

# Hospitality op de werkvloer

John Dommerholt, Natalie Hofman

**Hospitality is op twee manieren te vertalen. Enerzijds is het een warm, gastvrij en welkom gevoel dat je krijgt als je ergens binnenkomt, anderzijds kan daar ook de service op het gebied van eten, drinken en overigen mee worden bedoeld. 'Hospitality' is daarbij bedoeld als geheel om het bezoek te veraangenamen.**

Een bezoeker zich op zijn gemak zou moeten voelen als men met 'hospitality' in aanraking komt. Geldt dit dan ook voor medewerkers van een organisatie? 'Hospitality' houdt namelijk niet op bij de voordeur. Een organisatie die gastvrijheid wil uitstralen, zal zich een ander imago moeten aanmeten. Dit kan niet alleen op de bezoeker worden geprojecteerd.

## Onderscheidend

Op veel verschillende manieren wordt invulling gegeven aan hospitality. Organisaties, auteurs zijn daarbij veelvuldig op zoek naar onderscheidend vermogen. Een goed voorbeeld daarvan is de benadering van het Hostmanship. Hostmanship gaat verder dan 'hospitality'. Hostmanship is de kunst mensen zich welkom te laten voelen. Een kunst die iedereen kan leren, maar geen kunstje is. Hostmanship geeft inspiratie en richting aan iedereen die verschil wil maken, als individu, als team, als organisatie. Organisaties die zich werkelijk onderscheiden, verwelkomen allereerst hun medewerkers. Hostmanship biedt daarmee een frisse visie op het ontwikkelen van succesvolle organisaties, aldus Jan Gunnarsson. Zijn gedachtegoed levert niet alleen een basis om op excellente wijze de klant te bedienen, hij speelt ook in op hoe de werknemer zich moet gedragen om dit te kun-

nen volbrengen. De arbeidsethos is de afgelopen jaren enorm veranderd. Zakendoen is niet meer vanzelfsprekend, door de hevige concurrentie is alleen een product aanbieden tegen een prijs onvoldoende. Het leveren van toegevoegde waarde, proactief meedenken en het geven van service heeft in volle omvang zijn intrede gedaan. 'U vraagt, wij draaien' en vervolgens sturen wij een factuur is niet meer voldoende. Facility management heeft op dit gebied de afgelopen jaren een enorme ontwikkeling doorgemaakt. We hebben geleerd te luisteren naar onze klanten, de gebruikers van onze gebouwen zijn we zelfs klanten gaan noemen. Het gebouw wordt steeds vaker aangepast aan de wens van de gebruiker.

## Werkstijl

Erik Veldhoen, architect, heeft jaren geleden zich al verdiept in het combineren van 'hospitality', werkomgeving en kostenefficiëntie. Door het mixen van de mentale, fysieke en virtuele wereld op het gebied van huisvesting ontstaat een werkomgeving die past bij het gedachtegoed om medewerkers te verwelkomen. Hij noemt dit de werkstijl. De werkstijl is een herkenbaar en geaccepteerd systeem waarin geregeld is hoe mensen met elkaar en met middelen omgaan. Een nieuwe manier van werken, een nieuwe werkstijl,

brenkt een gedragsverandering tot stand in de organisatie. Het vraagt bij de medewerkers om nieuwe vaardigheden en nieuw gedrag, die moeten worden ingebed in een nieuw systeem van verantwoordelijkheden, regels, afspraken en stijl van leidinggeven. Naast dat een activiteitgerelateerde werkomgeving bijdraagt aan een nieuwe manier van werken, is het tevens een duurzame manier van werken en huisvesten. Aan medewerkers wordt optimale keuzevrijheid geboden, zij worden hierdoor meer zelfstandig en autonoom en bij de realisatie van de huisvesting wordt minimaal twintig procent bespaard op het gebouw, de werkomgeving en de exploitatie ervan.

## Ontwerpkeuze

De ontwikkeling van 'hospitality' binnen het FM-werkveld heeft mede een bijdrage geleverd aan het inbrengen van 'hospitality' kenmerken bij het ontwerpen van huisvesting. Bestond de receptiebalie vroeger uit een weggeschoven verhoogd bureau zonder uitstraling en een paar stoelen om de bezoekers neer te zetten, vandaag de dag is de receptie het beeldmerk van de organisatie. Een koffiezetapparaat voor de bezoekers behoort al bijna tot de standaard uitrusting, net als comfortabele stoelen, een leestafel en een plek om het laatste nieuws tot je te nemen. In

nieuwe huisvesting wordt nagedacht over het comfort. Waar zie je in Nederland nog de stalen, onverwoestbare bureaus? Tegenwoordig houden we niet alleen rekening met de arbo-eisen op het gebied de tafelhoogte, maar ook met het gebruik van warme materialen en zo min mogelijk kleurschittering. Een architect wordt ingeschakeld om de omgeving perfect te ontwerpen. Activiteit gerelateerd werken zorgt voor een andere werkomgeving, aangepast aan de wensen van de gebruiker. Minder ruimte voor standaard werkzaamheden, meer ruimte voor ontmoeten en vergaderen. Veel kantoren worden vandaag de dag zelfs uitgerust met een koffiecafé, waar gebruikers en bezoekers op een ontspannen manier werk kunnen combineren met een luxe versnapering. In het ontwerpproces is een belangrijke rol weggelegd voor een architect. Is een architect bewust bezig met het inrichten van het hospitality-concept. Heeft de architect voldoende kennis van de FM-wereld om te begrijpen welke omgeving nodig is om medewerkers op excellente wijze te ondersteunen? Het zijn maar een aantal vragen die gesteld kan worden. De praktijk bewijst dat vooral op het gebied van het ontwerp nog veel te verbeteren valt. Ontwerpkeuzes worden nog vooral op basis van esthetische overwegingen gemaakt. Dit komt enerzijds omdat echte keuzes voor een hospitality-





