



Een toekomstgericht cateringconcept

Een onderzoek naar het toekomstgericht inrichten van het cateringconcept en daarmee aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers.



Organisatie: gemeente Deventer

Auteur: Sophie Kamphuis 467060

(Inlever)Datum: 6 februari 2022

Een toekomstgericht cateringconcept

Een onderzoek naar het toekomstgericht inrichten van het cateringconcept en daarmee aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers.

Auteur	Sophie Kamphuis
Studentnummer/e-mail	467060(@student.saxion.nl)
Opdrachtgevende organisatie	Gemeente Deventer – Facilitaire organisatie
Contactpersoon	Lorraine Cornet – 06 18905369
Onderwijsorganisatie	Saxion Hogeschool
Opleiding	Facility Management
Toetscode	HBS T. 5.2448
1^e examiner	R. Pijls-Hoekstra
Datum	7 februari 2022

Verklaring eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- alle Beroepsproduct PF gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Sophie Kamphuis
Datum: 9 januari 2022

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "SK" or similar, written over a faint circular stamp.

Voorwoord

Voor u ligt het young professional project genaamd 'Een toekomstgericht cateringconcept' dat is geschreven voor gemeente Deventer. In dit young professional project is onderzocht hoe het cateringconcept van gemeente Deventer toekomstgericht kan worden ingericht en daarbij aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers. Dit young professional project is tot stand gekomen in het kader van de opleiding Facility Management (FM) aan Saxion Hogeschool te Deventer. Dit project is uitgevoerd in opdracht van gemeente Deventer in de periode van september 2021 tot en met januari 2022.

In dit project is onderzoek gedaan naar het toekomstgericht inrichten van het cateringconcept en hoe het cateringconcept aansluit bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers. Door het literatuuronderzoek zijn de belangrijkste begrippen in kaart gebracht en meetbaar gemaakt. Aan de hand van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews is onderzocht wat medewerkers wensen in het cateringconcept en waarom. Vervolgens zijn de resultaten van de interviews door middel van kwantitatief onderzoek getest in de enquête naar alle medewerkers. De resultaten van de interviews werden daardoor bevestigd of ontkracht, waardoor de wensen en behoeften binnen de catering van de gehele doelgroep inzichtelijk zijn gemaakt.

Dankbaar ben ik dat ik een groot deel van dit project ondanks de coronamaatregelen op het kantoor heb kunnen uitwerken en daardoor collega's en nieuwe mensen heb ontmoet. Helaas werden de maatregelen aangescherpt, waardoor ik het laatste deel van mijn project thuis heb moeten afronden. Ik wil mijn dank uitspreken naar de collega's van gemeente Deventer, voor de deelnames aan de interviews, voor het invullen van de enquête, maar vooral voor de belangstelling, het enthousiasme en de fijne samenwerking tijdens deze periode. Ook wil ik een speciaal woord van dank richten aan mijn stagebegeleider Lorraine Cornet. Haar vertrouwen, onderbouwde feedback en kritische houding hebben mij gemotiveerd deze periode. Daarnaast wil ik ook mijn dank uitspreken aan Dennie Kip voor de kritische blik en het geven van nieuwe inzichten tijdens mijn onderzoek.

Daarnaast wil ik graag mijn begeleider van school Ruth Pijls bedanken voor de feedback, nieuwe inzichten, waardevolle uitleg en tips, waardoor ik mijn onderzoek goed heb kunnen uitvoeren. Zonder de hulp van de begeleiders, collega's en respondenten had ik dit onderzoek niet kunnen voltooien, bedankt daarvoor.

Ik wens u veel leesplezier.

Sophie Kamphuis

Ambt Delden, 8 januari 2022

Managementsamenvatting

Dit project is in opdracht van het Lectoraat Hospitality uitgevoerd bij de externe opdrachtgever gemeente Deventer. Het project maakt onderdeel uit van een meerjarig project genaamd 'Grip op Gastvrijheid', waarin op zoek wordt gegaan naar welke elementen van service en omgeving zorgen voor de beleving van gastvrijheid.

De externe opdrachtgever is gemeente Deventer. De onderzoeksvraag is ontstaan doordat gemeente Deventer ten gevolge van de coronamaatregelen is overgestapt naar thuiswerken. Door het thuiswerken zijn er nieuwe inzichten opgedaan over de functie van het kantoor. Deze is veranderd van voorheen alleen werken, naar nu en in de toekomst op het kantoor komen om samen te werken en te ontmoeten. Deze verandering heeft geleid tot een nieuwe visie op werken, genaamd Toekomstgericht Werken (TGW). Hierin wordt het goede van thuiswerken wordt behouden en in balans gebracht met het werken op kantoor of een andere locatie. Een gevolg van de veranderingen is dat de behoefte van medewerkers ten aanzien van de kantooromgeving verandert, zo ook ten aanzien van de faciliteiten. Daarnaast is de organisatie continu bezig met gastvrijheid naar haar medewerkers, bezoekers en burgers, waardoor het inspelen op deze veranderingen belangrijk is. Hierdoor is het vraagstuk over de cateringsfaciliteit ontstaan. De onderzoeksvraag is als volgt: 'Hoe kan de catering toekomstgericht worden ingericht en daarbij aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers?'.

De onderzoeksvraag is beantwoord met een beroepsproduct, waarin de wensen en behoeften ten aanzien van de catering van medewerkers zijn gevisualiseerd in de customer journey. De customer journey is een manier om de reis van de klant inzichtelijk te maken en kritische succesfactoren inzichtelijk te maken. Kritische succesfactoren zijn momenten die de beleving van de klant maken of breken. In het beroepsproduct is een advies gegeven aan gemeente Deventer over hoe het cateringconcept in de toekomst naar wens van de medewerkers kan worden ingericht en waarom (gewenste gastvrijheidsbeleving). Een aantal belangrijke adviezen zijn hieronder omschreven.

1. Medewerkers wensen in de toekomst vooraf eten te kunnen bestellen om het vervolgens op te halen in de bedrijfskantine. Dit is gewenst omdat medewerkers keuzevrijheid willen ervaren in het aanbod.
2. Medewerkers vinden het prettig als er bij aankomst in het bedrijfsrestaurant een menukaart wordt gepresenteerd. Waarom? Omdat het medewerkers een welkom gevoel geeft en het duidelijkheid schept over het aanbod van die dag.
3. In de toekomst zijn de volgende toevoegingen aan het assortiment gewenst: gezonde producten, lokale producten, meer vegan en vegetarische opties, een salade- en yoghurtbar en een gevarieerder assortiment. Medewerkers willen meer keuzevrijheid ervaren en een vol assortiment geeft een welkom gevoel. Daarnaast zijn de medewerkers zich bewust van gezondheid en vitaliteit en willen daar graag meer aan bijdragen.
4. Het is gewenst productinformatie te kunnen zien via een QR-code. Waarom? Het geeft een gevoel van keuzevrijheid en inzicht. Daarnaast vinden medewerkers het efficiënt, omdat het cateringspersoneel niet bevraagd hoeft te worden.
5. Er is behoefte aan tussendoortjes en medewerkers geven aan gebruik te maken van automaten catering als die er zou zijn. Dit is te verklaren door TGW en het feit dat medewerkers soms eerder of later dan de cateringopeningstijden het kantoor betreden en dan zin hebben aan wat lekkers. Daarnaast resulteert het in de gewenste keuzevrijheid en is het efficiënt, omdat medewerkers niet naar de dichtstbijzijnde supermarkt hoeven te lopen.
6. Het is gewenst dat het restaurant warmer en huiselijker wordt ingericht. Daarnaast hebben medewerkers behoefte aan meer privacy-plekjes, meer gebruik van planten in de inrichting en willen ze dat de ruimte inspirerend wordt ingericht. Dit is gewenst omdat medewerkers het bedrijfsrestaurant willen gebruiken voor ontmoetingen, maar te weinig privacy ervaren. Daarnaast willen ze een welkom gevoel ervaren, wat ze alleen ervaren als de ruimte wat warmer wordt.
7. Het lijkt medewerkers leuk als er eens in de zoveel tijd een aanbieding wordt aangeboden. Daarnaast vinden ze het prettig om eens in de zoveel tijd hun mening te kunnen geven via een enquête.

De adviezen zijn tot stand gekomen op basis van interviews (kwalitatief onderzoek) met een klein aantal medewerkers. De interviews zijn gehouden op basis van de bevindingen in het literatuuronderzoek. In het literatuuronderzoek zijn de begrippen cateringconcept, service experience clues, gastvrijheidsbeleving en de customer journey uitgewerkt en meetbaar gemaakt. De bevindingen uit de interviews zijn getest in een enquête binnen de gehele doelgroep, waardoor bepaalde wensen en behoeften werden bevestigd of ontkracht.

Inhoudsopgave

Beroepsproduct	6
1. Inleiding beroepsproduct	7
2. Een toekomstgericht cateringconcept	7
Verantwoordingsdocument	8
1. Inleiding	9
2. Opdrachtgever en diens vraagstuk.....	10
3. Oplossingsstrategieën	11
4. Trends en ontwikkelingen	12
5. Gebruik van kennis	13
5.1 Benodigde kennis	13
5.2 Kennisverzameling.....	13
5.3 Bevindingen	15
5.4 Gebruik bevindingen	17
5.5 Discussie	19
6. Stakeholders	21
6.1 Betrokken stakeholders.....	21
6.2 Weerstanden	21
6.3 Maatschappelijke impact.....	22
7. Financiën.....	23
Literatuurlijst	25
Bijlagen	28
Bijlage I. Theoretisch kader	28
Bijlage II. Interview guide individuele interviews.....	40
Bijlage III. Overzicht dimensies van gastvrijheid	43
Bijlage IV. Overzicht fragmenten interviews	44
Bijlage V. Prezi bevindingen interviews.....	45
Bijlage VI. Bevindingen enquête.....	46
Bijlage VII. Informatiebrief	62
Bijlage VIII. Toestemmingsformulieren	63
Bijlage IX. Toestemmingsformulier dataverzameling tutor.....	69

Onderdeel 1

Beroepsproduct

1. Inleiding beroepsproduct

Onderaan deze pagina bevindt zich een link. In die link staat het beroepsproduct dat is ontwikkeld voor gemeente Deventer. Er wordt een korte uitleg gegeven over de indeling van het beroepsproduct. Wanneer de link wordt geopend is de beginpagina te zien. Daarin staat een introductie, waarin kort een paar zaken worden toegelicht. Op de beginpagina staat tevens een rond figuur, dat is de customer journey, te herkennen aan de vijf fasen. Als u op een fase klikt komt u in de eerste laag, daarin staan sub topics. Kijkt u een sub topic aan, dan komt u in de tweede laag, daarin staan adviezen aan de organisatie op basis van de wensen en behoeften van medewerkers. Bij de adviezen staat altijd een sub topic genaamd 'waarom?'. Wanneer u op dat sub topic klikt, komt u in de derde laag van de presentatie. Daarin staat waarom medewerkers een bepaalde wens of behoefte hebben. Deze indeling is aangehouden in de volgende fasen: de voorbeleving, de aankomst, het afscheid en de nabeleving. In de fase 'het verblijf' staan in de eerste laag de service experience clues. Wanneer u de functionele clue aanklikt komt u in de tweede laag, waarin vier hoofdcategorieën staan. Als u een categorie aanklikt komt u bij de sub topics. Binnen die categorie en vervolgt de vaste indeling zich weer. Wanneer u de mechanische clue of menselijke clue aanklikt komt u gelijk weer bij de vaste indeling uit.

2. Een toekomstgericht cateringconcept

Wanneer u op de link hieronder klikt, komt het ontworpen beroepsproduct in beeld. Dit beroepsproduct is ontwikkeld op basis van de wensen en behoeften van medewerkers die inzichtelijk zijn gemaakt door middel van interviews en een uitgezette enquête. Het is mogelijk om zowel via de pijltjes onderin het beeldscherm verder te klikken als via de scroll-functie van de muis, echter is de scroll-functie sneller aangezien deze niet alle aangeklikte stappen herhaalt bij het teruggaan.

<https://prezi.com/view/NotxYbkiTeYvi3VGJxAi/>

Onderdeel 2

Verantwoordingsdocument

1. Inleiding

Dit onderdeel van het portfolio is de verantwoording van het beroepsproduct. In het beroepsproduct is gemeente Deventer geadviseerd hoe het cateringconcept toekomstgericht kan worden ingericht en daarbij kan aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers.

De tabel hieronder geeft per onderdeel weer waar de beoordelaars informatie kunnen vinden om het portfolio te kunnen beoordelen.

Tabel 1.1

Informatie over beoordelingscriteria

Beoordelingscriterium	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct.	De Prezi genaamd 'Een toekomstgericht cateringconcept' bevindt zich in het beroepsproduct.	De hoofdvraag is te vinden in hoofdstuk 2, de keuze voor het beroepsproduct in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 5 staat de onderbouwing van de gegeven adviezen van het beroepsproduct.
De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.	Het beroepsproduct is ontstaan door de trends en ontwikkelingen.	De relevante en belangrijke interne en externe trends en ontwikkelingen en de samenhang hiervan zijn onderbouwd in hoofdstuk 4.
De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde in.	Komt niet duidelijk naar voren, behalve dat alle informatie in de Prezi op basis van de interviews en enquête is ontworpen.	Te vinden in hoofdstuk 5, alle paragrafen in hoofdstuk 5 zijn hierbij relevant. Daarin wordt toegelicht op welke wijze kennis is verzameld, wat de bevindingen zijn en hoe de bevindingen gebruikt zijn in het ontwikkelen van het beroepsproduct.
De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.	De adviezen zijn op basis van de wensen en behoeften van de medewerkers over het cateringconcept, zij zijn de belangrijkste stakeholder in dit onderzoek.	In hoofdstuk 6 worden alle stakeholders toegelicht met daarbij een uitleg en onderbouwing over de verwachte weerstand en hoe de weerstand overwonnen kan worden.
De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).	N.v.t.	Een onderbouwing van de maatschappelijke impact is omschreven in hoofdstuk 6, paragraaf 6.3.
De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.	N.v.t.	De uitwerking van de financiële haalbaarheid is terug te lezen in hoofdstuk 7.

2. Opdrachtgever en diens vraagstuk

In dit hoofdstuk is de vraag vanuit de opdrachtgever omschreven aan de hand van een interne ontwikkeling en diens gevolgen, waardoor het vraagstuk is ontstaan.

Door de coronamaatregelen is gemeente Deventer snel overgestapt naar thuiswerken, met als gevolg nieuwe inzichten over het (thuis)werken, een toename in het gebruik van digitale middelen en een andere blik op de functie van het kantoor dan voor de coronacrisis. Aangezien deze situatie niet gauw voorbij zal gaan, maar juist gaat transformeren naar een “nieuw normaal” heeft gemeente Deventer zich afgevraagd wat te doen op de langere termijn, voorbij de coronacrisis. Hieruit is het Toekomstgericht Werken (TGW) naar voren gekomen, waarin er is gekozen voor een combinatie van thuiswerken en het werken op kantoor. De impact van TGW en de coronacrisis is onder andere een lagere bezetting op het kantoor. Daarnaast verandert de functie van het kantoor van voornamelijk werken naar de functie ontmoeten. Deze veranderingen hebben als gevolg dat ook de behoefte van medewerkers ten aanzien van het kantoor en bijbehorende faciliteiten verandert. De wijzigingen zoals thuiswerken, de 1,5 meter afstand op het kantoor en de veranderende vraag hebben gevolgen voor de gastvrijheidsbeleving van medewerkers. Deze veranderingen spelen door naar de cateringsfaciliteit van de organisatie, wat aanleiding geeft voor het vraagstuk. Gemeente Deventer wil met het Toekomstgericht Werken-plan het kantoor klaar maken voor de toekomst. De vraag is dan ook: *‘Hoe kan de catering toekomstgericht worden ingericht en daarbij aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van de medewerkers?’*.

Momenteel heeft de facilitaire organisatie de cateraar gevraagd om te komen met een cateringconcept dat aansluit bij het Toekomstgericht Werken van gemeente Deventer. Echter, de cateraar bekijkt het vanuit een commerciële perspectief. De wensen en behoeften van de klant worden wel door de cateraar meegenomen, maar de facilitaire organisatie is echt opzoek naar wat haar klanten willen. Toekomstgericht Werken houdt bij gemeente Deventer in dat het werk centraal staat en het werk bepaalt de plek waar gewerkt gaat worden: thuis, het kantoor of een andere werkplek. Daartoe horen de volgende uitgangspunten:

- We werken met plezier, met de goede elementen op kantoor en werken vanuit huis in balans;
- We maken in onderling overleg afspraken hoe we de werkzaamheden verdelen tussen thuis, op kantoor en eventueel elders;
- We werken virtueel waar mogelijk, fysiek waar wenselijk;
- De functie van het kantoor wijzigt naar meer een plek van ontmoeten en samenwerken naast werken. De nadruk ligt op verbondenheid, samenwerken en inspiratie opdoen;
- Als organisatie faciliteren we het werken en ontmoeten zowel vanuit huis als op kantoor.

Het Toekomstgericht Werken van gemeente Deventer heeft gevolgen, zoals: een lagere bezetting, een andere functie van het gebouw, een andere vraag naar faciliteiten (waaronder de cateringsfaciliteit) en druktepieken in de lounge (onderdeel cateringsfaciliteit). Een ander gevolg is de veranderende behoefte van medewerkers die een impact gaat hebben op de faciliteiten in het gebouw. Het is voor de gemeente wenselijk dat deze veranderingen worden afgestemd met de catering, zodat deze haar klanten optimaal kan faciliteren. Daartoe wil de gemeente inzicht krijgen in hoe de catering moet worden ingericht om de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers te krijgen. Het is voor de catering wenselijk dat deze informatie wordt vertaald naar een cateringconcept voor de toekomstgerichte werknemer. Op deze wijze kan het cateringconcept bijdragen aan het realiseren van het Toekomstgericht Werken bij gemeente Deventer. Daarnaast heeft de gemeente inzicht in de wensen en behoeften en kan hierdoor haar medewerkers optimaal faciliteren.

De randvoorwaarden zijn dat het cateringconcept dat wordt ontwikkeld moet bijdragen aan het Toekomstgericht Werken (TGW). Er is geen budget meegegeven, omdat de organisatie echt wil weten wat de wensen zijn en op basis daarvan wil beoordelen of de adviezen wel of niet worden meegenomen.

3. Oplossingsstrategieën

In dit onderdeel van het verantwoordingsdocument is omschreven waarom het beroepsproduct relevant en passend is voor het oplossen van het vraagstuk van de opdrachtgever.

De hoofdvraag in dit onderzoek is als volgt: *'Hoe kan de catering toekomstgericht worden ingericht en daarbij aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van de medewerkers?'.* In de beginfase van het onderzoek is gekeken welk beroepsproduct de beste oplossing voor het vraagstuk is. De keuze voor een ontwerp en een advies zijn beide overwogen. Een advies is gericht op een probleemstelling of verbetering van de situatie, bijvoorbeeld een advies over een concept. Een ontwerp is meer gericht op het uitwerken van iets nieuws, bijvoorbeeld een nieuw concept. Dit vraagstuk impliceerde niet direct iets nieuws, de medewerkers konden ook tevreden zijn over het huidige concept, nu en in de toekomst, of behoefte hebben aan wat aanpassingen. Door deze verschillen is er gekozen voor een advies, aangezien het krijgen van aanbevelingen bruikbaar is voor de organisatie. Om het wat concreter te maken is er gekozen voor een advies in de vorm van een customer journey. Per fase van de customer journey wordt de organisatie geadviseerd over aspecten van het cateringconcept, deze aspecten zijn afgebakend tot hetgeen waar de medewerkers mee in aanraking komen.

Waarom een advies in de vorm van een customer journey?

Gemeente Deventer wilde geadviseerd worden over hoe het cateringconcept toekomstgericht kan worden ingericht en daarbij aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers. Toekomstgericht ingericht en daarbij aansluiten op de organisatie die het TGW-plan aan het doorvoeren is en benieuwd is of medewerkers daardoor in de toekomst een andere vraag hebben wat betreft de catering. In het plan van aanpak staat omschreven dat een advies in de vorm van een cateringconcept het best passend is om het vraagstuk te beantwoorden. In eerste instantie was dit zo, omdat het gaat over het cateringconcept en de aspecten van een cateringconcept leken de lading te dekken. Tijdens het literatuuronderzoek en de voorbereiding van de interviews kwam er meer focus op de gewenste gastvrijheidsbeleving, waaruit bleek dat een gastvrijheidsbeleving verder gaat dan alleen de aspecten in het cateringconcept. Bovendien bevat een cateringconcept ook elementen waar dit onderzoek zich niet op richt. Een beleving wordt namelijk niet gebaseerd op één moment of element, maar op het hele proces, van oriëntatie tot aanschaf tot het naar huis gaan, ook wel de customer journey. Court, Elzinga, Mulder en Vetvik (2009) geven de customer journey in vijf fasen weer, namelijk: awareness, familiarity, consideration, purchase en loyalty. De la Mar (2019) heeft de customer journey geschikt gemaakt voor bedrijven en diensten in de vorm van vijf fasen, namelijk: de voorbeleving, de aankomst, het verblijf, het afscheid en de nabeleving. Daarom zijn de fasen uit die customer journey gebruikt in dit onderzoek. Elke fase kent touch points: momenten die de beleving maken of breken. In de fasen 'het verblijf' en 'het afscheid' komen de aspecten uit het cateringconcept voornamelijk naar voren. Door de gehele customer journey uit te lichten worden ook touch points binnen 'de voorbeleving', 'de aankomst' en 'de nabeleving' meegenomen. Concluderend: de customer journey gaat in op zowel de beleving van de klant, als de aspecten in het cateringconcept, waardoor een advies in de vorm van een customer journey een logisch beroepsproduct bij de vraag van de opdrachtgever is. Daarnaast is de customer journey voor de opdrachtgever interessanter, omdat er meer inzicht wordt verkregen in het totale proces. Om deze redenen is het adviesrapport opgebouwd volgens de customer journey, waarbij er per fase is omschreven welke beleving medewerkers willen ervaren, welke touch points (service experience clues) daarvoor zorgen en op welke manier de touch points zorgen voor de beleving.

Waarom niet alle aspecten uit het cateringconcept?

De keuze om niet het gehele cateringconcept uit te werken, maar alleen de aspecten waarmee de klanten in aanraking komen is te verklaren door de doelgroep. Binnen dit vraagstuk betreft de doelgroep de medewerkers van gemeente Deventer, waarvoor is onderzocht welke touch points in de catering in de toekomst zorgen voor de gewenste gastvrijheidsbeleving. Een cateringconcept betreft een grote scope, zo moeten er onder andere keuzes worden gemaakt over hoe het proces achter de schermen wordt ingericht, daar waar het cateringspersoneel werkzaam is. Maar ook over het proces waar de klanten mee in aanraking komen. Aangezien de doelgroep alleen in aanraking komt met hetgeen wat voor de schermen gebeurt, wat voor hen de beleving maakt, is ervoor gekozen om alleen die aspecten te onderzoeken en uit te werken voor het advies. Daarnaast wil de organisatie echt weten wat de medewerkers wensen. Wanneer de focus op het gehele concept lag, kon dit het hoofddoel van het onderzoek tenietdoen. Met dit beroepsproduct zijn de toekomstige wensen en behoeften voor de medewerkers inzichtelijk gemaakt. Wanneer de organisatie de adviezen uit dit beroepsproduct doorvoert, zal dat gevolgen hebben voor wat het cateringsbedrijf achter de schermen uitvoert. Op dat moment zal het cateringsbedrijf moeten anticiperen op de veranderingen, zodat het proces op elkaar aansluit. Een advies in de vorm van de customer journey is beter toegespitst op de vraag in het onderzoek en daarom het meest geschikte beroepsproduct voor het uitwerken van het vraagstuk.

4. Trends en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk staat een toelichting van trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor het ontstaan van het vraagstuk van gemeente Deventer.

De coronasituatie is een ontwikkeling die grote gevolgen met zich mee heeft gebracht voor de samenleving. Om de verspreiding van het virus onder controle te houden heeft de overheid maatregelen ingesteld. De belangrijkste met invloed op het kantoorleven zijn: de lockdown met een avondklok voor mensen in Nederland en dat mensen 1,5 meter afstand moeten houden. De maatregelen voortvloeiend uit de coronasituatie hebben een andere ontwikkeling met zich meegebracht. Deze ontwikkeling is de verschuiving van de functie van het kantoor: van 'alleen' werken, naar een ontmoetingsplaats. De coronasituatie en -maatregelen hebben ervoor gezorgd dat thuiswerken in een razendsnel tempo de 'nieuwe norm' is geworden. Er wordt verwacht dat thuiswerken in de toekomst structureel zal blijven. Hierdoor is het kantoor niet alleen een plek om te werken, maar verschuift de functie van het kantoor naar een plek om te ontmoeten, overleggen en samen te werken (TwynstraGudde, z.d.). Dit sluit aan bij de gevolgen van het thuiswerken, zo komen medewerkers bij virtuele vergaderingen sneller ter zake en zijn ze effectiever. Dat levert tijdwinst op. Het thuiswerken heeft ook negatieve effecten, zo lopen medewerkers het sociale contact mis (Intermediair, 2020). Uit een onderzoek van Asito en Heyday (2020) blijkt dat 90% van de medewerkers meer behoefte heeft aan sociale interactie en ontmoeting op het kantoor (Ibelings, 2020). Dit sociale contact is in samenhang met de behoefte van medewerkers die het kantoor meer als ontmoetingsplek gaan zien en gebruiken. Een ander gevolg van thuiswerken is een lagere bezetting op het kantoor. Om de 1,5 meter afstand te kunnen bewaren zijn er aanpassingen nodig in de werkplekomgeving, een andere reden waarom de bezettingsgraad daalt (Ouwehand & Velleman, 2020). Het is een uitdaging om de dienstverlening af te stemmen op de bezettingsgraad en de veranderende functie van het kantoor. Daarnaast is het noodzakelijk om bij de inrichting van het kantoor en de werkplekken ook de facilitaire dienstverlening mee te nemen in het ontwerp van 'hybride werken' (Hoogendoorn, 2021). Waarom is dat zo belangrijk? Omdat medewerkers door de veranderende behoefte en de veranderende functie van het kantoor ook een andere vraag naar faciliteiten krijgen, waaronder de cateringsfaciliteit. Nu medewerkers op het kantoor komen om elkaar te ontmoeten, zullen ze langer de tijd nemen voor eten en lunchen om bij te praten met collega's. Een gevolg hiervan is dat de lunch dan best wat uitgebreider mag zijn dan alleen een boterham (De Reuver, 2020). Hierdoor verandert de cateringdienstverlening.

Het belang van gastvrijheid komt hiertoe naar voren. Steeds meer organisaties en dienstverleners besteden aandacht aan gastvrijheid, hospitality, hostmanship en de klantbeleving. Dit is te verklaren doordat organisaties zich realiseren dat ze met gastvrijheid toegevoegde waarde kunnen bieden aan het primaire proces. Klanten beoordelen de dienst niet op basis van de prestatie zelf, maar op de manier waarop de prestatie geleverd wordt. Waar catering binnen gemeente Deventer eigenlijk geen primair proces is, zorgt het wel voor tevredenheid onder de medewerkers en toegevoegde waarde. In deze tijd, waarin het nieuwe werken het 'nieuwe normaal' wordt en de gemeente TGW aan het doorvoeren is, hebben medewerkers steeds minder redenen om naar kantoor te komen. Het primaire proces van gemeente Deventer verandert van alleen werken op kantoor naar ontmoeten en samen werken op het kantoor. Medewerkers kunnen collega's en bezoekers ontmoeten tijdens een hapje en een drankje, waardoor het belang van catering binnen de werkomgeving steeds belangrijker wordt. Hierdoor is het van belang dat gemeente Deventer probeert het bedrijfsrestaurant naar wens in te richten en hospitality voorop te zetten, waardoor medewerkers naar het kantoor worden getrokken. Gemeente Deventer is continu bezig met gastvrijheid naar haar medewerkers, bezoekers en burgers, waardoor het inspielen op deze verandering en het veranderen van het cateringconcept naar wens van de medewerkers belangrijk is (Facto, 2018).

De bovengenoemde externe trends en ontwikkelingen hebben geleid tot en zijn in samenhang met een ontwikkeling binnen gemeente Deventer. De ontwikkeling heeft te maken met het doorvoeren van Toekomstgericht Werken (TGW). Door de coronasituatie zijn medewerkers in een rap tempo gaan thuiswerken. Het TGW bij gemeente Deventer houdt in dat het werk de werkplek bepaalt: thuis, het kantoor of ergens anders. Door deze ontwikkeling is de functie van het kantoor veranderd, want medewerkers komen veelal naar het kantoor om samen te werken of elkaar te ontmoeten. Door de veranderende functie is gemeente Deventer bezig met het realiseren van TGW. Niet alleen de werkomgeving verandert, maar ook de vraag naar diensten is veranderd. Zo is er een lagere bezetting op kantoor, waardoor er minder gebruik wordt gemaakt van de diensten. Doordat de gemeente bezig is met het doorvoeren en ontwikkelen van TGW is de organisatie benieuwd of TGW invloed heeft op de vraag en inrichting van het cateringconcept. Een andere ontwikkeling binnen gemeente Deventer is gastvrijheid. Gemeente Deventer wil een gastvrije gemeente zijn voor de inwoners, bedrijven binnen de gemeente en medewerkers. Zoals naar voren is gekomen is de gastvrijheid nu juist van belang om medewerkers naar het kantoor te trekken, ook in de catering. De externe trends en ontwikkelingen hebben geleid tot interne ontwikkelingen, hierdoor is vervolgens het vraagstuk over de catering ontstaan en de trends en ontwikkelingen komen daarin terug.

5. Gebruik van kennis

In dit hoofdstuk zijn onderzoeksvragen omschreven die aangeven wat de benodigde kennis is. Ook de kennisverzameling, bevindingen en het gebruik van de bevindingen zijn omschreven. Tot slot volgt de discussie, waarin is gereflecteerd op de kwaliteit van de verzamelde kennis.

5.1 Benodigde kennis

Om het vraagstuk te kunnen beantwoorden zijn er een aantal onderzoeksvragen opgesteld. Voor elke onderzoeksvraag is een onderzoeksstrategie gehanteerd. De tabel hieronder geeft een overzicht van de onderzoeksvragen en -strategieën weer.

Tabel 5.1

Overzicht onderzoeksstrategie per onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag	Type onderzoek	Onderzoeksmethode
1) Welke onderdelen horen in een cateringconcept?	Secundair	Literatuuronderzoek
2) Wat is het toekomstgericht werken concept binnen gemeente Deventer?	Secundair	Literatuuronderzoek
3) Wat is de definitie van een gastvrijheidsbeleving?	Secundair	Literatuuronderzoek
4) Welke aspecten beïnvloeden de gastvrijheidsbeleving van mensen?	Secundair	Literatuuronderzoek
5) Welke trends en ontwikkelingen zijn momenteel van belang in de catering?	Secundair	Literatuuronderzoek
6) Wat is een customer journey?	Secundair	Literatuuronderzoek
7) Welke cateringconcepten hebben facilitaire aanbieders ontwikkeld voor de toekomst?	Primair	Kort gesprek
8) Welke gastvrijheidsbeleving willen de medewerkers van gemeente Deventer ervaren binnen het cateringconcept?	Primair	Individuele interviews en enquête
9) Welke service experience clues zouden kunnen zorgen voor deze beleving van gastvrijheid?	Primair	Individuele interviews en enquête
10) Welke visie op catering zal de organisatie met betrekking tot toekomstgericht werken moeten doorvoeren?	Primair	Individuele interviews en enquête

5.2 Kennisverzameling

Het verzamelen van primaire gegevens is gedaan via kwalitatief (individuele interviews) en kwantitatief (enquête) onderzoek. De doelgroep is de medewerkers van gemeente Deventer. De secundaire gegevens zijn verzameld door het uitvoeren van literatuuronderzoek. De volgorde waarop het onderzoek is uitgevoerd is eerst literatuuronderzoek, vervolgens kwalitatief onderzoek en ten slotte kwantitatief onderzoek.

