

2021

EINDVERSLAG

Startsituatie, methodische verantwoording en reflectie

Performance management voor het Serviceplein en het
Warm Welkom



Zinzia Zorggroep
04-06-2021

Sanne Lindner
598445

Eliza Verzijden-Reinders
Academie Diedenoort Facility
Management

EINDVERSLAG

Startsituatie, methodische verantwoording en reflectie

Auteur: Sanne Lindner
Studentnummer: 598445
Plaats: Wageningen
Datum: 4 juni 2021
Periode: Februari 2021 - juni 2021

Onderwijsinstelling: HAN
Opleiding: Academie Diendenoot Facilitay Management
Versie: 1

Docentbegeleider: Eliza Verzijden-Reinders
Stagebegeleider: Bianca van Brandenburg, Marion Westerbeek
Opdrachtgever: Zinzia Zorggroep

Geheimhouding: Ja/ **nee**

Inhoud

Inleiding	3
1. Analyse van de startsituatie.....	4
1.1. Aanleiding en probleemanalyse	4
1.2. Context en organisatiediagnose	5
1.3. Doelstelling en centrale vraag	7
2. Methodische verantwoording.....	8
2.1. Beginfase.....	8
2.2. Hoofdfase	8
2.2.1. Literatuurverkenning	8
2.2.2. Q&A	8
2.2.3. Benchmark.....	9
2.2.4. Interviews.....	10
2.2.5. Enquêtes.....	11
2.2.6. Groepsinterview	12
2.2.7. Validiteit en betrouwbaarheid	12
2.3. Eindfase	13
3. Reflectie op het resultaat.....	14
3.1. Mens, organisatie en maatschappij	14
3.1.1. Mens	14
3.1.2. Organisatie	14
3.1.3. Maatschappij.....	14
3.2. Toegevoegde waarde	14
3.3. Financiële implicaties	15
Bronnenlijst	16
Bijlagen	20
Bijlage 1: Business Model Canvas	20
Bijlage 2: Literatuurverkenning	21
Performance management/ prestatie management	21
Prestaties meten.....	23
Prestaties waarborgen.....	25
Gastvrijheid.....	25
Service.....	27
Bijlage 3: Q&A Gastvrijheid	29
Bijlage 4: Benchmark.....	32
Bijlage 5: Interviews Serviceplein	36
Bijlage 6: Interview consultant.....	37
Bijlage 7: Interviews Warm Welkom	38
Bijlage 8: Enquête resultaten Warm Welkom	42
Bijlage 9: Groepsinterview Serviceplein	48

Inleiding

Dit eindverslag is tot stand gekomen tijdens de afstudeerperiode van februari 2021 tot en met juni 2021. Er wordt afgestudeerd bij de HAN in Nijmegen op de opleiding Facility Management. Het doel van het afstuderen is om een oplossing te bieden door middel van een onderzoek. Er is gekozen om een onderzoek te doen naar een vraagstuk van Zinzia Zorggroep.

Zinzia Zorggroep heeft vier verpleeghuizen. De verpleeghuizen zijn het Oranje Nassau's Oord en Rumah Kita (in Wageningen), de Lingehof (in Bemmel) en de Rijnhof (in Renkum). Zinzia ondersteunt oudere mensen met dementie en/of lichamelijke klachten. Daarbij gaat het altijd om complexe, intensieve zorg. Zorg waarvoor specifieke expertise nodig is. De missie van Zinzia is dan ook om specialist te zijn voor kwetsbare ouderen. De visie die daarbij aansluit is om een leven met kleur te bieden. De KLEUR-waarden zijn:

- kennis en kans: Te blijven leren en kansen te benutten;
- liefdevol: Nabij te zijn en vanuit je hart aan te sluiten bij de ander;
- eerlijk: Oprechte aandacht en open over wat je kunt bieden;
- uniek: Eenieder voelt zich gezien als uniek persoon en respecteert de ander;
- resultaat: Gericht zijn op een positieve opbrengst en een gezonde bedrijfsvoering (Zinzia, z.d.).

Binnen Zinzia Zorggroep is er het Serviceplein en het Warm Welkom. Het Serviceplein staat nog in de kinderschoenen. Het Serviceplein is live gegaan op 2 december 2020. Het Warm Welkom bestaat al langer. Zowel het Serviceplein als het Warm Welkom hadden geen manier om de kwaliteit van de services te meten en te waarborgen. Beide worstelden op hun eigen manier met het volgende vraagstuk: *'Op welke manier kan de kwaliteit van de services van het Serviceplein en het Warm Welkom gemeten en geborgen worden?'*. Dit vraagstuk is de centrale vraag van het onderzoek. Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende onderzoeksvragen en onderzoeksmethoden gebruikt. Deze zijn toegelicht in het eindverslag.

In hoofdstuk 1 is de analyse van de startsituatie beschreven. Er wordt hierbij ingegaan op de aanleiding en probleemanalyse, de context en organisatiediagnose, en de doelstelling en centrale vraag. Hoofdstuk 2 gaat in op de methodische verantwoording. In de methodische verantwoording is onderscheid gemaakt in de begin-, hoofd-, en eindfase. Hierna, in hoofdstuk 3, vindt er een reflectie op het resultaat plaats. De drie perspectieven, de toegevoegde waarde en de financiële implicaties zijn hier uitgewerkt.

1. Analyse van de startsituatie

1.1. Aanleiding en probleemanalyse

Zinzia Zorggroep heeft vanaf december 2020 het Serviceplein in gebruik genomen. Het Serviceplein is te vergelijken met een servicedesk. Interne vragen, wensen, klachten en complimenten komen binnen via het Serviceplein. Het systeem dat hiervoor gebruikt wordt, is TOPdesk. TOPdesk is een FMIS-systeem.

Het Serviceplein bestaat uit drie onderdelen, namelijk:

- click, dit is het onlineplatform van het Serviceplein;
- call, dit bestaat uit het belteam;
- face, dit is de fysieke balie van het Serviceplein.

Via click, call en face komen de meldingen binnen in TOPdesk. Deze worden vervolgens in behandeling genomen door een afdeling. De afdelingen die op dit moment samenwerken met het Serviceplein zijn HR Backoffice, ICT, Facilitair, Hospitality en Salarisadministratie.

Omdat het Serviceplein binnen Zinzia Zorggroep een nieuw concept is, wordt er gebruik gemaakt van een projectgroep. De projectgroep is vanaf februari 2021 tien maanden lang het Serviceplein verder aan het ontwikkelen. De projectgroep bestaat uit een projectleider van Korento en drie projectmedewerkers van Zinzia Zorggroep. Korento is een externe partij met expertise op het gebied van salarisadministratie, HR, financieel en functioneel beheer. Korento biedt interim-service, consultancy, gedeeltelijk en volledige outsourcing, implementaties en projectmanagement binnen de sectoren Zorg en Welzijn, Overheid, Cultuur, NKB en Bedrijfsleven (Korento, z.d.). De projectmedewerkers draaien mee met balie- en beldiensten en helpen actief mee aan de ontwikkeling van het Serviceplein. Het gehele team van het Serviceplein bestaat uit zeven medewerkers. De overige vier medewerkers ondersteunen vanuit het team Hospitality en het team Facilitair.

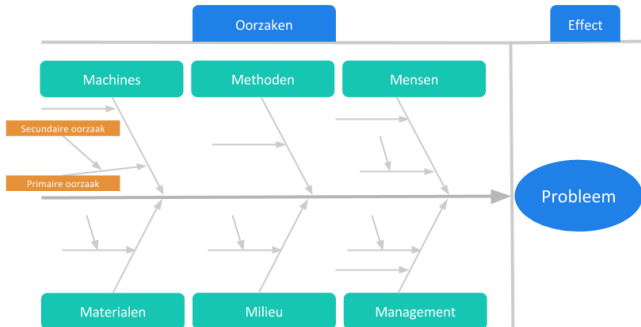
Het Serviceplein wordt nog verder ontwikkeld. Het Serviceplein wordt namelijk nog niet optimaal benut. Wat er nog verder ontwikkeld kan worden, is:

- Er zijn momenteel vijf afdelingen die samenwerken met het Serviceplein, maar Zinzia Zorggroep heeft meer afdelingen, bijvoorbeeld Financiën of Lereren & Ontwikkelen. Deze afdelingen werken nog niet samen met het Serviceplein.
- Er is een aantal processen die nog niet goed verlopen, bijvoorbeeld de cliëntmutaties. Hierbij komen verschillende afdelingen om de hoek kijken, bijvoorbeeld Schoonmaak en Onderhoud. Een ander voorbeeld is het onboardingsproces. Dit is het proces voor de in diensttreding van nieuwe medewerkers.
- Er is maar één locatie, het Oranje Nassau's Oord, waar een face-functie is. Op de andere drie locaties van Zinzia Zorggroep is deze functie er niet.
- TOPdesk wordt al gebruikt, maar nog niet optimaal. In TOPdesk zijn een aantal modules die al wel gebruikt worden, bijvoorbeeld het reserveringssysteem. Maar wijzigingenbeheer wordt nog niet gebruikt.
- Er zijn veel processen die zich afspelen rondom het Serviceplein, zoals het in behandeling nemen van een melding in TOPdesk of het opnemen van de telefoon. Hierover zijn nog geen formele afspraken gemaakt waarop gestuurd kan worden en hoe de kwaliteit gewaarborgd kan worden.

Zinzia Zorggroep heeft naast het Serviceplein ook het Warm Welkom. Deze bevindt zich bij de hoofdingang. Zoals het Warm Welkom al zegt, is het de plek waar mensen binnen komen en worden ontvangen. Bij het Oranje Nassau's Oord, een van de locaties van Zinzia, is bij het Warm Welkom het restaurantgedeelte te vinden. Het restaurantgedeelte heeft de naam 'Brasserie Emma' gekregen. Helaas heeft Brasserie Emma haar deuren tijdelijk moeten sluiten vanwege COVID-19.

Het Warm Welkom bevindt zich bij drie locaties van Zinzia Zorggroep, namelijk bij het Oranje Nassau's Oord, Rumah Kita en de Linge-hof. De functie van het Warm Welkom is erg gevarieerd. Hierbij moet gedacht worden aan onder andere het ontvangen van gasten, het verzorgen van de catering in de verschillende zalen op locatie en het brengen van de kranten/post naar de afdeling of het postvak. Net zoals bij het Serviceplein zijn er veel processen die zich afspelen. Hierover zijn nog geen afspraken gemaakt waarop gestuurd kan worden en hoe de kwaliteit gewaarborgd kan worden.

De probleemstelling die opgelost dient te worden, zijn de serviceafspraken en borging rondom de kwaliteit van de services van het Serviceplein en het Warm Welkom die momenteel nog niet aanwezig zijn.



Figuur 1: Het visgraatmodel (Ishikawa, z.d.)

Om de oorzaken van de bovenstaande probleemstelling te achterhalen, wordt er gebruik gemaakt van het visgraat model. Oorzaken die ten grondslag liggen aan de probleemstelling zijn:

- Methoden. Voor zowel het Serviceplein als het Warm Welkom zijn er nog geen methoden ontwikkeld om de kwaliteit van de services te meten of borgen.
- Mensen. Ieder mens is uniek, zo ook de medewerkers van het Serviceplein en het Warm Welkom. Zij hebben dan ook hun eigen manieren ontwikkeld. Hierdoor doen de medewerkers alles op een andere en eigen manier, waardoor de aangeboden service nooit hetzelfde is.
- Management. Er is momenteel geen methode waarbij de kwaliteit van de services gemeten of geborgen kan worden. Hierdoor is het voor het management ook haast onmogelijk om de processen bij te sturen.

1.2. Context en organisatiediagnose

Zinzia hanteert vijf kernwaarden. Dit zijn KLEUR-waarden. Deze waarden zijn ontstaan doordat Zinzia wil bijdragen aan een kleurrijk leven. Deze kernwaarden zijn:

- kennis en kans: Te blijven leren en kansen te benutten;
- liefdevol: Nabij te zijn en vanuit je hart aan te sluiten bij de ander;
- eerlijk: Oprechte aandacht en open over wat je kunt bieden;
- uniek: Eenieder voelt zich gezien als uniek persoon en respecteert de ander;
- resultaat: Gericht zijn op een positieve opbrengst en een gezonde bedrijfsvoering (Zinzia, z.d.).

Het afstudeeronderzoek heeft overeenkomst met één van de KLEUR-waarden, namelijk 'resultaat'. Het resultaat van het onderzoek zal effect hebben op de bedrijfsvoering van het Serviceplein en het Warm Welkom. De kwaliteit zal gemeten, eventueel aangestuurd, en geborgen kunnen worden. Dit zal effect hebben op de bedrijfsvoering.

Om een beter beeld te krijgen van de organisatie, is er gebruik gemaakt van een Business Model Canvas (BMC) (zie 'Bijlage 1: Business Model Canvas'). Het BMC bestaat uit negen bouwstenen. Het BMC omvat zowel de interne als externe analyse. Het afstudeeronderzoek staat in het teken van het Serviceplein en het Warm Welkom. De bouwstenen die van groot belang zijn voor het afstudeeronderzoek zijn mensen en middelen, klantrelaties en communicatiemiddelen. Ten eerste mensen en middelen. Hieronder vallen het personeel, de gebouwen en faciliteiten, apparatuur, de applicaties, data en kennis en hospitality diensten.

- Het personeel zorgt voor de bezetting van het Serviceplein (click, call en face) en het Warm Welkom. Het personeel zal een groot deel uitmaken van de services die geboden worden.
- Het Serviceplein werkt sinds december 2020 via een nieuwe applicatie, namelijk TOPdesk. Vragen, wensen, klachten en complimenten komen binnen via deze applicatie.

- Gastvrijheid (hospitality) is van groot belang voor Zinzia. Voor de kwaliteit van de services die het Serviceplein en het Warm Welkom bieden is hospitality belangrijk.

Ten tweede klantrelaties. Hieronder vallen intensief, persoonlijk contact en zelfservice.

- Intensief, persoonlijk contact zijn voornamelijk van groot belang bij de face-functie van het Serviceplein en bij het Warm Welkom. Intensief, persoonlijk contact zal de kwaliteit van de services vergroten.
- De click-functie van het Serviceplein biedt zelfservice. Medewerkers van Zinzia kunnen zelf via Mijn Serviceplein vragen, wensen, klachten en complimenten achterlaten. Deze komen dan terecht in TOPdesk.

Tot slot communicatiemiddelen. Hieronder vallen het Serviceplein, het Warm Welkom, op locatie en sociale media.

- Het Serviceplein is het hart van het afstudeeronderzoek. Hierbij draait het om een goede kwaliteit van de services die geboden worden. Via het Serviceplein worden vragen, wensen, klachten en complimenten beantwoord.
- Naast het Serviceplein is ook het Warm Welkom het hart van het onderzoek. Ook hierbij draait het om een goede kwaliteit van de services.

Hierboven worden de medewerkers vaak benoemd. Dit is dan ook de eerste stakeholdergroep. Maar naast deze stakeholder, zijn er nog meer. Deze zijn in onderstaand figuur te bekijken.

Type stakeholder	Stakeholder	Primair of secundair
Interne stakeholder	Werknemers (zorgpersoneel en niet-zorgpersoneel).	Primair
Externe stakeholder	Clënten (mensen met dementie of lichamelijke klachten). Families en vrienden. Leveranciers.	Primair
	Concurrenten. Media. Opleidingen en scholen. Lokale overheid/ gemeente.	Secundair

Figuur 2: Stakeholderanalyse (eigen werk, 2020).

De stakeholders die relevant zijn voor de centrale vraag zijn de interne stakeholders en de externe, primaire stakeholders.

Voor de afbakening is ervoor gekozen om voor het Serviceplein alleen de interne stakeholders mee te nemen. Het belang van de interne stakeholders is dat zij een goede service ervaren van het Serviceplein. Wanneer er afspraken zijn gemaakt over de kwaliteit van de services van het Serviceplein, zullen alle interne stakeholders dezelfde kwaliteit van de services ervaren. Als voorbeeld: momenteel zijn er nog geen afspraken over de kwaliteit van de service 'call'. Dit betekent dat soms de telefoon na drie keer overgaan wordt opgenomen, soms wordt de telefoon helemaal niet opgenomen en soms wordt de telefoon doorverbonden. Om dezelfde kwaliteit van de service 'call' te ervaren, zullen er afspraken over gemaakt moeten worden. Hierdoor wordt er onder andere een prettige werksfeer gecreërd en ervaren de interne stakeholders een goede kwaliteit.

Voor het Warm Welkom zijn de externe, primaire stakeholders van belang. Het belang voor de stakeholders van het Warm Welkom zijn gelijk aan het belang van de stakeholders van het Serviceplein. Het belang van de externe, primaire stakeholders is namelijk dat zij een goede service ervaren van het Warm Welkom en dat de kwaliteit van de service door iedere stakeholder op dezelfde manier ervaren wordt.

Ook zijn de interne en externe, secundaire stakeholders van harte welkom bij Zinzia Zorggroep. Voor de afbakening is er voor gekozen om deze buiten beschouwing te laten. De belangrijkste stakeholders voor het Serviceplein en het Warm Welkom zijn hierboven benoemd. De externe, secundaire stakeholders zijn voor het afstudeeronderzoek het minst van belang, omdat deze stakeholders het minst in aanraking komen met zowel het Serviceplein als het Warm Welkom.

Het afstudeeronderzoek is voornamelijk intern gericht. Dit betekent dat er amper maatschappelijke ontwikkelingen aan de orde zijn. Echter is COVID-19 een maatschappelijke ontwikkeling die invloed heeft op het onderzoek. In bovenstaand is beschreven dat Brasserie Emma tijdelijk haar deuren heeft moeten sluiten. Daarnaast heeft COVID-19 invloed op de gastvrijheidsbeleving, denk aan een glimlach die niet te zien is vanwege het mondkapje.

1.3. Doelstelling en centrale vraag

Het doel is om goede, gastvrije services te bieden die de gasten tevreden stelt, zowel voor het Serviceplein als voor het Warm Welkom. Dit sluit namelijk aan bij de missie, visie en kernwaarden van Zinzia Zorggroep. Om dit te realiseren wordt er onderzoek uitgevoerd naar de beste manier om afspraken over de kwaliteit van de services te meten en te waarborgen voor het Serviceplein en het Warm Welkom, oftewel performance management.

