

## 6.4 CASE: CITY HOSPITALITY - AMBASSADE VAN DEN HAAG

Deze case gaat over City Marketing: het profileren (Brand Design), promoten en tot leven laten komen (Brand Activation) van een stad voor haar bewoners, bedrijven en bezoekers. Steeds meer gemeentebesturen realiseren zich dat er veel te winnen is als ze naar zichzelf kijken als merk. Een nieuw vakgebied naast City Marketing is City Hospitality: met als doel optimale stadsgastvrijheid te creëren, zodat bewoners, bedrijven en bezoekers het gevoel hebben dat ze oprecht welkom zijn en deel uitmaken van de stad. Zodat ze prettiger wonen, ondernemen, bezoeken en weer terugkomen. Een uniek voorbeeld van City Hospitality is de 'Ambassade van Den Haag': ruim 300 enthousiaste City Hosts die bezoekers aan het WK Hockey 2014 in Den Haag een warm welkom geven. Dit is een initiatief van de gemeente Den Haag en de Hotelschool The Hague. Deze case is geschreven door drs. Jan Huizing (lecturer Strategy & City Hospitality) en dr. Karoline Wiegerink RM (lector City Hospitality), beide van Hotelschool The Hague.



*De duidelijk herkenbare City Hosts van de 'Ambassade van Den Haag' tijdens de kick-off op 't Plein.  
(Foto: Kris Bruggers)*

## Inleiding

### Economische waarde

Waarom is gastvrijheid belangrijk voor een stad? Als bezoekers erg tevreden zijn, heeft dat een positieve uitwerking: de kans is groot dat ze meer besteden, langer in de stad verblijven en graag nog eens terugkomen. Bovendien zijn erg tevreden bezoekers ook promotors: hun positieve ervaringen delen ze met anderen, wat uiteindelijk leidt tot een positieve associatie met de stad en het genereren van nieuwe bezoekers, die vervolgens ook weer fungeren als promotors. Al deze factoren laten zich uiteindelijk vertalen in economische waarde. Positieve beleving leidt tot meer bestedingen, dus hogere economische waarde.

#### *Visie op stadsgastvrijheid door de gemeente Den Haag*

'Elke ontmoeting een gastvrije ontmoeting.' Den Haag positioneren als stad met een vijfsterrenkwaliteit van leven, werken en recreëren. Topgastvrijheid leidt direct of indirect tot hogere economische waarde:

- Top-tevreden bezoekers besteden meer, blijven langer en komen vaker terug.
- Top-tevreden bezoekers zijn promotors voor de stad.

201

### Topgastvrijheid

Bij stadsgastvrijheid gaat het om drie doelgroepen: bewoners, bezoekers en bedrijven (de 3 B's). De gemeente Den Haag heeft voor alle drie de doelgroepen een City Marketing-visie en beleid ontwikkeld. In deze visie neemt gastvrijheid een belangrijke plaats in. Op grond van onderzoek en ervaring is steeds duidelijker geworden dat het voor de stad essentieel is om topgastvrijheid te bieden. Nadrukkelijk geldt dat 'gewoon goed' niet goed genoeg is. Een 7 score is niet voldoende. Pas bij een score van 9 of hoger is er sprake van echt positieve effecten op de beleving van de bezoeker. Topgastvrijheid betekent dan ook: niet genoegen nemen met 'oké', maar zorgen voor een 'wauw-beleving'.

### De uitdaging bij topgastvrijheid

Het is relatief eenvoudig om gastvrijheid in één hotel of winkel te realiseren, maar het is veel lastiger dat te doen in een complete stad. Waarom? Een bezoeker van de stad heeft niet te maken met één hotel of winkel, maar met allerlei verschillende partijen waar hij of zij mee in aanraking komt, die op hun beurt wel of niet gastvrij zijn in het contact met de bezoeker. Al die verschillende

