat het gepaard gaat met weerstand. Als het mag wanneer we willen, gaat het wel goed en vinden we elkaar wel” (Bijlage 7). Juist die laatste woorden geven aan dat wanneer het noodzakelijk is samen te werken dit zorgt voor botsing.

Een gastvrije organisatie zorgt voor een goede beleving gedurende de gehele ‘guestjourney’, de reis die de gast aflegt binnen de organisatie. Deze gastreis is momenteel al min of meer in kaart gebracht, vooral gericht op de periode voordat de gasten studenten zijn van de CHE. Het gaat hier echter meer om de ‘salesfunnel’, een marketingmethode waarin men alle mogelijke geïnteresseerde klanten probeert te bereiken. Het afdelingshoofd van Marketing & Communicatie zei hierover: “Als de studenten binnen zijn gaan ze door naar de opleidingen. Eigenlijk gaat het natuurlijk gewoon door, tijdens de opleiding zijn ze natuurlijk nog steeds klant en ambassadeur van de CHE. Die klantreis zou nog iets meer in beeld gebracht kunnen worden, maar die verantwoordelijkheid ligt iets meer bij de opleidingen. De opleidingen zitten dicht op de student, zij weten wat ze nodig hebben” (Bijlage 6). Alle afdelingen en haar medewerkers hebben invloed op deze gastreis. De vraag is of de ondersteunende diensten ook weten wat de student nodig heeft en wil. De verantwoordelijkheid voor de student en zijn tevredenheid lijkt momenteel bij de opleidingen te liggen. Samenwerking tussen de afdelingen onderling en samenwerking tussen het onderwijs en de ondersteunende diensten zijn van groot belang wil de gastreis zo gastvrij mogelijk ingericht worden.

De structuur van de CHE is dus optimaal voor het zijn van een gastvrije organisatie. De cultuur lijkt echter niet mee te veranderen. In een gastvrije organisatie is samenwerking van groot belang. Ook is het besef van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de student nodig.

5.3 Mensen

Aan de hand van interviews en observaties wordt gekeken of de medewerkers de vaardigheden hebben om gastvrij te handelen. Geeft de medewerker de gast het prettige en welkome gevoel in het contact?

De meeste ervaringen die studenten hebben met Dienst S&E zijn positief. Dit is gebaseerd op het feit dat ze aangeven goed geholpen te worden: er wordt doorverwezen wanneer nodig en er wordt met hen meegedacht. De studenten geven aan dat ze vriendelijk en met een lach behandeld worden. Een kort en vriendelijk gesprek tussen het werk door wordt erg gewaardeerd door de gasten. Zij vinden dat het de dienstverlening persoonlijker maakt. Een student zei over de medewerkers van de Servicebalie: “Als ik iets kom lenen bij de Servicebalie heb ik echt iets van hen nodig. Ze zijn behulpzaam en vriendelijk, ik maak af en toe een praatje met ze en ik krijg een pepermuntje” (Bijlage 15).

Een praatje tussendoor kan ook verkeerd uitvallen, dat is te merken in het interview met een andere student. Deze student vertelde dat één van de medewerkers haar in haar derde schooljaar vroeg of ze erg moest wennen op de CHE. Vanwege haar uiterlijk werd er waarschijnlijk vanuit gegaan dat ze bij de groep van studerende statushouders hoorde. Ook vertelde zij het volgende: “Ik was in het gebouwdeel Prisma tot laat aan het werk en ik had niet door dat het gebouw dicht ging. Een medewerker kwam naar me toe en vertelde me in het Engels dat ik het gebouw moest verlaten omdat het gebouw dicht ging. Ik bood mijn excuses aan in het Nederlands maar de medewerker vervolgde het gesprek in het Engels.” Dit gaf haar geen welkom gevoel (Bijlage 13).

Weer een andere student gaf aan het vervelend te vinden als er op een bepaalde manier naar haar beperking gevraagd werd: “Dan vragen ze; vind je het niet vervelend? Ben je het niet zat dat je er zo lang mee moet lopen? Er wordt dan een eigen mening gereflecteerd op mij. Jij vindt het vervelend, het lijkt jou stom hier zo lang mee te lopen. Vraag gewoon wat ik ervan vind, in plaats het in te vullen voor mij.” Zij had in haar opleiding geleerd hoe vragen te stellen maar deze vaardigheid miste ze bij de medewerker (Bijlage 16).

Ook gedurende de observatie bij de Servicebalie is gezien dat het inschatten van gasten niet altijd goed gaat. Bij de Servicebalie komt een student met een pasfoto voor een studentkaart. Nog voordat hij de foto kan overhandigen wordt verteld dat het sneller is als hij de foto mailt. Mogelijk was het voor deze student fijner om de foto op dat moment te geven en heeft hij digitaal geen geschikte foto. De verwachting en wensen van de student leken hier ondergeschikt aan het gemak voor de servicebaliemedewerker (Bijlage 4).

Gedurende deze observatie is ook gezien dat er verschillend naar gasten gekeken wordt. Er komt een student langs gelopen waar een medewerker minder goede ervaringen mee blijkt te hebben. Wanneer de student voorbij is vertelt de medewerker: “Zo’n student ben ik liever kwijt dan rijk” Als het gebouw gaat sluiten is deze student nooit heel snel met het opruimen van zijn spullen. Hij lijkt niet te luisteren naar deze medewerker en dat irriteert de medewerker zichtbaar (Bijlage 4). Blijkbaar merken sommige studenten dit ook op. Een student vertelde het volgende: “Ik heb niet het idee dat ik in het ideale plaatje van een student pas. Ik ben luidruchtig, ik hou van gezelligheid, ik ben vaak rumoerig. Ik ben ook groot, dus als ik er ben, ben ik gewoon aanwezig” (Bijlage 14).

De vaardigheden om gasten het prettige en welkome gevoel te geven zijn momenteel niet bij alle medewerkers aanwezig.

5.4 Middelen

Bij de middelen gaat het om een breed scala van alle ‘overige’ middelen zoals financieel management (geld), informatiemanagement (ICT), facility management (huisvesting, materiaal, secretariaat, beveiliging, catering) en communicatiemanagement.

Over het gebouw werd gezegd: “Het is wel een mooi gebouw, hè? Misschien dat het er wel indirect voor zorgt dat ik mij hier op mijn gemak voel. De stoelen zitten lekker, het is prettig om hier te zijn. We hebben het hier zo getroffen” (Bijlage 16). Afgelopen jaren is er geïnvesteerd in de gebouwen en voorzieningen (ICT, studiecentrum, restaurant etc.).

Ook al zijn er veel voorzieningen op de CHE, niet alle geïnterviewde studenten wisten precies welke faciliteiten en services er zijn. De student met de beperking gaf tijdens het interview aan een ruimte nodig te hebben voor medische activiteiten. Deze student wist niet waar dit aangevraagd kon worden. De docent waarmee zij gesproken had over haar beperking wist dit ook niet (Bijlage 16). Ook bij de student Bedrijfskunde werd pas tijdens het interview duidelijk waar hij studiematerialen kan huren (Bijlage 14). Dit terwijl deze studenten beide al enkele jaren op de CHE studeren.