De centrale vraag die daaruit voort is gekomen, luidt als volgt: *'Op welke manier kan de kwaliteit van de services van het Serviceplein en het Warm Welkom gemeten en geborgen worden?'*.

2. Methodische verantwoording

2.1. Beginfase

In de beginfase van het onderzoek is er veel gesproken met de stagebegeleiders (Marion Westerbeek en Bianca van Brandenburg). Het doel van deze gesprekken was inzicht te krijgen in de wensen en verwachtingen. Ook zijn aan de hand van deze gesprekken de onderzoeksvragen opgesteld. Om de centrale vraag (zie 1.3. Doelstelling en centrale vraag) te beantwoorden zijn namelijk onderzoeksvragen nodig. De volgende onderzoeksvragen zijn in overeenstemming met de stagebegeleiders opgesteld:

1. Wat is performance management/ prestatie management?
2. Op welke manier kunnen prestaties gemeten en geborgen worden?
3. Wat is de betekenis van de begrippen gastvrijheid en service?
4. Op welke manier hebben andere organisaties performance management/ prestatie management toegepast op een servicedesk/ receptie?
5. Wat is de gewenste kwaliteit van de services vanuit het interne oogpunt van het Serviceplein en het Warm Welkom?
6. Wat is de gewenste kwaliteit van de services vanuit het oogpunt van de gasten van het Serviceplein en het Warm Welkom?

Nadat het Plan van Aanpak, met daarin bovenstaande vragen, was goedgekeurd door zowel de stagebegeleiders als de docentbegeleider, is er begonnen met het onderzoek. De onderzoeksvragen uit het Plan van Aanpak zijn hetzelfde gebleven, echter is de volgorde wel veranderd. Onderzoeksvraag 5 en 6 zijn omgewisseld.

2.2. Hoofdfase

2.2.1. Literatuurverkenning

Het onderzoek is begonnen met deskresearch. Er is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Hierbij kan gedacht worden aan de HBO-kennisbank, Google Scholar en FM-vakbladen, zoals F-Facts en Facto. De exacte bronnen die gebruikt zijn voor de literatuurverkenning, zijn te vinden in de 'Bronnenlijst'.

Per onderzoeksvraag zijn er verschillende zoekwoorden gebruikt om literatuur te vinden passend bij de onderzoeksvraag. Deze zoekwoorden zijn terug te vinden in figuur 3.

Onderzoeksvraag	Zoekwoorden
1. Wat is performance management/ prestatie management?	Performance management, prestatie management, Balanced Scorecard, INK-managementmodel, integraal Performance Management, PDCA-cyclus, kwaliteitscirkel of Deming-cirkel, organisatiecockpit.
2. Op welke manier kunnen prestaties gemeten en geborgen worden?	Prestaties meten, prestaties (waar)borgen, KSF (kritische succesfactor), KPI (kritische prestatie-indicator), gastvrijheid meten, klantentusiasme, ACCRA-model.
3. Wat is de betekenis van de begrippen gastvrijheid en service?	Gastvrijheid, hospitality, service.

Figuur 3: Zoekwoorden (eigen werk, 2021).

De gehele literatuurverkenning is terug te vinden in 'Bijlage 2: Literatuurverkenning'. Door middel van de literatuurverkenning zijn onderzoeksvragen 1 en 2 (zie 2.1. Beginfase) volledig beantwoord.

2.2.2. Q&A

Voor onderzoeksvraag 3 (zie 2.1. Beginfase) is naast de literatuurverkenning ook gebruik gemaakt van een online Q&A. Tijdens een Q&A worden vragen beantwoord. Deze Q&A was speciaal georganiseerd voor studenten.

De Q&A werd georganiseerd door de organisatie 'Gastvrijheid in Bedrijf'. De Q&A vond plaats op dinsdag 16 maart 2021 om 14:00. De spreker van de Q&A was Laura de la Mar. De expertise van De la Mar ligt op het gebied van gastvrijheid. Tijdens de Q&A werden verschillende onderwerpen van

gastvrijheid belicht. Hierbij kan gedacht worden aan een betekenis van gastvrijheid, het vernieuwde gastvrijheidsmodel, het onderzoek van Ruth Pijls naar gastvrijheid, een customer journey, gastheerschap en gastvrij leiderschap. Daarnaast was er voor studenten ook nog de ruimte om specifieke vragen te stellen. De meeste onderwerpen die tijdens de Q&A besproken werden, waren al verwerkt in de literatuurverkenning. In de literatuurverkenning zijn nog wat toevoegingen gedaan vanuit de Q&A.

De Q&A is terug te vinden in 'Bijlage 3: Q&A Gastvrijheid'.

2.2.3. Benchmark

Na de literatuurverkenning en Q&A is er gekozen voor benchmarken om onderzoeksvraag 4 (zie 2.1. Beginfase) te beantwoorden. Door middel van benchmarken kan er namelijk bij andere organisaties gekeken worden hoe zij performance management bij een servicedesk of receptie hebben toegepast. Een servicedesk is te vergelijken met het Serviceplein en de receptie is te vergelijken met het Warm Welkom.

Voor het benchmarken zijn verschillende organisaties uit verschillende branches benaderd.

Organisaties uit de volgende branches zijn benaderd:

- Onderwijs en training. Hieronder vallen onder andere hogescholen en universiteiten. Er is gekozen om te benchmarken met onderwijs, omdat er vaak bij grotere onderwijsinstellingen een servicedesk aanwezig is.
- Horeca. Bij horecagelegenheden, zoals hotels, is vaak een receptie aanwezig. Dit was een reden om horecagelegenheden te gebruiken voor de benchmark. Een andere reden heeft raakvlakken met één van de speerpunten van Zinzia Zorggroep. Deze luidt namelijk: 'We zijn gastvrij, nabij en open' (Zinzia, z.d.). Gastvrijheid is in de horeca ook van groot belang.
- Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening. Deze benchmark ligt vrij voor de hand. De gezondheidszorg is dezelfde branche als waar Zinzia Zorggroep zich in bevindt. Het is interessant hoe vergelijkbare organisaties werken met performance management bij de servicedesk of receptie.

De organisaties voor de benchmark zijn via de mail benaderd. In dit mailbericht werd gevraagd of zij werken met performance management bij een servicedesk en/ of receptie. In onderstaande figuur zijn de resultaten terug te vinden.

Organisatie	Onderwerp		Uitkomst
	Servicedesk	Receptie	
HAN	X		Zie 'Bijlage 4: Benchmark'.
Wageningen University and Research	X		Interview heeft plaatsgevonden, echter werd er niet gewerkt met performance management, maar met SLA's
Rijn IJssel	X		Interview was niet mogelijk.
Conservatorium Hotel		X	Interview heeft plaatsgevonden, echter werd er niet volledig gewerkt met performance management.
Fletcher Hotel		X	Interview was niet mogelijk.
Van der Valk Hotel		X	Interview was niet mogelijk.
Roompot		X	Geen reactie ontvangen.
Ziekenhuis Gelderse Vallei	X	X	Interview was niet mogelijk.
Radboud UMC	X	X	Interview was niet mogelijk.
Vilente	X	X	Interview was niet mogelijk.
Zideris	X	X	Geen reactie ontvangen.
KLM	X		Interview was niet mogelijk.
Gemeente Wageningen	X		Geen reactie ontvangen.

Figuur 4: Overzicht Benchmark (eigen werk, 2021).

Zoals in figuur 4 te zien is, was een interview bij veel organisaties niet mogelijk. De voornaamste reden dat een interview niet mogelijk was, was omdat er (nog) niet gewerkt werd met performance management. Een andere reden was dat er vanwege COVID-19 geen tijd voor was.

Voor de interviews is er gekozen voor een gestructureerd interview. Bij een gestructureerd interview liggen de vragen van tevoren vast (Fischer en Julsing, 2014). Zoals uit bovenstaand figuur te halen valt, was het interview met de HAN het enige waardevolle interview. Het interview heeft plaats gevonden via Teams op 30 maart 2021 om 08:30. Het interview is afgenomen bij Marieke van Megen. Zij is de teamleider van de servicedesk bij de HAN. Dit is het enige interview wat gecodeerd is. Deze codering is te vinden in 'Bijlage 4: Benchmark'.

2.2.4. Interviews

Het onderzoek werd vervolgd door interviews. De interviews zijn ingezet om onderzoeksvraag 5 (zie 2.1. Beginfase) te beantwoorden. Als eerste worden de interviews over het Serviceplein beschreven en hierna volgt een beschrijving van de interviews over het Warm Welkom.

Voor het Serviceplein zijn twee interviews afgenomen. Deze interviews zijn afgenomen bij de projectleider van het Serviceplein (Marion Westerbeek) en de Facility Manager van Zinzia Zorggroep (Mariëtte Brom). De projectleider komt vanuit een externe partij, namelijk Korento. Korento heeft in samenwerking met Zinzia Zorggroep het Serviceplein opgezet.

Omdat het Serviceplein pas sinds december 2020 bestaat, zijn er nog maar weinig mensen binnen Zinzia die genoeg kennis hebben over het Serviceplein. Daarom is er gekozen om de projectleider en de Facility Manager te interviewen. Zij zijn nauw betrokken bij de ontwikkelingen rondom het Serviceplein en zij hebben voldoende kennis.

Voor de interviews is gekozen voor gestructureerde interviews. Voorafgaand aan de interviews zijn de volgende vragen opgesteld:

1. Wat wil je meten en waarborgen bij de click-functie?
2. Wanneer zijn deze aspecten goed?
3. Wat wil je meten en waarborgen bij de call-functie?
4. Wanneer zijn deze aspecten goed?
5. Wat wil je meten en waarborgen bij de face-functie?
6. Wanneer zijn deze aspecten goed?

Het interview met de projectleider heeft plaatsgevonden op 2 april 2021 en met de Facility Manager op 13 april 2021. Tijdens de interviews zijn de antwoorden van de projectleider en de Facility Manager opgeschreven. Deze antwoorden zijn later verwerkt in een Excel bestand. De resultaten van de interviews zijn te vinden in 'Bijlage 5: Interviews Serviceplein'.

Nadat de interviews met de projectleider en Facility Manager in een Excel bestand waren gezet, vond er nog een interview plaats. Dit interview was met een consultant. De consultant met wie het interview heeft plaatsgevonden is Rudy Litjens. Rudy organiseerde samen met een andere consultant, Joost Ran, de 'Boostcamp: Facilitair management dashboard opstellen'. Tijdens deze zogenoemde boostcamp werd er voor een organisatie in één dag een FM-dashboard opgesteld met relevante KPI's (F-academy, z.d.).

Dit interview was een ongestructureerd interview. Bij een ongestructureerd interview ligt alleen het onderwerp van het interview vast (Fischer en Julsing, 2014). Het onderwerp van dit interview was de KPI's die naar voren waren gekomen tijdens de interviews met de projectleider en de Facility Manager. Nadat de KPI's besproken waren, heeft de consultant nog zijn expertise en wat advies gedeeld. Het interview is opgenomen en naderhand uitgewerkt in een Excel bestand (zie 'Bijlage 6: Interview consultant').

Voor het Warm Welkom zijn vier interviews afgenomen. De interviews hebben plaatsgevonden met:

- Berend Hartman en Melissa Vrolijk. Zij zijn Supervisor Gastvrijheid. Het interview met Berend heeft plaatsgevonden op 8 april 2021 om 10:00 op Rumah Kita. Het interview met Melissa heeft ook op 8 april 2021 plaatsgevonden, maar dan om 14:30 op het Oranje Nassau's Oord;
- Anja Roks. Zij is Hospitality medewerker. Het interview met Anja heeft plaatsgevonden op 7 april 2021 om 10:00 op de Rijnhof;
- Mariëtte Brom. Zij is de Facility Manager. Het interview met Mariëtte heeft plaatsgevonden op 13 april 2021 om 10:00. Dit was gelijktijdig met het interview over het Serviceplein, zodat er maar één afspraak nodig was.

Het was helaas niet mogelijk om Bianca van Brandenburg, Coördinator Gastvrijheid, te interviewen. Zij is de hele maand april afwezig geweest in verband met een verhuizing.

Bij het Warm Welkom, en ook in de rest van de organisatie, is gastvrijheid een prioriteit. Voor de interviews is er daarom gekozen voor Supervisors Gastvrijheid en een Hospitality medewerker. Zij zijn dagelijks betrokken bij de activiteiten van het Warm Welkom. Daarnaast is de Facility Manager geïnterviewd. Zij heeft evenveel kennis van het Warm Welkom, maar dan vanuit een ander oogpunt. Zij is er namelijk niet dagelijks bij betrokken, maar alleen wanneer grotere beslissingen worden genomen.

Voor deze interviews is gekozen voor een ongestructureerd interview. De beginvraag die voor deze interviews vooraf was opgesteld, was: 'Wat wil je weten over de services van het Warm Welkom, als het gaat om het meten en waarborgen van de kwaliteit?'. Op deze vraag kwamen uiteindelijk erg veel verschillende antwoorden (zie 'Bijlage 7: Interviews Warm Welkom'). Om het overzicht te bewaren, zijn deze antwoorden verwerkt in twee verschillende modellen, namelijk het model van Ruth Pijls met inviting, care en comfort en het PGOBD-model. Deze modellen zijn terug te vinden in 'Bijlage 2: Literatuurverkenning'. Het uitwerken van de interviews is gedaan via een Excel bestand. Daarnaast is er een tabel gemaakt om de belangrijkste en meest genoemde aspecten te onderscheiden. Deze aspecten zijn aangeduid aan de hand van een symbool (zie 'Bijlage 7: Interviews Warm Welkom').

2.2.5. Enquêtes

Nadat de gewenste kwaliteit vanuit intern oogpunt voor het Serviceplein en het Warm Welkom zijn bepaald, werd het tijd om de gewenste kwaliteit vanuit het oogpunt van de gasten te bepalen (onderzoeksvraag 6). Voor deze onderzoeksvraag zijn twee methoden gebruikt. Om een beeld te krijgen van de gewenste kwaliteit vanuit het oogpunt van de gasten voor het Warm Welkom is gebruik gemaakt van een enquête. Voor het Serviceplein is hiervoor gebruik gemaakt van een groepsinterview. Het groepsinterview is uitgewerkt in '2.2.6. Groepsinterview'.

Aan de hand van de resultaten van de interviews over het Warm Welkom, zijn 12 enquêtevragen opgesteld:

1. Wat bent u?
2. Bent u al vaker bij het Warm Welkom geweest?
3. Hoe tevreden bent u over het Warm Welkom?
4. Kunt u uw vorige antwoord toelichten?
5. Hoe gastvrij vindt u het Warm Welkom?
6. Kunt u uw vorige antwoord toelichten?
7. Wat verwacht u van het Warm Welkom? Ik verwacht dat de medewerkers van het Warm Welkom... (P)
8. Verwacht u nog iets van of mist u nog iets aan de dienstverlening van het Warm Welkom?
9. Wat verwacht u van het Warm Welkom? Ik verwacht dat de medewerkers van het Warm Welkom... (G)
10. Verwacht u nog iets van of mist u nog iets aan het gedrag van de medewerkers van het Warm Welkom?
11. Wat verwacht u van het Warm Welkom? Ik verwacht dat... (O)
12. Verwacht of mist u nog iets aan de omgeving van het Warm Welkom?

Wanneer een respondent bij enquêtevraag 2 'nee' of 'weet ik niet' antwoorde, ging de enquête direct door naar vraag 4. Daarnaast lijken enquêtevragen 7, 9 en 11 op het eerste gezicht hetzelfde. Deze enquête vragen zijn aan de hand van het PGOBD-model opgesteld. Het gaat hier namelijk om P, een product (of dienst), G, het gedrag en O, de omgeving. In 'Bijlage 8: Enquêteresultaten' zijn zowel de antwoordmogelijkheden als de resultaten van de enquêtes te zien. De enquête bestaat uit enkele- en meerkeuze vragen, open vragen en schaalvragen.

De enquêtes zijn afgenomen bij het Oranje Nassau's Oord en Rumah Kita. Dit zijn twee van de vier locaties van Zinzia Zorggroep. Er is gekozen voor de twee locaties, omdat de Rijnhof geen Warm Welkom heeft en het Warm Welkom op de Linge Hof midden in een verbouwing zit. Deze verbouwing zou te veel invloed hebben op de antwoorden die de respondenten geven.

Vanaf dinsdag 20 april 2021 tot en met maandag 26 april 2021, met uitzondering van het weekend (24 en 25 april) zijn de enquêtes afgenomen. Deze enquêtes zijn afgenomen tussen 14:00 en 16:00. Dit is namelijk de drukste periode voor het Warm Welkom. Tussen deze tijdstippen komen de meeste bezoekers voor de cliënten, patiënten of bewoners. Tijdens het enquêteren is allereerst gevraagd aan

de respondenten of zij tijd hadden en mee wilde werken aan een enquête. De reactie verschilde per respondent. Uiteindelijk zijn er 50 enquêtes afgenomen. Dit aantal vormt een goede afspiegeling voor de gehele populatie.

De enquête was gecreëerd via een online platform, namelijk Survio. Survio verzameld automatisch de antwoorden en verwerkt deze in grafieken of tabellen. Daarnaast zijn er ook enquêtes uitgeprint, zodat respondenten deze mee konden nemen en later konden invullen. Ook bleek achteraf dat de oudere generaties pen en papier gemakkelijker vonden dan via een iPad.

2.2.6. Groepsinterview

Zoals hierboven beschreven, is er gebruik gemaakt van een groepsinterview om de gewenste kwaliteit van het Serviceplein van de gebruikers te achterhalen. Het Serviceplein wordt gebruikt door al het personeel van Zinzia Zorggroep. Om deze reden was er in eerste instantie een enquête gepland. Door middel van een enquête kon al het personeel bereikt worden. Echter was het niet mogelijk om een enquête uit te zetten. Voornamelijk het zorgpersoneel heeft het zwaar te verduren gehad met COVID-19. Het zorgpersoneel mocht daardoor niet verder belast worden met een enquête. Er moest dus gezocht worden naar een alternatief. Dit alternatief werd een groepsinterview. De deelnemers van het groepsinterview konden de stem van het personeel overdragen.

Het groepsinterview heeft plaatsgevonden met:

- Gerwin Offermans, hij is kwaliteitsverpleegkundige;
- Machteld Klaren, zij is coördinator Welzijn;
- Loes Kort, zij is clustermanager;
- Ton van Eldonk, hij is ook clustermanager.