partijen noemen we de 'hosts'. Voor een bezoeker van de stad zijn de hosts bijvoorbeeld de winkelbediende, de taxichauffeur, de trambestuurder, het café, de ober, de parkeergarage, het hotel, maar ook de bewoner op straat aan wie hij of zij de weg vraagt. Het volledige bezoek aan de stad kun je bekijken door de ogen van de bezoeker; je bekijkt dan vanuit die ene bezoeker alle contacten (met de diverse hosts) die hij tijdens zijn hele bezoek tegenkomt en ervaart. Die contacten noemen we touch points. Al die contacten bij elkaar vormen de reis van de bezoeker: de Customer Journey, ook wel Guest Journey of Visitor Journey genoemd. Het consequent kijken vanuit de bezoeker is een belangrijke basis voor het creëren van topgastvrijheid. Tegelijkertijd is het complex en lastig: het gaat er niet om dat een van de hosts (de taxi of het restaurant) zijn gastvrijheid optimaliseert, het gaat er veel meer om dat de hele reis – dus al die contactmomenten bij elkaar – in de ogen van de bezoeker als topgastvrij wordt ervaren. En om het nog complexer te maken: bezoekers verschillen qua leeftijd, herkomst, groepsamenstelling, doel en duur van het bezoek. Om hier meer inzicht in te krijgen kun je persona's maken, die een cluster van bezoekers typeren en beschrijven.

### **Den Haag**

Topgastvrijheid voor bezoekers staat centraal in het beleid van de stad Den Haag. Natuurlijk ligt hier een relatie met het imago dat Den Haag wereldwijd nastreeft: *'The Hague, international city of Peace and Justice'*. Gastvrijheid is cruciaal voor een stad met zoveel nationale en internationale bezoekers. Daar komen de grote en belangrijke evenementen nog bij zoals de Nuclear Security Summit (de internationale veiligheidsconferentie met onder andere president Obama) en de Hockey World Cup 2014, het wereldkampioenschap hockey voor mannen- en vrouwenteams van 31 mei tot en met 15 juni 2014. Met name het hockey-evenement was voor de stad Den Haag aanleiding om extra in te zetten op topgastvrijheid aan de bezoekers van de stad.

### **Inspiratie uit Londen**

Bij de Olympische Spelen in Londen in 2012 had iedereen gezien hoe goed de stad haar gastvrijheid had geregeld. Overal waren vrijwilligers (*'Ambassadors'*) met hun paarse jasjes herkenbaar als gastvrije City Hosts: om bezoekers te begroeten, de weg te wijzen en ze altijd en overal een warm welkom te geven. In totaal waren er 70.000 trotse Londenaren actief als vrijwilliger om de Olympische Spelen tot een ongekend succes te maken. Het effect op de bezoeker was fantastisch en mede daarom is het programma in aangepaste vorm na de spelen voortgezet en is het onderdeel geworden van de stadsgastvrijheid van Londen.

## **WK Hockey 2014**

De uitdaging was: hoe zorgen we tijdens het WK Hockey voor topgastvrijheid en hoe doen we dat op zo'n manier dat het daarna niet stopt, maar doorgaat, dus met een duurzame aanpak, die ook voor de langere termijn het verschil maakt voor de stad? Daarnaast was er de ambitie om trotse Haagse bewoners hierbij te betrekken. Gastvrijheid voor bezoekers, met en door trotse bewoners.

Uiteindelijk zijn trotse, gastvrije bewoners het beste visitekaartje voor de stad. Of nog beter: ze zijn de gastvrije stad. Zo is het initiatief ontstaan voor het project, dat op papier begon met de naam The Hague Hosts, verwijzend naar City Hosts. Bij de invoering van het project is bewust voor een andere naam gekozen: 'Ambassade van Den Haag'.

## **A. Merkstrategie**

### **Merknaam**

Waarom de merknaam Ambassade van Den Haag? Een aantal factoren speelde mee in deze keuze:

- Het werk van een City Host is weliswaar te zien als vrijwilligerswerk, maar dat hoeft niet de primaire associatie te zijn. Het gaat hier om bijzonder werk, waar stadstrots en passie voor gastvrijheid centraal staan. Je vertegenwoordigt je stad, deelt met bezoekers en bewoners je stadstrots; een prestigieuze en zichtbare rol.
- Als City Host kom je terecht in een ambitieus en professioneel opgezet programma. Compleet met trainingen (gastvrijheid, toeristische kennis et cetera) en allerlei activiteiten waarin gastvrijheid en samenwerken centraal staan.
- De merknaam, branding en positionering moeten een goede basis zijn voor een duurzaam programma, dat langere tijd kan blijven bestaan en kan groeien.
- Ten slotte speelt de positionering en herkenbaarheid van Den Haag mee; internationale stad, grote diversiteit aan bezoekers, stad van ambassades en ambassadeurs.