De middelen om de gast een prettig en welkom gevoel te geven zijn wel aanwezig maar zijn momenteel niet altijd duidelijk gecommuniceerd naar de gasten.

5.5 Resultaten

In resultaten wordt gekeken naar wat het opgeleverd heeft dat de CHE afgelopen jaren heeft geprobeerd aandacht te besteden aan gastvrijheid. Dit wordt omschreven vanuit het zicht van de medewerkers en van de gasten.

Bij de medewerkers zorgde de wisselende aandacht voor het thema vooral voor verwarring: “Ik vind dat gastvrijheid hier weleens op een manier gebruikt wordt die mij wat tegen de borst stuit. Ik vind dat je klantgericht moet zijn met z’n allen en dat gastvrijheid iets logisch is maar dat het niet een dooddoener moet worden. Ik vind dat je inhoudelijk de discussie moet voeren over wat je gastvrij vindt en hoe je dat invult. Je moet wel goed in de gaten hebben dat gastvrijheid ook ten koste kan gaan van andere zaken” (Bijlage 11).

Bij de meeste afdelingshoofden is te merken dat er in de afgelopen jaren veel over gastvrijheid gesproken is maar weinig praktische aandacht aan besteed is. Ook zijn er geen concrete afspraken over gemaakt. Eén van de andere medewerkers tijdens het interview zei: “Langzamerhand begin ik steeds meer op het punt te komen dat het mij begint te irriteren. Je hebt ‘gastvrij’, je hebt ‘klantvriendelijk’ en ‘klantgericht’ en nu krijg ik te pas en te onpas ‘maar wij zijn toch een gastvrije school?’ Dat betekent niet dat je met iedereen mee moet lopen als ze naar het toilet moeten” (Bijlage 8).

Wat betreft de gasten van de CHE is één van de resultaten een stijging in het studentenaantal. Op de website staat het volgende: “De Christelijke Hogeschool Ede heeft dit jaar tot en met 1 mei 1331 vooraanmeldingen voor haar voltijdopleidingen ontvangen: een groei van 267 ten opzichte van 1 mei 2017” (CHE, 2018). Of dit gelegen heeft aan de groeiende aandacht voor gastvrijheid binnen de CHE is niet te achterhalen. Wel geven de studenten aan erg tevreden te zijn over het gebouw na de verbouwing (Centrum Hoger Onderwijs Informatie, 2017).

Qua resultaten heeft de groeiende aandacht voor gastvrijheid bij de medewerkers gezorgd voor irritatie en bij de studenten voor een positief effect.

5.6 Huidige situatie samengevat

Geconcludeerd kan worden dat er in de huidige situatie geen strategie is voor gastvrijheid. De structuur van de CHE is optimaal voor het zijn van een gastvrije organisatie alleen lijkt de cultuur niet mee te veranderen. Samenwerking tussen de afdelingen blijkt lastig.

Ook zijn de vaardigheden om de gasten een prettig en welkom gevoel te geven niet bij alle medewerkers aanwezig. Dit zorgt ervoor, samen met het feit dat er enkel over gepraat wordt en geen praktische aandacht aan besteed wordt, dat medewerkers momenteel irritatie voelen bij het onderwerp gastvrijheid. De middelen zijn daarentegen wel aanwezig maar deze worden niet altijd duidelijk gecommuniceerd.

6. Leren van anderen

Verschillende bedrijven zijn de CHE voorgegaan in het willen toevoegen waarde door middel van gastvrijheid. In dit hoofdstuk wordt gezocht naar een antwoord op de deelvraag: ***Hoe zijn ondersteunende diensten van andere bedrijven door gastvrijheid een toegevoegde waarde voor het bedrijf?*** In dit hoofdstuk worden drie voorbeelden besproken: de Volksbank in Utrecht, Eneco in Rotterdam en Hogeschool Utrecht.

6.1 Strategie en structuur

Wat betreft de strategie is het volgens de Manager Facilities & Real Estate van Eneco belangrijk dat gastvrijheid aan moet sluiten bij de gehele missie en visie van de organisatie: “Ik denk, als je gastvrijheid los neer zet, prompt verloren, dan vervliegt het. We hebben gekeken naar de missie en visie van Eneco, dat is Duurzaam, Decentraal en Samen. Toen hebben we samen, met HR, ICT en met het primaire proces, het hele concept ontwikkelt van hoe wij willen samenwerken. Vanuit Facilities hebben we daar het hospitality concept nog eens overheen gelegd” (Bijlage 20).

De Coördinator Services Facilitair Bedrijf van de Volksbank zegt dat het in de strategie belangrijk is het bedrijf als geheel te zien en samen een visie te vormen: “De eerste slag die we sloegen wat betreft het hospitality programma was het zien van het bedrijf als één geheel: we doen dit samen. Ook de uitbestede diensten horen bij ‘wij’. Dat wilden we niet alleen zeggen maar hen ook laten voelen. Daarnaast zijn we op zoek gegaan naar een goede visie. Wat is de visie van ons bedrijf? Wat betekent dat dan voor onze dienstverlening? We hebben die visie sámen gevormd, dus ook weer met alle ondersteunende diensten” (Bijlage 5).

De Chief Hospitality van de Hogeschool Utrecht vindt het belangrijk dat alle neuzen dezelfde kant op staan en de gastvrijheidsgedachte breed gedragen wordt. Hij zegt daarover het volgende: “We willen sturen op de tevredenheid van de gebruikers. Ook alles wat onze leveranciers doen, moet in essentie als doel hebben eindgebruikers maximaal tevreden te stellen” (Bijlage 21). Ook bij Eneco vindt men dit belangrijk, er zijn daar veel onderdelen uitbesteed. Al bij de uitbesteding werd aan de deelnemende partijen gevraagd een vurig betoog te houden over hoe zij gastvrijheid in zouden vullen (Bijlage 20).

6.2 Cultuur en mensen

Met alleen een goede strategie lukt het niet volgens de Manager Facilities & Real Estate van Eneco. Zij geeft aan hoe belangrijk de cultuur en de mensen zijn: “Het is voor ons elke dag nog wel hard werken, hospitality gaat niet vanzelf. Ik noem het hier het hotel zonder bedden. Ik wil dat al onze facilitaire medewerkers ook zo naar de medewerkers van onze organisatie kijken. Dat betekent niet dat alles mag of kan maar wel dat je op een bepaalde manier communiceert, dat je goed feedback geeft, dat je ziet wat er gebeurt en dat je de klant net een stapje voor bent. Ik geloof er heel erg in dat als wij zo met onze medewerkers omgaan, zij zo met onze klanten omgaan” (Bijlage 20).