Het interview heeft plaatsgevonden op 18 mei 2021 om 16:00 op Rumah Kita.

Ook voorafgaand aan het interview zijn vragen opgesteld. Dit maakt dat dit groepsinterview een gestructureerd interview is. De interviewvragen die opgesteld zijn, zijn:

1. Wat verwacht/ wenst het personeel van de click-functie?
2. Hoe lang mag de doorlooptijd zijn? Vul de P's in:

	Cliënt	Organisatie/ locatie	Afdeling/ team	Individu
Kan niet verder	P1	P1	P1	P2
Kan deels verder	P2	P3	P3	P4
Kan verder	P3	P5	P5	P5

3. Wat verwacht/ wenst het personeel van de call-functie?
4. Bij het Serviceplein gaan ze een bandje installeren die de beller vertelt hoeveel wachtenden ervoor zijn. Bij hoeveel wachtenden zal het personeel niet meer bereid zijn om te wachten en hangt het personeel de telefoon op?
5. Hoe lang verwacht/ wenst het personeel dat de wachttijd maximaal is?
6. Wat verwacht/ wenst het personeel van de face-functie?

Interviewvragen 2, 4 en 5 zijn gebaseerd op de uitkomsten van de interviews over het Serviceplein. De overige vragen zijn anders verwoord zodat het begrijpelijk was voor de deelnemers, maar in grote lijnen hetzelfde als wat aan de projectleider en de Facility Manager gevraagd is.

Tijdens het interview zijn de belangrijkste punten kort samengevat en opgeschreven. Naderhand zijn deze punten verder uitgewerkt. De resultaten van het groepsinterview zijn te vinden in 'Bijlage 9: Groepsinterview Serviceplein'.

2.2.7. Validiteit en betrouwbaarheid

Tijdens het onderzoek is rekening gehouden met de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksmethoden. Volgens Fischer en Julsing betekent validiteit de mate waarin de uitkomsten van het onderzoek door systematische fouten kan zijn beïnvloed (2014).

Op de volgende manier is tijdens het onderzoek rekening gehouden met de validiteit:

- COVID-19 zal invloed hebben gehad op de resultaten van de enquêtes over het Warm Welkom. Bepaalde services van het Warm Welkom waren voor de gasten door COVID-19 niet

mogelijk, zoals het halen van een kopje koffie of thee. Ook heeft COVID-19 effect op de gastvrijheidsbeleving, denk bijvoorbeeld aan het mondkapje waardoor een glimlach niet te zien is. Hierdoor is de validiteit in kleine mate aangetast.

- Bij de enquêtes is rekening gehouden met het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Bij de enquête is gebruik gemaakt van een iPad of een papiertje, zodat de vragen en antwoorden niet hoorbaar waren voor de medewerkers van het Warm Welkom. De respondenten konden zo eerlijk antwoord geven.
- Bij de enquêtes en het groepsinterview zijn acties ondernomen om inadequate operationalisaties te voorkomen. Operationaliseren is het 'vertalen' van een begrip in meetbare termen.
 - Nadat de enquêtevragen waren opgesteld, zijn deze eerst nog eens opgestuurd naar Berend Hartman en Melissa vrolijk. Nadat zij feedback hadden gegeven en de feedback was aangepast, is de enquête uitgevoerd. Daarnaast hadden de respondenten de mogelijkheid om tijdens de enquêtes vragen te stellen over eventuele onduidelijkheden.
 - Tijdens het groepsinterview is over sommige termen extra uitleg gegeven. Zo zijn de termen click, call en face verder uitgelegd en ook is er een voorbeeld gegeven van een doorlooptijd. Op deze manier hebben de deelnemers dezelfde betekenis voor begrippen en hebben zij kunnen deelnemen aan de discussie.
- Zoals beschreven bij '2.2.6. Groepsinterview' was de eerste keus om een enquête uit te zetten onder het personeel van Zinzia Zorggroep. Vanwege omstandigheden was dit niet mogelijk en is er gekozen voor een groepsinterview. De uitkomsten van het groepsinterview zullen niet geheel overeenkomen met de resultaten van de enquête wanneer deze uitgezet zou worden. Hierdoor is de validiteit minder van dit groepsinterview dan wanneer een enquête was uitgevoerd.

Betrouwbaarheid is de mate waarin het resultaat onafhankelijk van het toeval is. Als het onderzoek op dezelfde manier overgedaan zou worden, dan zou dit dezelfde resultaten moeten opleveren (Fischer en Julsing, 2014).

Op de volgende manier is rekening gehouden met de betrouwbaarheid:

- Bij de literatuurverkenning is per bron gekeken naar de auteur, de datum en het soort bron (bijvoorbeeld een artikel, onderzoek, etc.).
- De interviews over het Serviceplein en het Warm Welkom zijn in dezelfde periode afgenomen en door dezelfde persoon, namelijk door de onderzoeker zelf. Daarnaast zijn de interviews opgenomen, zodat deze later nog eens beluisterd konden worden.
- Bij de enquêtes is rekening gehouden met de omvang van de steekproef (zie 2.2.5. Enquête). Ook is er van dinsdag tot en met maandag geënquêteerd, waardoor de enquêtes afgenomen werden in dezelfde periode. Daarnaast heeft dezelfde persoon, de onderzoeker, de enquêtes afgenomen.

2.3. Eindfase

De eindfase van het onderzoek is de fase waarin geen onderzoek meer verricht is, maar waarin de resultaten zijn verwerkt in een eindproduct voor Zinzia Zorggroep. Het eindproduct is in feite het antwoord op de centrale vraag (zie 1.3. Doelstelling en centrale vraag).

Er is voor gekozen om niet één eindproduct, maar twee eindproducten te produceren, namelijk een PDCA voor het Serviceplein en een PDCA voor het Warm Welkom. Deze PDCA's zijn opgesteld door middel van de resultaten van bovenstaande onderzoeksmethoden. Alle resultaten zijn terug te vinden in de bijlagen.

3. Reflectie op het resultaat

3.1. Mens, organisatie en maatschappij

3.1.1. Mens

In '1.2. Context en organisatiediagnose' is de mens in beeld gebracht door middel van een stakeholderanalyse.

Voor het Serviceplein zijn de interne stakeholders, de werknemers van Zinzia Zorggroep, van belang. De PDCA van het Serviceplein sluit aan bij deze stakeholder, omdat zij zullen profiteren van een betere en constantere kwaliteit van de services. De kwaliteit zal gemeten en geborgen worden aan de hand van de PDCA, waarna er eventueel bijgestuurd gaat worden. Op deze manier kan de kwaliteit gegarandeerd worden.

Voor het Warm Welkom zijn de externe, primaire stakeholders, de cliënten, families en vrienden, en leveranciers, van belang. De PDCA van het Warm Welkom sluit aan bij deze stakeholders, omdat zij het meeste gebruik maken van het Warm Welkom. Voor hen betekent dit voornamelijk dat de kwaliteit van de services verbeterd en constant zal zijn. De kwaliteit zal gemeten en geborgen worden aan de hand van de PDCA, waarna er eventueel bijgestuurd gaat worden. Op deze manier kan de kwaliteit gegarandeerd worden.

3.1.2. Organisatie

Zinzia Zorggroep hanteert vijf kernwaarden. Dit zijn KLEUR-waarden: Kennis en kans, liefdevol, eerlijk, uniek en resultaat (zie '1.1. Aanleiding en probleemanalyse'). De PDCA's van zowel het Serviceplein als het Warm Welkom dragen bij aan de waarde resultaat. Voor Zinzia betekent resultaat het gericht zijn op een positieve opbrengst en een gezonde bedrijfsvoering (Zinzia, z.d.). Volgens Grooff is bedrijfsvoering het organiseren, besturen, uitvoeren en beheersen van alle processen, met als doel zoveel mogelijk waarde toe te voegen (2020). De PDCA's bieden de mogelijkheid om de processen rondom het Serviceplein en het Warm Welkom voornamelijk te beheersen. De PDCA's zijn ontwikkeld om de kwaliteit van een aantal processen te kunnen meten en waarborgen. Voor het Serviceplein zijn deze processen de click, call en face en voor het Warm Welkom zijn deze processen die te maken hebben met gastvrijheid.

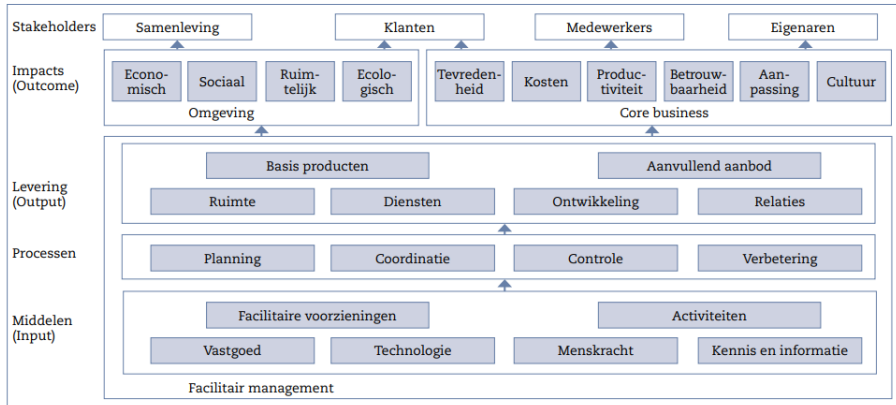
3.1.3. Maatschappij

Zoals in '1.2. Context en organisatiediagnose' al is benoemd, is er weinig tot geen aansluiting met de maatschappij. Hierdoor hebben de PDCA's ook geen aansluiting met de maatschappij.

3.2. Toegevoegde waarde

In 2009 presenteerde Jensen het zogenaamde FM Value Map (figuur 5). De kaart visualiseert de verschillende manieren waarop Facility Management toegevoegde waarde kan genereren voor de corebusiness van een organisatie en haar omgeving (van der Voordt, 2009).

De toegevoegde waarde die door middel van de PDCA's geleverd wordt, is voor het Serviceplein een verhoogde tevredenheid van de medewerkers van Zinzia Zorggroep. De kwaliteit van de services van het Serviceplein zullen voortaan gemeten en geborgen worden. Hierdoor zal de kwaliteit constant zijn en zullen de medewerkers dit ook ervaren. De toegevoegde waarde voor het Warm Welkom is de tevredenheid van de klanten (gasten). Ook hier zal de kwaliteit gemeten en geborgen worden. Daarnaast zal de cultuur ondersteund worden. Zoals vaker benoemd is gastvrijheid voor Zinzia Zorggroep erg belangrijk. Dit is onderdeel van de cultuur. Door middel van de PDCA zullen de services, inclusief de gastvrijheid, geborgen worden.



Figuur 5: FM Value Map (Jensen, 2009).

3.3. Financiële implicaties

Hierboven zijn de toegevoegde waarden van de PDCA's beschreven. Deze waarden zijn lastig uit te drukken in getallen, maar zijn wel degelijk een opbrengst voor Zinzia Zorggroep.

Naast de opbrengsten, zijn er ook verschillende kosten. In de PDCA van het Serviceplein zijn een aantal extra taken beschreven, zoals het invoeren van de KPI's of het onderzoeken waarom een KPI de norm niet heeft behaald. Dit zal wat extra tijd kosten en tijd is geld. Het gaat hierbij om wat extra salariskosten. Hoe groot deze kostenpost is, kan niet specifiek bepaald worden. Het is onduidelijk hoe lang een onderzoek bijvoorbeeld duurt.

Een andere kostenpost is terug te vinden in de PDCA van het Warm Welkom. Het verzamelen en analyseren van de vragenlijsten over het klantententamen zal ook tijd in beslag nemen. Net zoals hierboven beschreven, zal dit terugkomen in de salariskosten. Ook zal er een keus gemaakt moeten worden tussen observatie of een gastvrijheidsscan. De observatie zal drie dagen duren. Daarnaast moeten de resultaten geanalyseerd worden. Ook dit zal tijd in beslag nemen, waardoor de salariskosten toenemen. Wanneer er gekozen wordt voor de gastvrijheidsscan, kost dit naar schatting €1.000,00.

Bronnenlijst

- Alflen, C. (2008). *Gastvrijheid in de zorg: Facility Management maakt het verschil*. Facto Magazine, nummer 1/2, pag. 20-23.
- Alflen, C., Fijnekam-van Blitterswijk, E. en de la Mar, L. (12 november 2020). *Gastvrije zorg, zo doet Prinses Máxima Centrum dat*. Geraadpleegd op 17 maart 2021, van:
<https://www.facto.nl/hospitality/artikel/2020/11/gastvrije-zorg-prinses-maxima-centrum-10115441>
- Alkema, J. en Donkers, J. (6 maart 2019). *Stappenplan om zelf (facilitaire) KPI's op te stellen*. Geraadpleegd op 15 maart 2021, van:
<https://www.f-facts.nl/topics/performance-management/achtergrond/stappenplan-om-zelf-facilitaire-kpis-op-te-stellen>
- Berenschot Belgium. (z.d.). *Wat is Performance Management*. Geraadpleegd op 4 maart 2021, van:
<http://www.berenschot.be/nl/onze-expertise/performance0/performance/>
- Besselink, T. (25 maart 2008). *De sociale webshop: cobrowsing, chat en swarming*. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van:
<https://www.frankwatching.com/archive/2008/03/25/de-sociale-webshop-cobrowsing-chat-en-swarming/#:~:text=Bij%20cobrowsing%20doorlopen%20twee%20mensen,zijn%20LiveCom%20en%20Cobrowser.net>
- Boon, A. (31 juli 2019). *Hospitality meten binnen FM: 4 instrumenten*. Geraadpleegd op 14 april 2021, van:
<https://www.f-facts.nl/topics/hostmanship-gastvrijheid/achtergrond/hospitality-meten-binnen-fm-4-instrumenten>
- Cats, F. (14 september 2017). *Uitgebreide klanttevredenheidsonderzoeken zijn achterhaald*. Geraadpleegd op 6 mei 2021, van:
<https://www.customertalk.nl/nieuws/uitgebreide-klanttevredenheidsonderzoeken-zijn-achterhaald/>
- De Heer, A. (25 mei 2020). *Klantgedrag: reageren of anticiperen?* Geraadpleegd op 23 maart 2021, van:
<https://www.datadirection.nl/contentlab/kennis/klantgedrag-real-time-reageren-of-wachten-tot-morgen/>
- De la Mar, L. (17 oktober 2019). *Wat is hospitality en gastvrijheid?* Geraadpleegd op 23 maart 2021, van:
<https://www.f-facts.nl/topics/hospitality-gastvrijheid/achtergrond/wat-hospitality-en-gastvrijheid>
- De Vries, W., van Helsdingen, P., & Borchert, T. (2012). *Service marketing management an introduction*. *Services marketing management* (pp. 13).
- De Waal, A. (2003). *Bevorderen van Prestatiegericht Gedrag*. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsadministratie*, pp. 91-99. Geraadpleegd op 2 maart 2021, van:
- De Waal, A. (19 juni 2017). *Prestatiemanagement volgens André de Waal*. Geraadpleegd op 4 maart 2021, van:
<http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/bluff-your-way-into/7090-2017-05-30-16-16-01>
- Emergo. (3 mei 2017). *Meten jouw KPI's wel wat je écht wilt weten?* Geraadpleegd op 23 maart 2021, van:
<https://www.e-mergo.nl/kpi-s-en-de-kpi-boom/>
- F-academy. (z.d.). *Boostcamp: Facilitair management dashboard opstellen*. Geraadpleegd op 13 mei 2021, van:
<https://www.f-academy.nl/opleiding/boostcamp-facilitair-management-dashboard-opstellen>
- Facto. (26 maart 2020). *Hoe gastvrij is jouw organisatie? 8 redenen om hospitality in te zetten*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van:

<https://www.facto.nl/hospitality/nieuws/2020/03/hoegastvrij-is-jouw-organisatie-8-redenen-om-hospitality-in-te-zetten-10110726>

Financieel Management. (22 maart 2006). *Performance management: mix van methoden*.

Geraadpleegd op 2 maart 2021, van:

<https://financieel-management.nl/artikelen/performance-management-mix-van-methoden/>

Fischer, T. en Julsing, M. (2014). *Onderzoek doen!: Kwantitatief en kwalitatief onderzoek (2^e druk)*.

Geraadpleegd op 12 mei 2021.

Gastvrijheid in bedrijf. (z.d.). *Aangepast model (2020)*. Geraadpleegd op 16 april 2021, van:

<https://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox-inspiratie/4p-model/>

Gastvrijheid in bedrijf. (z.d.). *De Gastvrijheidsscan*. Geraadpleegd op 6 mei 2021, van:

<https://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/diensten/gastvrijheidsscan/>

Gastvrijheid in bedrijf. (z.d.). *Guest journey - een praktische tool*. Geraadpleegd op 16 april 2021, van:

<https://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox-inspiratie/guest-journey/>

Gastvrijheid in bedrijf. (z.d.). *Gastvrijheid is...* Geraadpleegd op 17 maart 2021, van:

<https://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/gastvrijheid-is/>

Gastvrijheid in bedrijf. (z.d.). *PGOBD-model*. Geraadpleegd op 17 maart 2021, van:

<https://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox-inspiratie/pgobd-model/>

Gastvrijheid in bedrijf. (15 maart 2021). *Q&A Studenten Gastvrijheid met Laura de la Mar*.

Geraadpleegd op 11 mei 2021, van:

<https://youtu.be/4DpwnBbmJF0>

Grooff, N. (3 maart 2020). *Hoe je de bedrijfsvoering in control krijgt - in 12 stappen*. Geraadpleegd op

24 mei 2021, van:

<https://www.nickgrooff.nl/2020/03/03/bedrijfsvoering-in-control/#:~:text=Kijk%20eerst%20eens%20maar%20's,beetje%20over%20je%20hele%20bedrijf.>

Hokkeling, J. en de la mar, L. (2012). *Mood Maker*. Geraadpleegd op 17 maart 2021.

INK.next. (z.d.). *INK-management model*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van:

<https://www.ink.nl/modellen/ink-managementmodel/>

Jensen, P.A. (2009). *FM Value Map*. Geraadpleegd op 25 mei 2021.

Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service operations management: improving service delivery*.

Pearson Education.

Klootwijk, M.J. (maart 2005). *Structureren van de FM-kwaliteitsdocumenten en -methodieken*.