Vanuit deze overwegingen is de keuze gemaakt voor Ambassade van Den Haag. De City Host is niet meer de vrijwilliger, maar de ambassadeur. Ambassadeur van en voor de stad.

### **Doelgroepen**

Het merk 'Ambassade van Den Haag' heeft twee belangrijke doelgroepen: de vrijwilligers en de bezoekers. Deze zijn nauw met elkaar verbonden en kunnen niet los van elkaar gezien worden. Het werven van de juiste vrijwilligers is cruciaal om topgastvrijheid bij de bezoekers te creëren. Het gaat er daarbij niet

om dat de City Hosts fan zijn van de hockeysport, omdat ze daar niets tot weinig van zullen zien. Hun taak en werkterrein ligt buiten het hockeystadion en in de stad. Ze zijn gastheer, het aanspreekpunt, staan op knooppunten van tram, bus en trein, wijzen de weg en vertellen wat Den Haag nog meer te bieden heeft dan hockey. Bovendien zullen ze hun talen moeten spreken en weten wat ze moeten doen om een gevoel van topgastvrijheid te realiseren.

### **Persona's vrijwilligers**

Om een beter gevoel bij beide doelgroepen te krijgen zijn persona's ontwikkeld, typering van 'soorten' vrijwilligers. Voor de City Hosts zijn de persona's:

- *'Rinus – The skilled'*
- *'Harry – The city fan'*
- *'Frederieke – The eager participator'*
- *'Willemijn – The contributor'*

Elke persona vertegenwoordigt (en visualiseert!) een groep vrijwilligers/ambassadeurs met een specifieke set van motivatie, visie, achtergrond, behoeften en karaktereigenschappen. Voor ieder type vrijwilliger is vastgelegd wat hun motivatie is, hoe ze scoren op bepaalde competenties en wat hun visie is op het project. Door middel van deze vier typering van vrijwilligers konden de teams zo worden samengesteld dat de ambassadeurs elkaar optimaal zouden kunnen aanvullen. Tijdens de trainingen door de Hotelschool The Hague is hier ook rekening mee gehouden door de vrijwilligers vanuit hun typering als persona een zo goed mogelijk opleidingsprogramma aan te bieden.

### **Persona's bezoekers**

Het is van groot belang dat de ambassadeurs een duidelijk beeld hebben van de bezoekers. In de voorbereiding is daarom gebruikt gemaakt van drie typische profielen van bezoekers. Deze persona's zijn gebruikt in de training (gastvrijheid en rollenspel) van de ambassadeurs. Wat zijn de verwachtingen en ervaringen van deze specifieke bezoekers tijdens hun bezoek aan Den Haag en het toernooi, dus de hele Customer Journey? De Customer Journey bestaat uit oriëntatie–heenreis–welkom–verblijf–vertrek–herinnering. Hoe kun je hier als ambassadeur een topervaring met 'wauw-gevoel' voor creëren?

Van de bezoekers zijn drie persona's gemaakt:

- *'Familie Hamering: Els, Tom, Thomas en Jort' (een gezin uit Noord-Brabant)*
- *'The Harrisons and fans' (een vriendengroep uit de Verenigde Staten)*
- *'Etienne, Frederique, Bart' (drie vrienden uit België)*



AMBASSADE — DEN HAAG

"Knowledge is power, but sharing knowledge is powerful."



### The Skilled

**Name:** Rinus  
**Age:** 54  
**Lives in:** The Hague

**Job status:** part-time  
**Education level:** HBO Tourism  
**Hobbies:** Hiking, travelling, organizing trips with friends and cooking vegetarian.