In de cultuur is aanspreken op dingen die anders moeten ook belangrijk. De dames van het ontvangst bij Eneco hebben het mandaat om medewerkers erop aan te spreken als het te lang duurt voordat gasten opgehaald worden voor een afspraak. Daarbij maakt het niet uit in welke laag van de organisatie diegene zit, deze omgangsvormen gelden voor iedereen. Het gaat hierbij verder dan alleen het gastvrijheidsconcept, het moet in de vezels van de organisatie zitten. ‘Practice what you preach’ en het goede voorbeeld geven zijn ook van belang volgens de Manager Facilities & Real Estate van Eneco: “Er waaide echt een nieuwe wind binnen Eneco waarin wij veel klantgerichter moesten gaan werken, op een andere manier naar de wereld gingen kijken. Toen dachten we; als wij willen dat onze medewerkers dat doen, dan moeten wij daarmee starten. Wij zijn toch een beetje de pilaren die hier in de organisatie staan” (Bijlage 20).

Bij de Volksbank werden de medewerkers daarom ook vanaf het begin betrokken bij de ontwikkeling van gastvrijheid binnen de organisatie. De Coördinator Services Facilitair Bedrijf van de Volksbank zegt daarover: “Met behulp van input van de medewerkers stelden we 10 gouden regels op. Op deze manier is het gemakkelijker een collega aan te spreken op zijn/haar gedrag” (Bijlage 5). Dit aanspreken gebeurt volgens hem echter nog te weinig. Vanuit zijn leidinggevende functie is het gemakkelijker dit te doen in bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, waar de gouden regels een verplicht item zijn.

Toen er in de interviews gevraagd werd naar eigenaarschap en hoe ervoor gezorgd wordt dat het niet een onderwerp is van één iemand gaf de Manager Facilities & Real Estate van Eneco het volgende aan: “Na twee of drie dagen training is het van iedereen. Het hele team staat ergens voor. Dat is denk ik de kracht van die training dat je met elkaar een ongeschreven taal ontwikkelt die als een olievlek door de organisatie gaat. Je voedt elkaar op” (Bijlage 20).

6.3 Middelen en resultaten

De Hogeschool Utrecht heeft gastvrijheid vooral toegepast in het meer service willen verlenen tegen minder kosten. Het is daarom ook goed terug te zien in de middelen: “We willen meer service verlenen voor minder kosten wat geresulteerd heeft in het werken met uitleenmuren, wayfinders en host of hostess in plaats van klassieke recepties en service balies. Op deze manier hebben we een belangrijk deel van de services onafhankelijk van openingstijden van balies en desks gemaakt. Gasten en gebruikers kunnen tijdens openingstijden van het gebouw zelf zaken regelen. Er is altijd iemand in de buurt die service kan bieden wanneer dat gewenst is of nodig lijkt te zijn” zegt de Chief Hospitality van de Hogeschool Utrecht (Bijlage 21).

De Chief Hospitality van de Hogeschool Utrecht geeft aan dat er wezenlijke resultaten geboekt zijn door de aandacht aan gastvrijheid. De sfeer en rust binnen het team is verbeterd. Ook is het ziekteverzuim van 11% teruggebracht naar 3%. Door de aandacht voor gastvrijheid werken ze nu intensiever samen met andere afdelingen. Het ziekteverzuim is vooral verlaagd door administratieve onjuistheden weg te halen, door goed op kort verzuim te sturen en langdurige zaken op te lossen. Gastvrijheid heeft ook het werkplezier verhoogd: “We doen er alles aan om een leuke en interessante werksfeer te creëren. Dit gegeven, plus het snel reageren op kort verzuim, ligt mijns inziens aan de basis van laag ziekteverzuim” (Bijlage 21).

De Coördinator Services Facilitair Bedrijf van de Volksbank geeft aan dat gastvrijheid de dienstverlening van de Volksbank naar een hoger niveau heeft gebracht: “De cijfers van het gasttevredenheidsonderzoek zijn hoog, rond de 8 en voor de receptie zelfs 8,7. Men weet elkaar beter te vinden en loopt een stap harder voor elkaar. Er wordt meer gegroet en men maakt sneller een praatje. Ik zweer erbij dat dit de dienstverlening naar een hoger niveau heeft gebracht” (Bijlage 5).

6.4 Leren van anderen samengevat

Kijkend naar andere organisaties kan geconcludeerd worden dat het belangrijk is om niet een op zichzelf staande gastvrijheidsmissie te hebben. Het is noodzakelijk deze te verankeren aan de missie & visie van de organisatie. Op deze manier is de gastvrijheidsgedachte verankert en wordt deze minder als tijdelijke opdracht gezien. Ook uniformiteit is belangrijk, vooral in het zien van het bedrijf als één geheel. Gastvrijheid is niet alleen belangrijk voor de organisatie zelf maar ook voor de uitbestede diensten.

In de cultuur is het belangrijk dat er op een bepaalde manier gecommuniceerd en feedback gegeven wordt. Ook is het belangrijk dat men ziet wat er gebeurt en de gast een stapje voor is. Bovendien is aanspreken op niet gewenst gedrag van groot belang en is het belangrijk dat het een onderwerp is van iedereen.

Aandacht besteden aan gastvrijheid kan gepaard gaan met het aanpassen van de middelen, dit hoeft echter niet. De resultaten laten zien dat gastvrijheid zorgt voor een betere sfeer en rust binnen het team. Ook ziekteverzuim kan worden teruggebracht. Het zorgt voor intensievere samenwerking tussen afdelingen en het brengt de dienstverlening naar een hoger niveau.

Leestip: De gehele interviews zijn terug te vinden in bijlage 5, bijlage 20 en bijlage 21.

7. Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie van de Dienst S&E omschreven. In de ideale situatie draagt gastvrijheid bij aan uniforme en betere dienstverlening van de ondersteunende diensten en daarmee ook aan het primaire proces van de gehele CHE. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen: ***wat is de gewenste situatie van Dienst S&E?***

Er zijn nog geen andere hogescholen die uitblinken in gastvrijheid waar de CHE een voorbeeld aan kan nemen. Er kan dus ook geen vergelijking worden gemaakt of benchmarking plaatsvinden. De Nationale Studenten Enquête (NSE) zegt vaak meer over de opleidingen dan over de ondersteunende diensten van een hogeschool. De verwachting is niet dat studenten massaal naar de CHE komen omdat zij gastvrij is. Toch is deze situatie voor de CHE gewenst. Het zit in de (Christelijke) identiteit van de CHE en het wordt belangrijk gevonden. Ze kan op deze manier de titel van beste middelgrote hogeschool van Nederland behouden. Dienst S&E kan waarde toevoegen aan het onderwijs door gastvrijheid. In de gewenste situatie is dit niet alleen beleid maar ook praktijk.