Geraadpleegd op 23 maart 2021, van:

<http://faminfo.nl/wp-content/uploads/2013/07/Marjon%20Klootwijk%20-%20Structureren%20van%20de%20FM-kwaliteitsdocumenten%20en%20methodieken%20-%20Facto%20Handboek%202005.pdf>

Knaapen, J., van Laarhoven, L., Oomen, L., Smits, S. en de Wit, K. (2007). *Performance Management steeds belangrijker voor FM*. Geraadpleegd op 22 maart 2021, van:

<https://www.f-facts.nl/topics/performance-management/achtergrond/performance-management-steeds-belangrijker-voor-fm>

Korento. (z.d.). Geraadpleegd op 1 maart 2021, van:

<https://www.korento.nl/>

Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Principles of service marketing and management*. Prentice Hall.

Geraadpleegd op 14 april 2021.

Lovelock, C. H., Wirtz, J., Verhagen, W., & de Vries, J. (2011). *Diensten-Marketing*. Pearson Education. Geraadpleegd op 14 april 2021.

Mudie, P., Pirrie, A. (2006). *Services marketing management. Introducing services* (pp.3). Geraadpleegd op 14 april 2021.

Oosterbaan, L. (26 november 2015). *Mystery shopper*. Geraadpleegd op 15 april 2021, van: <https://www.ensie.nl/lonneke-oosterbaan/mystery-shopper>

Organisatiecockpit. (z.d.). *Scoren met de organisatiecockpit*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van: <https://www.organisatiecockpit.nl/over-oc/>

PAK Organisatieontwikkeling. (z.d.). *PDCA-cyclus: plan, do, check, act*. Geraadpleegd op 30 april 2021, van: <https://communicatietraining.nl/inspiratie/pdca-cyclus-plan-do-check-act/#:~:text=De%20PDCA%20cyclus%20is%20een,continu%20onder%20de%20aandacht%20is>

Passionned Group. (2017). *De geschiedenis van de PDCA cirkel*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van: <https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/cirkel/geschiedenis/>

Passionned Group. (z.d.). *Verbeter de prestaties van je organisatie met een dashboard*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van: https://www.passionned.nl/strategie/pm/dashboard/?_ga=2.63802479.1908244912.1616502204-963363832.1614850069

Petkovski, K. (2017). *PDCA*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van: <http://www.2ebizzsupport.nl/pdf/article-pdca.pdf>

Pijls, R. (30 oktober 2020). *Are you feeling served?* Geraadpleegd op 9 februari 2021, van: https://video.saxion.nl/media/t/1_9kg1w2m0

Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. H. (2017). *Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation*. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125–133. Geraadpleegd op 14 april 2021, van: <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.008>

Redactie Managementsite. (27 juni 2012). *Het implementeren van KPI's in 4 stappen*. Geraadpleegd op 15 maart 2021, van: <https://www.managementsite.nl/stop-rapporteren-verstrek-inzichten>

Sisense. (z.d.). *KPI Dashboard – Definition, Benefits & Examples*. Geraadpleegd op 4 maart 2021, van: <https://www.sisense.com/glossary/kpi-dashboard/>

Van Dale. (z.d.). *Gastvrij*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/gastvrij#.YFnBok9KjIU>

Van Dale. (z.d.). *Service*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/Service#.YFnAU69KjIU>

Van der Voordt, T. (augustus 2009). *FM meetbaar en bespreekbaar maken*. Geraadpleegd op 25 mei 2021, van: https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/FMM_aug09_added_value_FM_def_1.pdf

Van Kemenade, E. (18 november 2013). *De mythe van de PDCA-cyclus*. Geraadpleegd op 4 maart 2021, van: <https://www.managementimpact.nl/artikel/de-mythe-van-de-pdca-cyclus/>

Van Ormondt, F. (z.d.). *Kritische succesfactoren (KSF)* - Wiki. Geraadpleegd op 15 maart 2021, van: https://www.frankvanormondt.nl/advies/innovatie/wiki/kritische-succesfactor-ksf/#Wat_is_een_kritische_succesfactor_KSF

Verint. (2015). *The New Book for Customer Engagement*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van: http://info.verint.com/LP=2421?utm_source=verint&utm_medium=press-release&utm_term=customerengagement-research&utm_content=uk-version&utm_campaign=EIS_GMD_15_CEO_WP_VRNT_CustCentEngage_07Oct

Woorden.org. (z.d.). *Gastvrijheid*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van: <https://www.woorden.org/woord/gastvrijheid>

Zeitham, V. (2009). *Delivering Quality Service*. Simon & Schuster. Geraadpleegd op 16 april 2021.

Zinzia. (z.d.). *Kernwaarden kleur*. Geraadpleegd op 22 april 2021, van: <https://www.zinzia.nl/missie-zorgvisie-strategie>

Zinzia. (2021). *Missie, (zorg)visie en strategie*. Geraadpleegd op 11 mei 2021, van: <https://www.zinzia.nl/missie-zorgvisie-strategie>

Zinzia. (z.d.). *Over Zinzia*. Geraadpleegd op 3 februari 2021, van: <https://www.zinzia.nl/over-zinzia>

Bijlagen

Bijlage 1: Business Model Canvas

Business Model Canvas		Ontworpen voor:	Ontworpen door:	Datum:	Versie:
		Zinda Zeigrysp	Sanne Lindner		1
Strategische partners • Verzekeraars, • Onderwijsinstellingen, • Leveranciers,	Kernactiviteiten • Behouden, • Adviseren, • Onderwijs, • Onderzoek,	Waardepropositie • Leveren van zorg aan mensen met dementie en/of lichamelijke klachten, • Aanbieden van opbelevingskansen,	Kanalen • Interne persoonlijk contact, • Zelfservice,	Klantensegment • Mensen met dementie en/of lichamelijke klachten, • Onderwijsinstellingen, • Verzekeraars,	
Mensen en middelen • Medisch en niet-medisch geschoold personeel, • Medische faciliteiten, • Gebouwen en faciliteiten, • Apparaatuur, • Applicaties (Medimo, ONS, SDB planning en AFAS), • Data en kennis, • Hospitalisatiekosten (het serviceplan en Warm Welkom),		Communicatiemiddelen • Het Warm Welkom, • Het Serviceplan, • De persoonlijke Nieuw's Card, • Runon Klin. Uithof, • Rijnhof, • Sociale media,			
Kostenstructuur • Salaries, • Apparaatuur, • Gebouwen/faciliteiten, • Nutsvoorzieningen, • Opleidingen van personeel, • Inhuur extern personeel,		Batenstructuur • Toegerekende budgetten, • Declareren van verzekerde zorg, • Subsidies,			

Bijlage 2: Literatuurverkenning

Performance management/ prestatie management

Performance management wordt door de Waal gedefinieerd als: 'Het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door rapportages van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren om uiteindelijk actie te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie (2003)'.

Volgens Financieel Management is performance management het systematisch (met gebruik van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren) vertalen van de strategie naar bedrijfsprocessen, gevolgd door het monitoren en evalueren van deze processen met als doel feedback te verschaffen voor aanpassing van de strategie. Er zijn een aantal stappen in het proces van performance management:

1. Het (her-)definiëren van de organisatiestrategie;
2. Het definiëren van kritieke succesfactoren (KSF). Deze geven aan welke factoren van essentieel belang zijn voor het behalen van de strategie;
3. Het definiëren van prestatie-indicatoren (key performance indicators, KPI's) om de succesfactoren meetbaar te maken (2006).

Een andere term voor performance management is prestatie management. Prestatie management kan als volgt omschreven worden: 'Prestatie management is het definiëren van, monitoren en sturen op resultaatafspraken en gedrag op niveau van de medewerkers in lijn met de missie, visie en waarden van de organisatie (Berenschot Belgium, z.d.)'.

Volgens van de Waal zijn er in prestatie management zes bouwstenen te onderscheiden (figuur 1):

1. Missie: het begint voor de organisatie bij het formuleren van de missie door antwoord te vinden op de vraag: 'Wat willen we als organisatie bereiken?'.
2. Strategie: de strategie wordt bepaald door antwoord te geven op de vragen: 'Hoe gaan we als organisatie onze missie vervullen? Hoe gaan we bereiken wat we willen bereiken?'.
3. Strategische doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren: deze vertaalslag zorgt ervoor dat de strategie zo concreet en tastbaar mogelijk wordt gemaakt. Door het formuleren van een of meer strategische doelstellingen wordt duidelijk welke activiteiten ontplooid moeten worden voor het realiseren van de strategie. Om te kijken of deze strategische doelstellingen worden gerealiseerd, worden er strategische kritische succesfactoren en strategische prestatie-indicatoren opgesteld.
4. Functionele doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren: een organisatiefunctie of -afdeling kan het bereiken van de missie en strategie ondersteunen door de geformuleerde strategische doelstelling naar het eigen functionele gebied te vertalen om deze vervolgens zo goed mogelijk te realiseren.
5. Operationele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.
6. Omgevingsindicatoren: organisaties moeten zich bewust zijn van de omgeving. Dit zijn factoren die invloed hebben op de organisatie, maar niet door de organisatie kunnen worden beïnvloed (2017).



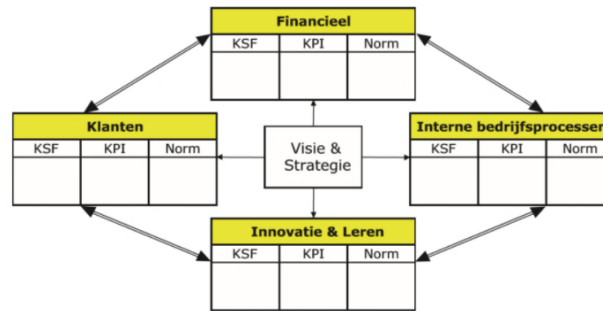
Figuur 1: Prestatiemetingspiramide (de Waal, 2017).

Volgens Knaapen, van Laarhoven, Oomen, Smits en de Wit zijn de Balanced Scorecard, het INK-managementmodel, iPM (integraal Performance Management), de Deming cirkel en de

Organisatiecockpit de vijf modellen die binnen performance management praktisch toepasbaar zijn (2007). Deze modellen worden hieronder uitgewerkt.

Ten eerste de Balanced Scorecard (BSC). De BSC is bedoeld om op een gestructureerde wijze de strategie van de onderneming te vertalen in concrete doelen en de mate waarin deze doelen worden bereikt periodiek te meten (Groot, 2003). In de BSC (figuur 2) zijn alle mogelijke aspecten van prestatiemeting ondergebracht in een stelsel bestaande uit vier dimensies, namelijk:

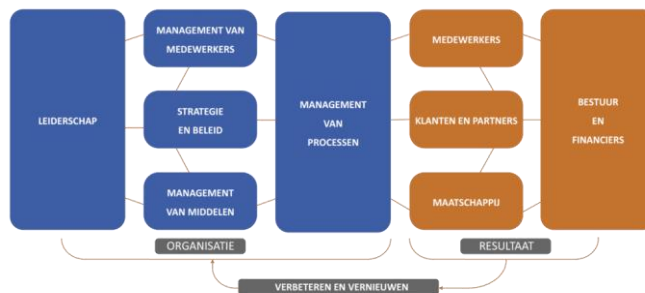
- Een financiële dimensie;
- Een klantgerichte dimensie;
- Een interne procesgeoriënteerde dimensie;
- Een op vernieuwing en groei gerichte dimensie (Kaplan en Norton, 1992).



Figuur 2: Balanced Scorecard (Kaplan en Norton, 1992).

Ten tweede het INK-model. Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) is in 1991 opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken. Het INK-managementmodel (figuur 3) is een diagnose-

instrument, waarmee de organisatie een diagnose kan stellen van de feitelijke situatie over de kwaliteitsbeheersing en -besturing (Klootwijk, 2005). Het INK-model is een integraal model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties. Het model bestaat uit tien aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen' (INK.next, z.d.).



Figuur 3: INK-managementmodel (Ministerie van Economische Zaken, 1991).

Ten derde Integraal Performance Management (iPM). iPM is een tak van performance management. iPM is een aanpak waarin strategie, prestatiemeting, processen, continu verbeteren en verandermanagement de ingrediënten vormen voor succes. In iPM zijn vijf stappen:

1. Verifieer en valideer de missie, visie en strategie;
2. Definieer financiële doelen en klantdoelen;
3. Bepaal de kernprocessen en maak decomposities;
4. Bepaal prestatie-gaps en definieer verbeterinitiatieven;
5. Implementatie (Redactie Managementsite, 2008).

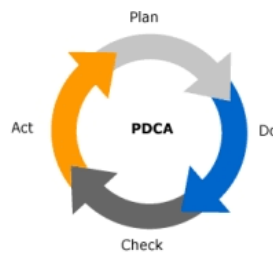
Ten vierde de PDCA-cyclus. PDCA staat voor Plan, Do, Check en Act. De PDCA-cyclus is een model om de continue verbetering en vernieuwing in een organisatie te sturen. Het cyclisch karakter zorgt ervoor dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is. Er wordt verondersteld dat door het invoeren van de PDCA-cyclus een hogere kwaliteit van producten of diensten bereikt kan worden (PAK Organisatieontwikkeling, z.d.). De PDCA-cyclus wordt ook wel de kwaliteitscirkel of Deming-cirkel genoemd. Van oorsprong was een er in 1939 een cirkel ontwikkeld die uit drie stappen bestond, namelijk: specificatie, product en inspectie. In 1950 werden die drie stappen door Deming vertaald naar vier stappen, namelijk:

- Ontwikkel (ontwerp) het product;

- Maak het product (product);
- Zet het op de markt (verkoop);
- Onderzoek de feedback van de klanten en verbeter (herontwerpen gedreven door marktonderzoek) (Passionned group, 2017).

De vier stappen van Deming zijn door Masaaki Imai weer vertaald in vier nieuwe stappen. Dit werd de PDCA-cyclus (zie figuur 4). De vier vernieuwde stappen zijn:

- Plan. Dit correspondeerde met ontwerp, waarbij werd gedoeld op de planningsfase om een nieuw product te ontwikkelen;
- Do. Dit correspondeerde met productie, waarbij het gaat om het vervaardigen van het ontwikkelde product;
- Check. Dit correspondeerde met verkoop, waarbij werd nagegaan of de klant tevreden was met het product;
- Act. Dit correspondeerde met onderzoek, waarbij de feedback van klanten kon leiden tot herontwerp (Petkovski, 2017).



Figuur 4: PDCA-cyclus (Deming, 1950).

Tot slot de organisatiecockpit. De organisatiecockpit is een compleet managementdashboard van een organisatie. Op dit dashboard staat een specifieke set indicatoren die laat zien of een organisatie op koers is en of er ingegrepen moet worden. De organisatiecockpit is echter meer. Het is een managementconcept dat ervan uitgaat van drie simpele principes. Het eerste principe is 'focus op de besturingsopgave'. De organisatiecockpit moet uitsluitend informatie leveren die de manager nodig heeft om te kunnen besturen. Focussen betekent ook het beperken van het aantal indicatoren voor elk van de gevonden succesbepalende factoren. Het tweede principe is 'decompositie van de strategie tot meetbare elementen'. Een belangrijke taak van prestatie management is het meetbaar maken van de strategie. Het decompositieprincipe is een beredeneerde aanpak en de verkregen samenhang zorgt ervoor dat met de uiteindelijk gekozen indicatoren wordt gemeten wat men wil meten: de realisatie van de strategie. Het derde en laatste principe is 'geef uw medewerkers ownership'. Indicatoren moeten door de medewerkers en managers worden geaccepteerd. 'Ownership' wil in dit verband zeggen dat men zelf de relevantie van de indicatoren kan beoordelen en dat men zich voor het bereiken van de gewenste indicatorstanden verantwoordelijk voelt (organisatiecockpit, z.d.).

Prestaties meten

Om te kunnen sturen op prestaties is een instrument nodig. Volgens Knaapen, van Laarhoven, Oomen, Smits en de Wit zijn er selectiecriteria voor het selecteren van een instrument:

- Link met strategische doelen;
- Evenwicht tussen mens en proces;
- Integratie in de organisatie;
- Actiegerichtheid (evalueren en bijstellen);
- Procesgerichtheid;
- Stuurmiddel voor het management;
- Eenvoud;
- Aandacht voor leercapaciteit (2007).

Een instrument dat gebruikt kan worden zijn kritische succesfactoren (KSF) en kritische prestatie-indicatoren (KPI). Deze voldoen aan de criteria en zijn een methode om de prestaties te meten en borgen. Een KSF is globaler dan een KPI en vaak niet direct meetbaar. Voorbeelden van KSF's zijn: klantbeleving, imago, kwaliteit en resultaat. Een KSF heeft één of meer KPI's nodig om meetbaar gemaakt te worden. Met een KSF geeft men aan welke activiteiten in een organisatie essentieel zijn voor de organisatie (van Ormondt, z.d.). De KSF's worden opgesteld aan de hand van de missie, visie en strategie van een organisatie.

KPI's vormen een meetinstrument om te bepalen of de doelen (KSF's) gehaald worden. KPI's zijn in wezen de definitie van wat een klant mag verwachten van een te leveren service of product (de Best, 2011). Er zijn een aantal eisen die gesteld kunnen worden aan KPI's, namelijk:

- De indicatoren dienen helder en eenduidig omschreven te zijn zodat iedereen er hetzelfde onder verstaat;

- De indicatoren sluiten aan bij de doelstellingen uit het facilitair beleidsplan en/of urgente knelpunten;
- De indicatoren zijn begrijpelijk: de bij het proces betrokken medewerkers snappen wat de bedoeling is en waarom juist deze indicatoren worden gemeten;
- De meting moet eenvoudig uitvoerbaar zijn. Herhaalde metingen moeten trends en verschuivingen zichtbaar kunnen maken;
- De scores zijn aanvaardbaar voor de betrokkenen: er is overeenstemming over de betekenis van de indicator;
- De scores zijn door de betrokkenen te beïnvloeden: als men het anders (beter) gaat doen, leidt dit tot een andere (betere) score (Alkema en Donkers, 2019).

Daarnaast voldoet een KPI meestal aan het SMART-principe: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdgebonden (Redactie ManagementSite, 2012).