Literatuuronderzoek

Literatuuronderzoek is kwalitatief bureauonderzoek. Bij kwalitatief bureauonderzoek blijft de onderzoeker soms letterlijk achter zijn bureau zitten, hij gaat niet echt 'het veld in' om onderzoek te doen. Een van de redenen voor het uitvoeren van literatuuronderzoek is het vormen van een theoretische onderbouwing van de onderzoeksopzet (Verhoeven, 2016). Dit is gedaan door informatie te verzamelen over relevante modellen en theorieën die een bijdrage leveren aan het beantwoorden van het vraagstuk. In het literatuuronderzoek ging dit over kernbegrippen uit de onderzoeksvraag. Er is gezocht naar de betekenis van de begrippen Toekomst Gericht Werken (TGW), catering, cateringconcept, gastvrijheidsbeleving en de customer journey. Vervolgens zijn de begrippen cateringconcept, gastvrijheidsbeleving, service experience clues en de customer journey geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt voor het primaire onderzoek. De onderzoeksvragen 1 t/m 6 zijn beantwoord door het raadplegen van wetenschappelijke bronnen, internetbronnen en geschreven bronnen. Hiervoor zijn de volgende zoekmachines gebruikt: Academia, Google Scholar, Saxion Bibliotheek (online) en HBO-kennisbank. De zoektermen: catering, serviceconcept, cateringconcept, gastvrijheid, beleving, gastvrijheidsbeleving, service experience clues en customer journey, zijn gebruikt om relevante en kwalitatief goede bronnen te verkrijgen. Om diepere kennis te verzamelen is de sneeuwbalmethode toegepast, waarin literatuurverwijzingen achterin bronnen zijn gebruikt als aanknopingspunten om verder te zoeken (Verhoeven, 2018). De betrouwbaarheid van de gebruikte bronnen is getoetst met behulp van de AAOCC-criteria. AAOCC staat voor Autoriteit, Accuraatheid, Objectiviteit, Recentheid en Dekking (of de bron de lading dekt) (Bouman, 2017). Onderzoeksvraag 8 is beantwoord door het raadplegen van intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van gemeente Deventer. De output van het literatuuronderzoek is het theoretisch kader, zie bijlage I, waarvan de meest relevante uitkomsten zijn beschreven in paragraaf 5.3.

Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Voor het oplossen van het vraagstuk zijn meerdere onderzoeksmethoden gebruikt om kennis te verzamelen, dit heet triangulatie. Triangulatie is gebruikt om de kwaliteit (validiteit en betrouwbaarheid) van het onderzoek te verhogen (Verhoeven, 2018). In dit onderzoek is triangulatie in de vorm van de Mixed Method-benadering toegepast, dit houdt in dat kwalitatief en kwantitatief onderzoek zijn gecombineerd (Benders, 2021). Het kwalitatieve onderzoek is leidend. Op basis van het kwalitatieve onderzoek zijn stellingen en vragen geformuleerd die vervolgens zijn getest met de kwantitatieve methode, de enquête. Door middel van de enquête onder de gehele doelgroep, konden de vragen en stellingen die uit de interviews naar voren zijn gekomen worden bevestigd of ontkracht.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt om gedachten, concepten en ervaringen te begrijpen en inzichtelijk te maken (Merkus, 2021). De kwalitatieve dataverzamelmethode binnen dit onderzoek is het individuele interview (doelgroep medewerkers). De reden waarom iemand een bepaalde wens/behoefte heeft is belangrijk binnen dit onderzoek. Volgens Verhoeven (2018) is het afnemen van interviews een goede manier om de beweegredenen en het 'waarom' te achterhalen. De individuele interviews hebben plaatsgevonden om de wensen en behoeften binnen de onderzoeksvragen 8 t/m 10 inzichtelijk te maken. In eerste instantie was het plan om deze kennis te verzamelen via groepsinterviews, maar er werd een lage deelnamebereidheid verwacht. Om deze reden is de keuze voor individuele interviews gemaakt. Er zijn zes medewerkers geïnterviewd over de gewenste gastvrijheidsbeleving en welke clues kunnen zorgen voor deze beleving, alsook de mening over trends binnen de catering. De interviews zijn uitgevoerd volgens de half gestructureerde diepte-interviewmethode. Kenmerkend voor een half gestructureerd interview is dat de vragen en antwoorden van tevoren niet vastliggen, maar de onderwerpen wel. Daarnaast waren het diepte-interviews omdat de gespreksvolgorde niet helemaal vastlag. Er was wel een logische volgorde, maar daarvan werd afgeweken wanneer dit wenselijk was (Baarda & Van der Hulst, 2017). Volgens Verhoeven (2018) krijgen respondenten hierdoor veel ruimte voor eigen inbreng en is er de mogelijkheid om door te vragen, wat van belang was om de 'waaromvraag' te achterhalen. Een valkuil bij het diepte-interview is dat de interviewer onbewust de respondent kan beïnvloeden in de beantwoording (Verhoeven, 2016). Om dit te voorkomen is er een interview guide opgesteld met zo min mogelijk sturende vragen, te vinden in bijlage II. Daarnaast zijn ook de dimensies van gastvrijheid uitgewerkt en meegenomen tijdens de interviews, een overzicht is te vinden in bijlage III. Figuur 2 in bijlage I is ook gebruikt ter hulpmiddel tijdens de interviews. De opzet van de interview guide is volgens die van Baarda en Van der Hulst (2017), met ten eerste een introductie, dan de beginvraag, vervolgens een topic-lijst en als laatste de afsluiting. De topic-lijst is opgebouwd aan de hand van de customer journey-fasen, te weten: de voorbeleving, de aankomst, het verblijf, het afscheid en de nabeleving. Binnen de fasen zijn de onderdelen uit het cateringconcept, waar de klant mee in aanraking komt, toegevoegd als subtopics met daarbij een aantal voorbeeldvragen om de gastvrijheidsbeleving te achterhalen. De interview guide kent een hoofdvraag die bij de interviews gesteld is, op basis daarvan werd bepaald of er voldoende diepgang was of dat de hulpvragen gesteld moesten worden. Om de betrouwbaarheid en validiteit te bevorderen zijn de interviews opgenomen waarop vervolgens de opnames zijn getranscribeerd. De interviews zijn één voor één doorgelezen om verkeerde interpretaties te voorkomen. Vervolgens zijn de belangrijkste fragmenten gemarkeerd en daarna gecodeerd. Aan de fragmenten zijn meerdere codes gehangen, ten eerste de fase binnen de customer journey, ten tweede de clue waarover gesproken werd en ten derde de gastvrijheidsbeleving die de respondent wil ervaren. Nadat alle fragmenten waren gecodeerd zijn alle codes opnieuw doorgenomen om te kijken waar fouten zaten en of er verkeerde codes waren gekoppeld aan het fragment. Ten slotte zijn de resultaten samengevat in een presentatie, waarin de customer journey is doorlopen en per fase inzichtelijk is gemaakt wat medewerkers verwachten in de toekomst en waarom. De resultaten die zijn omschreven in de presentatie zijn te achterhalen in bijlage IV, daarin worden de fragmenten per fase van de customer journey per clue weergegeven. De transcripten met codes zijn op te vragen bij de student, het e-mailadres staat vermeld op de titelpagina van dit document. Onderzoeksvraag 7 is beantwoord door twee korte gesprekjes met facilitaire aanbieders.

Bij de interviews kon vooraf geen selectie worden gemaakt op kenmerken zoals leeftijd en opleidingsniveau. Doordat het netwerk van de opdrachtgever is geraadpleegd voor het vinden van respondenten, kon er vooraf wel een selectie plaatsvinden wat betreft het geslacht en op welke afdeling de respondent werkzaam is. Tijdens de interviews zijn de kenmerken leeftijd en opleidingsniveau achterhaald door daar in het begin naar te vragen. Vooraf bleek het geslacht 50% man en 50% vrouw en waren de medewerkers op twee na, allen werkzaam op een andere afdeling. Tijdens de interviews bleek dat alle respondenten een andere leeftijd hadden, het opleidingsniveau was MBO, HBO of WO. Door de selectie wordt de betrouwbaarheid en validiteit verhoogd. Volgens Baarda en Van der Hulst (2017) is theoretische saturatie het punt waarop de interviews geen nieuwe informatie meer opleveren. Wanneer dat punt is bereikt zijn er voldoende interviews gehouden en kunnen valide uitspraken worden gedaan. Bij de laatste interviews werd veelal dezelfde informatie verkregen, daardoor is de theoretische saturatie grotendeels behaald. Doordat de resultaten van

de interviews worden getest in de enquête onder alle medewerkers, wordt de validiteit van de resultaten extra gewaarborgd.

Kwantitatief onderzoek

De kwantitatieve dataverzamelmethode binnen dit onderzoek was het uitzetten van een enquête, binnen de populatie, de medewerkers van gemeente Deventer. De enquêtevragen zijn ontworpen op basis van de interviewresultaten en met behulp van een al bestaande enquête van Albron. Er is gekozen voor een enquête, omdat gemeente Deventer dusdanig veel medewerkers heeft, dat het onmogelijk werd om binnen de korte afstudeerperiode veel medewerkers te interviewen. De enquête is uitgezet op het intranet, de gehele populatie heeft toegang tot het intranet, waardoor niemand werd uitgesloten. De steekproef is gehouden onder de medewerkers van gemeente Deventer, +/- 800 medewerkers. De netto steekproef, de werkelijke respons was 136 respondenten. Een netto steekproef van 80 respondenten werd als voldoende geschat, want er is geen splitsing gemaakt in de doelgroep en dat maakt 80 respondenten voldoende. Een nadeel van het uitzetten van een enquête is dat het 'waarom' een respondent iets antwoordt, niet inzichtelijk wordt (Verhoeven, 2018). Dit nadeel werd beperkt door bij sommige vragen een 'waaromvraag' in te voegen, een puntenschaal toe te voegen en meerdere opties te geven bij meerkeuzevragen, waardoor de beweegreden kon worden ingeschat. De enquête is ontworpen in QualTrics, in QualTrics is beschrijvende statistiek te verkrijgen om de resultaten te analyseren. Beschrijvende statistiek is het beschrijven en samenvatten van de uitkomsten in tabellen, grafieken en kengetallen (Encyclo.nl, z.d.). Daarvan is gebruik gemaakt met de resultaten van de enquête, want er hoefden geen relaties te worden aangetoond.

5.3 Bevindingen

De belangrijkste resultaten van de kennisverzameling worden in deze paragraaf omschreven. Eerst worden de resultaten van het literatuuronderzoek omschreven, vervolgens de resultaten van de interviews, dan de resultaten van de enquête en ten slotte van de overige vragen.

Bevindingen literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek zijn drie begrippen naar voren gekomen die de basis van dit onderzoek vormen. Ten eerste de definitie van een gastvrijheidsbeleving, vervolgens de service experience clues en ten slotte de customer journey. In de vraagstelling wordt het begrip toekomstgericht benoemd, dit heeft te maken met het TGW-concept van gemeente Deventer en is toegelicht in hoofdstuk 2 van dit document.

Er zijn verschillende definities van een gastvrijheidsbeleving onderzocht. De definitie van Pijls-Hoekstra (2020) is het uitgangspunt in dit onderzoek geweest. Deze definitie is als volgt: *"De kern van het begrip gastvrijheidsbeleving is het ervaren van persoonlijke aandacht. Deze persoonlijke aandacht kan in zes verschillende dimensies van gastvrijheidsbeleving tot uitdrukking komen. Persoonlijke aandacht kan worden ervaren door een welkom en uitnodigend gevoel (dimensie welkom). Gastvrijheid betekent ook dat je je comfortabel en ontspannen voelt (dimensie op gemak) en het gevoel hebt dat de organisatie jouw wensen en behoeften begrijpt (dimensie begrip). Gastvrijheidsbeleving is daarnaast je gewaardeerd, belangrijk, erkend en gerespecteerd voelen (dimensie erkenning) en de ervaring dat de ander het jou oprecht naar de zin wil maken (dimensie dienstbaarheid). Ook heeft gastvrijheid te maken met zelf invloed hebben op de gang van zaken, de vrijheid om zelf (gedeeltelijk) te bepalen hoe dingen gaan (dimensie autonomie)".* Ter aanvulling worden drie andere dimensies van Pijls-Hoekstra (2020) gebruikt, de dimensies zijn: entertainment, efficiëntie en verassing. Deze dimensies zijn als het ware middelen om de zes dimensies (uit de bovenstaande definitie) te bereiken. Uit het onderzoek van Pijls-Hoekstra (2020) is gebleken dat deze dimensies invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving van de gast. Daardoor zijn de dimensies bruikbaar in het achterhalen van de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers.

Vervolgens werd onderzocht hoe de gastvrijheidsbeleving in de catering kan worden beïnvloed. Hiervoor is de indeling van de service experience clues gebruikt. Als een gast het kan zien, ruiken, horen en proeven is het een clue. In het algemeen zijn er drie hoofdcategorieën van service experience clues, namelijk: functionele clues, mechanische clues en menselijke clues. Clues zijn als het ware knopjes die een organisatie ter beschikking heeft om de beleving van bezoekers/gasten te beïnvloeden, waardoor de gastvrijheidsbeleving verbeterd kan worden. Functionele clues hebben betrekking op de technische kwaliteit van het aanbod en de betrouwbaarheid en bekwaamheid van de service. Functionele clues betreffen het 'wat' van de service, wat wordt er geleverd en functioneert het zoals gewenst is. Mechanische clues komen voort uit het werkelijke object of de omgeving en omvat geuren, geluiden, smaken, texturen en wat de klant ziet in de omgeving. Menselijke clues komen voort uit het gedrag en het uiterlijk van de dienstverleners, in dit geval de cateraars. Het gedrag gaat over de woordkeuze, de toon van de stem, het niveau van enthousiasme en de lichaamstaal. Het uiterlijk heeft betrekking op de netheid en het dragen van gepaste kleding in de situatie (Berry, Wall & Carbone, 2006).

Het doel was een koppeling maken tussen de clues en de dimensies. De koppeling geeft inzicht in welke clues in de catering kunnen zorgen voor de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers. Op basis van literatuur zijn de service experience clues gekoppeld aan de dimensies van gastvrijheid. Functionele clues kunnen gekoppeld worden aan de dimensie 'autonomie', wat gaat over het ervaren van keuzevrijheid. In de catering kan dit worden doorgevoerd door het aanbieden van verschillende bestelmogelijkheden, zoals online bestellen en on-site bestellen. De dimensie 'op gemak' gaat onder andere over je veilig en ontspannen voelen, alsook thuis voelen. 'Op gemak' kan gekoppeld worden aan mechanische clues, want kleuren, comfort, een fijne omgeving en fijne meubels in het bedrijfsrestaurant hebben invloed op in hoeverre de klant zich op zijn/haar gemak voelt. De menselijke clues kunnen gekoppeld worden aan de dimensies 'welkom' en 'erkenning'. Het gedrag van medewerkers, een warm ontvangst geven kan ervoor zorgen dat iemand zich welkom voelt. Erkenning gaat erom dat iemand zich gerespecteerd voelt, dat gevoel wordt beïnvloed door de manier waarop medewerkers zich gedragen. Stellen het cateringspersoneel zich vriendelijk op of wordt de klant op een botte manier benaderd. De koppeling van clues en dimensies is te vinden in bijlage I, figuur 1. Daarin is ook te zien dat de dimensies van gastvrijheid bij meerdere service experience clues kunnen worden ondergebracht.

Vervolgens zijn de elementen van het cateringconcept (waar de klant mee in aanraking komt) verdeeld onder de juiste service experience clues, deze informatie staat in bijlage I, figuur 2. Doordat de clues inzichtelijk zijn gemaakt werd het duidelijk welke knoppen gemeente Deventer in het cateringconcept beschikbaar heeft om de gastvrijheidsbeleving te kunnen beïnvloeden. De doelgroep in dit onderzoek zijn de medewerkers van gemeente Deventer, ofwel de klanten van de bedrijfskantine. De focus ligt op de aspecten van het cateringconcept waar de klant mee in aanraking komt, dit is verbreed met de theorie van de customer journey. De customer journey, ook wel klantreis, is het proces van oriëntatie tot aanschaf van een product/dienst tot het naar huis gaan. In het literatuuronderzoek is de customer journey vanuit meerdere bronnen toegelicht. In dit onderzoek worden de volgende fasen gebruikt, namelijk: de voorbeleving, de aankomst, het verblijf, het afscheid en de nabeleving. In elke fase zitten kritische belevingsmomenten, ook wel touch points. Touch points kunnen de dienstverlening maken of breken (De la Mar, 2019). Een touch point in de catering is bijvoorbeeld het gedrag van het personeel of het bestelsysteem. De relatie tussen touch points en service experience clues is dat de touch points kunnen worden verbeterd door in te gaan op service experience clues. De service experience clues zijn ondergebracht in de fasen van de customer journey, te vinden in bijlage I, tabel 1. Dit resulteerde in een duidelijk overzicht van de klantreis en welke clues binnen welke fase terugkomen. Voor de uitgebreide uitwerking van deze drie theoretische onderdelen, zie bijlage I theoretisch kader. Figuur 2 en tabel 1 zijn de basis geweest in de interviews, de enquête, het veldwerk en het beroepsproduct.

Bevindingen interviews

Ter informatie, hieronder wordt eerst uitgelegd waar de bevindingen uit de interviews staan en hoe deze verwerkt zijn. Daaronder volgt een korte uitleg van de belangrijkste bevindingen, voor de details verwijs ik u naar bijlage V.

Tijdens het coderen van de transcripten is het gelukt de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers te koppelen aan de service experience clues binnen de bedrijfskantine. De resultaten van de interviews staan in bijlage V, Prezi bevindingen interviews, en vormen de basis voor de enquête en het beroepsproduct. Wanneer u de Prezi opent ziet u op de eerste laag de fasen van de customer journey. U komt in de tweede laag van de presentatie wanneer u een fase aanklikt. In de tweede laag zijn de clues zichtbaar gemaakt, dit zijn clues die bij de desbetreffende fase van de customer journey naar voren zijn gekomen uit de interviews. Wanneer u op een clue klikt, komt u in de derde laag van de presentatie. In de derde laag zijn de wensen en behoeften binnen de clue omschreven. In de derde laag staat ook een subtopic genaamd 'Waarom?'. Wanneer u daarop klikt kunt u lezen waarom medewerkers een bepaalde wens/behoefte hebben ten aanzien van de clue. In de vierde laag komt voornamelijk de gewenste gastvrijheidsbeleving naar voren, deze is extra benadrukt door de gemarkeerde dimensies onder de tekst. Hierdoor is binnen één oogopslag te zien welke gastvrijheidsbeleving gewenst is. Deze indeling is aangehouden binnen elke fase in de Prezi en geeft een duidelijk overzicht van welke clues in de fasen gewenst zijn en waarom het gewenst is. In bijlage IV staan de fragmenten uit de transcripten gesorteerd per fase per clue, hierdoor kan achterhaald worden waar de informatie in de Prezi te vinden is. Hieronder wordt kort toegelicht wat de belangrijkste bevindingen uit de interviews zijn, voor de details verwijs ik u naar de Prezi.

De voorbeleving

Een aantal medewerkers gaf aan behoefte te hebben aan bredere openingstijden of de mogelijkheid om buitenom openingstijden eten te kunnen halen. Deze wens komt naar voren doordat medewerkers door TGW over lunchtijden heen vergaderen en/of later of eerder dan de openingstijden op kantoor komen en nog behoefte hebben aan een tussendoortje. Er is geen behoefte aan het faciliteren van thuiscatering, alle respondenten vinden dit overbodig. Daarnaast werd er ingegaan op de behoefte aan meer flexibiliteit in het

bestelsysteem van vergaderlunches en overige, ook te verklaren door TGW en de behoefte aan efficiëntie. R5 (respondent 5) gaf aan het handig te vinden wanneer er vooraf een broodje besteld kan worden om vervolgens op te halen in de bedrijfskantine.

De aankomst

Tijdens de aankomst werd er gesproken over het aanbod, dat deze er nu leger uitziet. Medewerkers zien graag dat de salade- en yoghurtbar terugkomen in het aanbod. Daarnaast vinden medewerkers het prettig als er een menu wordt gepresenteerd bij aankomst in het bedrijfsrestaurant. Ook wordt de beleving positief beïnvloed wanneer het personeel de broodjes vers bereidt, het personeel je begroet en voor je klaarstaat bij binnenkomst.

Het verblijf

Uit de interviews blijkt dat medewerkers de kantine willen gebruiken voor zowel eten als ontmoeten, maar zij vinden de ruimte voor ontmoeten nog niet goed ingericht. Er is behoefte aan meer privacy plekjes, afscheiding door middel van planten en een warme huiselijke inrichting die ook inspirerend is. Ook willen medewerkers de productinformatie kunnen zien. Wat betreft de productkeuze willen ze keuzevrijheid ervaren in het samenstellen van de salade. Wat betreft soep is er geen voorkeur, het cateringspersoneel mag de soep inscheppen, maar zelf het kommetje vullen is ook goed. Medewerkers vinden het prettig dat de broodjes klaarliggen. Sommigen gingen in op de inrichting van de koffie-/thee-uitgifte, waarin een huiselijke sfeer en meer smaken thee gewenst zijn. Het betalen via de zelfscankassa is goed, daarin verwachten medewerkers dat het betalen met de tijd meegaat qua technologie. Wat betreft het aanbod is er behoefte aan tussendoortjes buitenom openingstijden, hiertoe kwam een AH To Go en de automatencatering naar voren.

Het afscheid

Medewerkers verwachten noch bediening in het bedrijfsrestaurant, noch serviesinname. De huidige manier van serviesinname wordt als prettig ervaren en mag in de toekomst blijven.

De nabeleving

Over de aftersales zijn de meningen verdeeld. Een aantal medewerkers gaat in op een aanbieding of het sparen voor punten als toevoeging. Daarbij vond R5 het prima als dat wordt toegevoegd, zolang het niet wordt opgelegd.

De bevindingen uit de korte gesprekjes zijn te vinden in het beroepsproduct onder het kopje algemene informatie > toekomstige ideeën aanbieders.

Bevindingen enquête

De resultaten van de interviews zijn verwerkt in een enquête die is uitgezet naar alle medewerkers van gemeente Deventer. De resultaten van de interviews konden op die manier getest worden binnen de gehele doelgroep, waardoor duidelijk werd of een groter deel van de medewerkers de uitkomsten ondersteunt of niet. In bijlage VI staan de resultaten van de enquête, onder elke vraag wordt omschreven wat de uitkomst van die vraag is en waarom medewerkers het wel of niet wensen (te herkennen aan de schuingedrukte tekst). De korte 'waaromuitleg' in bijlage VI is afkomstig uit bijlage V, waarin de bevindingen van de interviews zijn toegelicht. De uitkomsten en het waarom (die in bijlage VI staan omschreven), zijn verwerkt in het beroepsproduct en om die reden daar te vinden.

Overige vragen

Er zijn een aantal onderzoeksvragen beantwoord, die niet direct te herleiden zijn. Hieronder wordt een overzicht gegeven en aangeven waar de informatie achterhaald kan worden.

1. Welke onderdelen horen in een cateringconcept?

Deze vraag is onderzocht door het raadplegen van literatuur, de resultaten zijn te vinden in bijlage I.

2. Welke trends en ontwikkelingen zijn momenteel van belang in de catering?

De bevindingen zijn te vinden in het theoretisch kader in bijlage I. Sommige trends en ontwikkelingen zijn voorgelegd aan de medewerkers in de interviews en zijn vervolgens meegenomen in de uitgezette enquête.

5.4 Gebruik bevindingen

Deze paragraaf omschrijft hoe de bevindingen zijn gebruikt in het ontwikkelen van het beroepsproduct. De resultaten van de interviews en enquête vormen de basis van het beroepsproduct en hebben daaraan de grootste bijdrage geleverd. Het literatuuronderzoek heeft met name een rol gespeeld in de totstandkoming

van alle onderdelen in het beroepsproduct, denk aan de indeling in de vorm van een customer journey, de interview guide en de onderdelen waarop gefocust wordt.

Gebruik bevindingen literatuuronderzoek

Het theoretisch kader kent veel onderwerpen, waaruit drie onderdelen de basis van dit onderzoek zijn geworden. De onderdelen zijn: de gastvrijheidsbeleving, de service experience clues en de customer journey. Deze onderdelen zijn geoperationaliseerd in het literatuuronderzoek en verwerkt in de interview guide die is gebruikt tijdens de interviews. Het beroepsproduct is opgezet volgens de customer journey, waarin per fase wordt ingegaan op de service experience clues en de gewenste gastvrijheidsbeleving. De theorie van de customer journey is herkenbaar aangezien de klantreis in kaart is gebracht. Daarnaast zijn de service experience clues gebruikt, want de wensen en behoeften van de klant ten opzichte van het bedrijfsrestaurant zijn inzichtelijk gemaakt. Ook is er gevraagd waarom medewerkers een bepaalde wens/behoefte hebben, dit is gebeurd in de interviews, waarin de gewenste gastvrijheidsbeleving is nagevraagd. Deze drie onderdelen zijn duidelijk herkenbaar in het beroepsproduct, want de indeling van het beroepsproduct is gebaseerd op deze theoretische onderdelen.

Het onderzoek is gericht op de wensen en behoeften van de medewerkers van gemeente Deventer. In het literatuuronderzoek is naar voren gekomen uit welke aspecten een cateringconcept bestaat. Een cateringconcept betreft een brede scope met aspecten waarmee het cateringspersoneel te maken krijgt en aspecten waarmee de klanten in aanraking komen. Aangezien de medewerkers de klanten van de catering zijn, is ervoor gekozen alleen de aspecten waarmee de klanten in aanraking komen te gebruiken in dit onderzoek. In eerste instantie werden alleen de onderdelen van het cateringconcept uitgewerkt. Het werd al snel duidelijk dat de gastvrijheidsbeleving afhankelijk is van de gehele klantreis, ook wel de customer journey. Daarom is er gekozen voor het uitwerken van de customer journey. Het voordeel is dat hierdoor zowel de klantreis als de onderdelen van het cateringconcept zijn meegenomen in het beroepsproduct en de uitkomsten daardoor het gehele vraagstuk dekken.

In het literatuuronderzoek zijn ook een aantal trends en ontwikkelingen omschreven, te vinden in bijlage I. De trends: thuiscatering faciliteren, pop-up concert, koffiebar, functie restaurant, eetmomenten, digitalisering, AH To Go, dark kitchen en decentraal bereiden zijn voorgelegd in de interviews. Niet alle trends zijn meegenomen in het beroepsproduct, doordat of de interviews of de enquête uitkomsten niet overtuigend waren.

Gebruik bevindingen interviews

Op basis van de bevindingen uit de interviews is de enquête opgesteld. De enquête is uitgezet op de intranetpagina van gemeente Deventer. De resultaten van de enquête zijn vervolgens gebruikt in het ontwikkelen van het beroepsproduct. Tijdens het ontwikkelen van de enquête (verwerken resultaten interviews naar enquêtevragen) zijn een aantal keuzes gemaakt. Zo is een aantal onderwerpen als thuiscatering, AH To Go, snacks afhalen, bewegwijzering en inrichting in overleg met de opdrachtgever niet meegenomen. De opdrachtgever gaf aan dat het faciliteren van thuiscatering en een AH To Go niet realistisch is, waardoor deze onderwerpen niet zijn meegenomen in de enquête. Daarnaast gaf een respondent aan snacks te willen afhalen om te trakteren. Dit leek voor in de toekomst een goed idee, ook met het oog op ontmoeten, maar is niet meegenomen in de enquête na overleg met de opdrachtgever. Daarnaast sprak een respondent over bewegwijzering richting de bedrijfskantine. In overleg met de opdrachtgever is deze vraag niet meegenomen, aangezien de bedrijfskantine vrijwel voor iedereen te vinden is, behalve voor nieuwe medewerkers. In de praktijk worden de nieuwe medewerkers meegenomen door collega's, waardoor het meenemen van deze vraag overbodig bleek. Medewerkers hadden wensen ten aanzien van de inrichting, zoals aankleding, sfeer en meubels alsook privacy-plekjes. Wanneer al deze wensen werden meegenomen in de enquête, zou de enquête en te lang worden, en aan dit onderwerp kan wel een heel onderzoek gewijd worden. Want de gewenste kleuren en een sfeervolle inrichting is voor iedereen persoonlijk en afhankelijk van smaak. Aangezien dit een belangrijk aspect bleek in het onderzoek is ervoor gekozen om drie mood boards te ontwikkelen, met ieder een eigen stijl. Medewerkers konden aangeven welk mood board het beste past bij zijn/haar wensen. Wel is er ter verduidelijking gevraagd naar de behoefte aan privacy-plekken, gebruik van planten, de huidige sfeer, of de ruimte praktisch is ingericht en of de ruimte inspirerend is. Dit is terug te vinden in het beroepsproduct.

De interviews zijn gehouden om erachter te komen welke clues medewerkers wensen en waarom die clues gewenst zijn in het toekomstige cateringconcept. Aangezien het 'waarom' niet duidelijk is te achterhalen in de enquête is in het beroepsproduct het 'waarom' uit de interviews gebruikt.

Daarnaast bevat het beroepsproduct een extra sub topic met toekomstige ideeën van aanbieders. Het ging er namelijk om dat het cateringconcept toekomstgericht moet worden ingericht. Toekomstgericht is in samenhang met het TGW-concept van gemeente Deventer. Momenteel zijn bedrijven in de catering branche

druk bezig met het ontwikkelen van nieuwe concepten, omdat corona heeft gezorgd voor een andere vraag naar catering. Dit speelde ook mee in de vraag van gemeente Deventer. Tijdens de interviews is gebleken dat medewerkers in het huidige concept blijven denken en daarom niet echt nieuwe ideeën voor de toekomst aandragen, behalve aanpassingen in het bestaande concept. Om toch in te spelen op de vraag zijn er met twee facilitaire aanbieders korte gesprekjes gevoerd over toekomstige ideeën in de branche. De bevindingen daarvan zijn te lezen in het beroepsproduct onder het kopje algemene informatie > toekomstige ideeën aanbieders.

Gebruik bevindingen enquête

De uitkomsten van de enquête zijn omschreven in bijlage VI. Onder elke vraag staat een samenvatting waarin het advies naar voren komt en het 'waarom' uit de interviews gekoppeld is aan de uitkomst. De clues uit de enquête zijn de basis geweest in het ontwikkelen van het beroepsproduct en zij zijn duidelijk te herleiden in het beroepsproduct. De reden waarom een clue gewenst is, staat ook omschreven in het beroepsproduct. Het 'waarom' is terug te vinden in de bevindingen van de interviews, die staan omschreven in de Prezi in bijlage V. Concluderend heeft de enquête de clues uit de interviews getest, maar was minder gefocust op de gewenste gastvrijheidsbeleving. Om die reden zijn de resultaten van de enquête aangevuld met de bevindingen van de interviews. Zowel de uitkomsten van de enquête en de bevindingen van de interviews zijn herkenbaar in het beroepsproduct, waarin het is gelukt de clues te koppelen aan de gewenste gastvrijheidsbeleving.

In eerste instantie zouden alleen clues die door de meerderheid van de respondenten werden gesteund worden meegenomen in het advies aan de opdrachtgever. Tijdens het ontwikkelen van het beroepsproduct lagen sommige uitkomsten aanzienlijk dicht bij elkaar. Zo heeft 56% van de 124 respondenten geen behoefte aan vooraf eten kunnen bestellen en 44% heeft wel behoefte aan vooraf eten bestellen. Hieruit bleek dat een aanzienlijk aantal respondenten wel behoefte heeft aan vooraf bestellen, maar met 44% niet de meerderheid betreft. De organisatie telt ongeveer 800 medewerkers, wanneer dit wordt omgerekend zou een grote groep toch gebruik maken van het online bestellen. Eenzelfde situatie deed zich voor bij de vraag over het toevoegen van de yoghurtbar. In deze situatie is ervoor gekozen om zowel het vooraf bestellen als de yoghurtbar te adviseren aan de opdrachtgever. Deze toevoegingen zijn wel wenselijk voor een groot deel van de medewerkers en dragen bij aan de gastvrijheidsbeleving van deze groep.