7.1 Strategie

In de gewenste situatie is er een strategie op het gebied van gastvrijheid ontwikkelt die aansluit op de missie & visie van de CHE. Uit het hoofdstuk ‘Leren van anderen’ is gebleken dat de strategie voor gastvrijheid niet een op zich zelf staande strategie moet zijn, het moet aansluiten bij de missie en visie. Gastvrijheid past goed bij de missie van de CHE: het zijn van een werk-, leer & leefgemeenschap met aandacht voor de (persoonlijke) vorming welke onder gezag van de Bijbel staat. In een gemeenschap is gastvrijheid van belang (zie 4.2). Daarnaast staat in de Bijbel herhaaldelijk de oproep voor gastvrijheid. Ook sluit gastvrijheid aan bij de visie van de CHE: het zien van de persoon als geheel. In het interview met de CvB wordt ook aangegeven dat gastvrijheid past bij de identiteit van de CHE (Bijlage 10). Ook de directeur van Dienst S&E geeft aan dat hij wil dat de gast zich thuis voelt op de CHE (Bijlage 3). Daarnaast zal gastvrijheid bijdragen aan de community die de CHE wil zijn. Alleen als aan de ‘lagere’ behoeften van fysiek en emotioneel welzijn zijn voldaan dan pas is er ruimte om aan de hogere behoeften, zoals persoonlijke ontwikkeling, te voldoen (Maslow, 1943).

In het SERVQUAL-model (zie 3.2) wordt zichtbaar dat de kwaliteit van service niet gewaardeerd wordt als er in reclame-uitingen iets anders wordt beweerd dan de daadwerkelijke situatie is. Er is een duidelijke strategie nodig zodat er een Positioning Gap voorkomen kan worden. Het SERVQUAL-model gaat uit van het verschil tussen de verwachting en de daadwerkelijke ervaring van de dienstverlening. De CHE belooft namelijk, in reclame-uitingen en in het instellingsplan, dat zij een hogeschool is waar men persoonlijk betrokken is en dat iedereen elkaar vriendelijk en gastvrij tegemoet treedt (CHE, 2016). De realiteit wijst uit dat deze verwachting niet wordt waargemaakt. In de ideale situatie liggen de verwachting en realiteit minder ver uit elkaar.

In de gewenste situatie is hetgeen wat in het Instellingsplan staat ook uitgewerkt in een concrete strategie. Er is omschreven wat de CHE bedoeld met gastvrijheid en hoe zij dit in wil vullen. Bij de medewerkers is er vooral behoefte aan een eenduidige definitie van gastvrijheid: “Het kopje koffie weet iedereen nu wel te noemen, dat vind ik harstikke leuk en dat vinden gasten ook prettig. Het zou wel aardig zijn als er duidelijk wordt gecommuniceerd over wat wij (de CHE) onder gastvrijheid verstaan en dat daar vijf uitgangspunten aan verbonden worden” (Bijlage 6). Een andere collega zegt daarover het volgende: “Iedereen heeft zijn eigen interpretatie van gastvrijheid. Er zijn nooit echt duidelijke afspraken over gemaakt en dan gaat iedereen zich er ook achter verschuilen. Dan gaan we zeggen: ‘als jij een afspraak weigert met mij dan vind ik dat niet gastvrij van je’ en ik denk dan ‘ja, ik heb een agenda en je plant over een afspraak heen die er al stond, dus jammer, dan weiger ik die.’ Dat soort discussies krijg je dan, dan gaan we ons erachter verschuilen, het moet gewoon gedrag worden” (Bijlage 11). Enkele voorbeelden voor het concretiseren en definiëren van gastvrijheid zouden kunnen zijn:

- Gastvrijheid op de CHE betekent dat iedere gast zich welkom voelt.
- Gastvrijheid op de CHE betekent dat wij ons proberen te verplaatsen in de ander, niet iedereen zit hetzelfde in elkaar.
- Gastvrijheid op de CHE betekent dat wij elkaar proberen te helpen. Voor de gast maakt het niet uit door wie hij geholpen word, als hij maar geholpen wordt.
- Gastvrijheid op de CHE betekent dat we open vragen stellen en proberen niks in te vullen voor de ander.

- Gastvrijheid op de CHE betekent dat we elkaar feedback geven en open staan om feedback te ontvangen.
- Gastvrijheid op de CHE betekent dat wij allemaal het visitekaartje van de CHE zijn.

Gastvrijheid wordt momenteel in het A3 jaarplan al wel genoemd als succesfactor maar het is niet uitgewerkt in meetbare pijlers. Enkele voorbeelden van meetbare pijlers zouden kunnen zijn:

- Elke maand worden drie studenten ingezet als mystery guest om het contact met de diensten te beoordelen.
- Eens per half jaar wordt er een gasttevredenheidsonderzoek gehouden.
- De complimenten en klachten van de Dienst S&E worden bijgehouden en gemonitord. Waar nodig wordt hier op gestuurd.

Ook is het gewenst dat gastvrijheid een blijvend en gezamenlijk thema wordt. Eén van de medewerkers zegt daarover: “Ook voor gastvrijheid geldt; het moet blijven borrelen. Je moet het wel aandacht blijven geven, je moet het wel voeden en je moet blijven verrassen. Anders wordt het gewoon en niet meer zichtbaar. Dus af en toe heeft het een beetje een impuls nodig. Daar zou Huisvesting & Beheer, de receptie of de catering nog wel een rol in kunnen spelen, bijvoorbeeld door iets van de Dag van de gastvrijheid of iets dergelijks” (Bijlage 6).

Wil Dienst S&E blijvend waarde kunnen toevoegen door middel van gastvrijheid heeft zij daarvoor een strategie nodig die aansluit op de missie & visie. Op deze manier kan er een positioning gap voorkomen worden. Er is duidelijk behoefte naar concrete stappen en meetbare pijlers.

7.2 Structuur en cultuur

Door de reorganisatie van enkele jaren geleden lijkt de structuur van de CHE al ideaal voor het zijn van een gastvrije organisatie. Echter is niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Om te voorkomen dat men van het kastje naar de muur gestuurd wordt is duidelijkheid hierin van groot belang.

In de gewenste situatie is de cultuur van de CHE zo dat de afdelingen samenwerken om zo de gast een prettige ervaring te geven. Samenwerken lijkt nu enkel te lukken wanneer het niet verplicht is en de afdelingen acteren veelal individueel. Ook hebben zij zelf niet het idee dat er verbetering nodig is, de CHE is namelijk al jaren de beste middelgrote hogeschool van Nederland. Zij moeten inzien dat er iets veranderd dient te worden om, samen met de verschillende afdelingen, waarde toe te voegen aan het primaire proces. Niet alleen bewustwording is hierin belangrijk, maar ook de vaardigheden als communicatie, feedback geven en samenwerken.

7.3 Mensen en middelen

Wat de mensen betreft zijn er in de gewenste situatie meer vaardigheden aanwezig bij de medewerkers om gastvrij te zijn. Zoals hierboven al genoemd zijn communicatie, feedback geven en samenwerken van groot belang. Daarnaast is er in de gewenste situatie ook aandacht besteed aan tactvol handelen. De medewerkers weten dan hoe zij open vragen kunnen stellen en hoe zij aan kunnen voelen wat de gast nodig heeft zonder direct zijn/haar wensen in te vullen. In de gewenste situatie zijn de medewerkers zich ervan bewust dat zij door gastvrijheid bij kunnen dragen aan het primaire proces en aan de ontwikkeling van studenten. Door aandacht te besteden aan de vaardigheden van de medewerkers zal er geen Delivery Gap zijn. Het beleid over hoe de service geleverd moet worden wordt dan door de medewerkers ook daadwerkelijk uitgevoerd.