Een manier om KPI's op te stellen is door middel van een stappenplan:

1. Bepaal per KSF welke KPI's iets zeggen over de prestatie.
2. Selecteer welke KPI's gehanteerd gaan worden. Het doel is namelijk om te bepalen of de uitgevoerde acties bijdragen aan de realisatie van de doelen.
3. Geef een definitie van de gekozen KPI's. Dit is een eenduidige beschrijving die antwoord geeft op de vragen: 'Wat wordt er gemeten? Bij wie gaan we dit meten? Hoe gaan we het meten?'
4. Bepaal de eenheid van meten.
5. Bepaal de doelstelling. Deze wordt uitgedrukt in een concreet getal.
6. Bepaal wie gaat meten, wanneer en hoe vaak.
7. Ga na welke werkprocessen aangepast moeten worden als het resultaat van de meting niet naar tevredenheid is. Op deze wijze kan de meting worden ingezet om te sturen op verbetering.
8. Leer de leidinggevenden met indicatoren werken (Alkema en Donkers, 2019).

Wanneer de prestaties in KSF's en KPI's zijn omgezet, moeten ze op één centrale plek verzameld en bewaard worden. Hiervoor is een dashboard. Stephen Few definieert een dashboard als een visuele weergave van de belangrijkste informatie die noodzakelijk is voor de realisatie van een of meer doelstellingen (Passionned Group, z.d.). Een KPI-dashboard brengt alle KPI's samen op één plaats om ze te vergelijken en analyseren (Sisense, z.d.). Een goed dashboard laat de teams en de managers in de organisatie snel zien wat er aan de hand is (Passionned Group, z.d.).

Een andere visuele weergave is een KPI-boom. In een KPI-boom worden KPI's visueel weergegeven. Daarnaast toont de boom de KPI's in verschillende afdelingen en niveaus van een organisatie (Emergo, 2017). Door de KPI's te vertakken naar de afdelingen en niveaus, worden de activiteiten van de afdelingen direct aan de strategische doelen van de organisatie verbonden (de Heer, 2020).

Er zijn diverse meetinstrumenten die helpen inzicht te krijgen in de gastvrijheid van de organisatie. Ze geven waardevolle feedback en de inspiratie voor continue ontwikkeling.

De eerste mogelijkheid is een mystery meting (Boon, 2019). Een mystery meting wordt uitgevoerd door een mystery guest of mystery shopper. Dit is een persoon die ingehuurd wordt door een organisatie. Deze persoon moet de organisatie beoordelen zonder dat de medewerkers hiervan op de hoogte zijn. De mystery guest of mystery shopper doet zich voor als een gewone klant (Oosterbaan, 2015). Door de inzichten uit de mystery metingen krijgen medewerkers handvatten en inspiratie om daar goed en continu op in te spelen.

De tweede mogelijkheid is een klantbelevingsonderzoek. Klantbelevingsmetingen brengen onder meer in beeld of de organisatie voldoende gastvrijheid uitstraalt en zorgt voor voldoende toegevoegde waarde voor de organisatie (Boon, 2019). Een tool van een klantbelevingsonderzoek is de guest journey. Bij een guest journey wordt er gekeken door de ogen van de gast. Er wordt gekeken naar zogenoemde 'touchpoints'. Daarbij worden alle zintuigen meegenomen (Gastvrijheid in bedrijf, z.d.). De derde mogelijkheid zijn klantinterviews en rondetafel sessies. Klantinterviews bieden de kans voor meer verdieping in de emotionele belevingswereld van de klant (Boon, 2019).

Pijls heeft de Experience of Hospitality Scale (EH-schaal) ontwikkeld. Het is een instrument, bestaande uit 14 stellingen, dat toepasbaar is op alle typen dienstverlenende organisaties en op ieder moment in het dienstverleningsproces de gastvrijheidsbeleving kan meten. De EH-schaal ziet er als volgt uit:

Stelling	Factor
1. Over het geheel genomen komt organisatie X gastvrij op mij over.	Algemene gastvrijheid.
2. Organisatie X neemt mij zaken uit handen.	Care.
3. Ik voel mij hier op mijn gemak.	Comfort.
4. Organisatie X heeft een uitnodigende uitstraling.	Inviting.
5. Het voel hier alsof ik word behandeld als een koning(in).	Care.
6. Organisatie X geeft mij steun.	Care.
7. Organisatie X heeft een open uitstraling.	Inviting.
8. Ik voel mij hier ontspannen.	Comfort.
9. Ik ervaar een gevoel van vrijheid tijdens mijn bezoek.	Inviting.
10. Organisatie X is met mij begaan.	Care.
11. Organisatie x is geïnteresseerd in mij.	Care.
12. Ik voel mij hier comfortabel.	Comfort.
13. Ik voel mij hier belangrijk.	Care.
14. Organisatie X doet moeite om voor mij te zorgen.	Care.

Bij elke stelling wordt een schaal van 1 tot en met 7 gebruikt. Hierbij betekend 1 'helemaal mee oneens' en betekend 7 'helemaal mee eens' (Pijs, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. H., 2017).

Naast bovenstaande instrumenten kan ook gebruik gemaakt worden van een gastvrijheidsscan. Tijdens de gastvrijheidsscan wordt de gastvrijheidsbeleving van de gast (externe beleving) en de randvoorwaarden, ofwel de basis voor DNA in de organisatie (interne beleving) onderzocht. Deze scan vindt plaats tijdens de volgende onderdelen: observatie expert, scan medewerkers en scan manager (Gastvrijheid in bedrijf, z.d.).

Tot slot heeft Cats een vragenlijst ontwikkeld om het 'klanthousiasme' te meten. Bij klanthousiasme wordt er niet gestreefd naar tevreden gasten, maar naar enthousiaste gasten. Deze vragenlijst bestaat uit vier vragen:

1. Zou u opnieuw voor ons kiezen?
2. Wat zou u in mijn plaats doen?
3. Zou u onze organisatie aanbevelen?
4. Waar wordt u enthousiast van (Cats, 2017)?

Prestaties waarborgen

Een model dat gebruikt kan worden om te waarborgen, is de PDCA-cyclus. De PDCA-cyclus is uitgewerkt op pagina 22.

Een ander model dat gebruikt kan worden is het ACCRA-model. ACCRA staat voor attention, commitment, context, reflection in action. Om synergie te realiseren moet er eerst werkelijk een relatie opgebouwd worden met een ander door het geven van aandacht (attention). Naast het geven van aandacht, zijn er mensen nodig die betrokken zijn bij de kwaliteit van hun werk (commitment). Kwaliteit en kwaliteitsverbetering verschillen. De verschillende situaties waarin organisaties zich bevinden, maken dat er niet één methode is om de kwaliteit van de organisatie en haar resultaten te verbeteren. Welke methode, welk instrument het meest geschikt is, hangt af van de context (context). Tot slot moet er gereflecteerd worden (op gedrag) (reflection in action). De volgorde van de onderdelen is niet van belang (van Kemenade, 2013).

Gastvrijheid

Gasvrij(heid) kent veel verschillende definities. Vraag het aan tien verschillende mensen en je krijgt tien verschillende antwoorden (de la Mar, 2019).

Van Dale beschrijft gastvrij als: 'Gul in het ontvangen van gasten' (z.d.). Een andere definitie is: 'Gastvrijheid gaat om de interactie tussen een dienstverlener en een klant, of tussen een werknemer en werkgever' (Facto, 2020). Weer een andere definitie is: 'Gastvrijheid is een eigenschap of situatie dat je hartelijk en gul bent in het ontvangen van gasten' (Woorden.org, z.d.).

Volgens de la Mar, expert op het gebied van gastvrijheid, bestaat gastvrijheid uit verschillende elementen, namelijk:

1. Gastvrijheid is... het gevoel dat je te gast bent.
Wanneer je klant bent, gaat het om je portemonnee. Wanneer je patiënt bent, ben je vooral een ziektegeval. Wanneer je een cliënt bent, gaat het om de overeenkomst die gesloten is. Wanneer je te gast bent, word je als uniek mens gezien die welkom wordt geheten en waarvoor oprechte aandacht is. Gastvrijheid is de kunst om mensen welkom te laten voelen.
2. Gastvrijheid is... een positieve, memorabele beleving die het doorvertellen waard is.
Gastvrijheid is het overtreffen van verwachtingen. Uit onderzoek blijkt dat tevredenheid niet direct leidt tot loyaliteit. Je zult dus meer moeten doen dan de gast verwacht. Tevredenheid is onvoldoende. Het streven naar een zeer tevreden (9+)-beleving zal meer rendement opleveren. Wanneer je op een positieve wijze geraakt wordt tijdens een beleving zal de kans groot zijn dat je de volgende keer weer kiest voor dat bedrijf. Daarnaast heeft de gast een verhaal die het delen waard is. Door positieve mond-tot-mond reclame zal het imago sterker worden en nieuwe gasten opleveren. Gastvrijheid is de kunst van het overtreffen van de verwachting van de gast. Gastvrijheid is de kunst van het creëren van memorabele momenten.
3. Gastvrijheid is... een totaalbeleving.
Een gastvrijheidsbeleving is niet gebaseerd op een moment of element, maar op de totaalreis. Die reis begint vaak bij de gast thuis. Een gast kijkt op internet, stapt in de auto, parkeert, loopt naar het pand toe, etc. Dit noemen we de voorbeleving in de 'Guest Journey'. Zelfs na het afscheid kan de beleving worden bepaald, dit noemen we na-beleving. Zowel de houding en gedrag van medewerkers ('gastheerschap') als de ambiance (omgeving/plaats) als het product (zoals services) en het proces (zoals wachten) spelen een rol in de beleving. In die reis zijn specifieke 'kritische belevingsmomenten' die een doorslaggevende rol spelen in de waardering van het totaal. Denk maar aan een vieze wc, lang wachten of een onvriendelijke medewerker. Gastvrijheid is de kunst van het regisseren van een totaalbeleving.
4. Gastvrijheid is... one size fits one.
Elke gast is anders. Elke gast heeft andere doelen, behoeften, wensen en verwachtingen. Daarnaast verschilt het karakter, maar ook de emotie en het stressniveau van moment tot moment. Er is dus geen oplossing waarbij je voor iedereen een gastvrijheidsbeleving creëert. Daarom spreken we over "behandel een ander zoals de ander behandeld wil worden" in plaats van "behandel een ander zoals je zelf behandeld wilt worden". Gastvrijheid is de kunst van het kennen van je gast en zijn/haar wensen, behoeften en verwachtingen.
5. Gastvrijheid is... excellent gastheerschap.
Binnen de elementen van gastvrijheid maakt vooral het gastheerschap, de houding en het gedrag van medewerkers, het verschil in de beleving bij de gast. Daarbij gaat het om oprechte aandacht, passie, representativiteit, kennis van zaken, 'tone of voice' en mensenkennis. Excellente gastheren en -vrouwen kunnen de gast "lezen" door deze aan te voelen, kunnen zich inleven en begrijpen wat de gast nodig heeft en passen hun gedrag hierop aan. Gastvrijheid is het blij maken van gasten door middel van excellent gastheerschap (Gastvrijheid in bedrijf, z.d.).

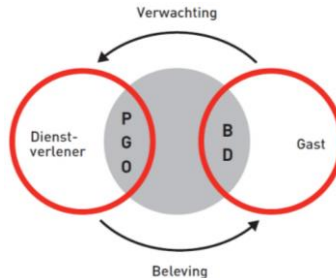


Figuur 5: Model voor gastvrijheid (Hokkeling en de la Mar, 2012).

Pijls, gepromoveerd op het gebied van gastvrijheid, heeft een onderzoek gedaan naar gastvrijheid. Op basis van rond de 100 interviews met experts en bezoekers van diverse dienstverlenende organisatie blijkt dat gastvrijheidsbeleving kan worden samengevat in drie kernwoorden:

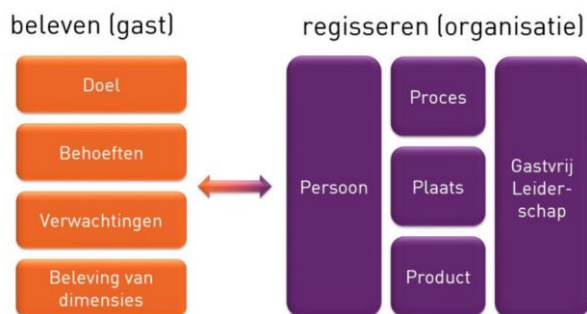
- De eerste factor, inviting, geeft aan hoe uitnodigend, open en vrij een organisatie overkomt;
- De tweede factor, care, heeft betrekking op de ervaren zorg van de organisatie. 'Voelt de gast zich begrepen en gesteund? Doet de organisatie moeite om hen te helpen en is zij werkelijk geïnteresseerd in haar gasten?';
- De derde factor, comfort, gaat over het gevoel van de gast. 'voel je je als gast ontspannen en op je gemak?' (Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., en Pruyn, A.T.H., 2017).

Een model dat is ontwikkeld om gastvrijheid te kunnen begrijpen is het PGOBD-model (zie figuur 6). De relatie tussen de dienstverlener en de gast wordt schematisch weergegeven. De pijlen geven het verschil aan tussen de verwachting van de gast met betrekking tot de dienstverlener en de werkelijke beleving die de gast ervaart van de dienstverlener. De middelste cirkel geeft de kenmerken van beide partijen aan. De dienstverlener is verantwoordelijk voor het Product, Gedrag en de Omgeving. De gast heeft zijn eigen Behoeften en een Doel. De verhoudingen tussen deze factoren bepalen de mate van gastvrijheid (Gastvrijheid in bedrijf, z.d.).



Figuur 6: PGOBD-model (Bolier, 1988).

Naast het PGOBD-model is er ook het vernieuwde gastvrijheidsmodel (zie figuur 7). Dit model is een vernieuwing van het 4P-model dat als denkrichting voor gastvrijheid gebruikt kan worden (Alflen, 2008). Het 4P-model bestaat uit people, place, process en product. Er zijn verschillende inzichten die hebben geleid tot het vernieuwde gastvrijheidsmodel. Het eerste inzicht is dat onderzoek laat zien dat slechts 11% van de beleving komt uit tastbare zaken (Zeitham,



Figuur 7: Het vernieuwde gastvrijheidsmodel (Alflen, Fijnekam-van Blitterswijk en de la Mar, 2020).

2009). De P van people heeft meer impact op de beleving dan de andere P's. Het tweede inzicht is dat de organisatie gastvrijheid kan regisseren, maar de vraag is of een uitwerking van een concept leidt tot gastvrijheidsbeleving bij de gast. Bij een succesvol gastvrijheidsconcept wordt de beleving geregisseerd. Het derde inzicht is dat de beleving van de gast wordt bepaald door de mate waarin de beleving en de verwachting van de gast wordt overtroffen. Het vierde inzicht is dat de gast zelf een bepalende factor in de beleving is. Het vijfde en laatste inzicht is dat gastvrij leiderschap ook belangrijk is: het continu managen, leiden, meten en sturen op gastvrijheid is de sleutel (Gastvrijheid in bedrijf, z.d.). Het belangrijkste verschil tussen het 4P-model en het vernieuwde gastvrijheidsmodel is dat de gastbeleving een centrale plek heeft. Daarnaast is het duidelijker dat het gedrag van de dienstverlener (persoon) groter is dan de omgeving (plaats), proces en services (product) (Alflen, Fijnekam-van Blitterswijk en de la Mar, 2020).

Service

Net als de term gastvrijheid, kent ook de term service verschillende definities. Volgens Van Dale is service 'de zorg waarmee een bedrijf zijn klanten behandelt' (z.d.). 'Service is alles wat een ondernemer doet voor een klant na een aankoop' luidt de definitie van Woorden.org (z.d.).

Volgens Lovelock en Wright (2001) is een service een handeling of prestatie aangeboden door een partij aan een andere. Hoewel het proces verbonden kan zijn met een fysiek product, is de prestatie ongreepbaar van aard en resulteert het normaal gesproken in het eigenaarschap van een van de productiefactoren. Ofwel een service is iets wat gekocht en verkocht kan worden, maar wat niet op je voet kan vallen. Volgens de Vries, van Helsdingen en Borchert (2012) zijn diensten ontastbare activiteiten die relatief snel vergaan en welke, tijdens interactieve consumptie, eerder voldoen aan directe behoeften dan aan de wens naar materiële eigendommen. Volgens Johnston en Clark (2008) heeft een service twee hoofdingrediënten; de effecten van de service en de klantbeleving. Lovelock en Wirtz (2011) beschrijven vier verschillende soorten services; persoonlijke, zakelijke, psychologische en informatieve diensten. Mudie en Pirrie (2006) maken daarnaast nog onderscheid in bedrijven

waarbij een serviceonderdeel is van het gehele aanbod en bedrijven waarbij service het aanbod is (een hotel, een bank).

Volgens Verint zijn er vier regels die ervoor zorgen dat klanten goede service krijgen, namelijk:

- Voldoe aan de behoeften van de klant. De juiste informatie, tools en processen zijn broodnodig om klanten snelle en goede service te bieden;
- Maak het makkelijk om contact te leggen. Geef klanten verschillende contactmogelijkheden. Zo bied je flexibiliteit en kom je tegemoet aan de eisen van een heterogeen klantenbestand;
- Vertrouw niet alleen op kortingen en loyaliteitsprogramma's. Gemiddeld zegt slechts 8% dat aanbiedingen en beloningen hen loyaler maken;
- Zet dat stapje extra, het loont. Memorabele ervaringen worden vaker beloond door merkambassadeurs. Ze vertellen hun vrienden en familie erover, delen hun ervaringen op social media en schrijven een positieve review (2015).

Bijlage 3: Q&A Gastvrijheid

De gehele Q&A is nog eens te bekijken via de volgende link: <https://youtu.be/4DpwnBbmJF0>

Gastvrijheid algemeen

Lynn: Wat verstaat u onder gastvrijheid?

"Gastvrijheid is het prettige, welkome gevoel dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf."