"My name is Rinus and I live in the Vogelwijk, The Hague. I have a girlfriend and we live in an apartment close to the dunes. I am passionate and have been active in the travel-, tourist- and PR -industry. I have served in the military, worked as a receptionist, in a travel agency and so much more. I organized pilgrimage to Lourdes for over 20 years. And currently I am a board member in a resident-platform in the Vogelwijk. Hospitality runs in my blood, I am pro-active and work well in teams.

### Motivation-DNA Skilled

100% Competencies



Competency	Percentage
City Pride	44%
Contribution	20%
Reciprocity	8%
Development	0%
Part of it	8%
Meeting others	20%

"Of all the cities I have seen, The Hague is one of my favorites. I believe I am suited for this job and I will make visitors feel more welcome than ever here. I like being a Team manager and teach my team to provide top-class service. Be my guest!"

### Drivers



### My vision on the project

**Top**  
 + Great initiative!  
 + Being a city ambassador is a special experience: being the face of the city.

**Tip**  
 - The visibility could be professionalized (our clothes, the building).  
 - Smaller group of competent team managers.  
 - Remain transparent and supportive as municipality.

*De persona 'Rinus – The skilled' helder vastgelegd. (Bron: onderzoek naar motivatie vrijwilligers J. v.d. Wielen, Hotelschool The Hague 2014.) (Deze persona is een fictief voorbeeld, foto gebruikt met toestemming van de geportretteerde.)*

**Persona 1:** de familie Hamering, een gezin uit Noord-Brabant, combineert het WK Hockey met vakantie aan het strand, moeder gaat winkelen, vader en zoons bekijken twee wedstrijden, ze weten nog niet of ze de auto bij het stadion kunnen parkeren.

*Persona 2: the Harrisons and fans: de Harrisons en vrienden, die vanuit de VS naar Nederland gaan, zijn fan van een hockeyer, een nicht van de Harrisons. Ze logeren in Delft in een typisch grachtenhuis en hopen veel 'typically Dutch' te zien.*

*Persona 3: Etienne, Frederique en Bart, drie vrienden uit België, hockeykenners, arriveren per trein, gaan dezelfde dag weer terug, gaan nog even de stad in om iets te eten en drinken, als het maar wel snel en efficiënt kan, ze hebben geen tijd voor uitgebreide sight-seeing en vragen zich af hoe ze vanuit het treinstation makkelijk bij het stadion kunnen komen.*

## B. Visuele identiteit en merkingen

Het logo voor de Ambassade van Den Haag mocht niet direct gekoppeld zijn aan het WK Hockey 2014, omdat het merk ook na het toernooi gebruikt moest kunnen worden. Er is daarom gekozen voor een logo dat aansluit op het logo van de gemeente Den Haag, met gastvrijheidskenmerken, de twee leeuwen en de zo kenmerkende ooievaar.



*Het logo van de gemeente Den Haag en van het merk Ambassade van Den Haag.*

### Herkenbaarheid

Een heel belangrijk aspect in de visuele identiteit van de Ambassade van Den Haag is de herkenbaarheid van de City Hosts. Als bezoeker moet je er als het ware 'naar toe getrokken worden'. Net als in Londen is de kleding daarbij een van de meest opvallende aspecten. Er is gekozen voor de groene kleur van het logo op een zwarte ondergrond. De kleding is aangevuld met opvallende items als vlaggen, parasols en stands.



*De City Hosts zijn de belangrijkste en meest bepalende 'uitingen' van het merk Ambassade van Den Haag.*

### **Communicatie: het werven van vrijwilligers**

Het doel van de wervingscampagne was dat minimaal 500 geïnteresseerde bewoners van Den Haag zich zouden aanmelden als kandidaat-ambassadeur. Een belangrijk aspect daarbij was de boodschap en tone-of-voice: inspelen op 'stadstrots', passie voor gastvrijheid en de intrinsieke motivatie om iets voor de stad te willen doen en om voor bezoekers het verschil te willen maken. De communicatie moest ook de juiste verwachting wekken: de ambassadeurs zullen niet ín het sportstadion zijn, maar juist daarbuiten, in de stad, in de openbare ruimte. Iemand die liever de hockeywedstrijden meemaakt, moet zich niet aanmelden. Op de website staat een heldere online vragenlijst ('Doe de gastvrijheidstest') om te beoordelen of je als ambassadeur in aanmerking zou kunnen komen (zie [www.ambassadevandenhaag.nl](http://www.ambassadevandenhaag.nl)). Posters in bushokjes en commercials op de regionale radio en tv zorgden voor traffic naar de website.