Wat betreft de middelen is er weinig wat er anders is in de gewenste situatie. Over de aanwezige middelen zal echter in de gewenste situatie beter gecommuniceerd worden. De aanwezige voorzieningen zijn idealiter bij alle medewerkers bekend zodat deze de gast hiernaar kunnen verwijzen.

7.4 Resultaten

In de gewenste situatie is de dienstverlening meer uniform en beter dan de huidige dienstverlening door middel van gastvrijheid. Een gewenst resultaat zou zijn dat medewerkers plezier ervaren in het toepassen van gastvrijheid in hun werkzaamheden. Ook zou dit in de gewenste situatie merkbaar zijn aan het omhooggaan van de NPS-score. Passief tevreden gasten van de CHE worden dan promotors en loyale gasten.

7.5 Gewenste situatie samengevat

In de gewenste situatie is er een concrete en gespecificeerde strategie wat betreft gastvrijheid die aansluit bij de missie en visie. Hierbij is het belangrijk dat er een CHE-definitie van gastvrijheid komt. Hierdoor wordt onder andere gezorgd dat gastvrijheid een blijvend en gezamenlijk thema is.

Idealiter is het duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wordt er samengewerkt. De medewerkers zijn zo getraind dat zij gastvrij gedrag kunnen vertonen. Over de aanwezige voorzieningen wordt duidelijk gecommuniceerd. Dit alles dient een meer uniform en betere dienstverlening voor de Dienst S&E als resultaat te hebben met loyale gasten.

8. Conclusie en advies

Aan de hand van een vergelijking tussen de huidige en de gewenste situatie en aan de hand van het hoofdstuk ‘Leren van anderen’ worden er in dit hoofdstuk conclusies getrokken. Aan de hand van deze conclusies worden adviezen gegeven. Er wordt aan de hand van de managementbouwstenen antwoord gegeven op de hoofdvraag: ***Hoe kan gastvrijheid bijdragen aan de uniforme en betere dienstverlening van de Dienst Service & Expertise van de Christelijke Hogeschool Ede?***

8.1 Strategie

Geconcludeerd kan worden dat er momenteel geen duidelijke strategie is voor gastvrijheid binnen de ondersteunende diensten van de CHE. Er wordt benoemd in het jaarplan dat het een succesfactor is maar verder niet hoe dit toegepast wordt. Daarbij komt dat iedereen zijn eigen definitie heeft van gastvrijheid en er geen gedeelde definitie bestaat. Het thema wordt af en toe besproken maar verdwijnt steeds weer op de achtergrond.

In de toekomst moet er een duidelijke strategie op het gebied van gastvrijheid geformuleerd worden met concrete en meetbare pijlers. Laat deze strategie niet een op zichzelf staande strategie zijn maar laat dit aansluiten bij de missie en visie van de CHE. Er dient een CHE-definitie te komen van gastvrijheid zodat men elkaar begrijpt wanneer het over gastvrijheid gaat. Zorg dat het thema regelmatig op de agenda staat.

8.2 Structuur

Wat betreft de structuur kan er geconcludeerd worden dat het niet altijd duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Hierdoor kan er niet altijd juist verwezen worden. Het advies hierover is dat er duidelijkheid komt over de taken en verantwoordelijkheden en dat dit ook duidelijk gecommuniceerd wordt.

8.3 Cultuur en mensen

Momenteel lijken er bij de medewerkers van de ondersteunende diensten enkele vaardigheden te ontbreken die nodig zijn binnen een gastvrije organisatie. Essentiële vaardigheden zoals samenwerken, communiceren, feedback geven, open vragen stellen, aanvoelen wat de ander nodig heeft en tactvol handelen heeft niet elke medewerker onder de knie. Ongeacht op welke hiërarchische laag iemand zich bevindt, iedereen heeft deze vaardigheden nodig wil de Dienst S&E beter en meer uniform opereren. Het advies is dat hiervoor aandacht moet komen en dat deze vaardigheden getraind worden. Zo kan de Dienst S&E als een voorbeeld dienen voor de rest van de CHE.

8.4 Middelen

Geconcludeerd kan worden dat de aanwezige voorzieningen uitstekend zijn maar niet goed worden gecommuniceerd. Niet alle werknemers zijn op de hoogte waardoor zij gasten niet kunnen doorverwijzen. Het advies is om de aanwezige voorzieningen duidelijker te communiceren. Dit kan bijdragen aan betere dienstverlening van de Dienst S&E. Ook kan er onderzocht worden of het voor de CHE ook een optie is, net als op de Hogeschool Utrecht, andere middelen te gebruiken om meer service te verlenen tegen lagere kosten. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van uitleenmuren of wayfinders, net als op de Hogeschool Utrecht, kan de CHE mogelijk de blauwe persoonlijkheidstypes beter van dienst zijn.

8.5 Resultaten

Momenteel resulteert de aandacht die besteed wordt aan gastvrijheid in passief tevreden gasten en irritatie bij medewerkers over de onduidelijkheid van het thema. Uit het hoofdstuk ‘Leren van anderen’ kan geconcludeerd worden dat gastvrijheid de dienstverlening naar een hoger niveau brengt. De sfeer en rust binnen het team zijn bij hen verbeterd, het ziekteverzuim ging van 11% naar 3%, er kwam intensievere samenwerking met andere afdelingen en de cijfers voor gasttevredenheidsonderzoek gingen omhoog.

Het advies is om de bovenstaande adviezen toe te passen met als resultaat betere en meer uniforme dienstverlening van de Dienst S&E. Door aandacht te besteden aan gastvrijheid halen medewerkers meer plezier en voldoening uit hun werk. Ook zorgt gastvrijheid voor loyale gasten.

9. Implementatieplan

De in hoofdstuk 8 gegeven adviezen worden in dit hoofdstuk uiteengezet in een implementatieplan. Deze bestaat uit een stappenplan en een tijdsverloop.

9.1 Stappenplan

Stap 1. Werkgroep Gastvrijheid zet proces in gang

De werkgroep Gastvrijheid, die er momenteel al is, zal de leiding nemen in het veranderingsproces. Zij hebben afgelopen jaren al een passie voor dit thema ontwikkelt en kunnen dat als motivatie gebruiken het over te brengen binnen de Dienst S&E. Zij moeten ervoor zorgen dat dit plan in werking gezet wordt en zullen het proces monitoren en doorzetten. In overleg met de directeur Dienst S&E kan deze werkgroep aangevuld worden met verdere sleutelpersonen. Er zijn in een eerdere poging om met gastvrijheid aan de slag te gaan al ambassadeurs benoemd. Het is goed als er van elke afdeling van Dienst S&E met gastcontact één persoon wordt afgevaardigd. Zo blijft elke afdeling betrokken bij het thema.