concept niet in het Programma van Eisen zijn vastgesteld, en anderzijds omdat architecten vaak onvoldoende vanuit een integrale benadering ontwerpen. Facility managers kunnen een belangrijke rol vervullen in een verbetering van dit proces. Een voorwaarde is echter wel dat conceptuele keuzes in het Programma van Eisen goed worden geïntegreerd. Het Programma van Eisen moet niet alleen een opsomming zijn van benodigde ruimten, m<sup>2</sup> en werkplekken. Juist het Programma van Eisen is de plek waarin een visie en een integrale benadering van hospitality en facility management een plek moet krijgen. In het ontwerpproces is het vervolgen belangrijk om continue aandacht te houden voor het realiseren van deze visie. Dat betekent een kritische houding waarbij creativiteit en het 'mooi' vinden moeten worden geïntegreerd met de visie op hospitality en facility management. Alleen al om het feit dat keuzes in het ontwerpproces jaren doorwerken is dit belangrijk. Iedereen kent wel de voorbeelden van dat mooie atrium dat vervolgens vrijwel niet of alleen tegen hoge kosten schoon te houden is.

PPS-projecten zijn voorbeelden waarbij sprake is van een steeds beter wordende integrale benadering. Het combineren van ontwerpen, bouwen en exploiteren heeft ertoe bijgedragen dat de architect zich is, maar ook moest, gaan verdiepen in de wereld van facilities. De architect deed het al goed, maar kan nu juist de finesse van het vakgebied nog beter integreren in zijn ontwerp. De PPS-projecten in Nederland richten zich vooral op de huisvesting voor de overheid, maar heeft ertoe geleid dat ook in de private sector steeds vaker de exploitatie in de ontwerpfase betrokken wordt. Dit leidt tot het voorkomen van faalkosten, ontwerpfouten en comfortklachten.

### Integrale benadering

Het daadwerkelijk invulling geven van hospitality aan bezoekers, maar ook op de werkvloer, vraagt om een

integrale benadering. Te vaak wordt slechts op één of een beperkt aantal aspecten de aandacht gelegd. In de meeste gevallen betreft dit de catering of de receptie. Een leuke inrichting en afspraken over net wat meer aandacht voor gastvrijheid zouden dan de gewenste invulling moeten geven aan hospitality. Dat is natuurlijk niet het geval. Ongetwijfeld heeft zo'n verandering een positieve bijdrage. Maar het risico is aanwezig dat er in termen van Jan Gunnarsson sprake is van een 'kunstje'. Hospitality als kunst vraagt om een duidelijke visie en conceptuele keuzes. Er is een samenspel nodig van dienstverlening en ontwerp. Daarbij dient te worden aangesloten op de ambities van de organisatie. Op deze wijze kun je er ook voor zorgen dat er sprake is van een omgeving die past bij de organisatie, dat er sprake is van harmonie en dus van een integrale benadering.

Een goede methode om deze integrale benadering te bewerkstelligen is het gebruik van de < cursief > guest journey < einde cursief >. Thomas Thijssen, Lector Experience in Hospitality & Leisure bij de Hospitality Business School van Saxion vindt dit een goede methode om te kunnen begrijpen welke behoeften er zijn en op welke wijze deze passend ingevuld kunnen worden. Bij een < cursief > guest journey < einde cursief > wordt het gebruik van een gebouw, of dat nu als medewerker, bezoeker of leverancier is vanuit het gebruikersperspectief doorlopen. Virtueel wordt doorlopen wat je als gebruiker ervaart of zou willen ervaren. Het gebruik van *guest journey* draagt bij aan het ontwikkelen van een geïntegreerde visie op hospitality. Juist door de gebruiker als uitgangspunt te nemen wordt voorkomen dat de dienstverlening en het ontwerp worden ingevuld vanuit een eigen perspectief waardoor te weinig aandacht wordt gegeven aan de echte wensen van individuele klanten. Het eigen beeld is immers altijd gekleurd.

### Opgave

Om hospitality daadwerkelijk op de werkvloer te integreren is nog wel een opgave. De toegevoegde waarde van een integrale benadering hebben we geprobeerd in dit artikel te duiden. De facility manager kan zorgen voor een belangrijke meerwaarde. Een belangrijke voorwaarde daarbij is echter wel dat gebruiker centraal wordt gesteld. Maar bovenal dat een visie en een conceptueel model worden ontwikkeld. Deze moeten centraal staan bij zowel het ontwerpproces als bij het vormgeven van de dienstverlening. end

---

> Natalie Hofman, redactielid en Manager Operations Strukton Worksphere. John Dommerholt hoofdredacteur en partner Hospitality Consultants

---