*De website was een belangrijke merkuiting om geïnteresseerde vrijwilligers te werven.*

### **Training van de kandidaat-ambassadeurs**

De mensen vormen het merk, dus een goede training van de City Hosts is meer dan nuttig. Van de 540 aanmeldingen (de doelstelling was 500) zijn uiteindelijk 350 ambassadeurs geselecteerd (doelstelling was 300). De campagne bleek goed in te spelen op de latente behoefte bij bewoners om 'iets terug te doen voor de stad'. Alle kandidaten hebben bij Hotelschool The Hague een trainingsprogramma doorlopen. Met onderwerpen als gastvrijheid, Customer Journey en hun eigen rol. Naast de training zelf, was ook de locatie belangrijk: de gastvrije en professionele omgeving van Hotelschool The Hague stimuleert deelnemers om gastvrijheidsverhalen en -ervaringen uit te wisselen. De trainingen waren ook een nuttig kennismakingsmoment en daarmee een goede basis voor de toekomstige onderlinge samenwerking.

### **C. Brand Activation**

#### **Een emotioneel begin: de beëdiging**

Na het succesvol doorlopen van de selectierondes en de trainingen werden de kandidaat-deelnemers écht ambassadeur. Hier is een groot evenement voor georganiseerd: de officiële beëdiging van ruim 300 aanwezige ambassadeurs op een mooie locatie in het Louwman automuseum. Burgemeester Jozias van

Aartsen heeft met alle ambassadeurs de eed afgenomen. Alle ambassadeurs ontvingen hiervan een bewijs en een trainingscertificaat vanuit Hotelschool The Hague. Ook werd de kleding gepresenteerd. Veel ambassadeurs lieten zich trots fotograferen met de burgemeester, met het trainingscertificaat en de speciale rosette. Dit soort ontmoetingen en events, waarin de ambassadeur in het zonnetje wordt gezet, is belangrijk voor het succes van het project. Het versterkt het gevoel van erkenning, erbij horen, een waardevolle bijdrage leveren en iets kunnen betekenen. Het merk Ambassade van Den Haag komt intern tot leven.



209

*'Ik verklaar dat ik als vrijwilliger van de Ambassade van Den Haag een bijdrage zal leveren aan een gastrij Den Haag en me als zodanig zal inzetten voor Haagse evenementen.'* (Foto: copyright Henriette Guest.)

### **Benefits Programma**

De start van het WK Hockey duurde nog enkele maanden, dus hoe blijf je zoveel enthousiaste ambassadeurs boeien tot ze echt aan de slag kunnen? En: hoe zorg je voor een passende waardering en beloning? Hiervoor is een speciaal Benefits Programma ontwikkeld, met allerlei voordelen voor de ambassadeurs. Bijvoorbeeld de gelegenheid bijzondere activiteiten bij te wonen, zoals een rondleiding in een museum, een leerzame stadstour en vrijkaartjes voor een voetbalwedstrijd of een concert. Al deze activiteiten zorgden voor sterkere onderlinge samenwerking en een betere voorbereiding.

## Informatie

Tegelijkertijd was er vooral ook behoefte aan praktische informatie, zoals: op welke punten in de stad gaan we staan tijdens het WK Hockey? En wat kunnen we daar verwachten? Daartoe zijn onder andere wekelijkse digitale nieuwsbrieven verspreid (op [www.pearsonmylab.nl](http://www.pearsonmylab.nl) zijn hiervan voorbeelden te vinden). Daarnaast was er de 'pop-up-ambassade', een fysieke locatie van de Ambassade van Den Haag, als een centrale en open ontmoetingsplaats waar ook het projectteam vaak aanwezig was. Sommige ambassadeurs vonden de openingstijden te beperkt. Ze dachten dat ze hier altijd binnen konden lopen.