Binnen deze werkgroep is het goed om na te denken over de volgende vragen:

- Wat is gastvrijheid voor jou? → Eigen visie
- Wat is gastvrijheid voor jouw afdeling? → Visie afdeling
- Wat is gastvrijheid voor de CHE? → CHE-definitie
- Welke vaardigheden hebben we daarvoor nodig? → Trainingen

Met deze antwoorden gaan de ambassadeurs terug naar hun afdelingen. Hier zullen zij de antwoorden bespreken en aanvullen met input van de medewerkers waar nodig. Deze input kan daarna weer mee terug genomen worden naar de werkgroep.

Stap 2. Strategie en definitie formuleren

Met de gedachten over een eigen visie en alle input van de afdelingen kan er een strategie en een definitie worden geformuleerd. Hierbij kan gedacht worden aan vijf uitgangspunten of tien steekwoorden. Het moet herkenbaar zijn, makkelijk toepasbaar en haalbaar op de lange termijn. Zoals bij de gewenste situatie en ook in het advies benoemd is dient deze strategie niet een op zichzelf staande strategie te zijn maar moet deze worden verankerd in de missie en visie van de CHE en/of Dienst S&E.

Stap 3. Kick-off Dienst S&E

Een volgende stap zou een Kick-off zijn, een dag(deel) waarop gestart wordt met het verbeteren en meer uniform maken van de gastvrijheid. Op deze manier wordt het duidelijk dat gastvrijheid een actueel thema is op de CHE. Allereerst kan de geformuleerde strategie en definitie gedeeld worden. Daarnaast kan er gezamenlijk nagedacht worden over de volgende vragen:

- Wat gaat goed?
- Wat zouden we kunnen verbeteren?
- Wat kunnen we vanaf morgen al anders doen?

Ook is het goed om het direct praktisch te maken. Zo kan er nagedacht worden over verschillende soorten typen gasten en wat voor dienstverlener hij/zij is aan de hand van de DISC. Daarnaast is het goed om gezamenlijk inzicht te krijgen in verschillende klantreizen.

Stap 4. Cultuur en mensen

Wanneer iedereen op de hoogte is van de strategie en definitie van gastvrijheid is het raadzaam de vaardigheden van de medewerkers naar een hoger niveau te brengen. Essentiële vaardigheden zoals samenwerken, communiceren, feedback geven, open vragen stellen, aanvoelen wat de ander nodig heeft en tactvol handelen verdienen aandacht.

Deze trainingen kunnen gecentraliseerd worden via de CHE Academy. De CHE Academy ondersteunt de ontwikkeling van medewerkers. Het trainen van deze vaardigheden kan bijvoorbeeld door het inschakelen van een in gastvrijheid gespecialiseerde organisatie.

- **Letsgoactive:** Training van drie dagdelen met een periode ertussen van ongeveer drie weken. Werken in groepen van maximaal 10 mensen, op deze manier kunnen ze gemakkelijk en gerichter te werk gaan. Letsgoactive werkt met een werkboek, waardoor ze een combinatie maken van theorie en praktijk. Op deze manier hebben de getrainde medewerkers altijd nog een naslagwerk en weten ze ook de reden achter waarom ze iets doen. Deze prijzen zijn gebaseerd op een telefonische offerte (Jeff Dadema, persoonlijke communicatie, 19 september 2018).

Training voor max. 10 personen	850 euro	
Werkboekje per persoon	15 euro	
Reiskosten (ligt aan de trainer)	100 euro	(ex btw.)

De organisatie heeft ervaring in het onderwijs (bijv. MBO Utrecht, Grafisch Lyceum Utrecht en Hogeschool Rotterdam).

- **Gastvrijheid in bedrijf:** In plaats van een grote groep medewerkers te trainen is het train-de-trainer traject een persoonlijke trainer. In dit traject wordt een medewerker van de CHE opgeleid tot een trainer voor gastvrijheid. Het is niet alleen goedkoper, daarnaast wordt de kennis in de organisatie gebracht. De (in)formele leiders worden begeleid om zelfstandig gastvrijheid te verspreiden in het team en het veranderproces vorm te geven. ‘Gastvrijheid in bedrijf’ geeft handvatten hoe de trainer collega’s kan inspireren, motiveren, coachen en aanspreken. Ze maken het programma vanuit co-creatie op maat voor de organisatie. Het train-de-trainer traject bestaat vaak uit vijf bijeenkomsten van een dagdeel. Deze prijzen zijn gebaseerd op een opgevraagde offerte via e-mail (Diana Arends, persoonlijke communicatie, 8 februari 2019).

Dagdeeltarief	995 euro * 5 = 4.975 euro	
Exclusief reiskosten à €0,40 per kilometer en de extra reistijd à €50,- per uur.		(ex btw.)

Stap 5. Monitoren

In het veranderingsproces is het van cruciaal belang om te blijven toetsen of de gekozen aanpak tot de gewenste uitkomsten leidt. De werkgroep gastvrijheid, in dit stadium mogelijk al aangevuld met ambassadeurs, zal ‘de vinger aan de pols’ houden. Dit kan gedaan worden door feedback te vragen van de gast. Het is van belang dat er hierbij nog steeds wordt opengestaan voor voorbetering. Behaalde successen mogen gevierd worden en minder goede resultaten kunnen bijgestuurd worden.

Stap 6. Structuur

In dit stadium is het belangrijk structuur aan te brengen. De eerdergenoemde ‘gastreis’ kan in kaart gebracht worden en er moet duidelijk worden wie waarvoor verantwoordelijk is. Om de gast zo optimaal mogelijk te helpen is het goed om te weten bij wie de gast waarvoor moet zijn. Zo wordt voorkomen dat men van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Het aanbrengen van structuur kan op verschillende manieren. Vorig jaar is de servicemanagement software van TOPdesk in gebruik genomen, daar is waarschijnlijk een applicatie in te vinden waarin dit overzichtelijk is te maken.

Stap 7. Middelen communiceren

Net als stap 6 is stap 7 een praktische stap welke waarschijnlijk ook in TOPdesk geregeld kan worden. Door de gastreis te lopen en te ervaren wat de gast ervaart kunnen de middelen op een zo efficiënt mogelijke manier gecommuniceerd worden. Deze stap kan gedaan worden in overleg met de gast en het onderwijzend personeel.

9.2 Tijdspad

Met behulp van bovenstaand uitgewerkt implementatieplan is het voor de werkgroep duidelijk wie welke stappen moet ondernemen. Er kan afgeweken worden van deze leidraad. Het is namelijk nog maar het begin van hoe Dienst S&E waarde kan toevoegen door middel van gastvrijheid. Uiteindelijk zal gastvrijheid in het DNA van de CHE moeten zitten.

In figuur 6 is overzichtelijk gemaakt welke stap van het stappenplan wanneer uitgevoerd kan worden. Deze weken duiden niet de weeknummers aan maar kunnen ingaan vanaf dat er begonnen wordt aan de implementatie.