In de interviews en de enquête kwam naar voren dat niet iedereen tevreden is over de huidige koffie-/thee-uitgifte in de bedrijfskantine. Alhoewel de meerderheid wel tevreden was, is aan de ontevreden respondenten gevraagd waarom er ontevredenheid heerst over de koffie-/thee-uitgifte. Ondanks dat een minderheid van de medewerkers heeft aangegeven ontevreden te zijn, is er wel voor gekozen om het 'waarom' de medewerkers ontevreden zijn toe te voegen. Hierdoor is het voor de organisatie duidelijk waar de ontevredenheid vandaan komt, maar kan de organisatie zelf bepalen of daar iets mee gedaan wordt.

5.5 Discussie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de kwaliteit van de uitkomsten van dit onderzoek. De uitkomsten worden beoordeeld aan de hand van de begrippen: betrouwbaarheid, begripsvaliditeit en externe validiteit. Ten slotte volgt een reflectie op ethische aspecten.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Wanneer het onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd zal dit moeten leiden tot dezelfde resultaten (Verhoeven, 2016). Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn er een aantal keuzes gemaakt. Zo is triangulatie in de vorm van de Mixed Method-benadering toegepast door zowel kwalitatief (interviews) als kwantitatief (enquête) onderzoek te doen. De resultaten van de interviews zijn binnen de gehele populatie getest middels een enquête, waardoor de resultaten werden bevestigd of ontkracht. Ook is er een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan, waarin de begrippen meetbaar zijn gemaakt. Dit heeft een positieve invloed op de betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van de interviews is verhoogd door het operationaliseren van begrippen uit het literatuuronderzoek en die vervolgens te gebruiken voor het ontwikkelen van de interview guide. Naast het gebruik van de interview guide, zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd, hierdoor zijn de uitkomsten te herleiden. Daarnaast is het verwerken van de resultaten gebeurd door het coderen en zijn de codes nog eens gecheckt, zodat overal dezelfde code aangehangen is. Vervolgens zijn de resultaten van de interviews verwerkt naar enquêtevragen. De enquêtevragen zijn door de opdrachtgever gecontroleerd op eventuele fouten. Van de opdrachtgever moesten een aantal vragen uit de enquête worden verwijderd, wat invloed heeft op de betrouwbaarheid, maar de reden waarom was duidelijk en daarom te verantwoorden. Niet alle interviews zijn op dezelfde manier verlopen, na twee interviews bleek een andere aanpak te zorgen voor meer bruikbare resultaten. Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid, maar er wel voor gezorgd dat de validiteit van de resultaten is verbeterd.

Begripsvaliditeit

Met de validiteit wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Begripsvaliditeit heeft betrekking op de (meet)instrumenten die in enquêtes en soms (open) interviews worden gebruikt. Hierbij wordt gekeken of de onderzoeker meet wat hij of zij wil meten (Verhoeven, 2018). De interviews zijn uitgevoerd volgens de half gestructureerde diepte-interviewmethode. Tijdens de interviews is als meetinstrument een interview guide gebruikt. De kernbegrippen in dit onderzoek waren abstract, zoals: 'de gewenste gastvrijheidsbeleving', 'service experience clues' en 'toekomstgericht'. Het meten van abstracte begrippen is lastig, aangezien het gaat om begrippen die subjectief en niet direct duidelijk zijn (Verhoeven, 2016). Op basis van literatuuronderzoek zijn de begrippen 'gewenste gastvrijheidsbeleving', 'service experience clues' en 'het cateringconcept' geoperationaliseerd en is er een boomdiagram ontwikkeld. De boomdiagram is vervolgens verwerkt in de customer journey. Vervolgens is op basis van het theoretisch kader, de boomdiagram en de customer journey de interview guide ontwikkeld. Dit heeft ervoor gezorgd dat de interview guide te begrijpen was, wat bijdroeg aan de kwaliteit van de interviews en ervoor zorgde dat de eigen mening minder werd doorgeschemd. In de voorfase is de interview guide voorzien van feedback, wat bijdraagt aan de begripsvaliditeit. Op basis van de resultaten van de interviews is de enquête ontwikkeld. De enquête is gecontroleerd door de opdrachtgever om eventuele fouten en onduidelijkheden te voorkomen, maar ook om te controleren of de vragen te begrijpen waren voor de doelgroep. Doordat de resultaten van de interviews werden getest in de enquête onder alle medewerkers, werd de validiteit van de resultaten extra bevorderd. Dit resulteerde in een verhoging van de kwaliteit van het onderzoek. Daarnaast is tijdens het onderzoek continu afgevraagd of de onderzoeksvragen en resultaten nog steeds bruikbaar waren en/of bijdroegen aan het beantwoorden van het vraagstuk. Zowel de interviews als de enquête waren anoniem, waardoor sociaal wenselijke antwoorden werden verminderd. Concluderend: door de bovengenoemde meetinstrumenten en controles is er gemeten wat er gemeten moest worden.

Externe validiteit

Externe validiteit is de mate waarin de resultaten van het onderzoek kunnen worden gegenereerd naar andere omstandigheden en groepen, ofwel zijn de resultaten te genereren naar een bredere context (Bhandari, 2021). In het onderzoek zijn zes medewerkers geïnterviewd. Deze medewerkers zijn vooraf geselecteerd op een aantal kenmerken en ook tijdens de afname heeft een selectie op kenmerken plaatsgevonden. De geïnterviewden verschilden bijna volledig op alle kenmerken. De interviews zijn gehouden om de diepte in te gaan. Om de externe validiteit te verbeteren is ervoor gekozen om de resultaten uit de interviews te testen in een enquête. De enquête was via het intranet bereikbaar voor de hele populatie van dit onderzoek, namelijk de medewerkers van gemeente Deventer (+/- 800 medewerkers). De enquête is ingevuld door 136 medewerkers. Voor dit onderzoek waren 80 respondenten als voldoende geschat. Dit is te verklaren doordat er geen splitsing is gemaakt binnen de doelgroep. Om deze reden is een steekproef van 136 respondenten representatief voor de gehele populatie. In een enquête is het moeilijk te achterhalen waarom iemand een wens of een behoefte heeft, om die reden is het 'waarom' uit de interviews gebruikt als aanvulling op de enquêteresultaten.

Reflectie ethische aspecten

Middels een informatiebrief en toestemmingsverklaring zijn alle respondenten (van de interviews en de enquête) geïnformeerd over het onderzoek, waaronder het doel, de bijdrage en de wijze waarop de verkregen informatie wordt verwerkt. De informatiebrief is te vinden in bijlage VII. De toestemmingsverklaringen van respondenten zijn in bijlage VIII te vinden. En zie bijlage IX voor de toestemming dataverzameling van de tutor. Voorafgaand aan de opname werd uitgelegd wat de respondenten konden verwachten en is aangegeven dat de deelname anoniem was. Naast het feit dat er vertrouwelijk werd omgegaan met de gegevens. Op het toestemmingsformulier konden respondenten aangeven akkoord te gaan met het opnemen, tijdens de interviews werd dit nagevraagd en na akkoord startte de student de opname.

6. Stakeholders

In dit hoofdstuk bevindt zich een tabel waarin de betrokken stakeholders van het project en de verwachte weerstand zijn omschreven. Onder de tabel is omschreven hoe de weerstand van de stakeholders mogelijk overwonnen kan worden. Ten slotte is de maatschappelijke impact van het project omschreven.

6.1 Betrokken stakeholders

De tabel hieronder geeft de betrokken stakeholders en verwachte weerstanden weer.

Tabel 6.1

Stakeholdersanalyse (en verwachte weerstand)

Stakeholder	Belangen	Rol	Verantwoordelijkheden	Weerstand
Directie	De belangen zijn de kosten in de hand houden, medewerkerstevredenheid en dat veranderingen aansluiten bij missie, visie, doelstellingen en strategie.	Akkoord geven voor de opdracht.	De directie neemt beslissingen over grote projecten en investeringen, is de doorslaggevende factor, geeft een akkoord voor de uitvoering of niet.	In principe wordt er geen weerstand verwacht, aangezien de veranderingen aansluiten bij missie, visie en doelstellingen door TGW. Daarnaast is het resultaat een positief effect voor de medewerkerstevredenheid. Mogelijke weerstand om geld, door het gevoel dat het wordt uitgegeven aan iets extra's, iets overbodigs.
Facilitaire organisatie (opdrachtgever)	Is bezig met het inrichten van TGW in de kantooromgeving en faciliteiten, wil gastvrijheid leveren aan medewerkers en klanten.	Faciliteren.	Verandering implementeren en deze uitvoeren. Zorgt voor het faciliteren van de verandering en communiceren naar betrokkenen.	Geen weerstand zolang de kosten te overzien zijn. De opdrachtgever is tussentijds op de hoogte gehouden van de plannen. De plannen zijn in lijn met het TGW-concept wat voor hen belangrijk is. Daarnaast willen ze medewerkerstevredenheid, wat door de veranderingen wordt verbeterd.
Contractbeheer catering (van gemeente Deventer)	Gaat in gesprek met de leverancier wil een dienstverlenings-overeenkomst afsluiten die past bij de organisatie en haar wensen.	Contract-onderhandelingen.	Ervoor zorgen dat de veranderingen in het contact komen.	Geen weerstand, zal wel het proces doorlopen om te kijken of ze het 'nodig' vinden, maar gaat de contract onderhandelingen in en probeert wel de kosten in de hand te houden. Belangrijk voor geen weerstand is dat het rendabel is en binnen budget past.
Albron	Wil de gasten tevreden houden door in te spelen op wensen en behoeften, maar hebben ook een commercieel belang.	Uitvoerend.	In spelen op de veranderingen en de dienstverlening naar wens uitvoeren.	Geen weerstand, heeft een aantal adviezen gezien en die zijn in lijn met haar toekomstvisie en toekomstige ideeën voor de catering bij gemeente Deventer.
Medewerkers gemeente Deventer	Willen dat de cateringsdienstverlening voldoet aan hun wensen en behoeften.	Gebruiker.	Uitvoeren van werkzaamheden, catering bezoeken en wensen en behoeften aangeven.	Mogelijke weerstand, advies van dit onderzoek is betalen met de pin. Albron wil meer technologie doorvoeren, zo ook betalen met een app, gekoppeld aan de betaalrekening en op den duur kassa's weghalen. Al gaat het mee met de tijd, wat gewenst is, er wordt weerstand verwacht omdat er geen keuze is.

6.2 Weerstanden

Het project kent veel draagvlak, waardoor er bijna geen weerstand wordt verwacht. Eigenlijk is iedereen klant van de catering, waardoor de veranderingen voor velen voordelig zijn. Daarnaast zijn het geen grote veranderingen, waardoor de kosten meevallen. Hierdoor is de weerstand ook minder. Tijdens het onderzoek is veel contact geweest met de opdrachtgever, waardoor eventuele weerstanden veelal zijn overwonnen. In de enquête was een vraag omschreven over het toevoegen van een AH To Go aan het concept. In overleg met de opdrachtgever is die vraag verwijderd, omdat het niet rendabel is voor de organisatie. Door het overleg zijn soms zaken toegevoegd aan het project, maar werden ook adviezen verwijderd. Ook zijn de adviezen in samenhang met de randvoorwaarden, want het sluit aan bij de gevolgen van TGW en met betrekking tot assortiment komt duurzaamheid naar voren. Ook is er naar voren gekomen dat medewerkers lokale producten wensen, wat in samenhang is met het project De Korte Keten. Het advies (toekomstige

veranderingen) is zo ingestoken dat de weerstand van medewerkers zo laag mogelijk is, doordat de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers de basis van het advies is. Er is meerdere keren gesproken met Albron en de organisatie is enthousiast over het project en de uitkomsten. Er wordt verwacht dat er weerstand gaat optreden vanuit medewerkers ten opzichte van Albron's toekomstige idee. Dit betreft een app (de functionaliteiten van de app staan in het verantwoordingsdocument onder algemene informatie) waarvan het idee is dat de app het betaalmiddel gaat zijn. Hierdoor zullen de kassa's verdwijnen, waardoor het betalen met de pin niet meer mogelijk is, alles verloopt dan via de app. Er wordt weerstand verwacht, omdat het advies aan de gemeente is om de huidige betaalwijze te behouden, medewerkers zijn daar tevreden over. Wel verwachten medewerkers dat het betalen meegaat met de tijd, de weerstand wordt verwacht doordat de verandering te snel gaat en medewerkers keuzevrijheid willen ervaren. Deze weerstand kan worden overwonnen door gebruik te maken van de 'Blauw: geplande strategie' en 'Rood: beloningsstrategie' van Caluwe en Vermaak. De blauwe strategie is gericht op het overtuigen door middel van communicatie, Albron kan door middel van nudging de medewerkers overtuigen om de app te gebruiken. De rode strategie is kenmerkend voor belonen, medewerkers gaan de app eerder downloaden wanneer daar een beloning aan vast zit (Boom, z.d.). Daarnaast wordt Albron geadviseerd de verandering in kleine stapjes te laten verlopen, door bijvoorbeeld niet direct alle kassa's te verwijderen, maar aan het begin de keuzevrijheid te geven door nog wat kassa's te laten staan en dit rustig af te bouwen. Gemeente Deventer kan het ontwikkelde beroepsproduct gebruiken als 'wapen' om de cateraar te overtuigen bepaalde adviezen door te voeren.

6.3 Maatschappelijke impact

De uitkomsten van het project hebben een maatschappelijke impact op de thema's duurzaamheid, gezondheid en vitaliteit, duurzame (gezonde) werkgever-werknemerrelatie. De impact op thema's wordt hieronder puntsgewijs toegelicht.

1. Duurzaamheid

De organisatie wordt geadviseerd lokale producten toe te voegen aan het assortiment. Wanneer de organisatie lokale producten toevoegt, wordt er bijgedragen aan het milieu. De producten worden dan namelijk rechtstreeks van de producent gekocht wat het transport vermindert, het gevolg is minder uitlaatgassen. Ten tweede geeft de afname van lokale producten een stimulans aan de lokale economie, want zonder tussenhandel gaan de opbrengsten rechtstreeks naar de producent. Hierdoor worden kleinschalige ondernemingen die het niet kunnen opnemen tegen grootschalige producenten geholpen. Ook worden lokale recepten behouden door de toenemende afname van lokale producten, het draagt in zekere zin ook bij aan de cultuur. Het sluit ook nog eens aan bij de visie van gemeente Deventer, waarin wordt ingegaan op het versterken van de netwerkkracht, ook lokaal (Gemeente Deventer, 2021a). Mocht de gemeente een oplossing hebben gevonden voor het afnemen van lokale producten, helpt dat andere bedrijven. Het blijkt namelijk logistiek lastig te zijn om de verkoop van lokale producten op te zetten en te implementeren. Een ander advies is het invoeren van online eten bestellen om vervolgens op te halen in het bedrijfsrestaurant. Wanneer dit wordt ingevoerd wordt de voedselverspilling verminderd, doordat de organisatie beter kan inspelen op de vraag en het aantal benodigde producten. Voedselverspilling is een wereldwijd probleem, door het weggooien van voedsel gaan arbeid, energie en grondstoffen verloren (Lohman, 2015). Wanneer de gemeente de applicatie van lunch bestellen gaat toevoegen aan de banqueting zal de voedselverspilling nog meer verminderen en het duurzaamheidseffect groter zijn.

2. Vitaliteit en gezondheid

Als de organisatie het advies over gezonde producten en tussendoortjes doorvoert, zal dit zorgen voor gezondere en vitalere medewerkers. Een groot deel van de medewerkers blijkt zich bewust te zijn van gezondheid en vitaliteit. Het creëren van bewustwording is voor de organisatie belangrijk om stappen te kunnen zetten. Het voordeel van gezonde en vitale medewerkers is dat de medewerkers productiever zijn en meer plezier hebben in het werk. Uiteindelijk kan het resulteren in minder ziekteverzuim. Wanneer dit zo is leidt het voor de organisatie tot kostenbesparingen, en buitenom de organisatie tot minder vraag naar zorg en minder kosten voor de maatschappij (ArboNed, 2021). Het toevoegen van lokale producten heeft voordelen voor de organisatie door minder ziekteverzuim en gelukkige medewerkers. De voordelen voor medewerkers zijn werkgelegenheid en minder ziekte. Voor de maatschappij zijn de voordelen een vermindering van ziekteverzuim en een verlaging van de kosten.

3. Duurzame werkgever-werknemer-relatie

De uitkomsten dragen bij aan het verbeteren van de gastvrijheidsbeleving. De medewerkers zijn in het proces betrokken door de enquête en interviews. Door te luisteren naar de input van medewerkers voelen zij zich gewaardeerd en gezien. Wanneer het afstemmen van de dienstverlening in alle faciliteiten van de organisatie wordt doorgevoerd, is het gevolg dat de loyaliteit en betrokkenheid van medewerkers toeneemt. Hierdoor is de kans klein dat de medewerkers bij een andere organisatie gaan werken (HR Navigator, 2021). Juist in deze tijd, waarin medewerkers veel thuiswerken, is het voor organisaties belangrijk medewerkers naar het kantoor te trekken en de relatie sterker te maken.

7. Financiën

In dit hoofdstuk wordt in drie stappen een financiële onderbouwing uitgewerkt. De eerste stap omvat een beschrijving van relevante financiële consequenties. In de tweede stap staat een begroting van de verwachte kosten. Ten slotte volgt een conclusie met de financiële haalbaarheid.

Relevante financiële consequenties

In het beroepsproduct staat een groot aantal adviezen aan gemeente Deventer over het toekomstige cateringconcept. Er is nagedacht over welke adviezen (grote) financiële consequenties hebben. Er zal een keuze worden gemaakt over welke consequenties uitgewerkt gaan worden. De adviezen over automatencatering, QR-code productinformatie, app bestellen eten, elektronische menukaart en de inrichting geven de grootste financiële gevolgen. Gemeente Deventer is momenteel al bezig met het herinrichten van bepaalde onderdelen van het bedrijfsrestaurant, waardoor de kosten daarvan hoogstwaarschijnlijk al inzichtelijk zijn en daarom niet relevant om uit te werken. Albron heeft een app ontwikkeld, waarin op den duur ook eten besteld kan worden, de kosten daarvan liggen bij Albron en worden daarom ook niet uitgewerkt voor gemeente Deventer. Het uitwerken van de automatencatering, QR-code productinformatie en de elektronische menukaart is wel relevant voor de opdrachtgever, want die investeringen moeten (hoogstwaarschijnlijk) door de gemeente gemaakt worden. De tabel hieronder geeft een begroting weer die de cateraar zal doorspelen naar gemeente Deventer. De verwachte kosten worden verrekend met de verwachte opbrengsten. Het overige bedrag is dan voor rekening van gemeente Deventer. De meeste kosten en opbrengsten zijn geschat vanwege het feit dat er weinig informatie op internet staat. Daarnaast zijn de opbrengsten lastig in te schatten door het missen van kengetallen. Dit komt doordat de adviezen voor de toekomst zijn en bepaalde kengetallen nog onbekend zijn.

Tabel 8.1

Begroting adviezen

Begroting voor gemeente Deventer over adviezen	Gemeente Deventer
Automatencatering	
<u>Eenmalige kosten</u>	
Aanschaf kosten cateringautomaat ¹	€ 5.000
Plaatsen cateringautomaat ²	€ 180
<u>Variabele kosten</u>	
Gemiddelde loonkosten personeel (jaarlijks) ³	€ 1.464
Inkoop producten ⁴	€ 4.000
<u>Vaste kosten</u>	
Jaarlijkse onderhoudskosten ⁵	€ 100
Totale begrote kosten jaar 1 automatencatering ⁶	€ 10.744
QR-code productinformatie (uitgifte)	
Jaarlijkse kosten 50 QR-codes voor producten ⁷	€ 275
Elektronische menukaart	
Aanschaf kosten elektronische menukaart ⁸	€ 1.418
Totale begrote kosten overige investeringen	€ 1.693
Subtotaal kosten	€ 12.437
Aantal medewerkers die gebruik wil maken van de automaat ⁹	58
Verwacht gebruik per dag ¹⁰	15
Gemiddelde besteding per bezoeker (incl. BTW) ¹¹	€ 1.50
Aantal openingsdagen	255
Contante omzet automatencatering(Incl. BTW)	€ 5.737
Subtotaal kosten – contante omzet	€ 6.700
Totale begrote kosten automatencatering – contante omzet automatencatering	€ 5.007

¹ De aanschafprijs van een cateringautomaat zoals Freshwise (te vinden in het beroepsproduct > algemene informatie > toekomstige ideeën aanbieders > aanbieder Albron) is op Google niet te vinden. Een artikel van RTL Nieuws gaat in op een smart fridge met onder andere tabletbesturing en camera's, waarvan de prijs €5000,- is (Van Dijk, 2018). Die smart fridge is het meest vergelijkbaar met de Freshwise, waardoor een prijs van €5000,- wordt aangenomen in deze begroting.

² Op Google is geen duidelijkheid te verkrijgen over de kosten van het plaatsen van een cateringautomaat. Om die reden wordt ingeschat dat het plaatsen van de automaat (inclusief de kast eromheen) breed genomen 6 werkuren kost. Het gemiddelde salaris van een mbo-monteur bedraagt 2.400,- per maand met een 40 uur durende werkweek (Werkzoeken, 2022a). $2400 / (40 * 4) = 15$ euro in het uur * 6 uur = 90 euro. Er wordt geschat dat twee monteurs de automaat gaan plaatsen, waardoor de loonkosten $90 * 2 = €180,-$ bedragen.

³ Het is onduidelijk wat het uurloon van het huidige cateringspersoneel is. Een marktconform salaris voor een cateringmedewerker vmbo is €1.915,- per maand bij een 40 uur durende werkweek (Werkzoeken, 2022b). Afhankelijk van de afname van producten zal de cateringmedewerker de automaat moeten bijvullen. Hiervoor wordt geschat dat het bijvullen 30 minuten op een dag kost. Via L. Offenbergh (persoonlijke communicatie, 6 september 2021) is een Word-document ontvangen, waarin staat dat de catering 255 dagen in het jaar geopend is. $1.915 / (40 * 4) = 12$ euro in het uur delen door 2 = 6 euro per half uur. $€6,- * 244$ dagen = €1.464,-. De geschatte loonkosten voor het bijvullen van de automaat bedragen jaarlijks €1.464,-.

⁴ Wanneer de inkoop prijs vanuit de cateraar wordt doorbelast nemen zij een brutowinstmarge van 70%. De klant, gemeente Deventer, betaalt 100%, waardoor de inkoop prijs 30% is (Zin Sligro, z.d.). Aangezien de doorbelaste prijs voor de inkoop van producten afhankelijk is van de verkoop en de grootte van de automaat is het niet mogelijk hiervan een exacte prijs te berekenen. Voor de begroting van de inkoopkosten is daarom een willekeurige schatting van 4.000 euro per jaar gemaakt om enigszins toch te kunnen rekenen en inzicht te geven in de kosten.

⁵ Wanneer gemeente Deventer een servicecontract aangaat zit het onderhoud daarbij in. Voor het jaarlijkse onderhoud worden de voorrijkosten van een organisatie gebruikt om mee te rekenen, deze bedragen €69,90,- (Van Zelst, z.d.). Vervolgens het uurloon van de monteur, dit wordt geschat op twee uurtjes. Het uurloon van de plaatsing wordt hiervoor gebruikt, dat bedraagt 15 euro. $15 * 2 = 30 + 69,90 = €99,90$. Dit bedrag is exclusief benodigde materialen. Het bedrag wordt afgerond naar 100 euro.

⁶ Alleen de kosten van het eerste jaar zijn begroot. In een volgend jaar vallen de kosten van de aanschaf en plaatsing van de automaat weg. In de daaropvolgende jaren zullen de afschrijvingskosten erbij komen.

⁷ Al hoewel er een aantal sites zijn waarop gratis QR-codes ontwikkeld kunnen worden, is ervoor gekozen om QR-codes tegen betaling mee te nemen in de begroting. De reden hiervoor is dat de cateraar mogelijk de QR-codes ontwikkelt en daarvoor kosten in rekening brengt. QR Panel Pro is een Nederlands QR Code Managementsysteem voor bedrijven. Bij QR Panel Pro zijn de jaarlijkse kosten voor het ontwikkelen van 50 QR-codes €275,- (QR Panel Pro, z.d.). Op basis van het aantal producten is een keuze voor 50 QR-codes gemaakt, het assortiment telt namelijk veel producten zoals gezonde bars en dranken waarop de ingrediënten en allergenen al vermeld staan.

⁸ De menukaart zal geprogrammeerd worden op een tv-beeldscherm. De eenmalige kosten voor het beeldscherm zijn €1.418,- op basis van een Samsung QLED tv 55 inch (Coolblue, z.d.). Er is een mogelijkheid dat gemeente Deventer tv's op voorraad heeft, dan vervalt deze investering.

⁹ Uit een gesprek met R. Kranenburg (persoonlijke communicatie, 16 december 2021) is gebleken dat er dagelijks 150 mensen gebruik maken van de bedrijfskantine. Uit de enquête van dit onderzoek blijkt dat 58 van 114 respondenten gebruik gaat maken van de catering. In principe is het gebruik van de automatencatering en het bedrijfsrestaurant niet met elkaar te vergelijken. Daarom wordt het aantal medewerkers uit de enquête gebruikt en wordt het verwachte bezoekersaantal op 58 geschat.

¹⁰ Van de 58 medewerkers die verwachten gebruik te maken van de automatencatering, wordt ingeschat dat daarvan 25% dagelijks gebruik gaat maken van de automatencatering. Omgerekend zijn dit 15 medewerkers per dag.

¹¹ Via L. Offenbergh (persoonlijke communicatie, 6 september 2021) is een Word-document ontvangen waarin staat dat de gemiddelde besteding aan catering in 2016 €2.80 per persoon was. De automatencatering zal over het algemeen goedkopere producten hebben, waardoor de besteding lager is. Het kan zijn dat er ook verpakte maaltijden worden verkocht, waarvan de kosten hoger zijn. Het is zonder verdere gegevens lastig te bepalen wat de besteding zal zijn, maar omdat de producten vaak tegen een supermarktprijs worden verkocht en er voornamelijk snacks en dranken in de automaat staan, wordt de gemiddelde besteding geschat op €1,50.

Financiële haalbaarheid

De resultaten van alleen de automatencatering (kosten en opbrengsten) tonen aan dat er in het eerste jaar meer kosten dan opbrengsten gemaakt worden. In het tweede jaar valt de aanschafprijs en de plaatsing weg, waardoor de automatencatering wel financieel haalbaar is. De QR-code en de elektronische menukaart leveren wel toegevoegde waarde voor de klant, maar genereren niet direct een opbrengst. Het is lastig om op basis van deze begroting een conclusie te trekken over de financiële haalbaarheid, doordat er veel informatie mist en een aanzienlijk aantal bedragen zijn geschat. Van L. Offenbergh (persoonlijke communicatie, 6 september 2021) is vernomen dat de catering voor gemeente Deventer een kostenpost is. Doordat de automatencatering geen grote investering is, wordt geschat dat deze met de tijd wordt terugverdiend door de opbrengsten.

Literatuurlijst

Alosery, R. (2015, 7 maart). *Inrichting bedrijfsrestaurant 1/4*. Geraadpleegd op 6 oktober 2021, van <https://www.facilitaire-info.nl/boeken/041006-bedrijfsrestaurant-1.html>

ArboNed. (2021, 30 december). *Gezondheid bevorderen*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/gezondheid-bevorderen>

Baarda, B., & Van der Hulst, M. (2017). *Basisboek Interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Geraadpleegd op 10 december 2021, van: <http://eds.b.ebscohost.com/saxion.idm.oclc.org/eds/ebookviewer/ebook?sid=9d1153c0-f84b-4aa9-ae3c-4b480c6a1e5c%40pdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB>

Beckers, R., & Roelofs, V. (2010). *Voorbeeld onderwerpen Programma van Eisen restauratieve voorzieningen*. Geraadpleegd op 27 September 2021, van http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7654/_assets/7654d30.pdf

Beckers, R., & Roelofs, V. (2016). *Hoe maak je een facilitair plan (2^e druk)?* Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.

Benders, L. (2021, 25 oktober). *Vier soorten triangulatie in je scriptie*. Geraadpleegd op 10 december 2021, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/triangulatie/>

Berry, L.L., Wall, E.A., & Carbone, L.P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591004>

Bhandari, P. (2021, 16 september). *Wat is externe validiteit en hoe waarborg je deze in je scriptie?* Geraadpleegd op 5 januari 2021, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/externe-validiteit/>

Bijsluiteerwoordenboek. (z.d.). *Voedingspatronen*. Geraadpleegd op 6 Oktober 2021, van <http://www.bijsluiteerwoordenboek.nl/action/search/q/voedingspatronen#:~:text=Het%20voedingspatroon%20sla%20op%20de,men%20van%20een%20ongezond%20voedingspatroon>

Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 56, 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>

Boom. (z.d.). *Veranderen met het 'kleurenmodel' van De Caluwé & Vermaak*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.boomstrategie.nl/veranderen-met-het-kleurenmodel-van-de-caluwe-vermaak>

Bouman, M. (2017, 5 oktober). *De AAOCC-criteria: Betrouwbaar onderzoek op internet*. Geraadpleegd op 8 september 2021, van <https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/184496-de-aaocc-criteria-betrouwbaar-onderzoek-op-internet.html>

Brotherton, B. (2005). The nature of hospitality: Customer perceptions and implications. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(3), 139–153. <https://doi.org/10.1080/14790530500399218>

Cirfood. (2021). *Trends en ontwikkelingen food service*. Geraadpleegd op 12 oktober 2021, van <https://www.cirfood.nl/nl/blog/trends-ontwikkelingen>

Coolblue. (z.d.). *Samsung QLED 55Q80A (2021) + Soundbar*. Geraadpleegd op 8 januari 2022, van <https://www.coolblue.nl/product/885775/samsung-qled-55q80a-2021-soundbar.html>

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, 2009(1), pp.1-11.

De la Mar, L. (2019). *Het geheim van gastvrijheid*. Zelfhem: Het Boekenschap.