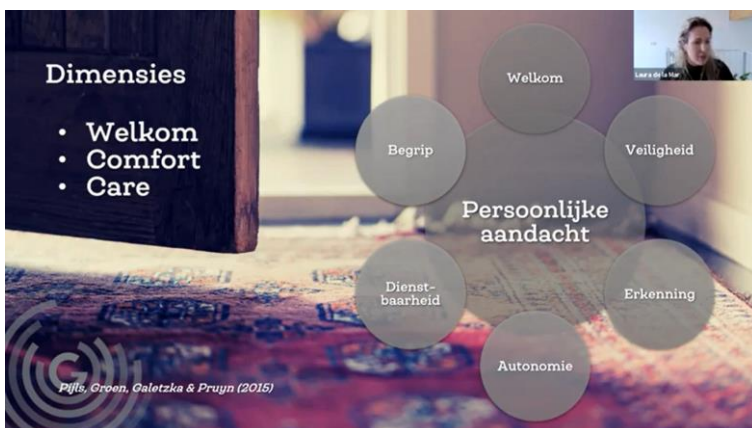
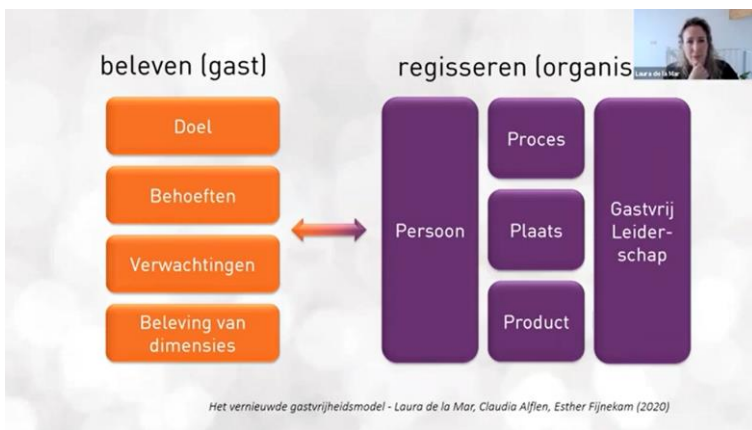
Bron: Mood Maker, J. Hokkeing en L. de la Mar, 2012.

<https://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox-inspiratie/theorie/>

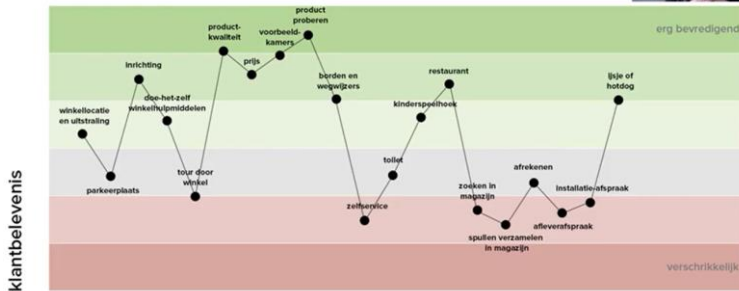


Ervaar de kracht van h o r t e l i j k h e i d!





customer journey IKEA



Bron: TORE M

Excellent gastheerschap (m/v)



1. Authentiek
2. Gemotiveerd en gepassioneerd
3. Representatief
4. Oprecht aandachtig
5. Dienstbaar
6. Proactief, attent en behulpzaam
7. Gedrag en snelheid afgestemd op de gast
8. Vriendelijk en duidelijk communicerend, met gepaste omgangsvormen
9. Kennis van zaken, vakmanschap
10. Verantwoordelijkheid nemend voor de gast en de teamperformance



Laura de la Mar

6 SLEUTELS VOOR GASTVRIJ LEIDERSCHAP

- 1. DOOR DE OGEN V/D GAST KIJKEN
- 2. MOGELIJK MAKEN
- 3. BELANGRIJK MAKEN
- 4. REFLECTEREN & LEREN
- 5. INSPIREREN
- 6. WAARDEREN



Bijlage 4: Benchmark

Interview HAN (30 maart 2021)

Interviewvragen

Uitleg afstudeeronderzoek: bij Zinzia hebben ze een servicedesk/ receptie. Hierbij hebben ze nog geen methode of manier om de kwaliteit van de services te meten en te waarborgen. Door middel van dit interview hoop ik inzicht te verkrijgen in hoe de HAN het doet.

1. Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk/ receptie bij de HAN?
2. Hoe heeft de HAN het proces van het meten en waarborgen van de kwaliteit van de service in gang gezet? Wat waren de eerste stappen?
3. Hoe heeft de HAN besloten welke aspecten gemeten en gewaarborgd moeten worden?
4. Welk meetinstrument wordt er gebruikt?
5. Welke methode wordt er gebruikt om te waarborgen?
6. Wie meet en waarborgt de kwaliteit van de service? En wordt dit periodiek gedaan?

Interview

Functie: Marieke van Megen (MM) is teamleider van de Servicedesk

Tijdstip: 08:30

Duur: 32:20

Commentaar: Er is een stuk van het interview weg gelaten, omdat deze niet relevant is voor het onderzoek.

SL: Waar Zinzia tegenaan loopt is dat ze een receptie en een servicedesk hebben. Daarbij hebben ze eigenlijk geen manier om de kwaliteit van de services te meten en te waarborgen. Dus daar hoop ik tijdens dit interview een beetje achter te komen hoe de HAN dat doet. Hoe zit de servicedesk bij de HAN in elkaar? Wat komt er allemaal binnen? Wat gebeurt daar allemaal?

MM: De servicedesk is in 2012 ontstaan, omdat de hoofden van facilitaire zaken en het hoofd ICT een eerstelijns loket wilde hebben, een professioneel eerstelijns loket. Dus die is toen gestart uit het niets. En daarbij is heel veel werk weggeschoven bij onder andere recepties, want voorheen was receptie een meldpunt. Dat werd eigenlijk gestroomlijnd naar de servicedesk, met heel veel weerstand vanuit de organisatie, omdat zij de weg naar de receptie toe kenden. Dat waren bekende personen en nu moesten ze zich ineens richten naar een ander loket waar allemaal onbekende mensen zaten. Dus dat was een hoop gemor. Er waren twee afdelingen, dus ook twee culturen die bij elkaar kwamen, dus dat waren ook nog wel punten. Het doel was uiteindelijk dat je meer zicht wil hebben op je dienstverlening: 'Wat gebeurt er nou op het gebied van ICT of op het gebied van facilitaire zaken?' Het registreren is ook nog wel een ding. Je kunt registreren, maar de kwaliteit op registratie, op het moment dat je het niet goed en uniform vastlegt, krijg je een vergaarbak aan informatie. Dus stap één was voor ons het leren registreren, want dat betekent dat je je tijd gaat stoppen in iets. Zolang je je mensen niet meeneemt in het verhaal waarom je het doet en laat zien wat je er mee kan, is het meer een last dan een lust. Vandaar dat ik ook zeg op het moment dat jij registreert om het registreren en er niks mee doet of niet levendig maakt, dan krijg je ook geen motivatie om het op de goede manier vast te leggen. Dus daar hebben we de afgelopen jaren heel erg aan gewerkt en laten zien dat op het moment dat je op de juiste manier registreert, dus op een uniforme manier, dat je ook zorgt voor zuivere data en ook voorkomt dat er eerder problemen plaats vinden. In facilitaire termen: als een kopieerapparaat heel veel stoort, dan wil je hem wel uniek als kopieerapparaat hebben staan, zodat alles van het kopieerapparaat kunt weten. En op het moment dat je zegt het kopieerapparaat op de tweede of kopieerapparaat in de C-vleugel, dan heb je het al op twee verschillende manieren vastgelegd. Dan krijg je die data nooit zuiver naar boven. Dus wij zijn afgelopen jaren heel erg gaan richten op registratie. Als je nu kijkt naar de servicedesk dan vertellen zij dit verhaal ook, want we hebben binnen de HAN meerdere eerstelijns loketten. En wat we eigenlijk willen is dat zowel studenten als medewerkers één loket hebben waar ze met hun vraag naartoe kunnen. Dat hebben we genoemd onder AKS-HAN. Daar hangen medewerkers van servicedesk onder, medewerkers van HAN voorlichtingscentrum, medewerkers van vraagpunten, uiteindelijk alle eerstelijns loketten. Op het moment wil je ook dat zij op eenzelfde manier registreren. Dan begint het verhaal weer van vooraf aan, want die mensen denken: 'Ja, ik registreer wel wat het management zegt wat ik moet registreren'. En dan zegt een collega van de servicedesk: 'Ja, ik snap er niks van'. Dus die zijn nou het verhaal aan het vertellen die wij tien jaar geleden aan het vertellen waren. Dus dat is wel heel grappig om te zien. Als je kijkt naar de HAN bestaat het uit 14 academisch en services. En services is eigenlijk

Met opmerkingen [A1]: Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?

Met opmerkingen [A2]: Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?

Met opmerkingen [A3R2]: Doel servicedesk

Met opmerkingen [A4]: Hoe heeft de HAN het proces van meten en waarborgen van de kwaliteit van de services in gang gezet? Wat waren de eerste stappen?

Met opmerkingen [A5R4]: Registreren

Met opmerkingen [A6]: Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?

de ondersteuning, de basis ondersteuning, die alle academisch ook centraal afnemen. En services bestaat uit een tiental afdelingen, misschien wel 13, ik weet ze niet uit mijn hoofd moet ik eerlijk zeggen. Je hebt services ICT, services facilitaire zaken, services marketing en communicatie, services financieel, services studentzaken, services OOK. Zo heb je allemaal afdelingen binnen de HAN die allemaal hun eigen business hebben. Facilitair zaken heeft een andere core business dan ICT. Huisvesting is ook een services. Allemaal wat ondersteuning geeft aan het primaire proces. De servicedesk bestaat uit medewerkers van nu ICT, maar heeft een facilitaire kant, een ICT kant en een huisvestingskant. Want huisvesting is bij de HAN ook een aparte poot eigenlijk. Bij een zorginstelling is huisvesting en facilitair misschien wel samen of misschien wel met ICT samen. Bij de HAN zijn het echt aparte afdelingen met een apart hoofd erop. Onze ambitie, of ambitie niet, maar wij vinden het heel belangrijk dat wij zowel studenten als medewerkers ontzorgen. Bij de servicedesk komen vragen terecht die eigenlijk thuishoren bij de afdeling huisvesting, facilitaire zaken, maar ook applicaties. Denk aan Onderwijs Online vragen of MS Office 365 of over Teams, dat soort zaken. Facilitair, ICT, huisvesting en applicatievragen zijn nu de domeinen waar wij antwoord op geven. Door op een juiste manier te registreren en te signaleren waar gaan die vragen over en hebben wij daar het antwoord op. Is het een nieuwe vraag of bestaande vraag, dan kun je ook weer met Topdesk kennisitems koppelen. Daarmee wil je voorkomen dat vragen bij een medewerker terecht komen, maar dat mensen het online op een goede manier zelf kunnen vinden. We hanteren click, call en consult. Waarbij we bij de click zeggen dat studenten, medewerkers of welke doelgroep dan ook, moeten 24/7 zijn informatie vinden op de internetwebsite van de HAN. Al doet hij dat in de nacht. Dat is het streven. Jij vindt de juiste informatie, vind je het niet dan heb je de call. Dat is een beetje wat jij ook schreef. Jullie hebben click, call en ...

SL: Face.

MM: En wij hebben click, call en consult. De call is bij ons dus ASK-HAN, waar alle eerstelijns loketten zitten. De consultgroep zijn bij ons de expertisegroepen. De expertisegroepen, denk aan: je hebt een vraag over Onderwijs Online, die komt binnen bij de call. De meest gestelde vragen over Onderwijs Online kan een servicedesk medewerker of een ASK-HAN medewerker prima zelf beantwoorden. Op het moment dat het gaat om een wijziging van de applicatie, er moet iets aangepast worden aan de achterkant van zo'n applicatie, komt die terecht bij functioneel beheer van Onderwijs Online. Die zorgen dat ze een pakket elke keer updaten, wijzigingen doorvoeren. Dat is echt de expertisegroep die alleen maar 40 uur bezig is, bij wijze van spreken, met Onderwijs Online. Bij wijze van spreken, want ze hebben wel meerdere applicaties die ze natuurlijk moeten ondersteunen. En volgens mij is dan de click-, call-, face-functie, is face echt het mondelingen contact.

SL: Ja, dat is echt een balie.

MM: Ja, dat is echt een balie. En die zit bij ons in de call. De call is echt het eerstelijns contact, binnen de contactkanalen van de HAN. Dus dat wil zeggen dat wij gebruik maken van de telefoon, e-mail. Wat hebben we nog meer? Balie. En ik heb er nog eentje. Per 14 april gaan we ook Whatsappen. Dus dan gaan we dat ook als kanaal hanteren. Ik heb het idee dat ik één belangrijk kanaal mis, maar dat zal niet. Ja een ondersteuningskanaal op afstand, die sinds Corona bestaat. Dus daar geven we ook support op. Dus alles waar we eerstelijns contact met alle klantgroepen van ons hebben. Dus dat verstaan we onder de call. En consult is echt de expertiseteams die erachter zitten. Dus dat is hoe wij het hebben ingeregeld. En jouw vraag was hoe is de servicedesk gepositioneerd binnen de HAN.

SL: Ja.

MM: Heb je daar voldoende beeld van nu?

SL: Ja, nu wel. Ik had natuurlijk wel eens gezien dat er een balie zat toen ik op de Laan van Scheut was, maar verder wist ik er eigenlijk nog helemaal niks vanaf. Dus het is wel interessant om nu te weten hoe het er bij jullie uit ziet. Toen ik met Eliza rond de tafel zat, toen zei ze al dat jullie heel erg aan het meten waren en dat er een heel groot digitaal bord hing en dat je KPI's kon zien over bijvoorbeeld hoelang het duurt voordat de telefoon werd opgenomen en zo. En toen dacht ik: 'Dat is voor mij wel interessant'. Hoe zijn jullie daartoe gekomen? Hoe hebben jullie besloten om KPI's te gaan meten, wie doet dat en word dat periodiek gemeten?

MM: We zijn daar mee gestart toen in 2012 de servicedesk bestond. Een jaar later zijn we gaan na denken wat we willen gaan meten. We hadden heel erg de drive om er een succes van te maken. We gaan niet voor niks centraliseren. We willen er ook een verbeterslag overheen maken. Dat betekend op het moment dat je wil verbeteren, moet er ook inzichtelijk gemaakt worden wat er gebeurt, want we hadden geen idee, want we registreerden niet. We krijgen vragen binnen, maar welke vragen dan. Dus als jij wil verbeteren dan moet je kijken naar wat je gaat registreren. Destijds toen de servicedesk ontstond we hebben gedacht: 'Wat zijn kernwaarden van een servicedesk, wat zijn de belangrijkste succesfactoren van zo'n servicedesk?' Wij hebben toen gedacht aan goede bereikbaarheid. We zijn echt KPI's gaan opstellen voor de servicedesk zelf. Dus niet voor de backoffice afdeling waar je ook

Met opmerkingen [A7]: Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?

Met opmerkingen [A8R7]: Doel servicedesk

Met opmerkingen [A9]: Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?

Met opmerkingen [A10]: Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?

Met opmerkingen [A11R10]: Click, call en consult

Met opmerkingen [A12]: Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?

Met opmerkingen [A13R12]: Click, call en consult

Met opmerkingen [A14]: Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?

Met opmerkingen [A15R14]: Click, call en consult

Met opmerkingen [A16]: Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?

Met opmerkingen [A17R16]: Click, call en consult

Met opmerkingen [A18]: Welk meetinstrument wordt er gebruikt?

Met opmerkingen [A19]: Hoe heeft de HAN het proces van meten en waarborgen van de kwaliteit van de services in gang gezet? Wat waren de eerste stappen?

Met opmerkingen [A20]: Hoe heeft de HAN het proces van meten en waarborgen van de kwaliteit van de services in gang gezet? Wat waren de eerste stappen?

Met opmerkingen [A21R20]: Registreren

Met opmerkingen [A22]: Hoe heeft de HAN besloten welke aspecten gemeten en geborgen moeten worden?

Met opmerkingen [A23]: Welk meetinstrument wordt er gebruikt?

van allerlei KPI's over kunt afspreken natuurlijk. We willen dat we binnen 30 seconden de telefoon opnemen in 70% van de gevallen. We willen dat in 80% van alle gevallen die telefoon in ieder geval binnen een minuut wordt opgepakt. We willen dat bij onze e-mail binnen vier uur de ander een bericht terugkrijgt van ons bij werkdagen. We willen niet meer dan twee wachtenden in de rij. Dat soort gegevens zijn wij gaan bedenken wat we willen. En we willen dat een doorlooptijd van een facilitaire melding niet langer dan zoveel procent is en we willen ook dat we het liefst steeds meer vragen zelf kunnen afhandelen, zodat je niet het doorgeefluik wordt als servicedesk, maar dat je een toegevoegde waarde voor de organisatie wordt. En dat je je backoffice ook kunt ontzorgen. Dus dat zijn allemaal uitspraken die je dus doet en op basis daarvan ga je kijken: 'Hoe ga je dan registreren?'. Dus de vraag is altijd: 'Wat wil je weten voordat je kunt registreren'. Dat verhaal resulteert in een dashboard, een monitor waarop wij de hele call flow kunnen zien, dat we precies weten hoeveel mensen er ingelogd zijn, dat we precies weten hoeveel mensen er in de wacht staan, dat we precies weten hoe lang ze hebben moeten wachten, dat we weten of we aan het einde van de maand onze doelen bereikt hebben laat maar zeggen. Daar is wel een poppetje als het ware mee bezig natuurlijk. Dat gaat niet automatisch. Hij maakt dat gewoon één keer per maand. Hij zit gewoon een dag voor die rapportages om die te maken op basis van de wensen van het management natuurlijk en van je team. Waar wil je in ontwikkelen en waar wil je in verbeteren? Dus zo staat het nu. Ik heb net ook over ASK-HAN verteld. Dan is de servicedesk vele malen verder dan elke andere afdeling binnen de HAN. Dus we gaan nu weer opnieuw hetzelfde spelletje spelen. Ik ben toevallig ook een deel projectleider van registratie voor heel ASK-HAN. Dus dat betekent dat ik bij afdelingen langsga: 'Wat wil je weten? Waar willen we uiteindelijk op verbeteren?'. Wat we heel graag willen, dus de primaire doelstellingen van registreren voor ons is echt het verbeteren van de content aan de voorkant en weten waar zijn nou de pijnpunt en waar moeten we nou als HAN iets mee. Om dat zichtbaar te maken is dan al een eerste stap. Ik denk ook hoe kleiner je begint en laat zien dat dat kan resulteren, des te meer behoefte er is aan registreren. Dus de vraag: 'Wat wil je weten?' is volgens mij ook essentieel voor de zorginstelling. Het is ook een hele last. En je wil uiteindelijk dat het gewoon wat gaat opleveren. Dus dan moet je ook de successen gaan vieren en kijken van: 'Hoe kunnen we dat dan meten?' en 'Hoe gaan we dus publiceren?' en 'Wat doen we er dan mee?'. Publiceren wil nog niet automatisch zeggen dat er iets mee gebeurt met die data natuurlijk. Dan moet je denken: 'Welke doelen hebben we dan?' of meten we, registreren we en kunnen we ons verantwoorden waarom wij misschien onze doelstelling niet hebben gehaald, omdat er een storing was. Je ziet dus ook wanneer het niet goed gaat, maar dat wil niet zeggen dat het fout is. Dat kan ook te maken hebben met een grote stroomstoring en er gaan mensen massaal bellen. Dan weet je ook dat je de KPI niet gehaald hebt, maar dat heeft een verklaring. Maar je kan wel nadenken hoe je kan zorgen dat op het moment dat we een storing hebben, dat wij dus voorkomen dat mensen gaan bellen door ze op een andere manier te informeren. Het is een on going-proces. Dus je kijkt naar wat er gebeurt en hoe kun je het verbeteren. En wat je wil en wat je organisatie als doelstelling heeft.