	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10
Stap 1										
Stap 2										
Stap 3										
Stap 4										
Stap 5										
Stap 6										
Stap 7										

Figuur 6 - Tijdspad

Dit is een suggestie wat betreft de implementatie. Gezien het een cultuurverandering betreft zal zeker stap 4 veel tijd nodig hebben. Is er meer tijd nodig voor een stap? Dan schuiven de volgende stappen ook op. Echter is het advies voor de werkgroep en de ambassadeurs wel om niet te lang te wachten met het ondernemen van sommige stappen. Om irritatie en onduidelijkheid te voorkomen is het belangrijk ervoor te zorgen dat gastvrijheid niet opnieuw naar de achtergrond verdwijnt.

10. Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de consequenties benoemd welke gebaseerd zijn op de in hoofdstuk 8 gegeven conclusies en adviezen.

10.1 Strategie en structuur

Het beter en meer uniform maken van de dienstverlening van Dienst S&E brengt verschillende organisatorische consequenties met zich mee.

Het is mogelijk dat er binnen de Dienst S&E opnieuw een visie wordt bedacht op hoe zij gastvrij wil opereren maar dat er geen praktische aandacht aan besteed wordt. Op deze manier heeft een visie of een CHE-definitie van gastvrijheid weinig nut.

Daarnaast kan er te veel aandacht voor het thema gastvrijheid komen waardoor de aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs verzwakt. De kans is echter groter dat de kwaliteit van het onderwijs juist omhooggaat doordat men efficiënter samenwerkt en communiceert met het oog op de gast. Met een goede begeleiding opereert de Dienst S&E meer uniform, wat voordeliger is voor het onderwijs. De CHE kan haar titel van beste middelgrote hogeschool van Nederland behouden door middel van gastvrijheid.

10.2 Cultuur en mensen

De medewerkers van de CHE zullen de gastvrijheid moeten uitdragen wat zal zorgen voor meerdere personele consequenties.

Gedurende het onderzoek hebben de medewerkers meegekregen dat er opnieuw naar gastvrijheid zal worden gekeken. Aangezien alle vorige pogingen eindigden in enkel beleid en geen praktische aandacht kan het zijn dat er niet direct motivatie is om opnieuw met gastvrijheid aan de slag te gaan. De medewerkers zullen dit keer goed ingelicht moeten worden en meegenomen worden in het gehele proces. Van de andere organisaties leren we dat het slim is om de medewerkers vanaf het begin af aan te betrekken bij het maken van het beleid en het bepalen van de richting.

Een andere personele consequentie zou zijn dat de medewerkers getraind moeten worden. Dit kan stuiten op weerstand. Men heeft namelijk het idee dat het gedrag nu slecht zou zijn. Dit is niet helemaal waar, er is namelijk veel ruimte voor verbetering, maar het is niet slecht. Het is van belang dat alle medewerkers inzien welke invloed zij hebben op de ervaring en ontwikkeling van de gast.

Door aandacht te besteden aan gastvrijheid is de CHE niet opeens gastvrij. In het hoofdstuk ‘Leren van anderen’ is te lezen dat gastvrijheid elke dag nog hard werken is. Een consequentie zou kunnen zijn dat gastvrijheid wordt onderschat.

De Chief Hospitality van de Hogeschool Utrecht geeft aan dat er wezenlijke resultaten geboekt zijn door de aandacht aan gastvrijheid. De sfeer en rust binnen het team is verbeterd. Ook is het ziekteverzuim van 11% teruggebracht naar 3%. Door de aandacht voor gastvrijheid werken ze nu intensiever samen met andere afdelingen. Deze consequenties kunnen ook voor de CHE gelden.

10.3 Middelen en resultaten

Investeren in de organisatie door middel van gastvrijheid heeft ook financiële consequenties. Afgelopen jaren is er op de CHE al geïnvesteerd in gastvrijheid, vooral in de Receptie door het Hoofd Huisvesting & Beheer. In januari tot juli 2016 zijn de medewerkers van de receptie bijvoorbeeld ‘on-the-job’ getraind door een medewerker van Receptel. Door deze training is hun houding veranderd van ‘telefoniste’ naar ‘gastvrouw’, van reactief naar proactief. De kosten, voor het in huis halen van de trainer van Receptel, bedroegen **€ 6.537,60**.

In juni 2018 heeft de Receptie een dag een training gehad van ‘Gastvrijheid in bedrijf’. Deze training gaf vervolg aan de eerdere trainingen. Ook verschillende afdelingen zijn toen uitgenodigd, waar alleen door het Toetsbureau gehoor aan werd gegeven. De kosten van deze trainingsdag bedroegen **€ 2.093,30**. Daarnaast was het aanbieden van een kop koffie onderdeel van de gastvrijheidsgedachte van de receptie. Over een periode van vijf maanden werden 1213 consumpties vergeven, waarvan de kosten €1.779 was. Over een jaar kost het vergeven van consumpties door de receptie **€ 4.269,60.**

Afhankelijk van de gekozen trainingen zal het opdoen van nieuwe vaardigheden ook kosten met zich meebrengen voor de CHE.

Training Letsgoactive

Wanneer er gekozen wordt voor de training van Letsgoactive, waarbij alle medewerkers van Dienst S&E met gastcontact een training krijgen, zal dat de volgende kosten met zich mee brengen. Er wordt in deze situatie uitgegaan van 50 personen van Dienst S&E.

Training voor max. 10 personen	850 euro *	5 trainingen	= € 4.250
Werkboekje per persoon	15 euro *	50 personen	= € 750
Reiskosten (ligt aan de trainer)	100 euro * 3 *	5 trainingen	= € 1.500 +
			€ 6.500

De medewerkers zijn ook tijd kwijt aan het volgen van deze cursussen. Er wordt aangegeven dat het drie dagdelen in beslag zal nemen. Arbeid kost in Nederland gemiddeld 33 euro per uur (CBS, 2014). Een dagdeel is meestal vier uur (SVB, 2019).

Vijftig medewerkers Dienst S&E * € 33 per uur * vier uur * drie dagdelen	= € 19.800
	€ 6.500 +
	€ 26.300

Train-de-trainer Gastvrijheid in bedrijf

Als er gekozen wordt voor het train-de-trainer traject zal de kennis in huis gehaald worden. Dit brengt de volgende kosten met zich mee.

Dagdeeltarief	€ 995 * vijf dagdelen	= € 4.975

In dit voorbeeld gaan we uit van een trainer die 100 km van de CHE af woont en over deze reis anderhalf uur doet.

Exclusief reiskosten à €0,40 per kilometer * 100	= € 40
Extra reistijd à €50,- per uur	= € 75 +
	€ 115

Bij deze training zal er iemand vrij gemaakt worden van andere bezigheden en tijd moeten krijgen voor deze opleiding tot trainer.

Een medewerker * € 33 per uur * vier uur * vijf dagdelen	= € 6.600

Hetgeen wat de medewerker geleerd heeft kan hij/zij over brengen op medewerkers van Dienst S&E. Dit kan mogelijk via de CHE Academy. Er wordt vanuit gegaan dat dit minder tijd kost dan bij de Letsgoactive training omdat de training specifieker kan worden toegepast. De trainer kent in dit geval de CHE, Dienst S&E en de mensen al.