De Reuver, M. (2020, 4 september). *Bedrijfscatering door corona blijvend veranderd*. Geraadpleegd op 7 september 2021, van <https://www.foodinspiration.com/nl/bedrijfscatering-door-corona-blijvend-veranderd/>

Encyclo.nl. (z.d.). *Beschrijvende statistiek definitie*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van https://www.encyclo.nl/begrip/beschrijvende_statistiek

- Facto. (2018). *8 redenen voor hospitality binnen FM* [White paper]. Facto magazine.
<https://www.facto.nl/hospitality/artikel/2018/09/hospitality-binnen-facility-management-1017957>
- Facto. (z.d.). *Catering*. Geraadpleegd op 21 september 2021, van <https://www.facto.nl/catering>
- Gastvrijheid in bedrijf. (z.d.). *De Guest Journey – een praktische tool*. Geraadpleegd op 18 oktober 2021, van <https://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox-inspiratie/guest-journey/>
- Gemeente Deventer. (2021a, 27 januari). *Wat is de omgevingsvisie?* Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://omgevingswet.deventer.nl/omgevingsvisie>
- Gemeente Deventer. (2021b, mei). Toekomstgericht Werken Gemeente Deventer [Nieuwsbrief]. Geraadpleegd van file:///G:/Downloads/Conceptrapport-Toekomstgericht-Werken-280521_55498%20(2).pdf
- Gemeente Deventer. (z.d.). *Waarom Toekomstgericht Werken?* [Nieuwsbrief]. Geraadpleegd van <https://deventer.sharepoint.com/sites/dev-comm-toekomstgerichtwerken/SitePages/Waarom-Toekomst-Gericht-Werken-.aspx>
- Hintzen, M. (2021). *Catering post-corona #6: 'De tijd van 'one size fits all' is voorbij'*. Geraadpleegd op 12 oktober 2021, van <https://www.facto.nl/17864/catering-post-corona-6-de-tijd-van-one-size-fits-all-is-voorbij>
- Hokkeling, J., & de la Mar, L. (2017). *Mood maker Het ontwikkelen van gastvrije organisaties* (4^e herziende druk). Amsterdam: Boom.
- Hoogendoorn, D. (2021, 19 maart). *Hybride werken vraagt hybride dienstverlening: 5 facilitaire antwoorden*. Geraadpleegd op 6 september 2021, van <https://www.facto.nl/werkplek/artikel/2021/03/hybride-werken-vraagt-hybride-dienstverlening-5-facilitaire-antwoorden-10116586>
- HR Navigator. (2021, 16 juni). *6 tips voor een gezonde werkgever-werknemer relatie*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://hrnavigator.nl/preventie/gezonde-werkgever-werknemer-relatie/>
- Hurts, F. (2006). *De onmisbaarheidsfactor. In zeven stappen bereiken dat klanten niet meer zonder u willen*. Zaltbommel: Thema.
- Ibelings, T. (2020, 27 augustus). *De functie van het kantoor verandert: wat betekent dit voor de huisvesting?* Geraadpleegd op 1 september 2021, van <https://www.heydayfm.nl/blog/functie-kantoor-verandert-huisvesting>
- InfoNu. (2008, 2 maart). *Nederlands maaltijd patroon*. Geraadpleegd op 6 oktober 2021, van <https://mens-en-gezondheid.infonu.nl/gezonde-voeding/16036-nederlandse-maaltijd-patroon.html>
- Intermediair. (2020). *'Kantoor niet langer werkplek, maar ontmoetingsplaats voor collega's'*. Geraadpleegd op 1 september 2021, van <https://www.intermediair.nl/werk-en-carriere/op-de-werkvloer/kantoor-niet-langer-werkplek-maar-ontmoetingsplaats-voor-collega-s>
- Johnston, R., & Clark, G., 2001. *Service Operations Management*. Harlow: Prentice-Hall.
- Kahraman, C. (2004). Multi-attribute comparison of catering service companies using fuzzy AHP: The case of Turkey. *International Journal of Production Economics*, 171-184. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00099-9)
- Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2016), Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, Vol. 80 No. 16, pp. 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lohman, J. (2015, 16 juni). *Voedselproductie is het probleem, niet voedselverspilling*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.trouw.nl/nieuws/voedselproductie-is-het-probleem-niet-voedselverspilling~b75e471f/>
- Merkus, J. (2021, 12 november). *Het verschil tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek (met voorbeelden)*. Geraadpleegd op 11 november 2021, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>

Ouweland, A., & Velleman, J. (2020, 7 juli). *Kantorenmarkt in gevaar door opkomst thuiswerken?* Geraadpleegd op 6 september 2021, van <https://www.rabobank.nl/kennis/s011086812-kantorenmarkt-in-gevaar-door-opkomst-thuiswerken>

Pijls-Hoekstra, R. (2020). *Are you feeling served: The embodied experience of hospitality in service environments*. University of Twente. <https://doi.org/10.3990/1.9789036550666>

QR Panel Pro. (z.d.). *Kosten*. Geraadpleegd op 8 januari 2022, van <http://qrcodemarketing.nl/qr-codes-maken-kosten/>

Redactie Facto. (2021, 18 oktober). *Nieuwe cateringconcepten voor hybride organisaties: ontmoeten en verbinden*. Geraadpleegd op 20 oktober 2021, van <https://www.facto.nl/18490/nieuwe-cateringconcepten-voor-hybride-organisaties-ontmoeten-en-verbinden?registered=true>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Gedrag in organisaties*. Pearson Education Benelux.

Tasci, A.D.A., & Semrad, K.J. (2016). Developing a scale of hospitableness: A tale of two worlds. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 30–41. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.006>

TwynstraGudde. (z.d.). *Facilitair managers vinden het kantoor opnieuw uit*. Geraadpleegd op 1 september 2021, van <https://www.twynstragudde.nl/facility-workplace-marktonderzoek-2021>

Van der Heide, R., & Kalthof, P. (2021, 8 september). *Revolutie in bedrijfscatering: 5 blijvende veranderingen sinds COVID-19*. Geraadpleegd op 12 Oktober 2021, van <https://www.facto.nl/17973/revolutie-in-bedrijfscatering-5-blijvende-veranderingen-sinds-covid-19>

Van Dijk, B. (2018, 26 april). *Commentaar: wie slim is, koopt geen slimme koelkast*. Geraadpleegd op 8 januari 2022, van <https://www.rtlnieuws.nl/tech/artikel/3917836/commentaar-wie-slim-koopt-geen-slimme-koelkast>

Van Zelst. (z.d.). *Reparatie en onderhoud*. Geraadpleegd op 8 januari 2022, van <https://www.zelst.nl/reparatie-onderhoud>

Verhoeven. (2016). *Wat is onderzoek* (5^e druk)? Amsterdam: Boom Lemma

Verhoeven. (2018). *Wat is onderzoek* (6^e druk)? Amsterdam: Boom Lemma.

Vitam. (2019, 3 juni). *Bedrijfscatering in 2019: de 5 belangrijkste trends voor de toekomst*. Geraadpleegd op 12 oktober 2021, van <https://www.vitam.nl/blog/bedrijfscatering-trends-2019#trend5>

Werkzoeken. (2022a, 8 januari). *Salaris monteur*. Geraadpleegd op 8 januari 2022, van <https://www.werkzoeken.nl/salaris/monteur/>

Werkzoeken. (2022b, 8 januari). *Salaris catering medewerker*. Geraadpleegd op 8 januari 2022, van <https://www.werkzoeken.nl/salaris/catering-medewerker/>

Zin Sligro. (z.d.). *Hoe bepaal je de verkoopprijs van een gerecht?* Geraadpleegd op 8 januari 2022, van <https://zin.sligro.nl/zin-in/horeca-kengetallen/hoe-bepaal-je-de-verkoopprijs-van-een-gerecht>

Bijlagen

Hieronder zijn alle bijlagen te vinden en benaamd met romeinse cijfers.

Bijlage I. Theoretisch kader

1. Literatuuronderzoek

De onderzoeksvraag is als volgt: *'Hoe kan de catering toekomstgericht worden ingericht en daarbij aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van de medewerkers?'.* Om de vraag te kunnen beantwoorden wordt er eerst gekeken naar wat een cateringconcept is. Vervolgens worden de kernbegrippen: catering, serviceconcept, gastvrijheidsbeleving, service experience clues en customer journey aangehaald en wordt er omschreven hoe het beroepsproduct customer journey wordt vormgegeven.

1.1 Cateringconcept

Om de definitie van cateringconcept te achterhalen zijn de zoektermen catering en serviceconcept gebruikt. Hieronder is eerst de definitie van catering te vinden, vervolgens de definitie van serviceconcept, waarop als laatste de definitie van een cateringconcept wordt gegeven.

Definitie catering

Kahraman (2004) definieert catering als volgt: *"Catering is het verstrekken van voedsel en diensten, het kan worden gedefinieerd als het bereiden voor of verstrekken van voedsel om iemand anders te serveren. Ook het bereiden, bezorgen en serveren van voedsel op een andere locatie of evenement behoort tot catering."*. Daarnaast stelt Kahraman (2004) dat er twee typen catering te onderscheiden zijn, namelijk: catering on-premises en catering off-premises. Catering on-premises houdt in dat het bereiden en serveren van de catering plaats vindt op de plek van de cateraar, als voorbeeld een bedrijfskantine. Catering off-premises betreft het bereiden van catering door een bedrijf, waarna het vervolgens wordt geleverd op een locatie die de klant bepaald. Facto (z.d.) stelt een definitie aan catering met het oog op catering in kantooromgevingen. Dat wordt als volgt gedefinieerd: *"Catering in kantooromgevingen betreft alle activiteiten die te maken hebben met het verstrekken van eten en drinken aan medewerkers en gasten."*

De verschillende definities hebben een aantal overeenkomsten, zo blijkt in de definitie van Facto (z.d.) en Kahraman (2004) dat catering te maken heeft met het verstrekken van voedsel. Bij Facto (z.d.) wordt benoemd dat het gaat over alle activiteiten die er mee te maken hebben, in de definitie van Kahraman (2004) gaat het over de dienstverlening en bereiding. Er kan geconcludeerd worden dat catering een dienstverlening is waartoe alle activiteiten horen van het bereiden tot het serveren van voedsel. In beide definities staat het aspect 'voor de mens' centraal al heeft Facto dit gespecificeerd in medewerkers en gasten. Een opvallend verschil is dat Facto (z.d.) catering linkt aan zowel eten (voedsel) als drinken, in de definitie van Kahraman (2004) ligt de focus enkel op voedsel. In beide definities ligt het accent op het bereiden van voedsel om aan iemand te serveren. Iemand anders, of wel medewerker, gast, persoon of bedrijf wordt ontzorgd door een externe partij die de dienstverlening van catering op zich neemt. Er zijn twee types catering, namelijk: catering on-premises en catering off-premises. De bedrijfscatering van gemeente Deventer behoort tot catering on-premises aangezien de gehele dienstverlening op locatie plaatsvindt en daar ook wordt uitgeserveerd.

Met deze informatie is een definitie voor catering samengesteld die leidend is in dit project. Deze definitie is als volgt: *"Catering betreft alle activiteiten die te maken hebben met het verstrekken van eten en drinken aan medewerkers en gasten, waarbij deze doelgroep en het bedrijf worden ontzorgd door een externe partij die de dienstverlening op zich neemt"*.

Definitie serviceconcept

Volgens Johnston en Clark (2001) is een serviceconcept: *"Een serviceconcept is:*

1. *Service operatie: de manier waarop de service is afgeleverd.*
2. *Service-ervaring: de manier waarop de klant de dienst ervaart.*
3. *Service-uitkomst: de voordelen en resultaten van de service voor de klant.*
4. *Waarde van de service: de voordelen die de klant ervaart afgewogen tegen de kosten van de dienst."*

Hurts (2006) omschrijft het serviceconcept als volgt: *"Het serviceconcept beschrijft de samenhang van kenmerken en functies van diensten en het daar bijhorende dienstverleningsproces van een organisatie die de betekenis/toegevoegde waarde voor de klant bepaalt."*

Het gaat in dit onderzoek over het cateringconcept voor de medewerker in het toekomstgerichte werken van gemeente Deventer op maat naar de invulling van de customer journey. In dit geval is het woord 'concept' verantwoord in de vorm van een 'serviceconcept', aangezien de catering een service is naar medewerkers en gasten van de gemeente. Uit beide definities kan gesteld worden dat een serviceconcept gaat over het 'wat' van de service, wat gaat over de inhoud van de service en de levering. Daarnaast komen de 'hoe' en het 'voor

wie' ook aan bod. De 'hoe' gaat in op welke manier de service wordt geleverd en 'voor wie' betreft de voordelen en toegevoegde waarde voor de klant, maar ook voor de organisatie. Er kan worden geconcludeerd dat er een sterke samenhang is tussen de elementen 'wat', 'hoe' en 'voor wie', want de service wordt geleverd voor de klant en/of gast ('voor wie'). De organisatie heeft in grote mate de regie over het 'hoe' en 'wat', maar wanneer het 'hoe' en 'wat' niet aansluiten op de klantwens, genereert het serviceconcept geen toegevoegde waarde. Juist die toegevoegde waarde is zo belangrijk en komen in beide definities naar voren, want als er geen voordelen zijn zoals tevredenheid van de klant, heeft een serviceconcept geen doel. Waar Johnston en Clark (2001) ingaan op vier onderdelen van een serviceconcept en voornamelijk de klant naar voren halen, gaat Hurts (2006) in op de kenmerken en functies van diensten of een bepaalde dienst. Daartoe neemt Hurts (2006) ook het dienstverleningsproces van de organisatie mee.

De definitie van een serviceconcept in dit project is: *"Een serviceconcept is een ontwerp voor een dienstverlening, waarin de aspecten: 'wat' (inhoud en levering), het 'hoe' (manier van afleveren) en 'voor wie' (voordelen en toegevoegde waarde klant) worden omschreven, als wel de samenhang van de kenmerken en functies van de dienst en het bijbehorende dienstverleningsproces, op basis van de behoefte van de organisatie en behoefte van de klant, waardoor toegevoegde waarde wordt gegenereerd."*

Definitie cateringconcept

De definitie van catering en de definitie van een serviceconcept worden samengevoegd in één definitie dat het begrip cateringconcept binnen dit project verantwoord. De definitie van een cateringconcept is als volgt: *"Een cateringconcept is een ontwerp voor de catering, waarbinnen alle activiteiten die te maken hebben met het verstrekken van eten en drinken aan medewerkers en gasten worden opgenomen, uitgewerkt in elementen, zoals het 'wat', 'hoe', en 'voor wie' samenhangend met de kenmerken en functie van de dienst en de behoefte vanuit de organisatie als wel de behoefte van de klant."*

1.1.2 Onderdelen cateringconcept

De restauratieve voorziening is bij uitstek een 'hospitality service'. Catering en koffie zijn zeer belangrijk binnen organisaties, de verwachtingen van medewerkers liggen ook steeds hoger. De restauratieve voorziening wordt door veel organisaties als een bindende factor voor personeel gezien. De functie van het bedrijfsrestaurant wordt steeds vaker gekoppeld aan het ondersteunen van ontmoetingen met externe klanten en interne klanten (Beckers & Roelofs, 2016). Om de dienstverlening te organiseren zijn een aantal aspecten belangrijk, deze onderwerpen worden verantwoord in een programma van eisen. De onderwerpen in van het Programma van Eisen worden hieronder weergegeven.

Beckers en Roelofs (2010) hebben een voorbeeld voor de onderwerpen in een Programma van Eisen restauratieve voorziening (cateringconcept) online staan. In het Programma van Eisen staat ten eerste de **wetgeving** omschreven. Dit onderwerp betreft zaken als Warenwet/Koninklijke Besluiten, PBO-vorderingen (Product-bedrijfschap), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) en de kwaliteitswet (zorg)instellingen. Het tweede onderwerp is de **voedingsleer**, waarin de **voedingsbehoefte** wordt vastgesteld op basis van energieleverende voedingsstoffen en niet-energieleverende voedingsstoffen. Zaken als het **voedingspatroon**, **maaltijdpatroon**, menuleer en de dieetleer komen in dit onderwerp ook naar voren. Daarnaast wordt het dagmenu berekend en beoordeeld op basis van de voedingsmiddelentabel en de eetmeter. In het derde onderwerp wordt ingegaan op de **algemene organisatie restauratieve voorziening**. De inkoop, ontvangst en opslag worden hierin bepaald, waartoe leveranciersselectie, ontvangst goederen en voorraadbeheer horen. Ook de bereidingssystemen voeding, de keukeninrichting (routing, apparatuur, klimaatbeheersing, verlichting, water, riolering en energie komen in dit onderwerp naar voren. De **serviesinname**, afwas, afvalwerking en schoonmaakonderhoud worden meegenomen. De **inrichting restauratieve ruimte**, **uitgiftesystemen**, **betaalsystemen**, **assortimentsamenstelling**, **vergaderservice**, gasten- en directielunches, partyservice, **koffie- en theeverstrekking**, **automatenbeheer**, administratieve organisatie, **prijnsbeleid**, **bestelsysteem** en de relatie primair proces/cateringproces behoren tot het derde onderwerp: **specifieke elementen restauratieve voorziening**. Het laatste onderdeel gaat in op **economische, personele en marketingelementen**. De economische elementen zijn de kosten, zoals directe kosten (ingrediënten, personeelskosten en overige directe kosten) en indirecte kosten (systeem van doorberekening en kostensoorten), de integrale kostprijs, BTW-problematiek, rendement en het budgetteringssysteem. De personele elementen zijn functies, taken en verantwoordelijkheden en het CAO, als wel zelf doen of uitbesteden (cateringbedrijven, joint venture en uitbesteding, verzelfstandigd bedrijf en contractvormen). De marketingelementen zijn consumententypering, gastvrijheid (vakmanschap, klantvriendelijkheid, flexibiliteit, klanttevredenheid en klantwensen) en kwaliteitszorgsystemen zoals HACCP, ISO-normering en de reikwijdte kwaliteitszorgsystemen.

Volgens Casemier (persoonlijke communicatie, 8 september 2021) horen de volgende onderdelen ook in een cateringconcept: projectresultaat en de visie van de organisatie vertaald naar concrete aspecten. Casemier is een expert op het gebied van conceptontwikkeling en werkzaam voor HTC Advies. Daarnaast geven Beckers

en Roelofs (2016) nog een aantal toevoegingen, namelijk: **type voorziening, assortiment, openingstijden en beschikbaarheid, betaalvormen, soort uitgifte, ruimte voor zitplaatsen en koffiecorners en pantry's.**

In dit project zal het cateringconcept zich richten op de aspecten waar de gast mee in aanraking komt. Allereerst omdat het cateringconcept een grote scope betreft, maar wordt ontwikkeld in een relatief korte periode, waardoor het meenemen van alle onderwerpen niet mogelijk is. Ten tweede omdat het project zich richt op de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers, waardoor de aspecten waarmee de gast in aanraking komt het belangrijkste zijn in het beantwoorden van het vraagstuk. De onderwerpen waarmee de gast in aanraking komt zijn rood gemarkeerd in deze paragraaf. Deze onderdelen worden geplott in de customer journey. Wel wordt de financiële haalbaarheid meegenomen op basis van het advies.

1.2 Gastvrijheidsbeleving, wat en hoe?

In dit project wordt een beroepsproduct opgeleverd dat aansluit bij de vraag vanuit de opdrachtgever. De vraag is als volgt: *'Hoe kan de catering toekomstgericht worden ingericht en daarbij aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van de medewerkers?'*. Het beroepsproduct dat bij de vraag aansluit is een customer journey (op basis van een cateringconcept). De customer journey betreft de klantreis en dit project focust zich op de onderdelen van het cateringconcept waar de klant mee in aanraking komt. Daardoor sluit de customer journey aan bij het oplossen van het vraagstuk aangezien de gewenste gastvrijheidsbeleving in de customer journey wordt meegenomen, aangezien het gaat over de reis van de klant. Het beroepsproduct (customer journey) richt zich op de toekomst en moet toekomstgericht zijn, want door een recente ontwikkeling, corona, is de functie van het kantoor veranderd van 'alleen' werken naar ontmoeten. Hierdoor veranderd ook de vraag en behoefte naar faciliteiten, waaronder de catering. Ten tweede is gastvrijheid binnen de gemeente een continue ontwikkeling. Dit gaat over gastvrijheid naar bewoners, maar ook naar medewerkers. Door de recente ontwikkeling van corona en de verschuiving van de functie van het kantoor wil de gemeente weten hoe de catering moet worden ingericht en een gastvrijheidsbeleving biedt die de medewerkers wensen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de definitie van een gastvrijheid(s)(beleving) en wordt een definitie voor dit project gekozen. Daarnaast wordt de literatuur aangehaald om te omschrijven uit welke onderdelen een cateringconcept bestaat.

Definitie gastvrijheid(s)(beleving)

Brotherton (2005) definieert gastvrijheid als volgt: *"Gastvrijheid hangt nauw samen met je 'welkom' voelen, door 'warm' en 'vriendelijk' personeel in een omgeving die 'comfortabel, aangenaam en ontspannend' is."*. Een andere definitie die naar voren komt is die van Tasci en Semrad (2016), namelijk: *"Gastvrijheid is dat vreemden of gasten zich welkom, vergezeld, veilig en gewild voelen door producten en diensten aan te bieden om hun fysieke en mentale welzijn te ondersteunen, waaronder: eten, drinken, sanitaire voorzieningen, onderdak om te rusten en andere behoeften te doen en entertainment voor reizigers en hun metgezel."*. Hokkeling en De la Mar (2017) definiëren gastvrijheid aan de hand van drie inzichten. De drie inzichten zijn hieronder opgesomd.

1. *"Gastvrijheid is een emotie waaraan iedereen zijn eigen betekenis geeft."*
2. *Gastvrijheid is het prettige, welkome gevoel dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en door de dienst van het bedrijf."*
3. *Gastvrijheid is een beleving van de gast. Gastheerschap is gedrag van de gastheer. Het naar beste kunnen, vanuit je hart, een gast oprechte aandacht, veiligheid en comfort bieden."*

Pijls-Hoekstra (2020) geeft twee definities van een gastvrijheidsbeleving, beide definities zijn in samenhang met elkaar. De eerste definitie is: *"De kern van het begrip gastvrijheidsbeleving is het ervaren van persoonlijke aandacht. Deze persoonlijke aandacht kan in zes verschillende dimensies van gastvrijheidsbeleving tot uitdrukking komen. Persoonlijke aandacht kan worden ervaren door een welkom en uitnodigend gevoel (dimensie welkom). Gastvrijheid betekent ook dat je je comfortabel en ontspannen voelt (dimensie op gemak) en het gevoel hebt dat de organisatie jouw wensen en behoeften begrijpt (dimensie begrip). Gastvrijheidsbeleving is daarnaast je gewaardeerd, belangrijk, erkend en gerespecteerd voelen (dimensie erkenning) en de ervaring dat de ander het jou oprecht naar de zin wil maken (dimensie dienstbaarheid). Ook heeft gastvrijheid te maken met zelf invloed hebben op de gang van zaken, de vrijheid om zelf (gedeeltelijk) te bepalen hoe dingen gaan (dimensie autonomie)."'. De tweede definitie is als volgt: *"Een beleving van gastvrijheid is het ervaren van persoonlijke aandacht dat tot uitdrukking komt in het gevoel van inviting, care en comfort."*. De eerste definitie van een beleving van gastvrijheid heeft de zes dimensies uit de tweede definitie samengevat in drie kernwoorden. Inviting gaat in op hoe uitnodigend, open en vrij de organisatie overkomt. Care gaat over of de gast zorg ervaart van de organisatie (wordt de gast gesteund, doet de organisatie moeite om te helpen en is de organisatie geïnteresseerd in haar gasten?). Comfort gaat over het gevoel van de gast.*

In de definities van Brotherton (2005), Tasci en Semrad (2016) en Hokkeling en De la Mar (2017) wordt gastvrijheid in relatie gesteld met dat de gast zich welkom voelt en een welkom gevoel beleeft. Brotherton (2005) stelt dat dit welkome gevoel wordt ervaren door het doen en laten van het personeel, maar ook door bepaalde omgevingsfactoren. Tasci en Semrad (2016) gaan naast dat gasten zich 'welkom voelen' ook in op

andere gevoelens die moeten zorgen voor gastvrijheid, zoals: vergezeld, veilig en gewild voelen. Wel stellen Tasci en Semrad (2016) dat deze gevoelens worden gecreëerd door het aanbieden van producten en diensten, waar Brotherton (2005) de omgeving en personeel benoemt. De definitie van Hokkeling en De la Mar (2017) stelt dat mensen een gevoel van gastvrijheid ervaren door het prettige en welkome contact met de gastheer. Ook in deze definitie wordt gesteld dat het personeel, ofwel de gastheer, zorgt voor de gastvrijheid. Waar Brotherton (2005) de omgeving betreft in het creëren van het gevoel van gastvrijheid, blijven de definities van Tasci en Semrad (2016) en Hokkeling en De la Mar (2017) statisch in wat naast producten, diensten en gastheerschap nog meer invloed heeft op de gastvrijheidsbeleving van gasten. Het is af te leiden dat Brotherton (2005), Tasci en Semrad (2016) en Hokkeling en de La Mar (2017) ingaan op het personele aspect en de dienst die zorgt voor het tot stand komen van gastvrijheid. Pijls-Hoekstra (2020) gaat juist in op het perspectief van de gast, de gast die gastvrijheid ziet als persoonlijke aandacht en hoe dat tot uitdrukking komt. De definitie van Pijls-Hoekstra (2020), waar wordt ingegaan op de dimensies van gastvrijheid is het meest bruikbaar voor dit project aangezien er een aantal aspecten worden gegeven die ervoor zorgen dat de gast een beleving van gastvrijheid ervaart. Het ontwerpen van een customer journey over aspecten uit de catering gaat namelijk verder dan het aanbieden van een product of dienst. De customer journey met onderdelen uit het cateringconcept moet aansluiten bij de gastvrijheidsbeleving en deze definitie geeft handvaten in hoe deze beleving van gastvrijheid tot uitdrukking komt.

Voor dit project is de tweede definitie van Pijls-Hoekstra (2020) gekozen. Deze definitie is als volgt: *“De kern van het begrip gastvrijheidsbeleving is het ervaren van persoonlijke aandacht. Deze persoonlijke aandacht kan in zes verschillende dimensies van gastvrijheidsbeleving tot uitdrukking komen. Persoonlijke aandacht kan worden ervaren door een welkom en uitnodigend gevoel (dimensie welkom). Gastvrijheid betekent ook dat je je comfortabel en ontspannen voelt (dimensie op gemak) en het gevoel hebt dat de organisatie jouw wensen en behoeften begrijpt (dimensie begrip). Gastvrijheidsbeleving is daarnaast je gewaardeerd, belangrijk, erkend en gerespecteerd voelen (dimensie erkenning) en de ervaring dat de ander het jou oprecht naar de zin wil maken (dimensie dienstbaarheid). Ook heeft gastvrijheid te maken met zelf invloed hebben op de gang van zaken, de vrijheid om zelf (gedeeltelijk) te bepalen hoe dingen gaan (dimensie autonomie).”*

In dit project worden de negen dimensies van gastvrijheid gebruikt als hulpmiddel voor het realiseren van een gewenste gastvrijheidsbeleving in het cateringconcept. De negen dimensies bestaan uit zes dimensies die het gevoel van persoonlijke aandacht en daarmee gesteld de gastvrijheidsbeleving beïnvloeden. Dit zijn de dimensies: *autonomie, op gemak, welkom, empathie, erkenning en dienstbaarheid*. De andere drie dimensies zijn *entertainment, efficiëntie en verassing* en zijn meer middelen om de zes dimensies te bereiken. De negen dimensies zijn het best bruikbaar in dit project, omdat de gewenste gastvrijheidsbeleving achterhaalt moet worden en dit zijn alle dimensies die invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving van de gast. Volgens Pijls-Hoekstra (2020) is de kern van het begrip gastvrijheid persoonlijke aandacht. Daarin gaat gastvrijheid om aandacht voor jou als individu, maar ook om het gevoel dat er aandacht is. Persoonlijke aandacht kan worden ervaren door een gevoel van *welkom* (eerste dimensie). De *welkom* dimensie gaat over de sfeer van de serviceomgeving, je welkom voelen, een warme ontvangst en een uitnodigende sfeer zijn onderdelen die het welkome gevoel geven. Gastvrijheid gaat ook over je *op je gemak* voelen, wat bestaat uit je veilig en ontspannen voelen, je thuis voelen en een vermindering van stress ervaren als wel dat een gast zich zelfverzekerd voelt. *Empathie* is de derde dimensie van gastvrijheid, empathie gaat over dat gasten ervaren dat de organisatie weet welke wensen en behoeftes de gast heeft en dat de organisatie weet wat gasten willen en nodig hebben. ‘De gast lezen’ en ‘de behoeftes van de gast begrijpen’ zijn belangrijk voor de ervaring van de gast in deze dimensie. De dimensie *erkenning* gaat over dat de gast zich gewaardeerd, belangrijk, erkend en gerespecteerd voelt. De gast wil serieus worden genomen en echt contact ervaren. Wanneer een gast ervaart dat iemand echt moeite doet, en het je naar de zin wil maken gaat dit over de dimensie *dienstbaarheid*. Hierdoor wordt de ervaring van de gast ook beïnvloed. De dimensie *autonomie* gaat over het zelf invloed hebben op hoe zaken gebeuren, het ervaren van een bepaalde vrijheid om zelf in te vullen hoe iets gaat. *Efficiëntie* verwijst naar soepele procedures en de vrijheid om te regelen wat de klant vraagt. In het cateringconcept kan dit verwijzen naar onverwachts een lunch bestellen voor een vergadering, zonder de noodzaak om het ver van tevoren te moeten reserveren. *Entertainment* gaat niet alleen over plezier, maar voornamelijk entertainment als afleiding, zoals het aanbieden van tijdschriften. *Verassing* kan een gevolg zijn van het overtreffen van een verwachting, in zekere zin is het geen aparte dimensie, maar kan het zorgen voor een ‘wow-ervaring’ in een van de zes dimensies. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld veel erkenning geeft, kan dit als een verassing ervaren worden en daarmee invloed hebben op het gevoel van een gastvrijheidsbeleving. Deze dimensies werken dan ook als hulpmiddel om de gastvrijheidsbeleving in het cateringconcept te bereiken (Pijls-Hoekstra, 2020).

De dimensies zijn niet allemaal in lijn met elkaar. Enerzijds willen gasten autonomie ervaren, wat in gaat op het ervaren van keuzevrijheid. Anderzijds gaat dienstbaarheid over dat zaken worden geregeld voor de gast. Deze zijn tegenovergesteld aan elkaar, maar kunnen een goed inzicht geven in welke mate gasten autonomie en dienstbaarheid willen ervaren in de catering van de toekomst.

1.3 Het beïnvloeden van de gastvrijheidsbeleving

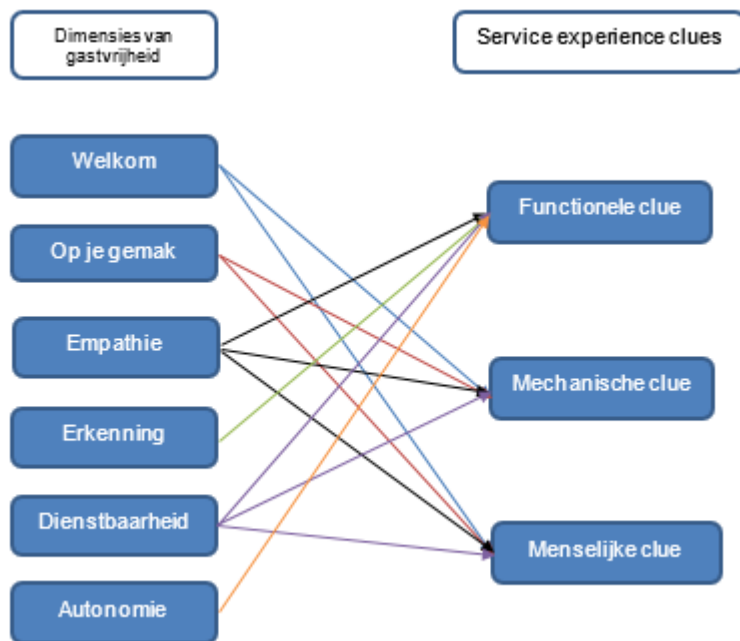
In dit project wordt verkend hoe de catering toekomstgericht kan worden ingericht en aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers. De gast ervaart het gastvrije gevoel doordat persoonlijke aandacht wordt ervaren. De psychologische basisbehoefte van mensen om zich verbonden te voelen met andere mensen wordt door gastvrijheid geraakt. De omgeving beïnvloed mensen voortdurend door het prikkelen van zintuigen. Het waarnemen van geuren, kleuren, geluiden, licht, beweging, temperatuur en textuur beïnvloedt meer onbewust dan bewust hoe iets ervaren wordt. Omgevingsfactoren hebben invloed op het gastvrijheidsgevoel. Er wordt gezorgd voor een gastvrij gevoel wanneer de zes dimensies en de invloed van de drie dimensies geraakt worden, dat onderdelen die daartoe horen het gastvrije gevoel oproepen (Pijls-Hoekstra, 2020). Wanneer de gast geen warm ontvangst heeft, zal dat geen gastvrij gevoel oproepen, wat gaat over de dimensie 'welkom'. Wanneer een klant zich onveilig voelt, wordt het gastvrijheidsgevoel negatief beïnvloed, dit heeft betrekking op de dimensie 'op gemak'.