## Social media

Gedurende het hockeytoernooi hebben ambassadeurs veel foto's gemaakt op allerlei plekken in de stad. Via de social media Twitter en Facebook werden steeds foto's, korte ervaringen en tips verspreid. Dit leverde veel inspiratie op en versterkte het onderlinge enthousiasme. Het voortdurend versterken van het teamgevoel en het steeds delen van gastvrijheidservaringen was erg belangrijk. Ook om te zorgen dat gastvrijheid *top of mind* en *top of heart* bleef. Alleen met deze voortdurende aandacht en uitwisseling, ontstaat de kans op een topgastvrije ontmoeting met de bezoeker.



Op Facebook werden ervaringen en foto's gedeeld met en door de ambassadeurs.

## Onderzoek

Uit een enquête bleek dat bezoekers het contact me de ambassadeurs erg hoog waarderen. De ondervraagde bezoekers zijn zeer tevreden met de verleende gastvrijheid. Tweederde geeft hiervoor het rapportcijfer 8 en hoger, ongeveer de helft een 9 en hoger. Dit geldt ook voor de contacten met de ambassadeurs. Die krijgen van eenderde van de bezoekers een 9 of hoger. Verder tonen de meeste bezoekers met een 9 of 10 veel waardering voor het initiatief om ambassadeurs in te zetten.

## De toekomst

Op basis van het succes – een hoge score bij zowel bezoekers als de ambassadeurs zelf – heeft de gemeente Den Haag besloten het programma voort te zetten. De ambassadeurs zijn straks actief bij zo'n 25 events per jaar op diverse plaatsen in de stad. Het eerstvolgende grote succes was de heropening van het Mauritshuis op 18 juni 2014. Er zijn ook ideeën om het merk Ambassade van Den Haag te verbreden naar al het georganiseerde vrijwilligerswerk dat met toerisme en gastvrijheid te maken heeft (bijvoorbeeld stadsgidsen en vrijwilligers in musea). Op die manier kan er een nog krachtiger merk ontstaan.

## Tot slot

Het tot leven laten komen van de topgastvrijheid van de gemeente Den Haag met het merk Ambassade van Den Haag is zeer goed gelukt. Een mooi voorbeeld van Brand Activation. De ruim 300 ambassadeurs zijn goed getraind en gemotiveerd en heel actief geweest om de bezoekers van het WK Hockey in 2014 een 'wauw-gevoel' te geven. De internal branding naar de vrijwilligers, met alle voorbereidende activiteiten en de training, heeft zeker haar vruchten afgeworpen. De vrijwilligers zijn bevestigd in hun trots voor de stad en het gevoel ambassadeur van de stad te zijn. Ze zijn daarmee ook gemotiveerd voor toekomstige evenementen. Het in kaart brengen van de persona's van de vrijwilligers was heel nuttig voor de trainingen en de samenstelling van de teams, waarbij ook het vastleggen van de persona's en Customer Journeys van de bezoekers heel functioneel was als belangrijk instrument in de activatie van het merk. Voor de vele bezoekers is het minder belangrijk dat ze het merk Ambassade van Den Haag kennen en zullen onthouden. Maar de bezoekers uit alle delen van de wereld hebben als het goed is wel meerdere associaties van gastvrijheid gekoppeld aan hun beleving van de stad Den Haag. Ze zullen dat na thuiskomst hopelijk ook delen met hun omgeving. Dit heeft het merk Den Haag nog sterker gemaakt.



**HOTELSCHOOL  
THE HAGUE**  
*Hospitality Business School*

### **Hotelschool The Hague**

Hotelschool The Hague is een internationaal gerenommeerde Hospitality Business School met vestigingen in Den Haag en Amsterdam en met ruim 2.000 studenten uit de hele wereld. Onderwijs, onderzoek en consultancy op het gebied van het managen van topgastvrijheid staan centraal vanuit de merkbelofte: 'At the heart of hospitality'. De Ambassade van Den Haag komt voort uit een intensieve samenwerking tussen de gemeente Den Haag en het lectoraat City Hospitality. Via dit lectoraat doet Hotelschool The Hague onderzoek naar City Hospitality: gastvrijheid in de openbare ruimte. Het lectoraat werkt nauw samen met de praktijk – in dit geval de stad Den Haag. Lector Karoline Wiegerink en Jan Huizing vormen samen het lectoraatsteam.