SL: Dus eigenlijk het systeem dat jullie gebruiken is een soort van de PDCA-cyclus. Elke keer kijken of dat het goed gaat en dan eventueel bijsturen.

MM: Ja. De kleine stapjes per verbetering.

SL: Wordt het ook periodiek gedaan?

MM: Ja. Het is afhankelijk van wie ervan is. En dat klinkt heel gek, maar als je bijvoorbeeld Karin Sanders, zij is hoofd facilitaire zaken, die kunnen wij allerlei data geven uit ons systeem, waar zij iets mee kan. Op het moment dat zij die behoefte niet heeft of daar het nut niet van inziet, dan gebeurt er helemaal niks. Dus daarom, registreren om te registreren is eigenlijk zonde van je werk, behalve dat je via Topdesk heel mooi een procesflow hebt. Je kan in het systeem makkelijk, digitaal bij een andere afdeling zetten, zodat die ermee aan de slag kan. Voor wie doe je het? Dat zul je zien op het moment dat je die vraag gaat stellen: 'Wat willen jullie registreren?' die voor het management moeilijk te beantwoorden is.

18:30

28:40

MM: Wat je wil is een nulmeting natuurlijk. Een registratie is een on going-proces natuurlijk. Dus het borgen van je kwaliteit. Maar als jij alleen de service moet meten, dan is dat eigenlijk een nulmeting. Dat is ook alweer anders dan je borging. Die kun je ook nog splitsen. Dat je zegt: 'Oké ik stop een thermometer erin en dan weet ik hoe de situatie nu is'. En je kan ook denken aan de gewenste situatie. Dat je zegt: 'Dit is het nu en wat is de gewenste situatie?'. Die kun je beschrijven. En dan heb je nog een transitiefase waarin ja natuurlijk iets moet. Als je zegt ik moet weten wat de service nu is, dan kun je zeggen dat kan via een nulmeting. Dat je weet waar willen jullie iets over weten. Dan kun je

Met opmerkingen [A24]: Hoe heeft de HAN besloten welke aspecten gemeten en geborgen moeten worden?

Met opmerkingen [A25]: Welke methode wordt er gebruikt om te borgen?

Met opmerkingen [A26]: Wie meet en waarborgt de kwaliteit van de service? En wordt dit periodiek gedaan?

Met opmerkingen [A27]: Hoe heeft de HAN het proces van meten en waarborgen van de kwaliteit van de services in gang gezet? Wat waren de eerste stappen?

Met opmerkingen [A28R27]: Registreren

Met opmerkingen [A29]: Welke methode wordt er gebruikt om te borgen?

Met opmerkingen [A30]: Wie meet en waarborgt de kwaliteit van de service? En wordt dit periodiek gedaan?

nog bedenken hoe ga ik dat dan meten, door middel van een interviews, dan zit je nog niet vast aan je registratie en kwaliteit enzovoort enzovoort.

Codering

Topic	Sub topic	
Kunt u een beschrijving geven van de servicedesk van de HAN?		De servicedesk is een eerstelijns loket.
		Studenten en medewerkers hebben een eerstelijns loket, ASK-HAN, waar zij hun vragen kunnen stellen.
		De servicedesk kan vragen over facilitair, ICT, huisvesting en applicaties beantwoorden.
	Doel servicedesk	Doel van de servicedesk is zicht hebben op de dienstverlening.
		De servicedesk moet studenten en medewerkers ontzorgen.
	Click, call en consult	De servicedesk bestaat uit click, call en consult.
		Call is ASK-HAN. Dit bestaat uit: telefoon, e-mail, balie en Whatsapp.
		Consult zijn de expertisegroepen.
Hoe heeft de HAN het proces van meten en waarborgen van de kwaliteit van de services in gang gezet? Wat waren de eerste stappen?		De drive om er een succes van te maken.
	Registreren	(Leren) registreren.
		Om te verbeteren, moet er geregistreerd worden.
		Het registreren van verbeter- en pijnpunten.
Hoe heeft de HAN besloten welke aspecten gemeten en geborgen moeten worden?		Kernwaarden en succesfactoren van een servicedesk.
		Belangrijk zijn de bereikbaarheid van de telefoon en e-mail en de doorlooptijd van een melding.
Welk meetinstrument wordt er gebruikt?		Er wordt gebruik gemaakt van KPI's.
		KPI's voor de servicedesk zelf.
Welke methode wordt er gebruikt om te borgen?		Dashboard, een monitor.
		PDCA-cyclus.
Wie meet en waarborgt de kwaliteit van de service? En wordt dit periodiek gedaan?		Een persoon kijkt één keer per maand.
		De PDCA-cyclus wordt periodiek uitgevoerd.

Bijlage 5: Interviews Serviceplein

	Click	
Marion Westerbeek	KPI	Norm
	Resultaten op zoekwoorden	60%
	Doorlooptijd* van een eerstelijns medeling	24 uur
	Doorlooptijd* van een tweedelijns melding	48 uur
	Kennis van de verschillende functies van Mijn Serviceplein	100%
	Vindbaarheid van Mijn Serviceplein	100%
	Tevredenheid over de indeling van Mijn Serviceplein (tegels)	8 uit 10
	Tevredenheid over de afhandeling van een melding	8 uit 10
Mariëtte Brom	KPI	Norm
	Resultaten op zoekwoorden	100%
	Eerstelijns melding opgelost	24 uur
	Tweedelijns melding opgelost	168 uur
	Doorlooptijd* van een eerstelijns of tweedelijns melding	24 uur
	Tevredenheid over de indeling van Mijn Serviceplein (tegels)	9 uit 10
	Vindbaarheid van Mijn Serviceplein	100%

Call		Face	
KPI	Norm	KPI	Norm
Telefoon wordt direct opgenomen	70%	Algemene tevredenheid	8 uit 10
Telefoon wordt niet opgenomen door het Serviceplein	30%	Gastvrije ervaring	8 uit 10
Aantal wachtenden	4		
Wachttijd	10 min		
Algemene tevredenheid	8 uit 10		
KPI	Norm	KPI	Norm
Telefoon wordt direct opgenomen	100%	Melding gemaakt in Topdesk van de vraag	4 uur
Aantal wachtenden	3	Doorlooptijd* van een eerste- of tweedelijns melding	24 uur
Wachttijd	5 min	Algemene tevredenheid	8 uit 10
Melding gemaakt in Topdesk van de vraag	4 uur	Gastvrije ervaring	8 uit 10
Doorlooptijd* van een eerste- of tweedelijns melding	24 uur		
Spoedmelding opgelost	24 uur		
Gastvrije ervaring	8 uit 10		

Bijlage 6: Interview consultant

	KSF	KPI	Ander meetinstrument
Rudy Litjens	Een eerste KSF van een servicedesk is dat alle meldingen moeten binnenkomen bij de servicedesk.	KPI's kunnen opgesteld worden aan de hand van vier hoofdgroepen: geld, kwaliteit, tevredenheid en duurzaamheid.	Door een keer per jaar een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren binnen de organisatie, wordt de tevredenheid gemeten.
	Een tweede KSF van een servicedesk is dat geen enkele melding mag binnenkomen bij een afdeling, zonder dat de servicedesk het daar neergelegd heeft.	De servicedesk is niet alleen verantwoordelijk voor de doorlooptijd van een melding. Er zijn namelijk ook andere afdelingen bij betrokken. Hierdoor is deze KPI niet alleen voor de servicedesk. Een alternatief zal bijvoorbeeld zijn: elke melding die gemaakt wordt moet binnen een bepaalde tijd op naam of afdeling gezet zijn. Hierbij wordt de tijd van het oplossen van de melding buiten beschouwing gelaten, omdat de servicedesk hier geen invloed op kan uitoefenen.	In Topdesk is de mogelijkheid dat eens in de zoveel meldingen om feedback gevraagd wordt.
	Een andere KSF is de bereikbaarheid en de vindbaarheid van de servicedesk.	Een KPI over de doorlooptijd zou kunnen zijn: vragen die een servicedesk zelf kunnen beantwoorden, die niet doorgezet hoeven te worden naar een andere partij, moeten in één keer worden beantwoord.	Door periodiek gebruikerspanels te organiseren, kan de tevredenheid gemeten worden. Aan het einde van een panel moet een algemeen cijfer gegeven worden.
		Het is alleen zinvol om KPI's te meten wanneer er verandering in zit. Wanneer de KPI's constant blijven, gaat er geen verandering in komen en is het niet waardevol om te blijven meten.	Een mystery guest kan ingehuurd worden om de klanttevredenheid, de vriendelijkheid, de vakbekwaamheid, de snelheid, etc. te toetsen.
		Een KPI voor de servicedesk kan zijn: 'Hoe vaak wordt een melding in één keer op de goede naam of afdeling gezet?'.	Net promoter score. Hierin wordt gevraagd: 'Hoe zou u ons aanbevelen bij kennissen of vrienden?'. Dan kunnen ze een cijfer 0 t/m 10 geven. Hierin wordt onderscheid gemaakt in detractors (0 t/m 6), passives (7 en 8) en promotors (9 en 10).
		Gastvrijheid is een te vage KPI. Iedereen heeft namelijk een ander idee van gastvrijheid.	Gevoel moet je omzetten in cijfers. Hierbij moeten twee cijfers worden opgesteld: één cijfer als doel en één cijfer wanneer het echt onder de maat is. Wanneer het cijfer onder de maat is, kan er een gerichter onderzoek plaatsvinden. De KPI's kunnen gescoord worden in 0, 70, 90 en 100. Tussen 0 en 70 is het de rode zone, tussen 70 en 90 is het de oranje zone en tussen de 90 en 100 is de groene zone. Wanneer het doel behaald is, wordt het groen, wanneer het onder het doel is maar boven het minimum, wordt het oranje en wanneer het onder het minimum zit, wordt het rood.

Bijlage 7: Interviews Warm Welkom

	Inviting	Care	Comfort	Product (of dienst)	Gedrag	Omgeving
Berend Hartman	Het Warm Welkom moet netjes, schoon en opgeruimd zijn. Er liggen geen kratjes op de grond en er staan geen karren in de weg. (*)	Zowel bij het ontvangst als bij het afscheid van gasten moeten de medewerkers van het Warm Welkom oplettend zijn. Dit betekent contact maken door middel van oogcontact, een handbeweging of door iets te zeggen. (-)	Het is belangrijk de medewerkers van het Warm Welkom de gasten zich laten thuis voelen. (^)	Het is van belang dat gasten bij het Warm Welkom herkend worden. Bewoners die vaak bij het Warm Welkom te vinden zijn, moeten bij naam aangesproken worden. Daarnaast zorgt de bezoekersregistratie in Topdesk ervoor dat ook nieuwe bezoekers bij naam gekend kunnen worden. (+)	Zowel bij het ontvangst als bij het afscheid van gasten moeten de medewerkers van het Warm Welkom oplettend zijn. Dit betekent contact maken door middel van oogcontact, een handbeweging of door iets te zeggen. (-)	Het Warm Welkom moet netjes, schoon en opgeruimd zijn. Er liggen geen kratjes op de grond en er staan geen karren in de weg. (*)
	Door middel van een badge of werkkleding zijn de werknemers herkenbaar als/ in de organisatie. (-)	Het is van belang dat gasten bij het Warm Welkom herkend worden. Bewoners die vaak bij het Warm Welkom te vinden zijn, moeten bij naam aangesproken worden. Daarnaast zorgt de bezoekersregistratie in Topdesk ervoor dat ook nieuwe bezoekers bij naam gekend kunnen worden. (+)		Wanneer een gast een vraag heeft, moet de medewerker van het Warm Welkom deze vraag kunnen beantwoorden of kunnen doorverwijzen. (#)	Het is belangrijk de medewerkers van het Warm Welkom de gasten zich laten thuis voelen. (^)	Door middel van een badge of werkkleding zijn de werknemers herkenbaar als/ in de organisatie. (-)
	De verwachting van de uitstraling die gecreëerd wordt, moet waargemaakt worden.	Wanneer een gast een vraag heeft, moet de medewerker van het Warm Welkom deze vraag kunnen beantwoorden of kunnen doorverwijzen. (#)		Het Warm Welkom heeft de taak om te signaleren dat bewoners niet weglopen. Dit kan gebeuren in het geval van agressie of dementie.		De verwachting van de uitstraling die gecreëerd wordt, moet waargemaakt worden.
		Het Warm Welkom heeft de taak om te signaleren dat bewoners niet weglopen. Dit kan gebeuren in het geval van agressie of dementie.		De gasten moeten niet lang hoeven te wachten. (&)		
		De gasten moeten niet lang hoeven te wachten. (&)		De medewerkers van het Warm Welkom dienen in de meeste gevallen te weten waarvoor een gast komt: verjaardag, gewoon bezoek, vergadering, overlijden, etc. Op deze manier kan de gast op een gepaste manier worden aangesproken.		

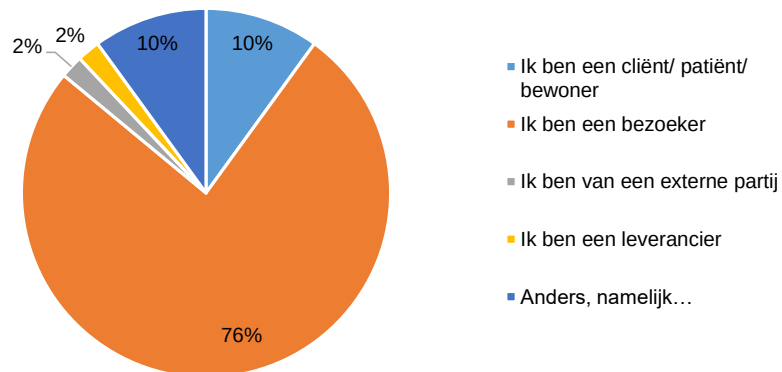
		De medewerkers van het Warm Welkom dienen in de meeste gevallen te weten waarvoor een gast komt: verjaardag, gewoon bezoek, vergadering, overlijden, etc. Op deze manier kan de gast op een gepaste manier worden aangesproken.				
Melissa Vrolijk	Het Warm Welkom moet er netjes uit zien. (*)	Elke gast moet gezien worden. Dit kan door middel van oogcontact, een handbeweging of door iets te zeggen. (-)	Wanneer de gast binnenkomt, moet hij/ zij zich welkom voelen. (^)	Bij het Warm Welkom moet net een stukje extra service of gastvrijheid geboden worden. (@)	Elke gast moet gezien worden. Dit kan door middel van oogcontact, een handbeweging of door iets te zeggen. (-)	Het Warm Welkom moet er netjes uit zien. (*)
	De bewegwijzering moet duidelijk zichtbaar zijn bij binnenkomst.	De medewerkers van het Warm Welkom dienen initiatief te tonen, mee te denken en creatief te zijn.		Herkenning (het kennen van de naam) van de gasten is belangrijk. Voornamelijk van de bewoners. (+)	De medewerkers van het Warm Welkom dienen initiatief te tonen, mee te denken en creatief te zijn.	De bewegwijzering moet duidelijk zichtbaar zijn bij binnenkomst.
		Bij het Warm Welkom moet net een stukje extra service of gastvrijheid geboden worden. (@)		De medewerkers van het Warm Welkom mogen eigenlijk nooit 'nee' verkopen.	Elke medewerker van het Warm Welkom moet zichzelf kunnen zijn.	
		Herkenning (het kennen van de naam) van de gasten is belangrijk. Voornamelijk van de bewoners. (+)		De gasten moeten niet lang hoeven te wachten. (&)	Wanneer de gast binnenkomt, moet hij/ zij zich welkom voelen. (^)	
		De medewerkers van het Warm Welkom mogen eigenlijk nooit 'nee' verkopen.				
		De gasten moeten niet lang hoeven te wachten. (&)				
		Elke medewerker van het Warm Welkom moet zichzelf kunnen zijn.				
Anja Roks	Werkkleding heeft een bijdrage aan de uitstraling. (-)	De eerste en laatste indruk van een bezoek zijn erg belangrijk.	De gast moet het gevoel hebben dat de medewerkers van het Warm Welkom betrouwbaar zijn.	Bij het Warm Welkom moet net een stukje extra service of gastvrijheid geboden worden. (@)	De eerste en laatste indruk van een bezoek zijn erg belangrijk.	Werkkleding heeft een bijdrage aan de uitstraling. (-)
		Bij het Warm Welkom moet net een stukje extra service of gastvrijheid geboden worden. (@)		De medewerkers van het Warm Welkom moeten beschikken over voldoende kennis. Dit betekent dat zij antwoord hebben op vragen of het verder	Humor en een glimlach bij het Warm Welkom.	

				gaan onderzoeken. (#)		
		De medewerkers van het Warm Welkom moeten beschikken over voldoende kennis. Dit betekent dat zij antwoord hebben op vragen of het verder gaan onderzoeken. (#)		Het kennen van de namen van de mensen is erg belangrijk, van voornamelijk bewoners. (+)	De medewerkers van het Warm Welkom moeten empathie kunnen tonen en zich kunnen inleven in de gast.	
		Humor en een glimlach bij het Warm Welkom.			De gast moet het gevoel hebben dat de medewerkers van het Warm Welkom betrouwbaar zijn.	
		De medewerkers van het Warm Welkom moeten empathie kunnen tonen en zich kunnen inleven in de gast.				
		Het kennen van de namen van de mensen is erg belangrijk, van voornamelijk bewoners. (+)				
Mariëtte Brom	Het Warm Welkom moet netjes zijn. (*)	Het is belangrijk dat de medewerkers van het Warm Welkom de gast meteen opmerken. Dit kan door middel van oogcontact, een beweging of een glimlach. (-)		De gast moet snel geholpen worden en niet lang hoeven te wachten. (&)	Het is belangrijk dat de medewerkers van het Warm Welkom de gast meteen opmerken. Dit kan door middel van oogcontact, een beweging of een glimlach. (-)	Het Warm Welkom moet netjes zijn. (*)
	De ruimte moet overzichtelijk zijn.	De gast moet snel geholpen worden en niet lang hoeven te wachten. (&)		De medewerkers van het Warm Welkom moeten een groot deel van de gasten bij naam kennen. Een stukje herkenning. (+)	De medewerkers van het Warm Welkom moeten de behoeften van de gast kunnen inschatten.	De ruimte moet overzichtelijk zijn.
		De medewerkers van het Warm Welkom moeten een groot deel van de gasten bij naam kennen. Een stukje herkenning. (+)				
		De medewerkers van het Warm Welkom moeten de behoeften van de gast kunnen inschatten.				