De dimensies worden overgebracht door service experience clues. Als een gast het kan zien, ruiken, horen en proeven is het een clue. In het algemeen zijn er drie hoofdcategorieën van service experience clues, namelijk functionele clues, mechanische clues en menselijke clues. De aanwezigheid of afwezigheid van een van de clues heeft invloed op gevoelens, de beleving en het gedrag van de gast. Het wel of niet ervaren van de clues heeft dan ook invloed op hoe iemand een gastvrijheidsbeleving ervaart. Clues zijn als het ware knopjes die een organisatie ter beschikking heeft om de beleving van bezoekers/gasten te beïnvloeden, waardoor de beleving van gastvrijheid verbeterd kan worden. *Functionele clues* hebben betrekking op de technische kwaliteit van het aanbod en de betrouwbaarheid en bekwaamheid van de service. *Functionele clues* betreffen het 'wat' van de service, wat wordt er geleverd en functioneert het zoals gewenst is. De dimensies kunnen gekoppeld worden aan de service experience clues. Zo gaat de dimensie *autonomie* over het ervaren van een bepaalde vrijheid om zelf in te vullen hoe iets gaat. In de catering kan dit worden doorgevoerd door het geven van verschillende bestelmogelijkheden, denk aan online bestellen en op het moment zelf aan het uitgifte loket bepalen wat er besteld gaat worden. Het aanbieden van verschillende bestelmogelijkheden is onderdeel van de *functionele clues*, waarin het gaat over het 'wat' van de service, wat is er mogelijk en functioneert de service zoals gewenst. *Mechanische clues* komen voort uit het werkelijke object of de omgeving en omvat geuren, geluiden, smaken, texturen en wat de klant ziet in de omgeving. Waar *functionele clues* ingaan op de betrouwbaarheid van de service (bijvoorbeeld kwaliteit en of werkend pinapparaat), hebben *mechanische clues* betrekking op de zintuiglijke prestatie van de dienst. In het bedrijfsrestaurant kan dit gaan over kleuren en comfort, als wel waar de dienst zich op focust, bijvoorbeeld duurzaamheid, lokaal en/of variatie. De dimensie 'op gemak' kan worden gekoppeld aan de *mechanische clues*. *Op je gemak* gaat onder andere over je veilig en ontspannen voelen, als wel thuis voelen. Kleuren en comfort, bijvoorbeeld een fijne omgeving en fijne stoelen in het cateringrestaurant hebben invloed op hoe de klant zich op zijn/haar gemak voelt. *Menselijke clues* komen voort uit het gedrag en uiterlijk van de dienstverleners, in dit geval de cateraars. Het gedrag gaat over de woordkeuze, toon van de stem, niveau van enthousiasme en lichaamstaal. Het uiterlijk heeft betrekking op de netheid en gepaste kleding voor de situatie. Waar functioneel in gaat op het 'wat' van de service en mechanisch op de zintuiglijke prestatie, gaat menselijk in op het 'hoe' van de service. Daartoe hoort ook in welke mate een organisatie de klant wil begrijpen, tevreden wil stellen en wil ingaan op de behoeften en wensen. Het gedrag van medewerkers heeft invloed op de dimensie 'welkom' een warme ontvangst door medewerkers kan er onder andere voor zorgen dat iemand zich welkom voelt. Ook de dimensie 'erkenning' kan aan de *menselijke clue* worden gekoppeld, want erkenning gaat over dat iemand zich gerespecteerd voelt, dat gevoel wordt beïnvloed door hoe medewerkers zich gedragen, stellen de medewerkers zich vriendelijk op of wordt de gast op een botte wijze benadert (Berry et al., 2006).

In conclusie kunnen de 9 dimensies worden gekoppeld aan de drie service experience clues. Dit houdt in dat de dimensies worden geraakt en/of overbracht door de aanwezigheid van functionele-, mechanische-, of menselijke clues. Een dimensie kan ook ondergebracht worden bij meerdere clues, zo hoort 'op gemak' in omgevingsaspecten bij de *mechanische clue*, maar in de vorm van gedrag bij de *menselijke clue*. Figuur 1 weergeeft de koppeling tussen de dimensies van gastvrijheid van Pijls-Hoekstra (2020) en service experience clues van Berry et al. (2006) op maat naar de invulling van onderdelen in het cateringconcept, die vervolgens tot de customer journey horen.

Figuur 1

Koppeling dimensies van gastvrijheid en service experience clues



Nu duidelijk is hoe de dimensies van gastvrijheid kunnen worden gekoppeld aan de service experience clues, worden de clues geoperationaliseerd. Tijdens het operationaliseren worden de clues uitgelicht en meetbaar gemaakt. Dit gebeurt door de aspecten uit het PVE waarmee de klant in aanraking komt, te koppelen onder de clues. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van aanvullende literatuur.

In paragraaf 1.1.1.2 staan onderwerpen die in een PVE-cateringconcept aan bod komen. De aspecten waarmee de klant in aanraking komt zijn hieronder opgesomd. De schuingedrukte woorden worden meegenomen in het onderzoek.

- **Voedingsbehoefte:** is de behoefte aan eten en drinken. In het cateringconcept valt dit onder het onderwerp *assortiment*, dit kan gaan over lunchpakketten, biologisch assortiment, gezond assortiment, warme en koude maaltijden (ontbijt, lunch, avondeten), fruit, dranken, *automatencatering*, belegde broodjes, overige snacks. Daartoe hoort ook de *vergaderservice* en daarbij horende assortiment als wel de koffi corner en pantry's.
- **Voedingspatroon:** gaat over eetgewoontes die iemand heeft. Wanneer iemand veel en vet voedsel eet en weinig vitamines binnenkrijgt, wordt er gesproken over een ongezond voedingspatroon (Bijsluiterwoordenboek, z.d.). Dit betreft diëten en of allergieën als bewuste keuzes, zo behoren veganistisch, koolhydraatarm, glutenvrij, vegetarisch, biologisch en lactosevrij tot deze categorie.
- **Maaltijdpatroon:** heeft betrekking op de schijf van 5 en geldt als belangrijke basis voor maaltijden. Hiertoe gaat het ook over de keuze voor ontbijt, lunch of avondeten (InfoNu, 2008).
- **Serviesinname** ofwel **afruimsysteem**: er zijn meerdere manieren. Zo is er het ontkoppeld afruimbuffet, dit houdt in dat het afruimsysteem niet aan de spoelkeuken is gekoppeld. Het afruimsysteem wordt in de uitgaande lijn van het restaurant geplaatst en de gebruiker sorteert zelf de afwas en het afval. Een tweede manier is een gekoppeld afruimbuffet, gekoppeld betekent dat het afruimbuffet is gekoppeld aan de vaatspoelinstallatie. De gebruiker moet langs de vaatspoelkeuken lopen en sorteert de afwas in de vaatspoelkorven. Bij regaalwagens moet de gebruiker zijn dienblad met servies en afval in de wagen zetten. De laatste manier is een band afruimsysteem, waarbij de gebruiker zijn servies en afval op een lopende band zet, deze manier is gekoppeld aan het afwassysteem.
- **Inrichting restauratieve ruimte:** dit heeft betrekking op de omgeving, hiertoe horen de meubels, gangpaden, comfort, kleurgebruik, geluiden, vermaak en aantal plaatsen.
- **Uitgiftesystemen** ofwel **typevoorziening**: er zijn meerdere varianten van uitgiftesystemen, het lijnbuffet, onderbroken lijnbuffet, freeflow buffer zijn veel voorkomend en worden toegelicht. Lijnbuffet houdt in dat de gebruikers langs het product lopen en een keuze maken, vanaf de achterkant vult de cateraar de producten bij. Een onderbroken lijnbuffet houdt in dat de gebruiker een dienblad moet pakken en zich aansluit in de lijn om bij producten te komen, veelal is er een onderbreking tussen koude en warme gerechten, dranken en de kassa. Een Freeflow uitgifte houdt in dat de gerechten niet aan elkaar gekoppeld zijn en in de lijn liggen, maar dat de gebruiker zelf een keuze maakt en dan kan afrekenen. Er zijn nog overige systemen, zoals zelfwerkzaamheid, waarin de klant zelf de soep uit de pan schept, de soep wordt wel bereidt door de cateraar.
- **Betaalsystemen:** hiertoe behoort het betalen bij een caissière of het zelf afrekenen (Alosery, 2015).
- **Automatenbeheer**, voor de gast *automatencatering*: het aanbieden van producten in een automaat.

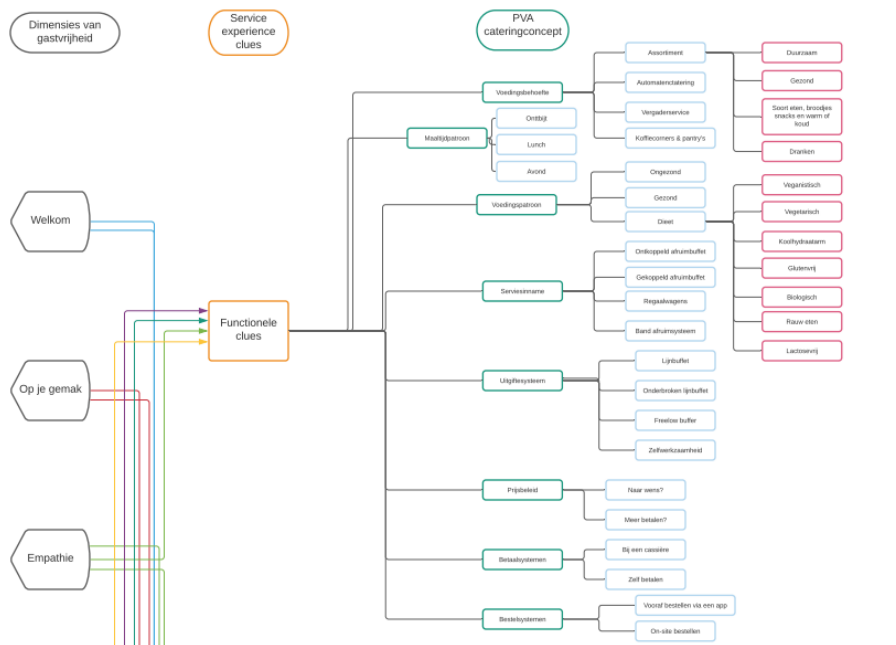
- **Prijsbeleid:** is afhankelijk van de kosten van producten, het gaat erom hoeveel medewerkers willen betalen voor het eten en de prijs/kwaliteitverhouding.
- **Openingstijden en beschikbaarheid:** gaat over de vraag naar catering en op welk tijdstip. Is de catering de hele dag geopend of op bepaalde tijden bijvoorbeeld tijdens het ontbijt, de lunch en avondeten.
- **Bestelsysteem:** op welke manier de klant het eten kan bestellen. Er zijn verschillende manieren. Een eerste is vooraf bestellen, bijvoorbeeld thuis via een app of de mail. Een tweede is on-site het eten bestellen, wat inhoudt dat de klant op het moment zelf in de kantine eten besteld.

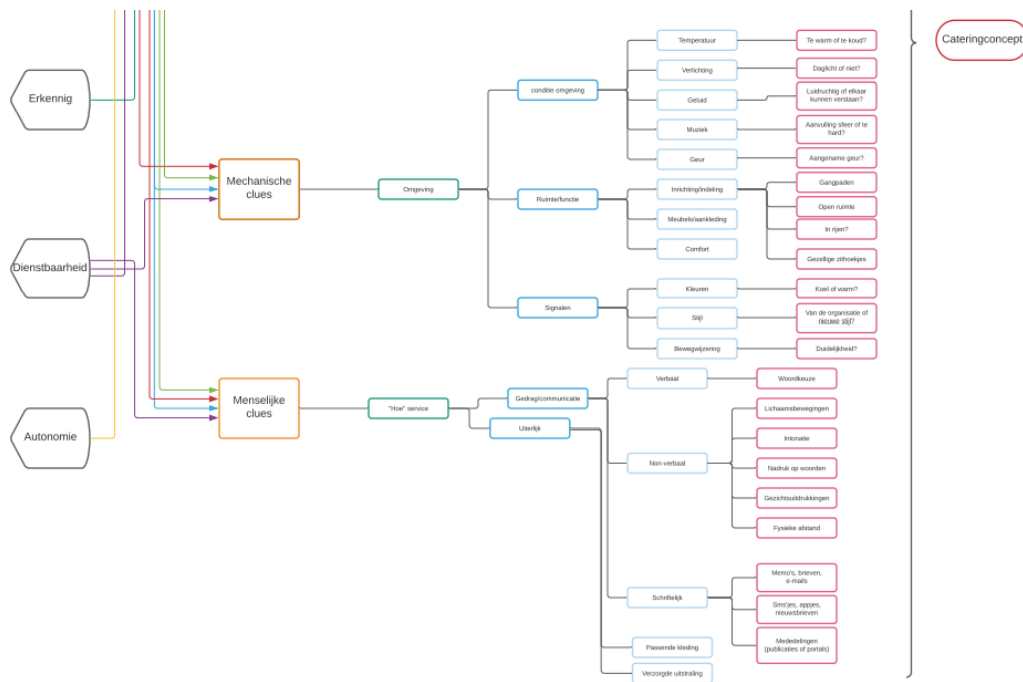
De inrichting restauratieve ruimte heeft betrekking op de omgeving. Bitner (1992) heeft onderzoek gedaan naar de impact van de fysieke omgeving op het gedrag van klanten en medewerkers, vertaald naar het Servicescapes model. Volgens het Servicescapes model begint de ervaring en beleving van klanten en medewerkers binnen de omgeving van de service. Er zijn drie factoren in de omgeving die de ervaring en beleving beïnvloeden, namelijk: de conditie van de omgeving, ruimte/functie en signalen. De ervaring en beleving kan positief en negatief worden beïnvloed door de conditie van de omgeving. Hiertoe horen aspecten zoals: *temperatuur* (te warm of te koud), *verlichting* ((voldoende) daglicht of geen daglicht), *geluid* (kunnen mensen elkaar verstaan of is de omgeving te luidruchtig?), *muziek* (is de muziek een aanvulling op de sfeer of is het te druk voor mensen?), *geur* (hangt er een aangename geur?). Tot de ruimte/functie behoort de *inrichting/indeling* (brede gangpaden? Open ruimte? Alles in rijen? Gezellige ontmoetingshoekjes?), *meubels/aankleding* (welke stijl krijgt de omgeving, sluit het aan bij de aankleding van de organisatie of moet het iets anders uitstralen?). Tot slot hebben signalen invloed op de ervaring en beleving. Signalen hebben betrekking op de *bewegwijzering* (is het duidelijk waar de locatie is of waar wat te doen is?), gebruik van *kleuren* (stralen de kleuren de gewenste functie uit, zijn de kleuren koel of warm) en *stijl* (wordt er ingegaan op de stijl van de organisatie of komt de stijl ergens anders vandaan?).

De menselijke clue gaat in op gedrag/communicatie en uiterlijk. Communicatie bestaat uit verbale en non-verbale communicatie. Bij verbale communicatie gaat het erom dat mensen zich uiten in woorden. De *woordkeuze* is belangrijk in bepaalde situaties. Een andere vorm is schriftelijke communicatie en omvat memo's, brieven, e-mails, sms'jes, appjes, nieuwsbrieven, mededelingen op publicatieborden of portals. Een derde vorm van communicatie is non-verbale communicatie, dat gaat over lichaamsbewegingen, intonatie of nadruk op woorden, gezichtsuitdrukkingen en de fysieke afstand tussen de zender en ontvanger (Robbins & Judge, 2015). In figuur 2 staat een boomdiagram waarin de literatuur en aspecten uit het cateringconcept worden gekoppeld aan de service experience clues, met daarin ook de koppeling tussen de dimensies van gastvrijheid en de clues.

Figuur 2

Boomdiagram cateringconcept





1.4 De customer journey

Het beroepsproduct dat wordt opgeleverd is een advies in de vorm van een customer journey. In dit project ligt de focus op aspecten waarmee de klant in aanraking komt binnen het cateringconcept. Eerst wordt de definitie van een customer journey in kaart gebracht, vervolgens wordt omschreven waarom de customer journey toepasselijk is binnen dit project.

Een gastvrijheidsbeleving wordt niet gebaseerd op één moment of element, maar op het hele proces tot aan de aanschaf van het product. Volgens De la Mar (2019) wordt het proces tot aan de aanschaf van het product de klantreis, guest journey of customer journey genoemd. In dit project is het begrip customer journey leidend. Court et al. (2009) weergeven de customer journey in vijf fasen, namelijk *awareness*, *familiarity*, *consideration*, *purchase* en *loyalty*. Lemon en Verhoef (2016) onderscheiden drie fasen, namelijk *pre-aankoop*, *aankoop* en *post-aankoop*. Volgens Hokkeling en de La Mar (2017) kent de customer journey grofweg drie fasen, namelijk de fase *vooraangaand aan het bezoek*, *gedurende het bezoek* en *na afloop van het bezoek*. De fase *vooraangaand aan het bezoek* bestaat uit de oriëntatie en heenreis. De gast zoekt in de oriëntatie een bedrijf dat de behoeften kan vervullen. Als er een bedrijf gekozen is begint de heenreis (fysiek of virtueel), deze kan vaak niet beïnvloed worden. Dit is te verklaren doordat een klant in een file kan komen te staan, hier heeft de organisatie geen invloed op. In de fase *gedurende het bezoek* kan de organisatie de ervaring van de gast actief beïnvloeden. Deze fase bestaat uit de ontvangst, het verblijf en het afscheid. De laatste fase, na afloop van het bezoek, bestaat uit de mening vormen en delen. Een organisatie kan hierop inspelen door de gast een fijne reis te wensen of de gast te bedanken voor de komst. Volgens De la Mar (2019) kent de customer journey grofweg 5 fasen, namelijk: de *voorbeleving*, de *ontvangst*, het *verblijf*, het *afscheid* en de *nabeleving*. In elke fase zitten *kritische belevingsmomenten*, die een rol spelen in hoe de klant de dienst ervaart. Een ander woord voor kritische belevingsmomenten is *touchpoints*. De touchpoints kunnen de dienstverlening maken of breken en zijn momenten waarin alle zintuigen worden meegenomen (Gastvrijheid in bedrijf, z.d.). Wanneer een klant het bedrijfsrestaurant binnen loopt en ziet dat de ruimte smerig is, ervaart deze in de ontvangst een touchpoint die invloed heeft op de totaalbeleving. In deze situatie zal het een negatieve ervaring worden, want de klant wil niet eten in een vieze omgeving. De relatie tussen touchpoints en service experience clues is dat de touchpoints kunnen worden verbeterd door in te gaan op service experience clues. De touchpoints raken alle zintuigen, en via de zintuigen komen drie typen signalen binnen, namelijk de service experience clues:

1. Functionele signalen: de technische kwaliteit van de dienst.
2. Mechanische signalen: zoals geur, geluid, textuur.
3. Menselijke signalen: komen voort uit de gedag van de dienstverlener, spelen in op de behoefte van de gast en de emotie (De la Mar, 2019).

De tabel hieronder weergeeft een aantal topics per fase in customer journey, die gerelateerd zijn aan het bedrijfsrestaurant.

Tabel 1

Clues verwerkt in de customer journey

Fase in de customer journey	Onderwerpen
De voorbeleving	Communicatie (reclame) - Mails voor interactie - Mededelingen op het portaal - Memo's - Fysieke advertenties Aanbiedingen op juiste communicatiekanalen? Openingstijden - Ochtend - Lunch - Avond Menu beschikbaar? Prijsbeleid? Wel of niet van tevoren kunnen bestellen? Mond-tot-mond reclame?
De ontvangst	Bewegwijzering Eerst indruk omgeving - Inrichting restaurant - Kleuren - Sfeer Klopt de omgeving, service en dienstverlening met het idee in de voorbeleving? Aanwezigheid mensen om te helpen Gedrag personeel Is het duidelijk hoe het bestellen van/ophalen van eten en drinken in werking gaat?
Het verblijf	Voedingsbehoefte Maaltijdpatroon Voedingspatroon Uitgiftesysteem Prijsbeleid Betaalsystemen Bestelsystemen Omgeving "Hoe" service <i>Meer informatie per onderdeel is te vinden in figuur 2.</i>
Het afscheid	Serviesinname - Ontkoppeld afruimbuffet - Gekoppeld afruimbuffet - Regaaltwagens - Band afruimsysteem Wensen ten aanzien van het menselijke aspect. Wordt u een fijne dag gewenst? Bedanken mensen u? Kunt u de weg terugvinden of wordt u geholpen? Bewegwijzering
De nabeleving	Communicatie - Mail met bedanken bezoek - Krijg ik een mail met acties of rechten? - Kan ik feedback geven? - Aftersales

Een advies in de vorm van een customer journey is toepasselijk voor dit project aangezien de focus ligt op aspecten/onderdelen van het cateringconcept waar de klant mee in aanraking komt. De focus ligt alleen op de onderdelen waar de klant mee in aanraking komt, omdat de gewenste gastvrijheidsbeleving in de toekomst wordt onderzocht. Hierdoor vallen de onderdelen waar de klant niet mee in aanraking komt af. Een customer journey is toepasselijk, omdat het de gehele reis van de klant weergeeft in fasen. Per fase kunnen de onderdelen van het cateringconcept wordt omschreven en kan er gekeken worden hoe de klant dit ervaart. Wanneer alleen een cateringconcept was ontwikkeld, waren de fasen: voorbeleving en nabeleving niet meegenomen. Om deze reden is het uitwerken van de customer journey over de catering de best passende oplossing voor dit vraagstuk. Het betreft een bredere scope dan alleen het cateringconcept, aangezien er dieper wordt ingegaan op de onderwerpen voorafgaand aan de dienst en na afloop van de dienst. En de customer journey richt zich op de reis van de gast, waar het in dit project ook gaat over de reis van de gast en waar deze mee in aanraking komt.

Wanneer de customer journey is ingevuld worden daaruit conclusies getrokken in de vorm van een visie op catering voor de toekomst. Zo weet de organisatie welke aspecten, speerpunten en onderdelen wel of niet moeten worden meegenomen in een toekomstig cateringconcept en om de tevredenheid van de medewerkers op peil te houden.

1.5 Trends en ontwikkelingen binnen de catering

De coronasituatie heeft de bedrijfsrestaurants hard getroffen. Nu de bedrijfsrestaurants weer open zijn, is er veel veranderd dan voorheen de coronasituatie. Een aantal van deze veranderingen zullen blijvend zijn, zoals dat het bedrijfsrestaurant niet alleen een lunchplek is, maar een ontmoetingsplaats gaat worden. Deze ontwikkeling is te verklaren doordat de functie van het kantoor veranderd naar een ontmoetingsplek en hierdoor ook de rol van het bedrijfsrestaurant veranderd. Er wordt verwacht dat medewerkers niet alleen voor de lunch het restaurant betreden, maar ook in de ochtend en/of avond om even bij te kletsen met collega's. Hierdoor zullen er steeds meer eetmomenten over de hele dag komen. De cateraar zal moeten inspelen op deze verschuiving, door het eten op andere manieren aan te bieden, denk aan een juice bar of coffeecorner. Ook met behulp van IT kan het vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd worden. De vraag naar eten vanuit medewerkers veranderd ook, de lunch mag best wat uitgebreider zijn dan een normale boterham (Reuver, 2020).

Nu de rol van het bedrijfsrestaurant verschuift naar een ontmoetingsplek, en een steeds belangrijker plek wordt binnen de organisatie, wordt hospitality steeds belangrijker. Dit gaat erover dat organisaties mensen een ervaring geven wanneer ze weer naar kantoor komen. Het verbeteren van de hospitality kan door het integreren van automatisering, waardoor het personeel meerwaarde kan leveren. Denk aan het toepassen van zelfscan kassa's, hierdoor is er niemand aanwezig bij het betalen, maar is de medewerker wel beschikbaar om vragen te stellen over het eten, de bereidingswijze en hoe het gaat.

Nu thuiswerken structureel zal blijven, gaan steeds meer organisaties het thuiswerken faciliteren. Naast het leveren van een bureaustoel, kan ook catering bijdragen aan het faciliteren van de thuiswerkplek. Dit kan in de vorm van het leveren van broodjes of het leveren van boxen.

Een belangrijke trend is duurzaamheid binnen de cateringwereld. De inkoop en distributie moeten efficiënt gebeuren om de ecologische voetafdruk te verkleinen. Het blijkt dat steeds meer mensen kiezen voor duurzamere voeding, zoals minder of geen vlees en biologisch. Daarnaast vinden bedrijven het aanbieden van gezond voedsel steeds belangrijker, waardoor dit onderwerp binnen het bedrijfsrestaurant steeds meer aandacht krijgt. Het sturen op een juiste balans aan nutriënten, niet te veel zout en gezonde vetten wordt steeds belangrijker (Van der Heide & Kalthof, 2021). Niet alleen bedrijven, maar ook mensen worden zich steeds bewuster van keuzes en zijn meer bezig met gezondheid. Hiertoe horen de volgende thema's: verankering duurzaamheid en plantaardig, minder vlees- en visconsumptie, vitale levensstijl en lokale producten (Cirfood, 2021).

Medewerkers komen niet elke dag meer naar kantoor door het structurele thuiswerken. Wanneer medewerkers wel op kantoor zijn is het belangrijk dat ze verrast worden en een echte belevenis ervaren. Er zijn verschillende manieren om dit te doen, het samenwerken met een lokaal foodbedrijf of het realiseren van een pop-up concert. Het idee van 'one size fits all' is voorbij, bedrijven kunnen kijken naar een andere invulling van de catering, maar het moet wel bij de organisatie passen. Als er vraag is naar een regulier bedrijfsrestaurant, dan kan het maatwerk nog wel verassend zijn. Bij deze ontwikkeling past een diversiteit aan concepten, maar wel een concept dat het beste past bij de organisatie en behoefte van gebruikers. Voorbeelden zijn: een bemand duurzaam concept, all day bar of een onbemand concept (grab en go) (Hintzen, 2021).

Digitalisering is een belangrijke ontwikkeling binnen de bedrijfscatering. Zo kan er vraag zijn naar een app waarop de gerechten van de catering te zien zijn, met daarnaast een functie in de app waarmee het eten besteld kan worden. Als werknemer kun je gezondheid en duurzaamheid vorderen door dit bij de gerechten te omschrijven, hierdoor wordt ook het bewustzijn van medewerkers bevordert. De voedselverspilling kan verminderd worden door te kijken naar de aanwezige producten en hierop het aanbod aan te passen in het

bedrijfsrestaurant of de app. Dit is in lijn met het idee dat medewerkers door technologie steeds meer gewend zijn aan eten bestellen waar, wanneer en hoe we willen. Technologie kan ook de beleving sturen, het inzetten voor een robot om je welkom te heten, je koffie te halen of je bord af te wassen, kan de beleving verbeteren. Er zijn verschillende manieren hoe bedrijfsrestaurants om kunnen gaan met digitalisering, technologie en data, maar het blijkt dat medewerkers door het altijd online zijn ook behoefte hebben aan ontspanning en persoonlijk contact. In dit kader is de komst van technologie in de catering een onvoorspelbare trend, omdat het niet duidelijk is wanneer de vraag van de consument toeneemt en er doorbraken zullen zijn (Vitam, 2019).

Hierop volgend worden een aantal trends en ontwikkelingen omschreven uit een artikel van Redactie Facto (2021), daartoe worden achternamen van personen genoemd die in het artikel wat verteld hebben. Er zijn steeds meer nieuwe cateringconcepten te herkennen binnen hybride organisaties. Volgens van de Graaf zijn minimarkets en 'grab en go' -concepten niet meer weg te denken uit de bedrijfscatering. Dit kan zowel bemand of onbemand worden ingezet. Wester geeft aan dat deze concepten op de minder drukke dagen (woensdagen en vrijdagen) ingezet kunnen worden, en op de drukke dagen een uitgebreider bemand concept met vers-beleving (maandag, dinsdag en donderdag) kan worden ingezet. Daarnaast heeft de overheid het idee van de koffiebar, waarin de catering naar de medewerkers toe komt (op kantoor), medewerkers nemen hierdoor gelijk pauze en komen daardoor in verbinding met elkaar. Juist in de deze tijd, waar mensen thuis werken en minder met elkaar in contact staan is deze binding belangrijk. Volgens Hintzen is er een verschuiving in de vraag bij cateraars, want er wordt gevraagd naar een combinatie van concepten in plaats van één concept, wat voorheen gebruikelijk was. Voorbeelden van concepten zijn: all day bar, onbemand concept of een duurzame bedrijfshoreca. Al deze concepten kunnen tegelijk en naast elkaar worden ingezet, al zijn ze van verschillende leveranciers. De cateraar is dan de 'foodregisseur' over de concepten. Daarnaast worden een aantal andere concepten ter inspiratie genoemd. De eerste is 'dark kitchens', waarin het eten decentraal wordt bereid en vervolgens wordt verspreid naar verschillende locaties. Een andere is het keukentafelconcept, een onbemand concept, huiselijk, verbindend en kostentechnisch haalbaar door het onbemande karakter. De derde is thuiswerkarrangementen, waarin de samenwerking met lokale ondernemers wordt aangegaan om de medewerkers thuis te faciliteren van catering.

1.6 Intern onderzoek bestaande documenten

In deze paragraaf is een intern document van gemeente Deventer geanalyseerd, om vervolgens te kunnen omschrijven wat het Toekomstgericht Werken (TGW) voor de organisatie betekend..

Toekomstgericht werken

In dit project staat alles in het teken van de toekomst, omdat het inrichten van de catering moet aansluiten bij het toekomstgericht werken van gemeente Deventer. Hierom worden interne documenten over TGW aangehaald om te omschrijven wat het TGW bij gemeente Deventer inhoudt.

Uit interne documenten blijkt dat gemeente Deventer door de coronamaatregelen snel is overgestapt naar thuiswerken, met als gevolg nieuwe inzichten over (thuis)werken, toename in het gebruik van digitale middelen en een andere blik op de functie van het kantoor dan voor de coronacrisis. Aangezien deze situatie niet gauw voorbij zal gaan, maar juist gaat transformeren naar een "nieuw normaal" heeft gemeente Deventer zich afgevraagd wat te doen op de langere termijn, voorbij de coronacrisis. Hieruit is het Toekomstgericht Werken (TGW) naar voren gekomen, waarin er is gekozen voor een combinatie van thuiswerken en het werken op kantoor. Daartoe horen de volgende uitgangspunten: "Het werk staat centraal:

- Het werk bepaalt de plek waar gewerkt wordt, thuis, op kantoor of ergens anders;
- We werken met plezier, met de goede elementen op kantoor en werken vanuit huis in balans;
- We maken in onderling overleg afspraken hoe we de werkzaamheden verdelen tussen thuis, op kantoor en eventueel elders;
- We werken virtueel waar mogelijk, fysiek waar wenselijk;
- De functie van het kantoor wijzigt naar meer een plek van ontmoeten en samenwerken naast werken. De nadruk ligt op verbondenheid, samenwerken en inspiratie opdoen;
- Als organisatie faciliteren we het werken en ontmoeten vanuit huis als op kantoor."

Deze keuze sluit het beste aan op het proces van de organisatieontwikkeling binnen gemeente Deventer en de HR-visie. De organisatie ontwikkelt zich steeds meer tot een netwerkorganisatie, waarbij plaats en tijd onafhankelijk werken geïntegreerd is. Nu de coronacrisis verminderd grijpt de gemeente de kans om het goede van thuiswerken te behouden en dit terug in balans te brengen met kantoor (Gemeente Deventer, z.d.)¹.

Om de vertaalslag van TGW concreet te maken is een enquête gehouden onder medewerkers, om een goed beeld te krijgen van wat medewerkers belangrijk vinden. Die input wordt gebruikt voor het herinrichten van het kantoor. De enquête ging in op waarom mensen naar kantoor komen straks, voor welke werkzaamheden en welke werkzaamheden het liefst thuis worden gedaan. Er zijn 936 medewerkers aangeschreven, waarvan er 575 hebben gereageerd (61% respons).

¹Bron afkomstig van SharePoint (niet publiekelijk toegankelijk) van gemeente Deventer.

Uit het onderzoek bleek dat medewerkers vooral activiteiten waarbij sociaal contact noodzakelijk is, zoals het delen van kennis, elkaar ontmoeten, sociale interactie, samenwerken in een projectteam en brainstormen het liefst op kantoor uitvoeren. Activiteiten waarbij individueel gewerkt kan worden, zoals bureauwerk, lezen en (creatief) denken en bellen worden liever thuis uitgevoerd. Medewerkers geven aan dat sociaal contact met collega's de belangrijkste reden is om naar kantoor te gaan. De belangrijkste reden om thuis te werken is dat medewerkers rustig kunnen werken. Uit de enquête blijkt dat belplekken en meer stilteplekken gewenste toevoegingen zijn op de werkvloer. Daarna volgen creatieve ruimtes en een kwart van de respondenten ziet graag meer informele ontmoetingsplekken en vergaderruimtes. Ook uit de enquête blijkt de veranderende functie van het kantoor. Medewerkers geven vooral aan voor sociale interactie naar het kantoor te komen, daarin komt het ontmoeten en samenwerken naar voren. Uit de enquête blijkt duidelijk waar vraag naar is, de organisatie heeft hieruit de volgende conclusie getrokken. Het stadhuis wordt het centrale ontmoetingspunt van de organisatie waar men collega's, inwoners en gasten ontmoet. Team-, organisatiebrede en inspirerende bijeenkomsten vinden met de veranderende functie veelal op het stadhuis plaats. Geconcentreerd werk, zoals denken, lezen en schrijven wordt zoveel mogelijk vanuit huis gedaan. En overleggen met een informeel karakter vinden zoveel mogelijk digitaal plaats (Gemeente Deventer, 2021b)¹.