Vijftig medewerkers Dienst S&E * € 33 per uur * vier uur * twee dagdelen	= € 13.200
	€ 4.975
	€ 115
	€ 6.600 +
	€ 24.890

Bibliografie

Baas, K. (2017, januari 28). *Lubach: "We moeten doorgaan met ontheiligen"*. Opgehaald van Visie: https://visie.eo.nl/2017/02/lubach-we-moeten-doorgaan-met-ontheiligen/

Bernts, T. B. (2016). *God in Nederland 1966-2015.* Utrecht: Uitgeverij Ten Have.

Bolier, D. G. (1988). *Hotelmanagement: theorie en praktijk van front office en housekeeping.* Utrecht: SHV.

Booij, E. (2017, mei 24). *Kunstmatige intelligentie concreet toepassen in het onderwijs*. Opgehaald van Kennisnet: https://www.kennisnet.nl/artikel/kunstmatige-intelligentie-concreet-toepassen-in-het-onderwijs/

Bouman, J. (2014). *Van bluezones via Ricardo Semler naar Tony Hsieh*. Opgeroepen op december 14, 2017, van Fountainheads: https://www.fountainheads.nl/van-bluezones-via-ricardo-semler-naar-tony-hsieh/

Burgers, J. (2017). *Eén fan per dag .* Culemborg: van Duuren Management.

Cameron, K. Q. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* Hoboken: John Wiley And Sons.

CBS. (2014, december 1). *Arbeid kost in Nederland gemiddeld 33 euro per uur*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/49/arbeid-kost-in-nederland-gemiddeld-33-euro-per-uur

CBS. (2017). *Vergrijzing en de Nederlandse economie.* Den Haag: Centraal Bureau voor Statistiek.

Centrum Hoger Onderwijs Informatie. (2017). *HBO Keuzegids.* Leiden: Centrum Hoger Onderwijs Informatie.

CHE. (2016). *De CHE: voor de wereld van morgen - Instellingsplan 2016-2020.* Ede: CHE.

CHE. (2016). *Strategisch Huisvestingsplan 2016-2026.* Ede: Christelijke Hogeschool Ede.

CHE. (2018, oktober 4). *CHE voor 12e keer beste (middelgrote) hogeschool*. Opgehaald van CHE: https://www.che.nl/nieuws/che-voor-12e-keer-beste-middelgrote-hogeschool

CHE. (2018, mei 9). *Recordaantal voltijdinschrijvingen voor CHE*. Opgehaald van CHE: https://www.che.nl/nieuws/nieuws/recordaantal-voltijdinschrijvingen-voor-che

College van Bestuur CHE. (2012). *Prestatieafspraken.* Ede: Christelijke Hogeschool Ede.

Customeyes. (2017, maart 13). *Customeyes*. Opgehaald van Het verschil tussen klantgerechtheid en klantvriendelijkheid: https://www.customeyes.nl/kennis/themas/klantgerichtheid-en-klantvriendelijkheid/

Dienst Service & Expertise CHE. (2018). *A3 Jaarplan.* Ede: Christelijke Hogeschool Ede.

Dienst Uitvoering Onderwijs. (2018). *Levenlanglerenkrediet*. Opgehaald van Dienst Uitvoering Onderwijs | Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: https://duo.nl/particulier/levenlanglerenkrediet.jsp

Falkink, J. (2014). *Servicekwaliteit van (hoger) onderwijsondersteunende diensten gemeten met behulp van SERVQUAL-model.* Zaltbommel: Masteropleiding Kwaliteitsmanagement Schouten en Nelissen University.

Gunnarsson, J. (2007). *Hostmanship.* Huizen: Hostmanship Development Group.

Hokkeling, J. d. (2017). *MoodMaker; het ontwikkelen van gastvrije organisaties.* Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Jang, H. Y. (2007). *The influence of oline brand community caracteristics on community commitment and brand loyalty.* Gwangju: College of Business Administration Chonnam National University. Opgehaald van LoyaltyFacts.

Jones, T. &. (1995). Why satisfied customers defect. In T. &. Jones, *Why satisfied customers defect* (pp. 8-99). Harvard Business Review.

Keultjes, H. (2017, december 7). Kabinet halveert collegegeld voor alle lerarenopleidingen. *Algemeen Dagblad*.

Lycaeus Juridisch Woordenboek. (sd). *Betekenis klant*. Opgeroepen op april 19, 2018, van Lycaeus Juridisch Woordenboek: https://www.juridischwoordenboek.nl/zoek/klant

Marketing termen. (2019, maart 11). *Unique selling point*. Opgehaald van Marketing termen: https://www.marketingtermen.nl/begrip/unique-selling-point

Marketingtermen. (sd). *Begrip Ambassadeur*. Opgeroepen op mei 9, 2018, van Marketingtermen: https://www.marketingtermen.nl/begrip/ambassadeur

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-396.

McMillan, D. C. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 6-23.

Milieu Centraal. (sd). *Klimaatverandering*. Opgeroepen op mei 14, 2018, van Milieu Centraal: https://www.milieucentraal.nl/klimaat-en-aarde/klimaatverandering/

MVO Nederland. (2017). *MVO Trendrapport 2017.* Utrecht: MVO Nederland.

MWM2 . (2017). *Loyaliteit en het belang van loyaliteit*. Opgehaald van klantloyaliteit.com: http://www.klantloyaliteit.com/

Nieuwenhuis, M. (2010). *The Art of Management 1.* Apeldoorn: The Art of Management.

NPS. (2017). *What Is Net Promoter?* Opgeroepen op februari 6, 2018, van NICE | Satmetrix System: https://www.netpromoter.com/know/

Reichheld, F. (2006). *De ultieme vraag: Zou u ons bedrijf aanbevelen.* Amsterdam: Business Contact.

Sinek, S. (2012). *Begin met het waarom; de gouden cirkel van ondernemen.* Amsterdam: Business Contact.

SURFnet. (2016). *Trendrapport 2016 - Hoe technologische trends onderwijs op maat mogelijk maken.* Utrecht: SURFnet.

SVB. (2019). *Omrekenen uurtarief*. Opgehaald van Sociale Verzekeringsbank: https://www.svb.nl/int/nl/pgb/uw_zorgverlener_betalen/hoe_betaalt_u_uw_zorgverlener/omrekenen_uurtarief/

SYNDLE & Flycatcher. (2013). *Het belang van gastvrijheid.* Prinsenbeek: SYNDLE.

Trouw. (2016, april 2016). Minder studenten na invoering leenstelsel. *Trouw*.

Tweedejaarsstudent. (2018). *Openingspagina website*. Opgehaald van Christelijke Hogeschool Ede: https://www.che.nl/

van Dale. (2017). *Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal.* Utrecht: Van Dale.

Verhoef, C. (2014). *Inperking vrijheid van onderwijs.* Soesterberg: Uitgeverij Aspekt .

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Waterreus, J. (2010). Gevolgen van de economische crisis voor. *Thema Hoger Onderwijs*, 13-18.

Zeithaml, V. A. (1988). *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality.* Journal of Marketing.

Zeithaml, V. B. (2006). *Service Marketing: Integrating customers focus across the firms.* New York: McGraw-Hill International edition.