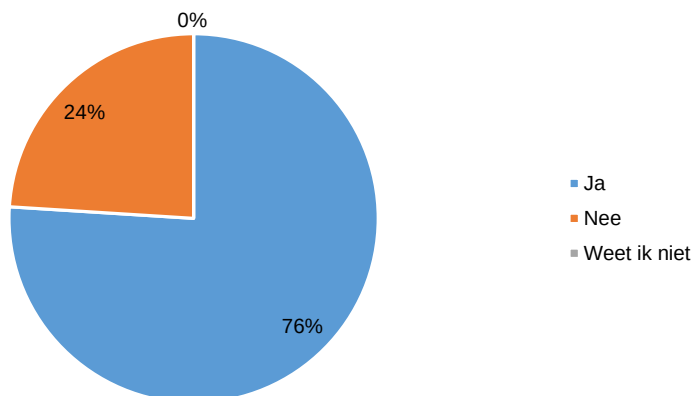
Symbol	Betekenis
Product (of dienst)	
+	De medewerkers van het Warm Welkom moeten de gasten herkennen (bij naam kennen).
#	De medewerkers van het Warm Welkom moeten vragen kunnen beantwoorden, doorverwijzen of verder onderzoeken.
&	De gasten moeten snel geholpen worden en niet lang hoeven te wachten.
@	Bij het Warm Welkom moet een stukje extra service of gastvrijheid geboden worden.
Gedrag	
-	De medewerkers van het Warm Welkom moeten de gasten opmerken en dit bevestigen.
^	De medewerkers van het Warm Welkom moeten de gasten zich thuis en welkom laten voelen.
Omgeving	
*	Het Warm Welkom is schoon, netjes en opgeruimd.
~	De medewerkers van het Warm Welkom zijn herkenbaar door een badge of werkkleding.

Bijlage 8: Enquêteresultaten Warm Welkom

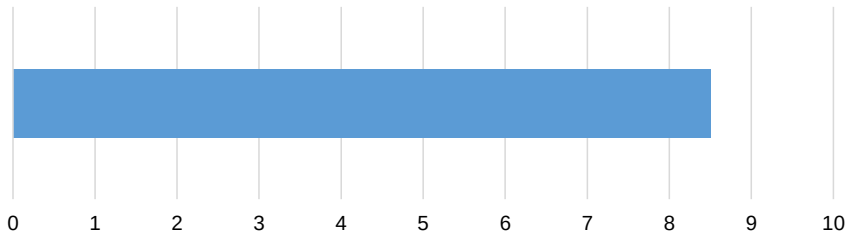
1. Wat bent u?



2. Bent u al vaker bij het Warm Welkom geweest?



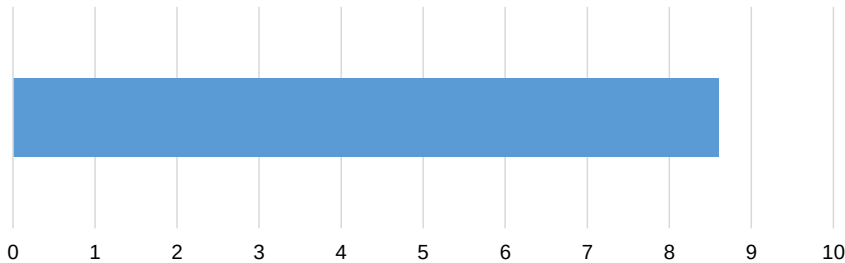
3. Hoe tevreden bent u over het Warm Welkom?



Antwoord	Aantal	Ratio
1/10	0	0%
2/10	0	0%
3/10	0	0%
4/10	0	0%
5/10	0	0%
6/10	0	0%
7/10	2	5,3%
8/10	20	52,6
9/10	10	26,3%
10/10	6	15,8%

4. Kunt u uw vorige antwoord toelichten?		
Steervol, vriendelijk ontvangst	Heerlijke appeltaart en altijd gastvrij	De koffie is lekker
Plezierig binnenkomen en personeel	Eerste indruk was goed	Ik het een bijzonder warm welkom
Vriendelijk en behulpzaam	Door Corona maatregelen kan men minder gebruik maken van het Warm Welkom	Vriendelijk
Zeer vriendelijk	Een warm welkom is altijd fijn	Wordt altijd goed geholpen
Altijd vriendelijk met een glimlach	Kwaliteit goed. Gezellig	Het niet contant kunnen betalen
Zonder Corona subliem. Er is wel een achterstand over de kennis over het Indische en Molukse (Rumah Kita)	Altijd goed ontvangst en ziet er goed uit	Gezelligheid, de mensen, de inrichting
Prima	Goed geregeld en gezellig	Hulpvaardig
Vriendelijk, behulpzaam	Behulpzaam, vriendelijk	Vriendelijk ontvangst
Klantvriendelijk en behulpzaam	Het is toch prachtig om iedereen een warm welkom te roepen	Hangt echt af van de persoon, die maakt het verschil! De een is wat warmer dan de ander
Een geweldige instelling om weer fit te worden na een operatie		

5. Hoe gastvrij vindt u het Warm Welkom?



Antwoord	Aantal
1/10	0
2/10	0
3/10	0
4/10	0
5/10	0
6/10	0
7/10	2
8/10	18
9/10	12
10/10	6

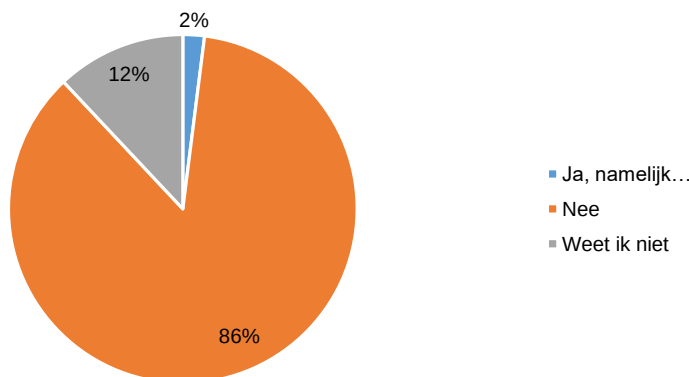
6. Kunt u uw vorige antwoord toelichten?		
Gebouw oogt vriendelijk. Personeel maakt tijd voor je	Ik word vriendelijk begroet	Zie vorige (3x)
Medewerker hete je altijd van harte welkom en spreken je aan	Vriendelijk	Ik word altijd vriendelijk aangesproken
Altijd goede hulp	Snel geholpen en vriendelijk	Geweldig
Zeer gastvrij	Service is prima	Altijd goed
Verschilt per medewerker	Mensen prima, ruimte wat kil	Goed
Heel gastvrij en vriendelijk personeel	Receptionisten zijn zeer behulpzaam	

7. Wat verwacht u van het Warm Welkom? Ik verwacht dat de medewerkers van het Warm Welkom...



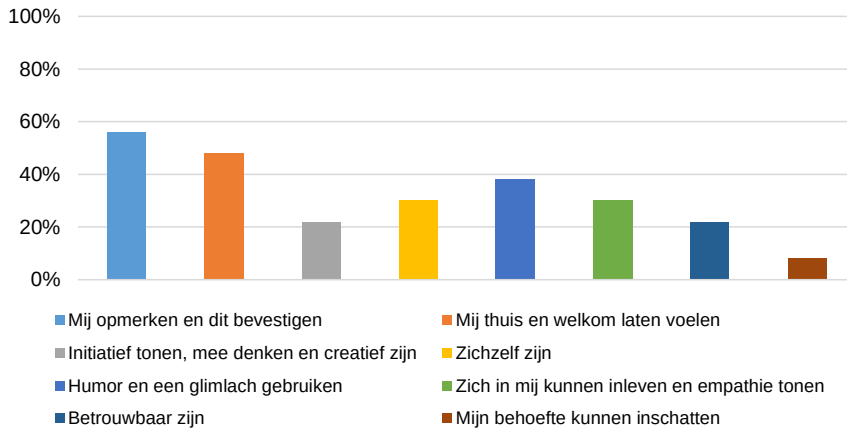
Antwoord	Aantal
Mij bij naam kennen	6
Mijn vraag kunnen beantwoorden of mij door kunnen verwijzen	40
Alert zijn, bijvoorbeeld in het geval van agressie of dementie	14
Mij niet lang laten wachten	20
Weten waarvoor ik kom, bijvoorbeeld voor bezoek, een verjaardag, overlijden, een vergadering, etc.	7
Een extra stukje service of gastvrijheid bieden	26
Mij geen 'nee' verkopen	3

8. Verwacht u nog iets of mist u nog iets aan de dienstverlening van het Warm Welkom?



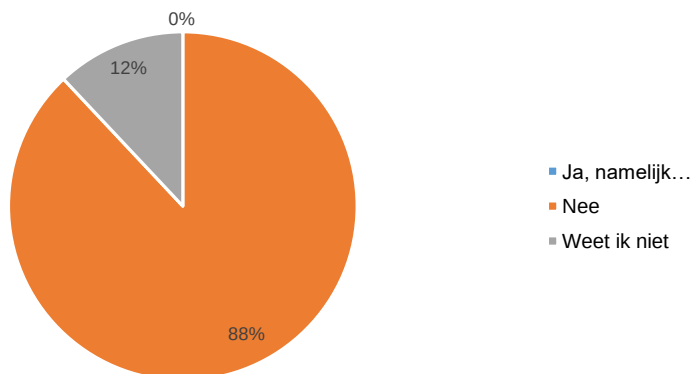
Ja, namelijk...	Meer verdieping/ interesse in de Indische en Molukse cultuur
-----------------	--

9. Wat verwacht u van het Warm Welkom? Ik verwacht dat de medewerkers van het Warm Welkom...

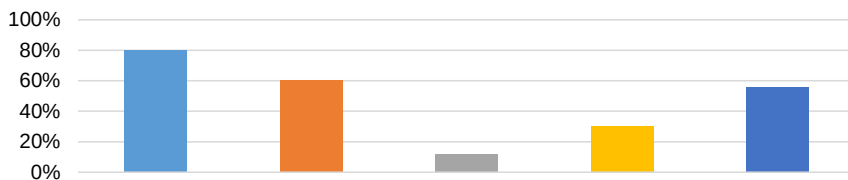


Antwoord	Aantal
Mij opmerken en dit bevestigen door oogcontact te maken, door te zwaaien of te knikken, door een woordenwisseling of door een glimlacht (mits het mondkapje)	28
Mij thuis en welkom laten voelen	24
Initiatief tonen, mee denken en creatief zijn	11
Zichzelf zijn	15
Humor en een glimlach gebruiken (mits het mondkapje)	19
Zich in mij kunnen inleven en empathie tonen	15
Betrouwbaar zijn	11
Mijn behoefte kunnen inschatten	4

10. Verwacht u nog iets van of mist u nog iets aan het gedrag van de medewerkers van het Warm Welkom?



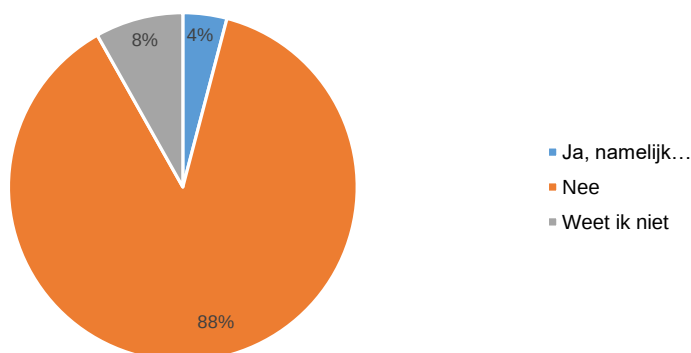
11. Wat verwacht u van het Warm Welkom? Ik verwacht dat...



- De ruimte bij binnenkomst overzichtelijk is
- Er bij het Warm Welkom bewegwijzering is, zodat ik zelf de weg kan vinden
- Het Warm Welkom er hetzelfde uit ziet als op de website en in andere media
- De medewerkers van het Warm Welkom herkenbaar zijn door een badge of werkkleding
- Het Warm Welkom netjes, schoon en opgeruimd is

Antwoord	Aantal
Het Warm Welkom netjes, schoon en opgeruimd is	40
De medewerkers van het Warm Welkom herkenbaar zijn door een badge of werkkleding	30
Het Warm Welkom er hetzelfde uitziet als op de website en in andere media	6
Er bij het Warm Welkom bewegwijzering is, zodat ik zelf de weg kan vinden	15
De ruimte bij binnenkomst overzichtelijk is	28

12. Verwacht u nog iets van of mist u nog iets aan de omgeving van het Warm Welkom?



Ja, namelijk...	De koude lucht van de buitendeuren in de winter is een groot tekort (Oranje Nassau's Oord)
	De toiletten staan niet duidelijk aangegeven in de bewegwijzering (Rumah Kita)

Bijlage 9: Groepsinterview Serviceplein

Groepsinterview Zinzia Zorggroep (19 mei 2021)

De deelnemers van het groepsinterview waren:

- Gerwin Offermans, hij is kwaliteitsverpleegkundige.
- Machteld Klaren, zij is coördinator Welzijn.
- Loes Kort, zij is clustermanager.
- Ton van Eldonk, hij is ook clustermanager.

Tijdstip: 16:00

Duur: 60 minuten

Locatie: Rumah Kita, Wageningen

Uitkomsten groepsinterview

1. Wat verwacht/ wenst het personeel van de click-functie?

Het invoeren van een vergadering via het Serviceplein vereist wat handelingen: de juiste tegel aanklikken, het goede gebouw vinden, de personen uitnodigen, het tijdsslot verschuiven en eventueel de catering aanvragen. Het zorgpersoneel heeft hier vaak geen tijd voor en gaat vervolgens bellen naar het Serviceplein.

Aan de andere kant blijkt dat wanneer het invoeren van een vergadering via het Serviceplein vaker gedaan wordt, het gemakkelijker gaat.

Wanneer er via één persoon via een afdelingsaccount een vergadering gereserveerd of melding maakt, is deze voor de rest van de afdeling moeilijk terug te vinden. Het zou fijn zijn als een vergadering die gereserveerd wordt via het Serviceplein ook terecht komt in de Outlook agenda voor de afdeling. Zodat deze gemakkelijk terug te vinden is.

Het gebruiksgemak is fors verbeterd ten opzichte van Prequest.

De tegels en de zoekbalk van het Serviceplein zijn goed te gebruiken. Via deze wegen wordt vaak ook gevonden waar gezocht naar wordt.

2. Hoe lang mag de doorlooptijd van een melding zijn? Vul de P's in:

	Cliënt	Organisatie/ locatie	Afdeling/ team	Individu
Kan niet verder	P1	P1	P1	P2
Kan deels verder	P2	P3	P3	P4
Kan verder	P3	P5	P5	P5

P1: 30 minuten.

P2: 3/ 4 uur (een dagdeel).

P3: 24 uur.

P4: 7 dagen.

P5: 14 dagen.

3. Wat verwacht/wenst het personeel van de call-functie?

Het personeel verwacht dat de telefoniste kundig is. Dit houdt in dat de telefoniste de vraag kan beantwoorden of het probleem kan oplossen, of op zoek gaat naar een alternatief om de vraag te beantwoorden of het probleem op te lossen.

Wanneer er gebruik gemaakt gaat worden van een bandje, zou het fijn zijn als er muziek gebruikt wordt, zoals bijvoorbeeld de radio. Ook is het fijn wanneer er verteld wordt hoeveel wachtende er voor nog zijn. Als voorbeeld: 'Momenteel zijn er nog twee wachtenden voor u. Momenteel is er nog één wachtende voor u.' Hierna is de beller aan de beurt. Waar op gelet moet worden is dat het niet als

volgt gaat: 'Momenteel is er één wachtende voor u. U bent de eerstvolgende'. Wanneer het bandje benoemd dat er nog één wachtende voor de beller is, is de beller als volgende aan de beurt.

Het is vervelend om vaak doorverbonden te worden. Dit betekent namelijk dat de beller zijn/ haar verhaal meerdere keren moet vertellen. Dit wekt irritatie op.

Het zou fijn zijn als er een terugbelfunctie zou komen (als dit technisch mogelijk is).

De openingstijden van de call-functie moeten aangepast worden naar: van 08:00 tot 16:30.

- 4. Bij het Serviceplein gaan ze een bandje installeren die de beller verteld hoeveel wachtenden er voor zijn. Bij hoeveel wachtenden zal het personeel niet meer bereid zijn om te wachten en hangt het personeel de telefoon op?**

Bij vier wachtenden.

- 5. Hoe lang verwacht/ wenst het personeel dat de wachttijd maximaal is?**

Maximaal 15 minuten.

- 6. Wat verwacht/ wenst het personeel van de face-functie?**

De openingstijden van de face-functie moeten aangepast worden naar: van 09:00 tot 17:30. Dit heeft te maken met de uitgifte van spullen, hierbij kan gedacht worden aan een sleutel of iPad. Vaak wil het personeel dit na zijn/ haar dienst doen, maar dit is niet mogelijk, omdat de balie dan al dicht zit.

De medewerkers die werken bij de face-functie dienen gastvrij en vriendelijk te zijn. Ook moet de medewerker kundig zijn. Dit houdt in dat de medewerker de vraag kan beantwoorden of het probleem kan oplossen, of op zoek gaat naar een alternatief om de vraag te beantwoorden of het probleem op te lossen.