Samengevat komen mensen in de toekomst naar het kantoor om te ontmoeten en samenwerken. De voornaamste redenen om straks naar het kantoor te gaan zijn: ontmoeten, brainstormen, samenwerken en het delen van kennis. Met daarbij ruimte om tussen de activiteiten door individueel te werken. Om TGW optimaal te faciliteren worden de algemene ruimtes in het stadhuis heringericht, zodat deze aansluiten bij de verandering en aantrekkelijk worden om te gebruiken. De organisatie wil meer variatie aanbrengen in soorten werkplekken en meer groen toevoegen. Daartoe hoort ook het aanbrengen van variatie binnen de domeinen, zoals meer plekken voor (video)bellen, ruimten om samen te werken en plekken waar je kunt zitten met de laptop. Het totaal aan Arbo-plekken (individuele werkplekken) zal gereduceerd worden aangezien het in lijn is met TGW, waar meer ruimte wordt gemaakt voor andere soort werkplekken (projectruimten, videobelplekken en overlegplekken). Dit is dan ook gelijk het toekomstbeeld voor de organisatie in samenhang met de uitgangspunten van TGW.

¹Bron afkomstig van SharePoint (niet publiekelijk toegankelijk) van gemeente Deventer.

Bijlage II. Interview guide individuele interviews

Introductie	
Smalltalk	Kort gesprek aangaan, bedanken voor de deelname
Voorstellen	Sophie Kamphuis, zit in het vierde jaar van de studie Facility Management en momenteel loop ik mijn afstudeerstage bij de facilitaire organisatie van gemeente Deventer.
Onderzoek	Hoe kan de catering toekomstgericht worden ingericht en daarbij aansluiten bij de gewenste gastvrijheidsbeleving van medewerkers.
Onderwerpen	- Catering waar de klant mee in aanraking komt. - Gastvrijheidsbeleving die de klant wil ervaren.
Duur	30 à 45 minuten
Akkoord	Uitgeprinte versie akkoord gegevensverzameling en verwerking. Tevens akkoord vragen voor start opname.

Interview start	
Situatie voorleggen	Door het TGW verandert de functie van het kantoor naar ontmoeten en samenwerken. Mensen werken in grote mate thuis en zullen voor ontmoeten naar het kantoor komen. Hierdoor is er een verandering in de vraag naar catering, waardoor er de vraag is hoe de catering toekomstgericht kan worden ingericht. Even los van de bestaande situatie, benieuwd naar de wensen voor de toekomst m.b.t. catering. Toekomstbestendig maken op basis van de gast.
Doel	Gevoel dat de respondent wil ervaren in de catering. Gastvrijheidsgevoel per touchpoint en hoe dit naar voren komt of geregeld kan worden.
Algemene vragen	Welke leeftijd? Op welke afdeling werkzaam? Wat is de achtergrond? Opleiding? Maak je gebruik van het bedrijfsrestaurant en hoe vaak ongeveer per week? <i>Antwoord Ja: start hoofdvraag. Antwoord nee: vragen waarom niet? Wanneer zou je het wel doen? > doorgaan met hoofdvraag.</i>

Hoofdvraag: Eten en drinken tijdens werktijd, hoe zou dat voor jou optimaal kunnen worden ingevuld?

Deelvragen (ter ondersteuning bij te weinig diepgang):

Customer journey	Touchpoint	Vragen ter ondersteuning
Voorbeleving	Voordat je gaat gebruik maakt van de catering, wil je dan contact?	Waarom wil je voor de tijd contact? Waarom is dat voor jou prettig? Hoe kan dat voor jou optimaal worden ingevuld (welke manier en waarover)?
	Wil je informatie via intranet, borden, e-mails etc. krijgen?	Maak je daar gebruik van? (zo ja) welke informatie wil je zien (aanbiedingen, menu, prijs)? Waarom voelt dat gastvrij?
Ontvangst	Wat wil je bij binnenkomst ervaren?	Bemand of onbemand? Waarom wel of niet? Welk gevoel krijg je bij (on)bemande catering? Wat is nodig om de ontvangst voor jou gastvrij te maken?
		Wat geeft een wow-effect bij binnenkomst? (netjes, aardig personeel, inrichting)
Verblijf	Hoe kan het bestellen van eten voor jou het prettigst worden ingericht?	Hoe kan dit voor jou in de toekomst naar wens worden ingericht? Waarom wil je op deze manier(en) bestellen? Welk gevoel geeft dat? Wat is daar qua gastvrijheid belangrijk?
	Wil je tijdens het bestellen	Waarom wil je dat kunnen zien? Welk gevoel geeft dat? Hoe kan dat voor jou optimaal worden ingericht?

	informatie over producten zien?	
	Hoe kan het afhaken van eten optimaal worden ingericht?	Waarom vind je het afhaken op die manier prettig? Welk gevoel geeft dat? In hoeverre verwacht je daarbij de aanwezigheid van personeel?
	Op welke manier wil je in de toekomst het eten kunnen betalen?	Waarom op die manier? Hoe kan dat gastvrij worden ingericht? Wat maakt je tevreden met afhaken? Gebruik technologie?
	Op welke manier moet het restaurant worden ingericht om aan je verwachtingen te voldoen?	Wat voelt goed? Eten opeten in het restaurant of ergens anders? Waarom voelt dat prettig? Wat kan daarin voor jou worden gedaan? Welke gastvrijheidsbeleving wil je daarin ervaren? Hoe kan dat voor jou goed worden ingericht? Welke kleuren vind je belangrijk? In hoeverre wil je geëntertaind worden in het restaurant?
	Wat verwacht je in de toekomst van het gedrag van het personeel?	Aanwezig of afwezig? Wat voelt voor jou gastvrij vanuit het gedrag van het personeel? Hoe wil je behandeld worden en wat is goed en wat is te veel?
Afscheid	Hoe kan het afruimen voor jou het prettigs worden ingericht?	Waarom wil je het graag op die manier? Wat wil je daarin ervaren?
	Verwacht je bij het afscheid nog iets van het personeel?	Ja waarom of nee waarom niet? Waarom voelt dat wel of niet goed voor je? Hoe moet het naar jouw idee worden gedaan, waar ligt de behoefte?
Nabeleving	Verwacht u na de tijd nog enige vorm van contact?	Waarom wilt u dat ervaren of waarom niet? Wat wilt u daarin voelen? Hoe kan dat juist worden ingericht? (feedback geven, bedanken bezoek, acties (terugkomen))

Zijn er nog onderdelen die niet aan bod zijn gekomen, maar die u wel wenselijk vindt in de toekomstige catering? Mist er nog iets voor u?

Extra topics: trends en ontwikkelingen – losse vragen:

- Verwacht je zelf het bedrijfsrestaurant naast eten ook voor andere activiteiten te gebruiken?
 - o Welke activiteiten?
 - o Hoe zou het dan moeten worden ingericht?
 - o Waarom?
- Naast het vaste lunch moment, verwacht je ook behoefte te krijgen aan eetmomenten op andere tijden?
 - o Welke tijden?
 - o Welke service verwacht je daarbij?
- Wanneer je thuis werkt, verwacht je dan het faciliteren van catering thuis?
 - o Ben je bereid daar meer voor te betalen? Hoe zie je dit voor je?
 - o Wat verwacht je en hoe wil je dat bestellen?
 - o Waarom voelt dit gastvrij en prettig?
- Een trend is het verrast worden tijdens het nuttigen van eten en drinken. Wat zou je vinden van een pop-up concert tijdens het eetmoment?
- Wat vind je van digitalisering in de catering en hoe zou dit er voor jou uit kunnen zien?
- Wil je in de toekomst een cateringvoorziening of bijvoorbeeld een combinatie van?
- Lijkt een koffiebar die langs de afdelingen gaat een leuke invulling voor in de toekomst?
- Hoe denk je over een minimarket (ah to go) of grab en go concept in het gebouw?
 - o Wat als de reguliere kantine dan minder open zou zijn? Hoe voelt dat dan?
- Een ander concept is een dark kitchen, waarin het voedsel decentraal wordt bereid en vervolgens wordt verspreid naar de locaties. Als dit wordt toegevoegd, hoe voel je je daarbij?

- Wat denk je over het keukentafel concept, wat inhoudt dat je in een soort keuken eigen voedsel bereidt (of met collega's) in een huiselijke ruimte?

Afsluiting	
Afsluiting interview	Wilt u nog iets toevoegen aan het gesprek?
Bedanken	Bedanken voor de tijd.

Ter aanvulling wordt het boomdiagram meegenomen naar het interview, waarin alle informatie per touchpoint staat gesorteerd. Hierdoor kunnen zaken die zijn besproken worden afgetekend en kan nog verder worden gevraagd naar zaken die niet zijn besproken. Het boomdiagram staat op de pagina hieronder.

Bijlage III. Overzicht dimensies van gastvrijheid

De tabel hieronder weergeeft de dimensies van gastvrijheid

Dimensies gastvrijheid		
Autonomie	Op gemak	Empathie
Ervaren vrijheid	Veilig voelen	Wensen gast begrijpen
Invloed op hoe iets gebeurt	Ontspannen voelen	Behoeften gast begrijpen
	Thuis voelen	De gast lezen
	Vermindering stress	
	Zelfverzekerd voelen	
Welkom	Erkenning	Dienstbaarheid
Welkom voelen	Gewaardeerd voelen	Iemand doet moeite voor je
Uitnodigende sfeer	Belangrijk voelen	Naar je zin wil maken
Warm ontvangst	Erkend voelen	
	Gerespecteerd voelen	
	Echt contact ervaren	
	Serius genomen worden	
Efficiëntie	Entertainment	Verassing¹
Soepele procedures	Als afleiding	Overtreffen verwachting
Vrijheid om te regelen wat de klant vraagt	Plezier	Wow-ervaring

¹Wanneer de organisatie veel erkenning geeft, kan de gast dit als een verassing ervaren.

Bijlage IV. Overzicht fragmenten interviews

In de afbeeldingen hieronder kan achterhaald worden waar de informatie uit de presentatie vandaan komt. Dit is opgedeeld per fase van de customer journey, achter elke clue staan de fragmenten, waarin iets over die bepaalde clue wordt gezegd.



Bijlage V. Prezi bevindingen interviews

Wanneer de link hieronder wordt aangeklikt wordt de Prezi met bevindingen uit de interviews weergegeven.

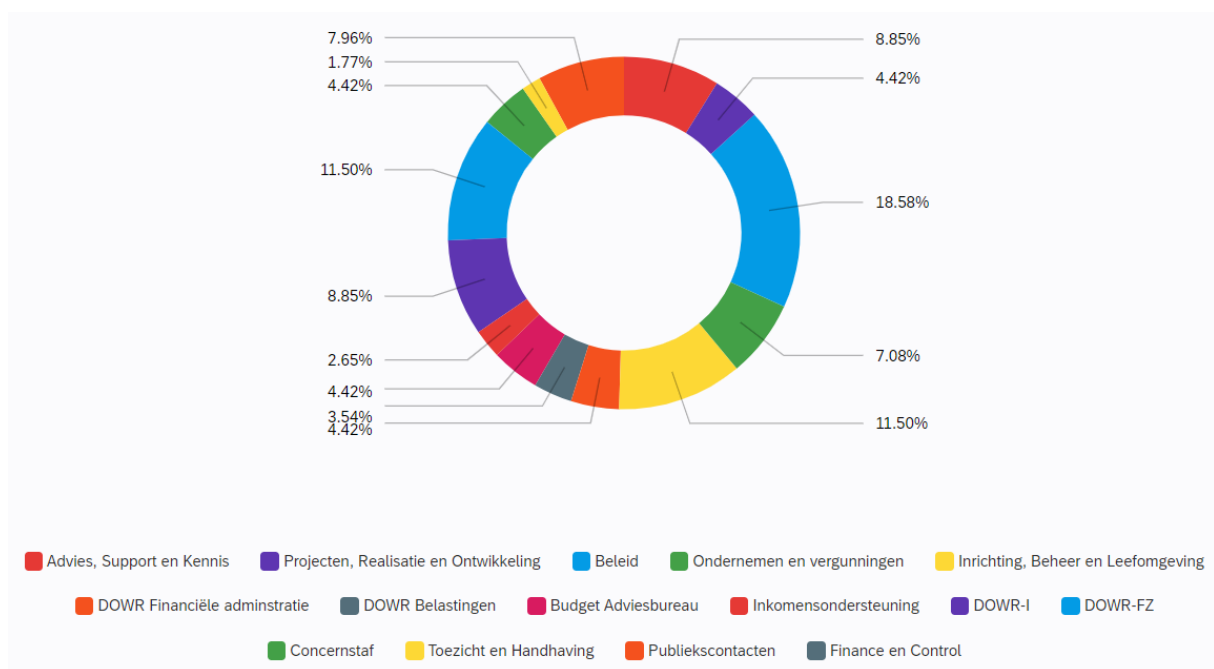
<https://prezi.com/view/bLs5jzeQ47wfpieLuR24/>

Bijlage VI. Bevindingen enquête

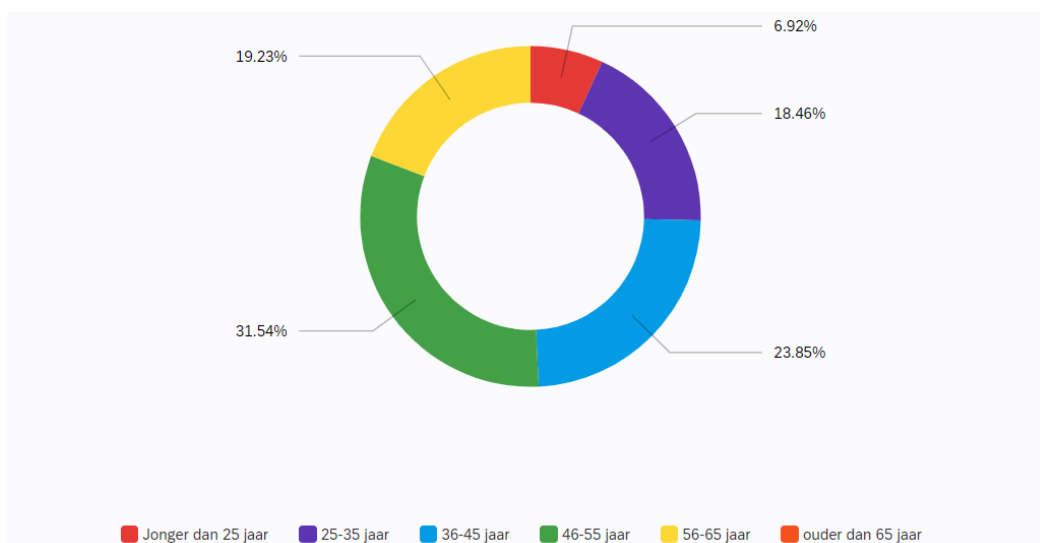
Er is een enquête uitgezet op het intranet van gemeente Deventer, waarin de resultaten uit de interviews zijn getest binnen de gehele doelgroep. De bevindingen uit de enquête zijn in samenhang met de interviews het toekomstgerichte cateringconcept. De bevindingen worden hieronder toegelicht en vatbaar gemaakt voor de customer journey.

In totaal hebben 136 medewerkers de enquête ingevuld. Op basis van het aantal medewerkers dat iets wel of niet verwacht worden keuzes gemaakt voor het toekomstige cateringconcept. Mocht er iets van de situatie afwijken dan wordt dit verantwoord.

Een van de eerste vragen betreft de afdeling waarbinnen de respondenten werkzaam zijn. In totaal hebben 113 medewerkers deze vraag ingevuld, het plaatje hieronder weergeeft in procenten waar de respondenten werkzaam zijn.



Op de vorige vraag volgde een vraag over de leeftijd van de respondenten. Er is gekozen voor het categoriseren, omdat het verwerken van data hierdoor soepeler verloopt dan wanneer iedereen het getal invult. 130 respondenten hebben deze vraag ingevuld, de tabel hieronder weergeeft in procenten het aantal respondenten binnen een bepaalde leeftijdscategorie.



Op de vraag of medewerkers gebruik maken van het bedrijfsrestaurant komt het volgende naar voren:

#	Field	Choice Count
1	Ja	88.62% 109
2	Nee, waarom niet?	11.38% 14

123

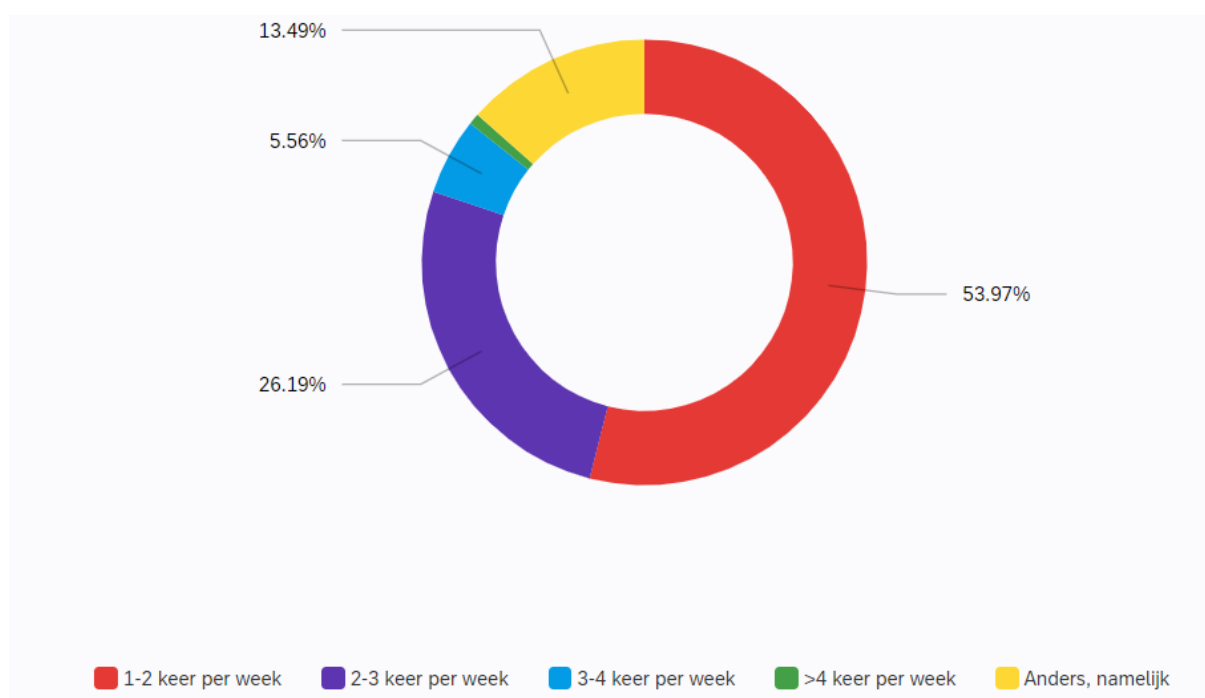
Op de vraag 'waarom niet' hebben medewerkers het volgende antwoord gegeven:

Heel af en toe maak ik er gebruik van. Dat is geen gewoonte.
 Eigen eten mee van huis
 Ik neem altijd mijn eigen boterham mee en maak een ommetje.
 Op dit moment door corona niet.
 Ik loop altijd even de stad in met collega's.
 Ik werk te veel thuis. Daarnaast vind ik een wandeling in de pauze altijd fijn. Dus als er meer 'to go' aanbod zou zijn is het voor de momenten dat ik op kantoor ben misschien wel fijn.
 Sinds kort werkzaam, alleen nog maar thuis aan het werk.

Ik neem mijn eigen lunch mee en eet soms 's avonds mee.
 Neem mijn eigen brood mee.
 Ik eet thuis, of neem het mee, en haal sporadisch eens wat in de kantine.
 Omdat ik voornamelijk thuis aan het werk ben.
 Heel incidenteel. Neem brood mee van huis.
 Sinds corona heb ik nauwelijks gebruik gemaakt van het restaurant, omdat ik niet veel op kantoor ben. En als ik er ben vaak voor een halve dag.

Medewerkers geven niet aan dat ze ontevreden zijn over het bedrijfsrestaurant en daarom niet gaan. De voornaamste reden waarom niet is dat medewerkers een ommetje willen maken, eigen eten meenemen en veel thuis werken. Iemand gaat in op de behoefte aan 'to go' aanbod. Hierover is een enquêtevraag, waaruit gaat blijken of meerdere medewerkers daar behoefte aan hebben.

Om de toekomstige bezetting in te schatten is de volgende vraag gesteld: 'Hoeveel dagen per week verwacht u in de toekomst, met de hybride werken situatie, gebruik te maken van het bedrijfsrestaurant?' Het figuur hieronder weergeeft de resultaten, 126 respondenten hebben deze vraag beantwoord.



Zoals te lezen heeft 13,45% 'anders, namelijk' ingevuld. Hierop werden de volgende reacties gegeven:

Geen gebruik
 2x in de maand
 Sporadisch (bij slecht weer)
 1-2 keer per maand

Zelden
 Niet elke week
 <1x per maand
 Bij uitzondering

1 keer per maand
 1 keer per twee weken
 3-4 keer per maand
 Eens per 2 weken

Ik varieer door zelf lunch mee te nemen en door heel af en toe wat te kopen in het bedrijfsrestaurant Ben ingehuurd dus alleen als ik op kantoor ben, en dat is variabel Minder dan 1 keer per week

Meer dan de helft van de respondenten, namelijk 68 medewerkers verwachten 1 á 2 keer in de week gebruik te maken van het bedrijfsrestaurant. Ruim een kwart van de respondenten, 33 medewerkers, verwachten 2 á 3 keer in de week naar het bedrijfsrestaurant te gaan. 17 respondenten hebben anders ingevuld en geven aan maandelijks te gaan, of eens per twee weken. Ook gaan sommige medewerkers niet of zelden, oorzaken hiervan zijn bijvoorbeeld thuiswerken (TGW) en slecht weer.

De vijfde vraag van de enquête was een meerkeuzevraag, namelijk: 'Wat vindt u van de huidige openingstijden van het bedrijfsrestaurant?'. Hieruit zijn de volgende resultaten naar voren gekomen.

#	Field	Choice Count
2	Ik vind dat de openingstijden verbreed moeten worden.	7.32% 9
1	Ik ben tevreden over de huidige openingstijden.	52.03% 64
3	De huidige openingstijden zijn goed, als er een ander uitgiftepunt wordt toegevoegd waar ik buitenom openingstijden eten kan halen.	40.65% 50
		123

Meer dan 50% van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over de huidige openingstijden. Toch geeft een groot aantal respondenten aan dat er behoefte is aan een andere uitgiftepunt waar buitenom openingstijden eten kan worden gehaald. Verderop in de enquête is gevraagd of medewerkers behoefte hebben aan automaten catering, de resultaten daarvan zullen weergeven of er in de toekomst een extra uitgiftepunt moet worden toegevoegd. Het waarom medewerkers behoefte hebben aan een ander uitgiftepunt komt naar voren door TGW, waardoor er behoefte is aan meer flexibiliteit in het aanbod. Daarnaast vinden medewerkers het efficiënt aangezien ze niet buitenom openingstijden naar een dichtstbijzijnde supermarkt hoeven te lopen.

Deze zesde vraag van de enquête is als volgt: 'Voordat ik het bedrijfsrestaurant betreed wil ik graag contact hebben met de catering?'. Vooraf contact hebben gaat over online/offline een menu kunnen zien, of een uitgelicht (waar het cateringpersoneel zich in voorstelt). Hierover is het volgende naar voren gekomen.

#	Field	Choice Count
1	Nee ik heb vooraf geen contact.	53.03% 70
2	Ja in de toekomst zou ik een vooraf gepresenteerd menu willen zien.	27.27% 36
3	Ja ik zou eens in de zoveel tijd een uitgelicht 'artikel' willen zien, waarin ik kennis maak met het cateringpersoneel of uitgebrachte broodjes.	19.70% 26
		132

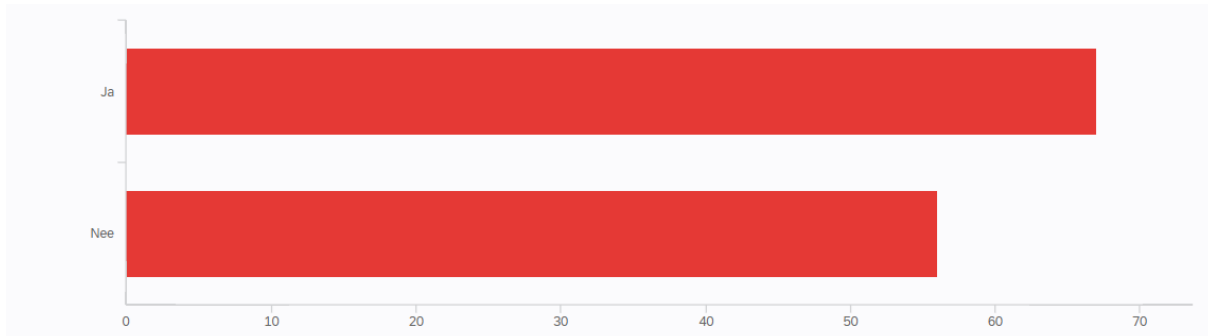
Het blijkt dat een groot aantal van de respondenten geen behoefte heeft aan vooraf contact. Dit kwam in de interviews ook naar voren en de reden hiervoor is dat ze geen sleur willen, het niet in het kader van duurzaamheid willen en bij aankomst graag zien wat er te halen valt. Daarin vinden ze het belangrijk dat het cateringpersoneel de behoefte van de gast begrijpt, dat ze niet worden opgezaagd met informatie.

De volgende vraag ging over de behoefte aan vooraf eten kunnen bestellen, om het vervolgens op te halen in het bedrijfsrestaurant.

#	Field	Choice Count
1	Ja	43.55% 54
2	Nee	56.45% 70
		124

Meer dan de helft van de respondenten heeft hier geen behoefte aan in de toekomst, in de interviews werd dit door één persoon aangegeven. Toch geeft een aanzienlijk aantal respondenten aan dat vooraf eten bestellen gewenst is. Waarom medewerkers het niet zouden willen is te verklaren doordat medewerkers bij aankomst willen zien wat er ligt en het overbodig vinden. Waarom medewerkers het wel willen is omdat medewerkers keuzevrijheid willen ervaren, dit gaat erover dat de medewerkers vooraf kunnen bepalen wat diegene wil eten, het bestellen en weten dat het gewenste eten er daadwerkelijk is. Momenteel komen medewerkers in de kantine en kan het zijn dat het gewenste broodje op is. Daarnaast is vooraf bestellen gewenst door TGW, medewerkers willen soms later dan de openingstijden op kantoor, als het broodje besteld is kan het worden klaargelegd en is er vooralsnog een mogelijkheid om te eten.

Een volgende vraag gaat erover of medewerkers het op prijs stellen om productinformatie (ingrediënten, allergenen, herkomst product) te kunnen zien. De meerderheid, namelijk 67 respondenten geven aan dit op prijs te stellen.



Medewerkers willen in de toekomst productinformatie zien. Er is hier behoefte aan, omdat medewerkers keuzevrijheid willen ervaren. Daarnaast is het efficiënt voor zowel de medewerkers als het cateringpersoneel. Zo hoeven de medewerkers niet te wachten totdat het cateringpersoneel beschikbaar is op piekmomenten, het cateringpersoneel houdt daarbij zelf meer tijd over voor andere zaken wanneer dit soort vragen al duidelijk zijn. Daarnaast geven medewerkers aan het een mooie toevoeging te vinden om mensen bewust te maken van wat er in een product zit en waar het vandaan komt. Dat vinden ze in deze tijd, waarin gezond zijn en duurzaamheid een trend is belangrijk.

De negende vraag in de enquête betreft: 'Zou je een gepresenteerd menu bij aankomst in het bedrijfsrestaurant een goede toevoeging vinden?'. Waar medewerkers in de voorbeleving niet vooraf contact hoeven (d.m.v. een menu of uitgelicht), zijn de resultaten hier anders zoals de afbeelding hieronder laat zien.

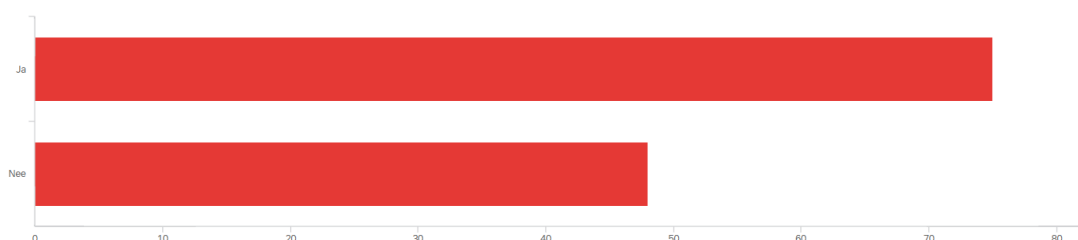
#	Field	Choice Count
2	Nee	26.61% 33
1	Ja	73.39% 91
124		

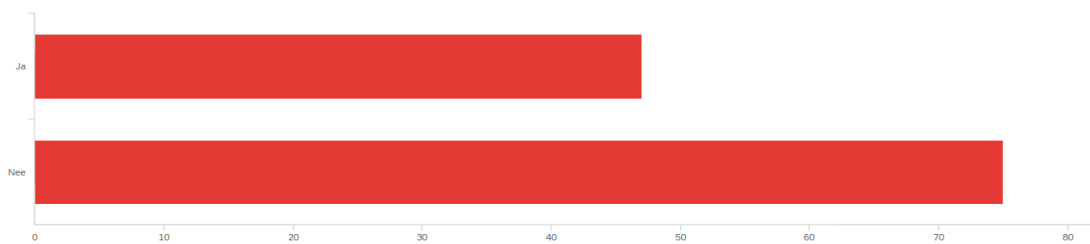
Bijna $\frac{3}{4}$ van de respondenten wil in de toekomst bij aankomst een menu zien. Uit de interviews is gebleken dat het een welkom gevoel geeft en duidelijkheid schept. Er is dan gelijk een overzicht van het assortiment en aanbod die dag.

Vervolgens zijn er twee stellingen voorgelegd. De stellingen en uitkomsten zijn hieronder te vinden.

Q15 - Als er een saladebar in het assortiment komt, ga ik daar gebruik van maken.

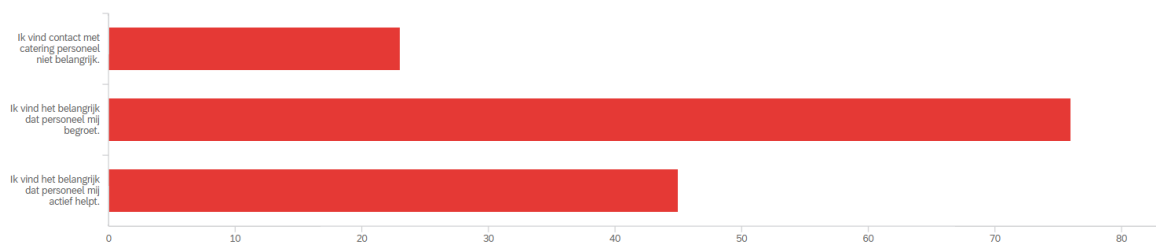
Page Options ▾





Uit de interviews bleek dat er behoefte is aan een salade- en yoghurtbar ter uitbreiding van het assortiment. Nu de resultaten zijn getest binnen de grotere doelgroep blijkt dat een groot aantal medewerkers wel behoefte heeft aan de saladebar, maar geen behoefte heeft aan een yoghurtbar. In de interviews was hier behoefte aan, omdat het aanbod er daardoor wat voller uitzag, wat een welkom gevoel geeft en de keuzevrijheid om iets anders dan een broodje of snack te halen. Alhoewel het niet de meerderheid is, geeft een aanzienlijk aantal respondenten aan wel gebruik te maken van de yoghurtbar. Hierom wordt deze toch meegenomen in het advies.

De volgende vraag (hieronder te vinden) had drie antwoordcategorieën, waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren. De categorieën waren: 'ik vind contact met cateringpersoneel niet belangrijk.', 'ik vind het belangrijk dat personeel mij begroet' en 'ik vind het belangrijk dat personeel mij actief helpt'. De resultaten zijn hieronder weergegeven.



De resultaten weergeven dat medewerkers het belangrijk vinden dat het cateringpersoneel hen begroet en in zekere zin actief helpt. Een klein aantal respondenten, namelijk 23 vindt het contact niet belangrijk. Uit de interviews is gebleken dat medewerkers contact met het cateringpersoneel belangrijk vinden tijdens de aankomst, het verblijf en het afscheid. Waarom? Wanneer het personeel zich open opstelt en de moeite doet om iemand te helpen ervaren medewerkers een welkom gevoel, wat ze belangrijk vinden. Daarnaast willen medewerkers zich op hun gemak voelen en dat krijgen ze wanneer iemand laat zien je op te merken en laat weten dat het leuk is dat je er bent. Daarnaast geeft de aanwezigheid en de houding medewerkers het idee van maatwerk (dat er gauw op wensen kan worden in gespeeld). Tevens is het gedrag van het personeel belangrijk, omdat het medewerkers een gevoel van betrokkenheid en binding geeft. Tevens heeft dit te maken met het gevoel dat iemand moeite voor je doet, wat volgens medewerkers door het gedrag van personeel kenbaar wordt.

Tijdens de interviews is er gesproken over aftersales, bijvoorbeeld een aanbieding, spaaractie of enquête na het bezoek. Hierover waren de meningen verdeeld, waardoor de volgende de stellingen zijn voorgelegd in de enquête:

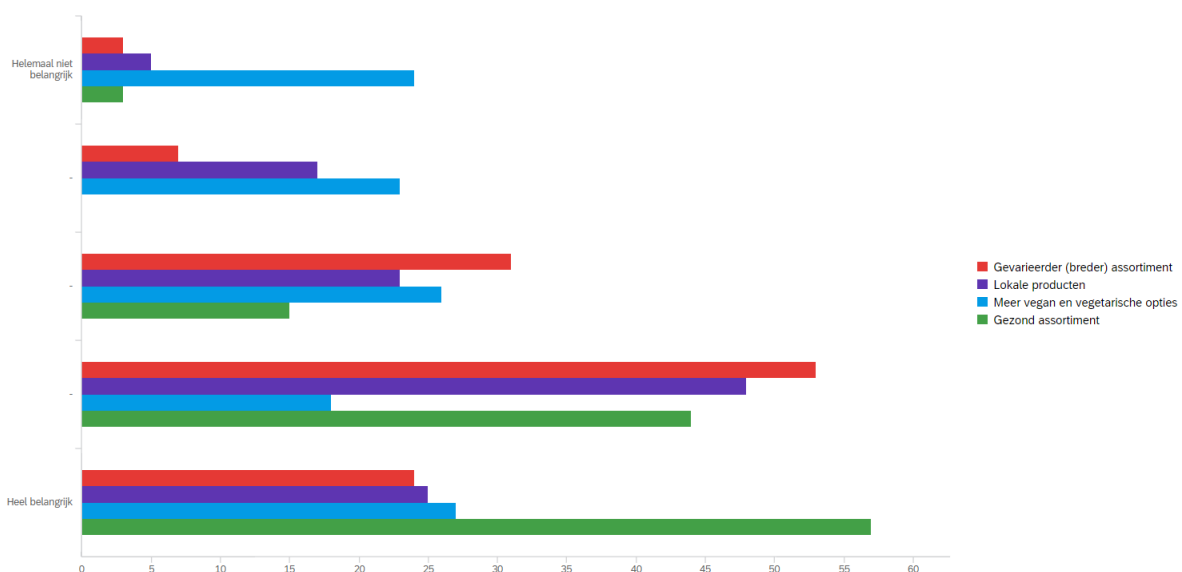
- Ik vind een wekelijkse aanbieding een goede toevoeging
- Ik vind het sparen voor korting een goede toevoeging
- Ik vind het belangrijk eens in de zoveel tijd mijn mening te kunnen geven via een enquête.

De respondenten konden aangeven of ze het eens of oneens waren met de stellingen, de antwoorden zijn hieronder te vinden.

#	Field	Eens	Oneens	Total
1	Ik vind een wekelijkse aanbieding een goede toevoeging	70.00% 84	30.00% 36	120
2	Ik vind het sparen voor korting een goede toevoeging	31.67% 38	68.33% 82	120
3	Ik vind belangrijk eens in de zoveel tijd mijn mening te kunnen geven via een enquête	63.33% 76	36.67% 44	120

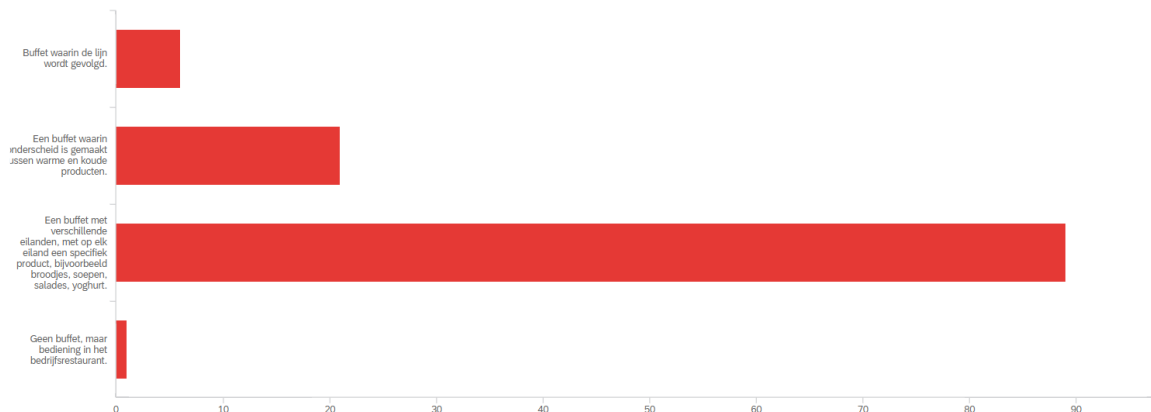
In de toekomst vinden medewerkers een wekelijkse aanbieding een goede toevoeging, net als de behoefte aan eens in de zoveel tijd je mening te kunnen geven. Een wekelijkse aanbieding blijkt gewenst te zijn door het gevoel dat iemand moeite doet, maar ook beloond worden voor het wekelijkse bezoek. Waar uit de interviews naar voren kwam dat de meerderheid geen enquête hoeft, zijn er veel respondenten die dit wel wensen. Waarom? De leverancier weet wat er speelt en wat gewenst is, hierdoor voelen medewerkers zich gehoord en vinden ze het een fijn idee hun ideeën kwijt te kunnen. Belangrijk is dat het niet structureel wordt, zodat medewerkers niet enquêtemoe worden.

Vervolgens zijn een aantal stellingen over het assortiment voorgelegd, waarin medewerkers via een puntenschaal konden aangeven in hoeverre iets als belangrijk wordt ervaren.



Wat opvalt is dat een gezond assortiment, een gevarieerder (breder) assortiment en lokale producten hoog scoren en als belangrijk worden ervaren. Het aantal respondenten dat deze zaken helemaal niet belangrijk vindt varieert van 3 tot 5 respondenten op het totaal van 118. Meer vegan en vegetarische opties scoort op elke schaal ongeveer gelijk, dit is te verklaren doordat medewerkers of wel of niet vegan en vegetarisch eten en het daardoor juist wel of niet belangrijk vinden. Een gevarieerder (breder) assortiment is gewenst omdat medewerkers keuzevrijheid willen ervaren in wat er gegeten kan worden. Daarnaast willen medewerkers bijdragen aan duurzaamheid en met vegan en vegetarische opties en lokale producten hebben medewerkers het gevoel dat ze hieraan bijdragen. Tevens geven medewerkers aan bewuster te zijn van voedingsmiddelen en daarom een gezonder assortiment willen, niet alleen om de gezondheid van zichzelf, maar ook om de gezondheid en vitaliteit van collega's. Er kan geconcludeerd worden dat alle stellingen in de toekomst wenselijk zijn.

Wat betreft de uitgifte is aan medewerkers gevraagd welke opstelling in het bedrijfsrestaurant aan sluit bij hun wensen. Van de 117 respondenten vinden 89 respondenten dat de derde optie het beste aansluit bij hun wensen.



Het is duidelijk dat de meerderheid voorkeur geeft aan een buffet met verschillende eilanden, met op elk eiland een specifiek product, bijvoorbeeld broodjes, soepen, salades, yoghurt. Uit de interviews is naar voren gekomen dat medewerkers deze manier efficiënt vinden, het is meteen overzichtelijk waar iets te vinden is en daar loop je heen. Dit heeft ook te maken met de behoefte aan keuzevrijheid, wanneer de lijn gevolgd moet worden en medewerkers alles moet opscheppen/klaarmaken voelt dit niet prettig. Medewerkers willen zelf ergens naar toe lopen en kiezen wat gewenst is.

In de interviews kwamen verschillende wensen naar voren over de productkeuze. Bij bepaalde producten vinden medewerkers de zelfredzaamheid fijn en bij andere producten weer niet. Dit is getest door een product te noemen en vervolgens de keuze te geven voor zelf samenstellen, iemand die het bereidt of geen voorkeur. De resultaten zijn als volgt.

Broodjes uitgifte:

#	Field	Choice Count
3	Geen voorkeur	18.26% 21
1	Broodje zelf samenstellen	20.87% 24
2	Broodjes die klaarliggen (huidige manier)	60.87% 70
		115

Salade uitgifte:

#	Field	Choice Count
1	Salade zelf samenstellen	65.22% 75
3	Geen voorkeur	30.43% 35
2	Dat een medewerker het saladebakje vult	4.35% 5
		115

Soep uitgifte:

#	Field	Choice Count
1	Soep zelf inscheppen	56.52% 65
3	Geen voorkeur	33.04% 38
2	Een medewerker die het kommetje vol schept	10.43% 12
		115

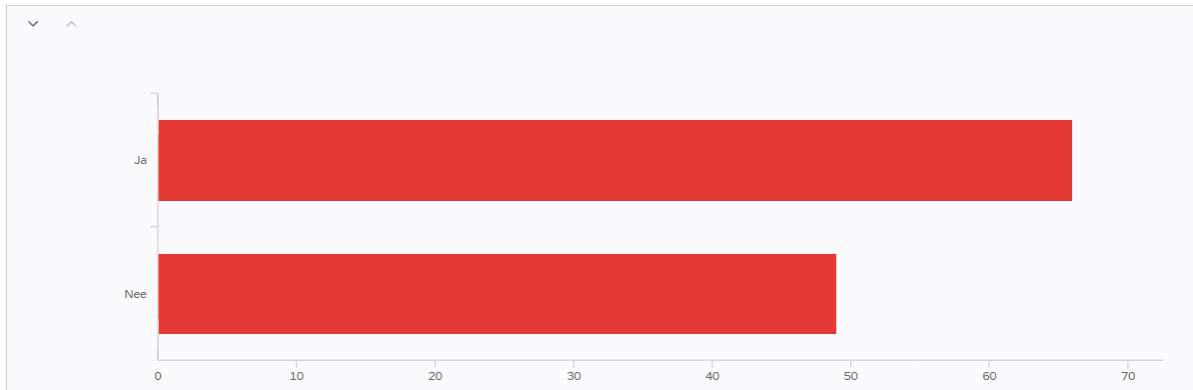
De huidige manier van broodjes klaarleggen blijkt de juiste manier te zijn. Medewerkers vinden dat wenselijk, omdat het efficiënt werkt en medewerkers zelf geen moeite hoeven te doen. Dat medewerkers de salade zelf willen samenstellen is te verklaren doordat ze autonomie willen ervaren. Voor hen voelt broodjes en soep als iets waar geen verschil in gemaakt kan worden, je vult het kommetje en gaat het eten. Bij de salade wil de een meer sla, de ander meer pasta en weer een ander meer dressing. Hierdoor is er behoefte aan zelf de salade

samenstellen, zodat het naar wens gemaakt kan worden. Bij de soep uitgifte komt het zelf inscheppen naar voren als meest gekozen. Tijdens de interviews gaven medewerkers aan dat het efficiënt werkt en zo mag blijven.

De volgende vraag en het antwoord zijn hieronder te lezen.

Q32 - Heeft u buitenom openingstijden behoefte aan tussendoortjes?

Page Options ▾



De meerderheid heeft behoefte aan tussendoortjes buitenom openingstijden. Waar dit in de vijfde vraag van de enquête niet duidelijk werd, geeft de meerderheid deze behoefte wel aan. Het is gebleken dat medewerkers behoefte hebben aan tussendoortjes door de gevolgen van het TGW. Medewerkers vergaderen over lunchtijden heen en hebben daarna behoefte aan wat lekkers, maar dan is vaak de kantine al dicht. Daarnaast vinden medewerkers het prettig om soms een tussendoortje te nemen in de ochtend en middag, om de dip weg te nemen of even samen te komen.

Om te weten te komen hoe het kan worden ingericht voor medewerkers is de volgende vraag gesteld. Deze vraag is: 'Zou u als aanvulling op de catering gebruik maken van automatencatering als die er zou zijn?'.

#	Field	Choice Count
1	Ja	50.88% 58
2	Nee	49.12% 56

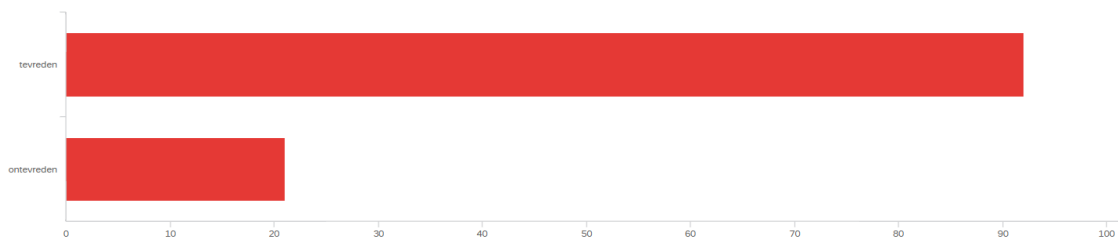
114

Met een verschil van 2 respondenten, is er een meerderheid die wel gebruik zou maken van de automatencatering. De respondenten die aangaven behoefte te hebben aan tussendoortjes, zijn bij deze vraag ongeveer gelijk. Dat is logisch, aangezien medewerkers die geen behoefte hebben aan tussendoortjes, ook niet gebruik zullen maken van de automatencatering. Alhoewel er een klein verschil van twee is, wordt deze oplossing meegenomen in het toekomstige concept. Waarom automatencatering? Omdat het volgens medewerkers efficiënt werkt, en er behoefte is aan wat kleins voor een supermarktprijsje. Dat is met automatencatering mogelijk.

De volgende vragen zijn als volgt 'Heeft u behoefte aan een extra koffiebar met speciale koffie en thee?' en 'Zo'n extra koffiebar is niet gratis, zou u gebruik maken van deze koffiebar als u hiervoor moet betalen?'. Van de 115 respondenten geeft een meerderheid van 88 respondenten aan geen behoefte hebben aan een koffiebar. Daarnaast geeft een meerderheid van 83 respondenten aan niet gebruik te maken van de koffiebar als hiervoor betaald moet worden.

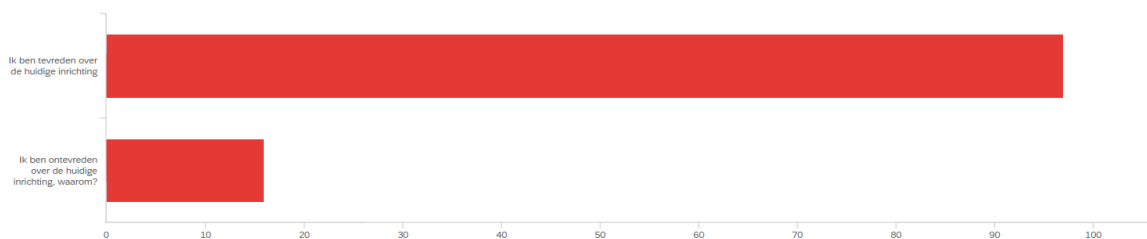
Zoals gebleken is er geen behoefte aan een extra koffiebar. Het waarom is voornamelijk omdat medewerkers het overbodig en niet nodig vinden. Daarnaast is het te verklaren, doordat de koffie/thee uitgifte tegenwoordig steeds meer specialere koffie en thee aanbiedt. Hierdoor zullen mensen niet bereid zijn te betalen voor zo'n koffiebar.

Uit de interviews bleek dat een aantal medewerkers ontevreden was over de huidige koffie/thee uitgifte in het bedrijfsrestaurant. Hierover is ten eerste deze vraag gesteld.



De meerderheid is wel tevreden over de huidige koffie en thee uitgifte, waardoor dit concept kan blijven in de toekomst.

Een aantal medewerkers geeft aan ontevreden te zijn over de koffie/thee uitgifte. Het waarom achterhalen is van belang bij deze vraag, aangezien dat aanleiding kan geven tot het adviseren van aanpassingen. Hierom is de volgende vraag gesteld:



De hoeveelheid medewerkers die tevreden zijn komen grotendeels overeen. Medewerkers die ontevreden hebben aangeklikt is gevraagd waarom. De antwoorden zijn hieronder te vinden.

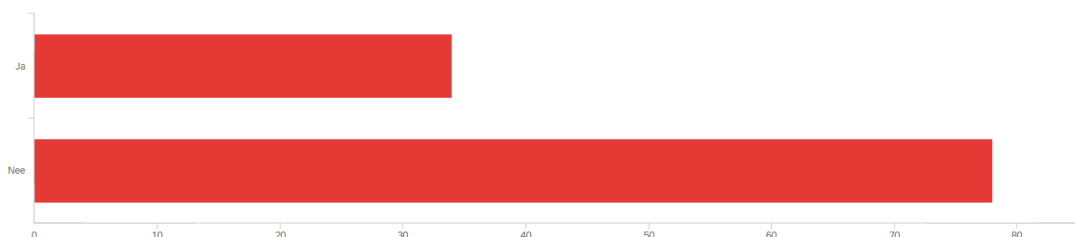
Niet gebruiksvriendelijk.	Niet gelijk helder waar wat zit.	ONHANDIG.
Het pakken van suiker, melk en theelepels gaat niet fijn.	Het is krap en het is vaak zoeken voor nieuwe mensen waar alles ligt.	De aangeboden soorten thee zijn nogal exotisch. Als je iets anders wil, is de pantry in het landhuis het dichtste bij.
Te vaak defect, lange rijen tussen vergaderingen door, onvoldoende servies.	Inrichting is prima, maar de machines hebben wel vaak storing.	De theedispenser werkt moeizaam en het duurt daardoor vrij lang.
Cappuccino heeft laatste tijd veel klonten in melk. Thee komt moeizaam uit de uitgifte en het is een gedoe om een zakje te pakken. Ook zijn er vaak automaten stuk. De cappuccino op de vloer smaakt beter.	Erg rommelig en locatie is wat onhandig.	Zou graag meer soorten thee zijn, niet alleen bijzondere smaken, maar ook english blend, earl grey, aardbei etc.
Witte kleur is ontzettend besmettelijk voor koffiespetters.	De ipads staan te dicht op elkaar, spreiding is beter.	Onhandige theezakjes en geen theetipjes, weinig glazen.
Vind heel onhandig dat de thee niet naast elkaar staat.		

Een veel voorkomende oorzaak van de ontevredenheid is de theedispenser en theesmaken. Daarnaast geven de respondenten aan dat de automaten onhandig en niet logisch zijn ingericht. Ook zien medewerkers graag dat de automaten ten opzichte van elkaar meer verspreid worden en dat de automaten vaak defect zijn. Dit zijn punten van aandacht die in de toekomst moeten worden meegenomen.

In de interviews kwam naar voren dat medewerkers wensen dat de broodjes wat meer verspreid liggen, in de enquête is hierover een stelling voorgelegd aan medewerkers.

Q38 - Ik vind het prettig als de broodjes op de uitgifte tafels meer verspreid liggen.

Page Options ▾



De meerderheid van de medewerkers vindt het niet nodig dat de broodjes meer uit elkaar liggen, waardoor dit niet zal worden geadviseerd voor de toekomst.

Tijdens de interviews kwamen er ideeën naar voren over het afhalen van eten naar de pantry. Allereerst is er een vraag gesteld of de respondent eten afhaalt om mee te nemen naar de pantry. Wanneer deze vraag met ja werd beantwoord werden medewerkers doorgestuurd naar meerdere vragen over dit onderwerp. Wanneer de respondent met nee antwoorde kwam deze bij vragen over een nieuw onderwerp. Van de 116 respondenten gaven 60 respondenten aan eten af te halen om mee te nemen naar de pantry. In de volgende vraag konden deze 60 respondenten aangeven op een puntenschaal in hoeverre een stelling helemaal niet belangrijk wordt gevonden of juist heel belangrijk wordt gevonden.

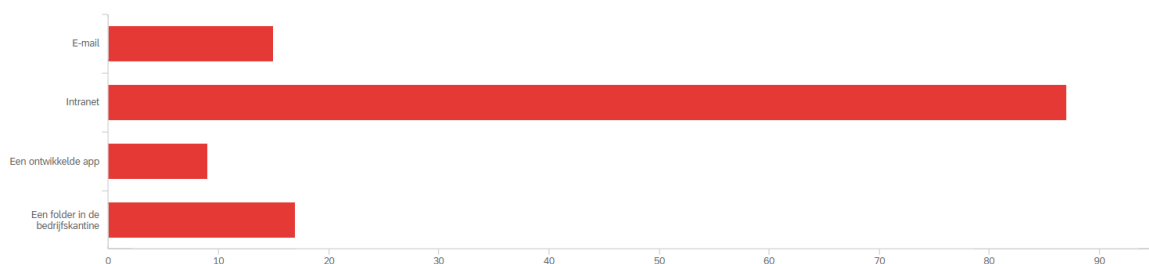
#	Field	Helemaal niet belangrijk			-			-			Heel belangrijk	Total
1	Dat de grootte van het meeneembakje gelijk is aan het servies in het bedrijfsrestaurant	27.59%	16	5.17%	3	24.14%	14	27.59%	16	15.52%	9	58
2	Dat het verpakkingsmateriaal milieuvriendelijk is	1.69%	1	3.39%	2	16.95%	10	30.51%	18	47.46%	28	59
3	Dat er voor alle producten een meeneem mogelijkheid is	1.69%	1	6.78%	4	23.73%	14	38.98%	23	28.81%	17	59
4	Dat mijn dienblad uit de pantry wordt opgehaald wanneer ik ben uitgeeten en ik deze niet zelf naar boven hoeft te brengen	49.12%	28	14.04%	8	14.04%	8	10.53%	6	12.28%	7	57

Van de 58 respondenten geven 25 respondenten aan het heel belangrijk/belangrijk te vinden dat de grootte van het meeneembakje gelijk is. 19 respondenten geven aan het helemaal niet/niet belangrijk te vinden en 14 respondenten vinden het niet onbelangrijk, maar ook niet zo belangrijk. De meerderheid geeft aan dit wel te willen. De grootte van het bakje is belangrijk, omdat medewerkers zich niet op hun gemak voelen wanneer ze het porseleinenkommetje moeten meenemen, maar die eigenlijk liever meenemen dan het kleinere meeneembakje. Voor het meeneembakje en het porseleinen kommetje wordt evenveel geld in rekening gebracht waardoor het niet eerlijk voelt.

Zoals te lezen is, geeft de meerderheid van de respondenten aan milieuvriendelijk verpakkingsmateriaal belangrijk te vinden. Het huidige verpakkingsmateriaal om eten mee te nemen naar de pantry vinden medewerkers niet milieuvriendelijk door het plasticdekseltje dat voor 'twee seconden' wordt gebruikt. Daarin willen medewerkers begrepen worden in het feit dat ze aan duurzaamheid willen bijdragen en deze manier niet goed voelt.

De meerderheid van de respondenten vindt het belangrijk dat er voor alle producten een meeneem mogelijkheid is. In de interviews gaf iemand aan dat er voor de salade geen meeneem mogelijkheid is en dat het als jammer wordt ervaren. Daarin is er de behoefte aan keuzevrijheid ervaren en niet beperkt worden in de mogelijkheid om iets mee te nemen. Het is duidelijk dat de respondenten het niet belangrijk vinden dat eten vanuit de pantry wordt opgehaald, in plaats van het zelf wegbrengen. In de interviews kwam dit naar voren, omdat er vaak veel troep blijft liggen in de pantry's en het als 'moeite' voelt om het eten terug te brengen. Uit de enquête blijkt dat de respondenten het niet belangrijk vinden.

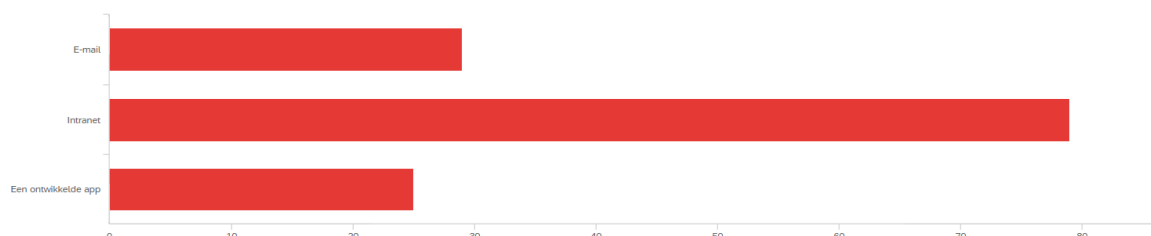
Vervolgens zijn er vragen gesteld over de manier waarop medewerkers een menu of uitgelicht willen ontvangen, hoe het bestellen van broodjes en vergaderlunches het beste kan worden ingevuld en op welke manier medewerkers productinformatie willen zien.



Van de 128 respondenten geeft een meerderheid van 87 respondenten aan het menu of uitgelicht te willen zien via het intranet. De reden hiervoor is dat medewerkers niet overspoeld willen worden met informatie, maar de keuzevrijheid willen hebben. Wanneer dit via intranet wordt doorgegeven hebben medewerkers de keuze om te kijken en wordt het hen niet opgelegd.

Q41 - Het bestellen van broodjes en vergaderlunches wil ik het liefste doen via (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk):

Page Options ▾



De afbeelding hierboven weergeeft dat medewerkers het bestellen van broodjes en vergaderlunches het liefst doen via het intranet. De reden hiervoor is dat medewerkers momenteel ook vergaderlunches bestellen via het intranet en dit efficiënt vinden gaan, waardoor dezelfde manier in de toekomst gewenst is. In de toekomst is het waarschijnlijk dat alles via een ontwikkelde app gaat lopen, waardoor dit concept kan worden meegenomen in het advies.

Q42 - Productinformatie wil ik het liefste zien via (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk):

Page Options ▾



Hieruit komt naar voren dat medewerkers productinformatie willen zien op het intranet en via een QR-code bij producten. De reden hiervoor is dat medewerkers ook online vergaderlunches bestellen en het daarom als handig ervaren. Ook omdat het efficiënt is dat ze vanuit de werkplek de productinformatie kunnen inzien. Daarnaast werd ingegaan op een QR-code bij de producten. Dat lijkt de medewerkers efficiënt, want het cateringpersoneel hoeft daarvoor niet te worden aangesproken. Ook heeft het te maken met digitalisering en keuzevrijheid. Medewerkers die geen behoefte hebben aan productinformatie willen er niet mee opgelegd worden, via een QR-code kan iemand zelf de keuze maken om de productinformatie in te zien.

Tijdens de interviews werd er gesproken over de betaalwijze en dat het efficiënter kan worden ingericht. Om deze reden is er gevraagd of medewerkers vinden dat er voldoende betaalkassa's zijn.

#	Field	Choice Count
1	Voldoende	92.04% 104
2	Onvoldoende	7.96% 9

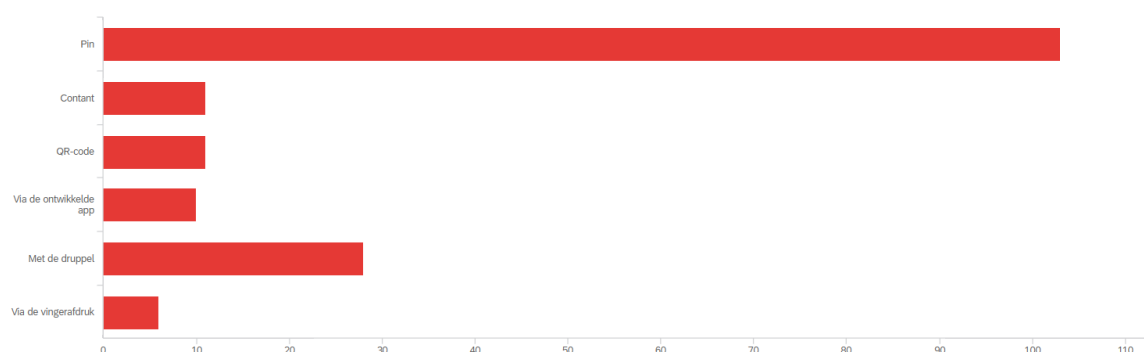
113

Bijna alle respondenten geven aan dat er voldoende betaalkassa's zijn, waardoor dit in de toekomst niet hoeft te veranderen.

De volgende vraag gaat over de manier waarop medewerkers in de toekomst willen betalen om erachter te komen of daar andere ideeën over zijn of dat de huidige manier juist is. Hieruit zijn de volgende resultaten naar voren gekomen.

Q44 - Op welke manieren zou u in de toekomst willen betalen (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)?

Page Options ▾



De huidige manier, met de pin, heeft de meeste aanhangers. Ongeveer 25% heeft op de druppel gestemd. De huidige manier is gewenst, omdat het volgens medewerkers efficiënt werkt en daarnaast wat betreft technologie de manier om te betalen is. Wanneer medewerkers out of the box gingen denken kwam de druppel naar voren, aangezien iedereen deze altijd bij zich heeft. Hierdoor zou het makkelijk zijn als de druppel gekoppeld is aan de betaalrekening en daardoor ook een betaalmiddel is. Wat betreft betalen geven medewerkers aan het prettig te vinden als dit meegaat met de tijd, denk aan modern en technologie.

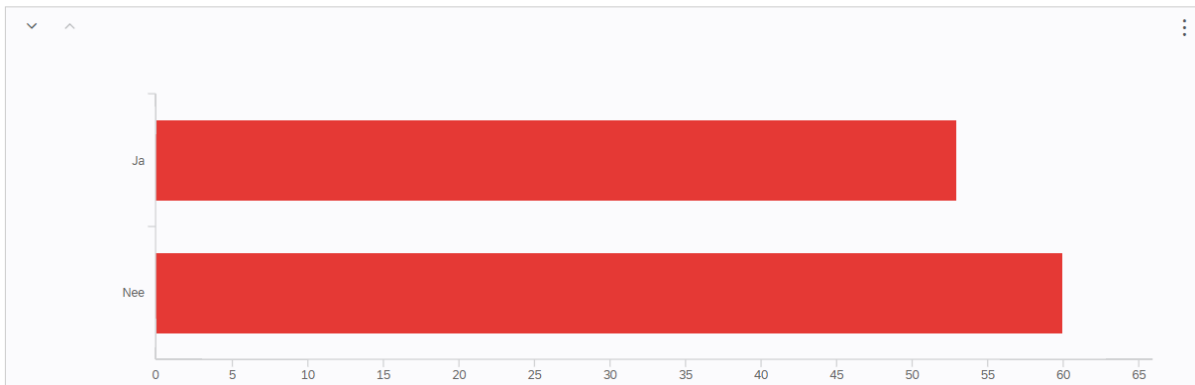
Daarop volgde een stelling, namelijk: 'Ik zou het waarderen als de producten een prijskaartje hebben'.

#	Field	Choice Count
1	Ja	74.34% 84
2	Nee	25.66% 29

113

Van de 113 respondenten geeft bijna 75% aan het te waarderen als producten een prijskaartje hebben. Het waarom is voor dat het duidelijkheid schept en ze aan het begin (de eerste paar keer gebruik maken van het bedrijfsrestaurant) niet wisten hoeveel de producten kosten, en niet voor een verrassing wilden staan. De medewerkers gaven aan te begrijpen dat er vast een reden is waarom er geen prijskaartjes bij producten staan, maar het wel prettig zouden vinden.

De volgende stelling was: 'Wanneer het assortiment uitgebreid wordt, ben ik bereid meer te betalen.'. Hieronder is te zien dat een kleine meerderheid hier niet toe bereid is.

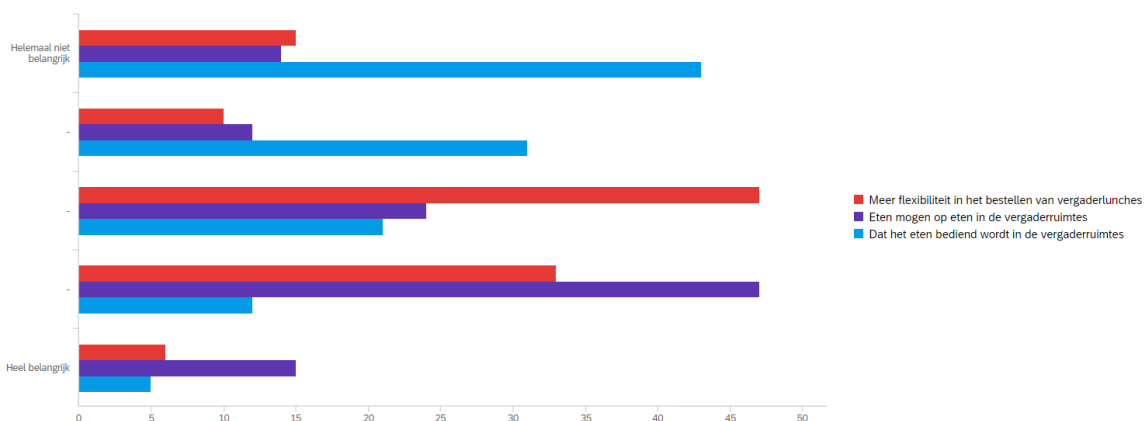


Uit de interviews was een deel bereid wel meer te betalen, aangezien het leuk is dat het assortiment wordt uitgebreid en ze begrijpen dat het niet kan zonder meer kosten te maken. Een ander deel is hier niet toe bereid aangezien er al behoefte is aan producten voor een supermarktprijs. Daarnaast vinden ze het een bedrijfsrestaurant en willen ze niet evenveel betalen voor een broodje in het bedrijfsrestaurant als een broodje in een echt restaurant.

Vervolgens zijn er een aantal stelling voorgelegd over de vergaderservice. De respondenten konden op een puntenschaal aangeven in hoeverre iets belangrijk of juist niet belangrijk was. De resultaten zijn hieronder te vinden.

Q47 - Hoe belangrijk vindt u de volgende punten:

Page Options ▾



De respondenten geven aan meer flexibiliteit in het bestellen niet heel belangrijk te vinden, maar ook niet heel onbelangrijk. Door het TGW is het gewenst dat het bestellen wat flexibeler wordt, aangezien de vergaderingen soms onverwachts plaatsvinden. Daarin vinden medewerkers het prettig dat er bijvoorbeeld 30 minuten voor aanvang van de vergadering een lunch kan worden besteld.

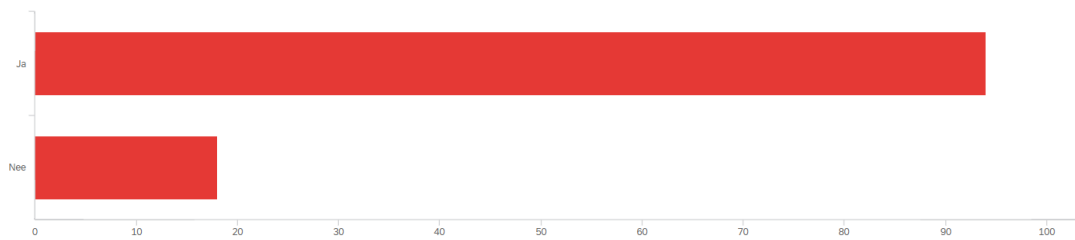
Een meerderheid geeft aan het (heel) belangrijk te vinden dat het eten mag worden opgegeten in de vergaderruimtes. Dit is te verklaren doordat medewerkers als gevolg van TGW vergaderen over lunchtijd heen en het daardoor fijn vinden als ze samen kunnen lunchen met collega's of klanten wat kunnen aanbieden. Deze behoefte komt ook voort uit het feit dat het kantoor steeds meer een ontmoetingsplaats wordt en dat het ontmoeten ook tijdens vergaderingen gebeurt, daarin vinden ze het fijn als het gecombineerd kan worden met eten.

De meeste respondenten vinden het onnodig dat het eten bediend gaat worden in de vergaderruimte. Dit komt doordat ze het of wel bestellen, of even het loopje naar het bedrijfsrestaurant prettig vinden tussen de vergadering door.

In de interviews kwam het naar voren dat medewerkers zich niet op hun gemak voelen in de wachtrijen bij de uitgifte. Hierom is er gevraagd of meerdere medewerkers dit zo ervaren, wanneer dit zo is, kan daar in de toekomst naar gekeken worden. De stelling en antwoorden zijn hieronder te vinden.

Q48 - Ik voel me op mijn gemak in de wachtrijen in de bedrijfskantine op piekmomenten.

Page Options ▾

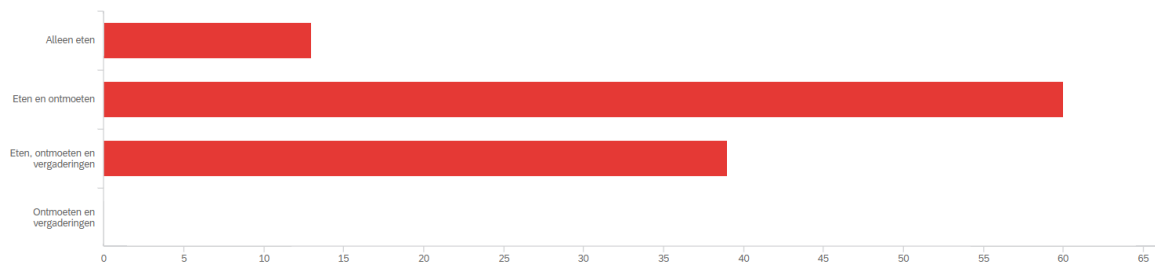


Van de 112 respondenten geven 94 respondenten aan zich op hun gemak te voelen in de wachtrijen op piekmomenten. Dit geeft aan dat het niet voor iedereen een probleem blijkt te zijn en medewerkers het niet erg vinden om even te wachten.

In het kader van TGW was de organisatie benieuwd waar medewerkers de kantine voor zullen gaan gebruiken in de toekomst. Hieruit zijn de volgende resultaten naar voren gekomen.

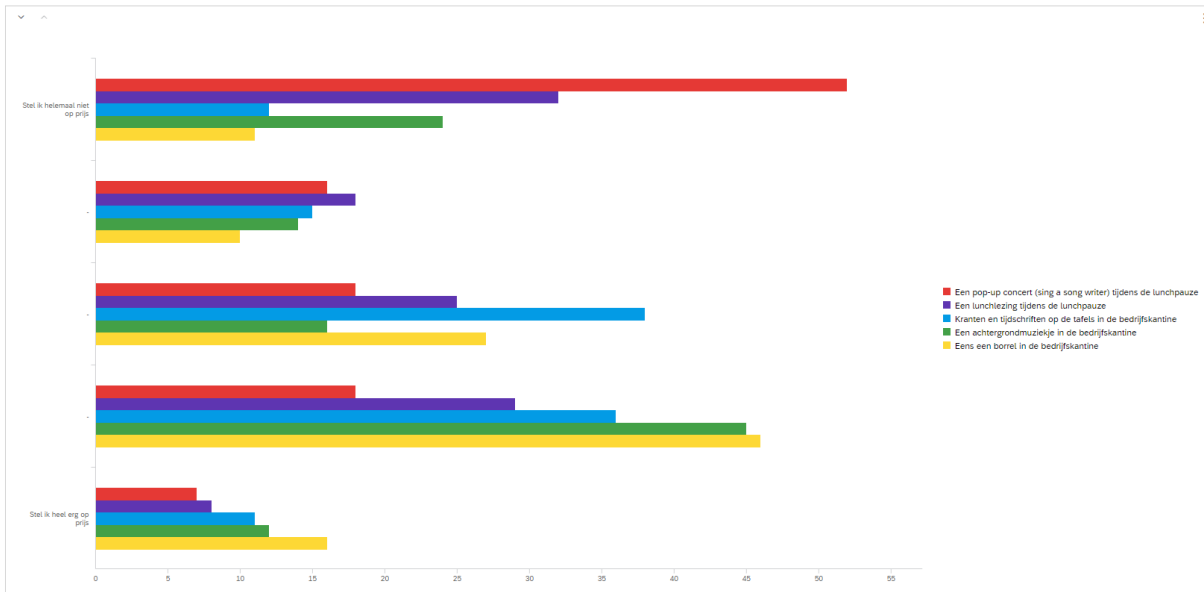
Q49 - Ik verwacht de bedrijfskantine te gaan gebruiken voor:

Page Options ▾



Als verwacht blijkt dat de meerderheid de kantine verwacht te gebruiken voor eten en ontmoeten. Daarnaast scoort eten, ontmoeten en vergaderen ook hoog. Het was belangrijk dit te weten, want uit de interviews kwamen een aantal wensen qua inrichting naar voren. Het ging erom dat medewerkers het bedrijfsrestaurant niet zo goed vinden ingericht om daar ook te gaan vergaderen. Van de 112 medewerkers verwacht toch wel 34% de ruimte te gaan gebruiken voor vergaderen, hierom is het wenselijk dat de inrichting bij die wens aansluit, zodat medewerkers de ruimte daar ook daadwerkelijk voor gaan gebruiken.

Er zijn een aantal stellingen gegeven over vermaak in het bedrijfsrestaurant, en of medewerkers het wel of niet op prijs stellen. De afbeelding hieronder weergeeft de resultaten.



De meerderheid van de medewerkers stelt een pop-up concert tijdens de lunchpauze niet op prijs. Dit is te verklaren doordat medewerkers vinden dat het idee van een bedrijfsrestaurant wel behouden moet worden, het toevoegen van een pop-up concert zorgt voor te veel afleiding. Daarnaast vinden medewerkers het gewoonweg niet nodig.

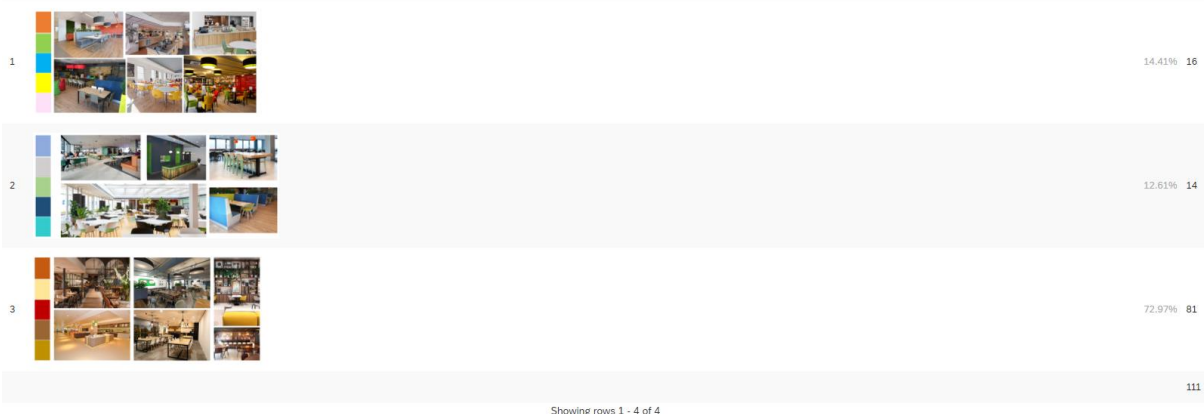
Wat betreft een lunchlezing tijdens de lunchpauze zijn de meningen meer verdeelt. De medewerkers zitten een beetje in twijfel of het op prijs wordt gesteld of niet. Daartoe wordt het advies om eens in de zoveel tijd wel een lunchlezing te doen, maar niet structureel. Medewerkers stellen een lunchlezing op prijs doordat het informatief is en medewerkers daardoor even samenkomen. Daarnaast is het leerzaam, maar ook plezierig.

De meerderheid is voorstander van kranten en tijdschriften, de reden hiervoor is dat het zorgt voor vermaak. Ook wanneer even alleen geluncht wordt.

Een meerderheid van de medewerkers stelt een achtergrondmuziekje op prijs. Belangrijk hierbij dat de muziek niet te hard is, want medewerkers willen elkaar goed kunnen blijven verstaan. Ook dit heeft te maken met plezier en het is een afleiding.

Een meerderheid van de medewerkers lijkt een borrel in het bedrijfsrestaurant een goed idee. Dit heeft te maken met het feit dat het een mooie ruimte is om een borrel te houden en dat medewerkers het samenkomen fijn vinden.

Tijdens de interviews hadden medewerkers veel wensen over de inrichting. Er zijn drie moodboards ontwikkeld die zijn voorgelegd aan de medewerkers met daarbij de vraag welk moodboard hen het meeste aanspreekt voor de inrichting van het bedrijfsrestaurant.



Moodboard drie spreekt de medewerkers het meeste aan. Te verklaren doordat medewerkers behoefte hebben aan een inrichting en stijl die wat knusser is. Daarbij vinden ze een mix en match van oud en nieuw mooi. In de interviews gaven ze aan dat het wenselijk is dat het bedrijfsrestaurant wat meer als een huiskamer

voelt, met een huiselijke sfeer, wat in het derde moodboard naar voren komt. Waarom? Er werd aangegeven dat ze, wanneer de ruimte gezelliger en knusser is, daar eerder zouden aanhaken om te ontmoeten en samen te werken. Ze vinden de sfeer belangrijk en willen dit voelen. Daarnaast vinden medewerkers het welkome gevoel belangrijk, nu voelt de ruimte steriel en statisch, wanneer het knusser zou worden ervaren ze meer het welkome gevoel en voelen ze zich op hun gemak.

Wat komt in dit moodboard naar voren?

- Het sfeergevoelige van houtentafels in de inrichting
- Gebruik van warme kleuren.
- Mix tussen oud en modern.
- Knusse, huiselijke inrichting en sfeer

Het een na laatste deel van de enquête betreft een aantal stellingen waarop respondenten hebben aangegeven of ze het eens of oneens zijn met de stellingen.

#	Field	Eens	Oneens	Total
1	Ik ben tevreden over de sfeer in het bedrijfsrestaurant	76.15% 83	23.85% 26	109
2	Ik heb behoefte aan privacy plekjes in het bedrijfsrestaurant	60.55% 66	39.45% 43	109
3	Ik vind het bedrijfsrestaurant een inspirerende ruimte	22.02% 24	77.98% 85	109
4	Ik vind het bedrijfsrestaurant praktisch genoeg om ook te gaan werken	50.46% 55	49.54% 54	109
5	Ik vind dat er meer gebruik van planten mag zijn in het bedrijfsrestaurant	74.31% 81	25.69% 28	109
6	Ik vind het prettig als het personeel rondloopt in het bedrijfsrestaurant en zichtbaar de tafels schoonmaakt	62.39% 68	37.61% 41	109

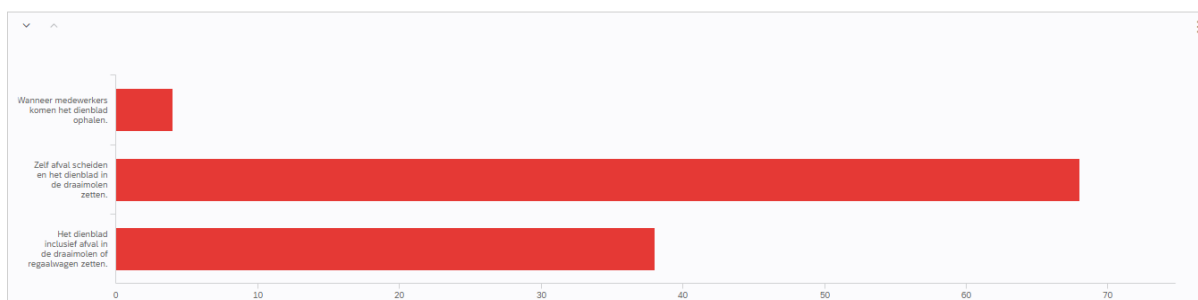
Showing rows 1 - 6 of 6

Wel 76 procent is tevreden over de sfeer in het bedrijfsrestaurant, waardoor de focus meer op de inrichting ligt dan op het verbeteren van de sfeer. Wat betreft de inrichting geven de respondenten aan dat het wenselijk is dat er meer privacy plekjes worden toegevoegd. Waarom? Omdat medewerkers door TGW het bedrijfsrestaurant willen gebruiken voor korte overlegjes en samenkomen, maar zich in de huidige inrichting nog niet voldoende op hun gemak voelen om dit te doen. De meerderheid geeft aan dat het bedrijfsrestaurant geen inspirerende ruimte is. Dit is wel wenselijk, aangezien medewerkers meer inspiratie willen ervaren wanneer ze ervoor kiezen om daar te werken en ontmoeten, het voelt nu statisch. De hoeveelheid respondenten die het bedrijfsrestaurant niet praktisch genoeg vinden ingericht om daar te gaan werken zijn gelijk aan de hoeveelheid die dat wel vindt. Hierom wordt de organisatie geadviseerd te kijken naar hoe het bedrijfsrestaurant voor iedereen zo praktisch mogelijk kan worden ingericht. De meerderheid vindt dat er meer gebruik van planten mag zijn in de inrichting. Dit is wenselijk omdat het volgens hen sfeer geeft, waardoor ze zich op hun gemak voelen. Daarnaast functioneert het ook als afscheiding, waardoor er de gewenste privacy ook gecreëerd kan worden. Medewerkers vinden het prettig dat het personeel de tafels zichtbaar schoonmaakt, omdat het een welkom een schoon gevoel geeft. Doordat de ruimte schoon is en schoon gemaakt wordt geven medewerkers aan daar eerder te gaan zitten.

De laatste vraag van de enquête gaat over het afruimsysteem. De vraag is als volgt: 'Op welke manier kan het afruimen voor u het prettigst worden ingericht?'. Hieruit zijn de volgende bevindingen naar voren gekomen.

Q55 - Op welke manier kan het afruimen voor u het prettigst worden ingericht?

Page Options ▾



De meerderheid geeft voorkeur aan de huidige manier van afruimen, namelijk het afval scheiden en vervolgens het dienblad in de draaimolen zetten. Voor het toekomstige concept zal deze manier worden geadviseerd aan gemeente Deventer. Medewerkers geven hier voorkeur aan, omdat ze zich door de zelfwerkzaamheid op hun gemak voelen, ze voelen zich daardoor niet opgelaten, naast het feit dat ze het prettig vinden zelf te bepalen wanneer ze uitgegeten zijn. Wanneer iemand het dienblad komt ophalen aan tafel en of rondloopt geeft dat een opgelaten gevoel.

Bijlage VII. Informatiebrief

Beste,

Ik vraag je deel te nemen aan het interview die gaat over een toekomstgericht cateringconcept. Meedoen is vrijwillig. Om mee te doen is jouw toestemming nodig. Voordat je beslist of je dit wilt doen, leg ik uit waarom we de vragenlijst willen afnemen. Als je vragen hebt, kun je contact met mij opnemen.

De titel van het onderzoek is 'Een cateringconcept voor de toekomstgerichte medewerker'. Gezien het feit dat gemeente Deventer Toekomstgericht Werken (TGW) aan het doorvoeren is, is dit vraagstuk ontstaan. Nu medewerkers veelal structureel thuiswerken en de functie van het kantoor verandert naar meer ontmoeten, verandert ook de behoefte van medewerkers. Om deze reden wordt er gezocht naar een cateringconcept dat aansluit bij het TGW, maar ook de behoefte van medewerkers met het oog op gastvrijheid. Dit onderzoek is onderdeel van het afstuderen aan de bachelor Facility Management van Hogeschool Saxion.

In dit onderzoek worden 6 interviews gehouden, waarvan het doel is te achterhalen hoe het cateringconcept in de toekomst moet worden ingevuld en welke gastvrijheidsbeleving in welk onderdeel wenselijk is. Vervolgens wordt een enquête uitgezet onder de medewerkers van gemeente Deventer om de resultaten uit de interviews te toetsen en geldig te maken voor het onderzoek. Ik heb je gevraagd deel te nemen aan het interview, hiervoor is geen voorbereiding niet nodig. Mogelijk kunnen interviews voor- en nadelen hebben als het over gevoelige onderwerpen gaat en of confronterende vragen zijn. In dit interview zal dit niet van toepassing zijn, waardoor er geen nadelen zijn verbonden aan deelname aan dit onderzoek.

In het onderzoek worden geen persoonsgegevens verzameld en de opgeslagen gegevens zijn niet te herleiden naar individuele deelnemers. Wel vraag ik voor dit onderzoek naar uw leeftijd, achtergrond (m.b.t. werk) en opleidingsniveau. Om je gegevens te beschermen en privacyrisico's zoveel mogelijk te beperken, neem ik de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in acht. Als je meedoet aan dit onderzoek kun je je altijd bedenken en toch stoppen. Jouw gegevens worden dan gebruikt tot het moment waarop je stopte. Mocht je daar bezwaar tegen hebben, dan kun je mij een e-mail sturen.

Voor meer informatie of vragen kun je contact opnemen met mij.

Sophie Kamphuis, sophie.kamphuis@dowr.nl of 467060@student.saxion.nl, 0613729527.

In geval van klachten over gegevensbeheer kun je contact opnemen met Saxion via het Meldpunt Klacht en Geschil: <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/klachtenloket>

Bij deze informatiebrief hoort een **toestemmingsverklaring**, die voorafgaand aan het onderzoek moet worden ondertekend (ik neem ook een geprinte versie mee, mocht het invullen niet zijn gelukt). Door het ondertekenen van deze toestemmingsverklaring gaat u akkoord met deelname aan het onderzoek. Mocht je de toestemmingsverklaring online hebben ingevuld, wil je deze dan terug sturen via mijn e-mail.

Alvast bedankt.

Groeten,
Sophie Kamphuis

Toestemmingsformulier 'Een cateringconcept voor de toekomstgerichte medewerker'

Ik vraag je hieronder aan te geven of je toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Lees hiervoor onderstaande punten goed door

Als deelnemer aan dit onderzoek:

	Ja	Nee
Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.	V	☐
Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen	v	☐
Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek	v	☐
Weet ik dat deelname vrijwillig is	V	☐
Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.	v	☐
Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.	v	☐
Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie	v	☐
Geef ik toestemming voor hergebruik van mijn gegevens na dit onderzoek voor nu nog onbekend onderzoek dat binnen het vakgebied van dit onderzoek valt. Hierbij worden de erkende ethische normen voor deze vorm van onderzoek in acht genomen.	v	☐
Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijk integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.	v	☐
Begrijp ik dat alle informatie die ik met betrekking tot deze studie verstrek, anoniem zal worden verzameld en niet tot mij herleidbaar zal zijn.	v	☐
Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.	v	☐
Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.	v	☐
Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	v	☐
Geef ik toestemming tot het maken van video-opnames. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	v	☐

Naam: [REDACTED]

Handtekening: [REDACTED] Handtekening was de naam van de persoon en daarom anoniem gemaakt.

Datum: 25-10-2021

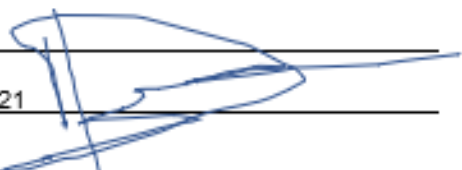
Toestemmingsformulier 'Een cateringconcept voor de toekomstgerichte medewerker'

Ik vraag je hieronder aan te geven of je toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Lees hiervoor onderstaande punten goed door

Als deelnemer aan dit onderzoek:

	Ja	Nee
Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.	V	☐
Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen	V	☐
Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek	V	☐
Weet ik dat deelname vrijwillig is	V	☐
Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.	V	☐
Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.	V	☐
Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie	V	☐
Geef ik toestemming voor hergebruik van mijn gegevens na dit onderzoek voor nu nog onbekend onderzoek dat binnen het vakgebied van dit onderzoek valt. Hierbij worden de erkende ethische normen voor deze vorm van onderzoek in acht genomen.	V	☐
Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijk integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.	V	☐
Begrijp ik dat alle informatie die ik met betrekking tot deze studie verstrek, anoniem zal worden verzameld en niet tot mij herleidbaar zal zijn.	V	☐
Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.	V	☐
Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.	V	☐
Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	V	☐
Geef ik toestemming tot het maken van video-opnames. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	V	☐
Geef ik toestemming tot het maken van foto's. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	V	☐

Naam: 

Handtekening: 

Datum: 26 oktober 2021

Toestemmingsformulier 'Een cateringconcept voor de toekomstgerichte medewerker'

Ik vraag je hieronder aan te geven of je toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Lees hiervoor onderstaande punten goed door

Als deelnemer aan dit onderzoek:

	Ja	Nee
Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.	v	☐
Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen	v	☐
Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek	v	☐
Weet ik dat deelname vrijwillig is	v	☐
Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.	v	☐
Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.	v	☐
Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie	v	☐
Geef ik toestemming voor hergebruik van mijn gegevens na dit onderzoek voor nu nog onbekend onderzoek dat binnen het vakgebied van dit onderzoek valt. Hierbij worden de erkende ethische normen voor deze vorm van onderzoek in acht genomen.	v	☐
Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijk integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.	v	☐
Begrijp ik dat alle informatie die ik met betrekking tot deze studie verstrek, anoniem zal worden verzameld en niet tot mij herleidbaar zal zijn.	v	☐
Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.	v	☐
Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.	v	☐
Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	v	☐
Geef ik toestemming tot het maken van video-opnames. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	v	☐
Geef ik toestemming tot het maken van foto's. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	v	☐

Naam:

[Redacted Name]

Handtekening:



Datum: 04-11-2021

Toestemmingsformulier 'Een cateringconcept voor de toekomstgerichte medewerker'

Ik vraag je hieronder aan te geven of je toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Lees hiervoor onderstaande punten goed door

Als deelnemer aan dit onderzoek:

	Ja	Nee
Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.	☒	☐
Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen	☒	☐
Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek	☒	☐
Weet ik dat deelname vrijwillig is	☒	☐
Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.	☒	☐
Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.	☒	☐
Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie	☒	☐
Geef ik toestemming voor hergebruik van mijn gegevens na dit onderzoek voor nu nog onbekend onderzoek dat binnen het vakgebied van dit onderzoek valt. Hierbij worden de erkende ethische normen voor deze vorm van onderzoek in acht genomen.	☒	☐
Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijk integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.	☒	☐
Begrijp ik dat alle informatie die ik met betrekking tot deze studie verstrek, anoniem zal worden verzameld en niet tot mij herleidbaar zal zijn.	☒	☐
Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.	☒	☐
Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.	☒	☐
Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	☒	☐
Geef ik toestemming tot het maken van video-opnames. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	☒	☐
Geef ik toestemming tot het maken van foto's. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	☒	☐

Naam: 

Handtekening:  

Datum: 26 - 10 - 2021

Handtekening deels anoniem gemaakt om de naam van de respondent.

Toestemmingsformulier 'Een cateringconcept voor de toekomstgerichte medewerker'

Ik vraag je hieronder aan te geven of je toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Lees hiervoor onderstaande punten goed door

Als deelnemer aan dit onderzoek:

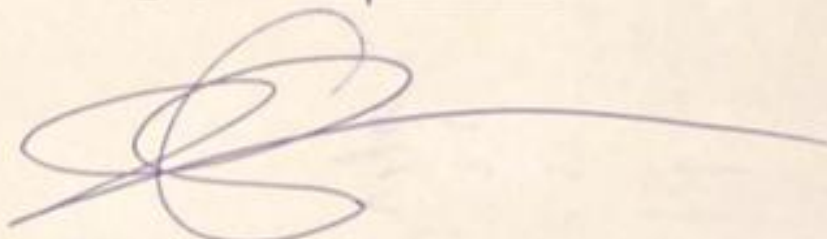
	Ja	Nee
Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.	☒	☐
Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen	☒	☐
Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek	☒	☐
Weet ik dat deelname vrijwillig is	☒	☐
Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.	☒	☐
Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.	☒	☐
Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie	☒	☐
Geef ik toestemming voor hergebruik van mijn gegevens na dit onderzoek voor nu nog onbekend onderzoek dat binnen het vakgebied van dit onderzoek valt. Hierbij worden de erkende ethische normen voor deze vorm van onderzoek in acht genomen.	☒	☐
Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijk integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.	☒	☐
Begrijp ik dat alle informatie die ik met betrekking tot deze studie verstrek, anoniem zal worden verzameld en niet tot mij herleidbaar zal zijn.	☒	☐
Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.	☒	☐
Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.	☒	☐
Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	☒	☐
Geef ik toestemming tot het maken van video-opnames. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	☒	☐

Naam:

Handtekening:

Datum:

22-06-17

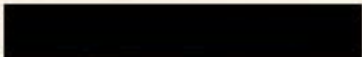


Toestemmingsformulier 'Een cateringconcept voor de toekomstgerichte medewerker'

Ik vraag je hieronder aan te geven of je toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Lees hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

	Ja	Nee
Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.	☒	☐
Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen	☒	☐
Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek	☒	☐
Weet ik dat deelname vrijwillig is	☒	☐
Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.	☒	☐
Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.	☒	☐
Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie	☒	☐
Geef ik toestemming voor hergebruik van mijn gegevens na dit onderzoek voor nu nog onbekend onderzoek dat binnen het vakgebied van dit onderzoek valt. Hierbij worden de erkende ethische normen voor deze vorm van onderzoek in acht genomen.	☒	☐
Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijke integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.	☒	☐
Begrip ik dat alle informatie die ik met betrekking tot deze studie verstrek, anoniem zal worden verzameld en niet tot mij herleidbaar zal zijn.	☒	☐
Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.	☒	☐
Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.	☒	☐
Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	☒	☐
Geef ik toestemming tot het maken van video-opnames. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	☒	☐
Geef ik toestemming tot het maken van foto's. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.	☒	☐

Naam: 

Handtekening: 

Datum: 11-11-2021

Bijlage IX. Toestemmingsformulier dataverzameling tutor

Dit formulier is de toestemming voor dataverzameling interviews.

Algemene gegevens¹

Naam student 1	Sophie Kamphuis
Studentnummer student 1	467060
Naam student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam docent	R. Pijls-Hoekstra
Module	Young Professional Semester
Toets	Beroepsproduct PF (T52448)
Schooljaar	2021-2022
Kwartiel	Kwartiel 1 (huidig) en 2

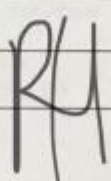
Korte omschrijving geplande data verzameling

Afname interview en dataverzameling door middel van een enquête.

Akkoordverklaring docent

Ik voorzie geen (risico op) schending van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) of de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bij de geplande dataverzameling. Ik geef daarom toestemming de dataverzameling volgens dit voorstel uit te voeren. Deze toestemming is geldig tot zes maanden na ondertekening van dit formulier.

Ondertekening

Datum	20-10-2021
Handtekening student 1	
Handtekening student 2	
Handtekening student 3	
Handtekening student 4	
Handtekening docent	

¹ Indien het onderzoek door minder dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een deel van het formulier leeg blijven. Indien het onderzoek door meer dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een tweede exemplaar van dit formulier worden aangehecht met de gegevens van de andere studenten.

Dit formulier betreft de toestemming dataverzameling enquête.

Algemene gegevens¹

Naam student 1	Sophie Kamhuis
Studentnummer student 1	467060
Naam student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam docent	Klik of tik om tekst in te voeren.
Module	Klik of tik om tekst in te voeren.
Toets	Klik of tik om tekst in te voeren.
Schooljaar	Klik of tik om tekst in te voeren.
Kwartiel	Klik of tik om tekst in te voeren.

Korte omschrijving geplande data verzameling

Online enquête over het cateringconcept

Akkoordverklaring docent

Ik voorzie geen (risico op) schending van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) of de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bij de geplande dataverzameling. Ik geef daarom toestemming de dataverzameling volgens dit voorstel uit te voeren. Deze toestemming is geldig tot zes maanden na ondertekening van dit formulier.

Ondertekening

Datum	3-12-2021
Handtekening student 1	
Handtekening student 2	
Handtekening student 3	
Handtekening student 4	
Handtekening docent	

¹ Indien het onderzoek door minder dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een deel van het formulier leeg blijven. Indien het onderzoek door meer dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een tweede exemplaar van dit formulier worden aangehecht met de gegevens van de andere studenten.