



Met Gastvrijheid als uitgangspunt

Welk gastvrijheidsniveau zou de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten kunnen bieden, zodat deze zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden?

Jasmijn de Koning

Met Gastvrijheid als uitgangspunt

Welk gastvrijheidsniveau zou de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten kunnen bieden, zodat deze zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden?

Mw. J. de Koning
Studente Facility Management
10070249

Opdrachtgever	: Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleidster	: Mw. Drs. B. A. Heemskerk-Nooi Hogeschooldocente Facility Management B.A.Heemskerk-Nooi@hhs.nl
Bedrijfsmentor	: Dhr. D. C. van Oenen Coördinator International Office D.C.vanOenen@hhs.nl
Periode	: Februari 2014 - mei 2014
Plaats, datum	: Rijnsburg, 26 mei 2014
Soort rapport	: Afstudeerscriptie / Adviesrapport

Auteursreferaat

Het internationale karakter van de arbeidsmarkt vraagt steeds meer om afgestudeerden die zijn toegerust voor een internationale omgeving. De ontwikkelingen van de **internationalisering** hebben invloed op de arbeidsmarkt en de HHS gaat daarom mee met deze ontwikkeling. Dit onderzoek richt zich op de **dienstverlening**, die de HHS haar inkomende **uitwisselingsstudenten** biedt in combinatie met de trend binnen het vakgebied Facility Management: **Gastvrijheid**. Er is voor deze invalshoek gekozen, omdat gastvrijheid in de wereld van **Facility Management** een relevante manier is van het verlenen van een dienst. Het onderwerp dienstverlening voor inkomende uitwisselingsstudenten, in combinatie met de invalshoek, gastvrijheid, heeft de basis gevormd voor de hoofdvraag:

" Welk gastvrijheidsniveau zou de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten kunnen bieden, zodat deze zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden? "

Indexreferaat:

Facility Management, Internationalisering, De Haagse Hogeschool, International Office, Uitwisselingsstudenten, Dienstverlening, Gastvrijheid, Hospitality, Hosmanship, Marketing, Kwaliteit.

Samenvatting

Het internationale karakter van de arbeidsmarkt vraagt steeds meer om afgestudeerden die zijn toegerust voor een internationale omgeving. Dit is één van de gevolgen van de ontwikkelingen van de internationalisering. De Internationalisering heeft altijd al een rol gespeeld binnen de Haagse Hogeschool (HHS), maar is nog nooit zo in ontwikkeling geweest als vandaag de dag. De HHS wil de wereldburger van de toekomst opleiden en hem zo klaarstomen voor de arbeidsmarkt. Een manier om de gewenste internationale omgeving te creëren is het toelaten van uitwisselingsstudenten in de programma's van de HHS. Dit onderzoek richt zich op de dienstverlening, die de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten biedt in combinatie met de trend binnen het vakgebied Facility Management (FM): Gastvrijheid. Er is voor deze invalshoek gekozen, omdat gastvrijheid in de FM-wereld een relevante manier is van het verlenen van een dienst. Het onderwerp, uitwisselingsdienstverlening, in combinatie met de invalshoek, gastvrijheid, heeft de basis gevormd voor de hoofdvraag:

" Welk gastvrijheidsniveau zou de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten kunnen bieden, zodat deze zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden? "

In de uitvoering is begonnen met het opstellen van de procesvorm van een uitwisselingsdienstverlening, waarna per fase deelgebieden zijn gehangen. Het uitwisselingsproces bestaat uit:



Momenteel is er weinig communicatie tussen de opleidingen op het gebied van uitwisseling, terwijl de uitwisselingsdienstverlening vergelijkbaar is. Er is daardoor een verschil in aanpak tussen opleidingen. Hierdoor is het serviceniveau niet te meten en is er geen overzicht op de uitwisselingen, die wel allemaal de naam van de HHS dragen. Door het HHS-internationaliseringsbeleid in 2011 is meer druk gelegd op het door opleidingen creëren van een internationale omgeving voor studenten. Dit heeft invloed op de manier waarop opleidingen hun curriculum inrichten, terwijl er binnen de HHS in verhouding minder opleidingen zijn die internationalisering als kerntaak zien. Hierdoor wordt de meerwaarde niet gezien. In de gewenste situatie biedt de HHS een uitwisselingsdienstverlening, waarin het "zich welkom voelen" wordt bevorderd. Verder is de HHS in de gewenste situatie voorbereid en ingesteld op een uitwisselingsstudent, om problemen die zich in een uitwisseling voor kunnen doen te voorkomen. Tevredenheid van de uitwisselingsstudenten is dan bereikt.

Om gastvrijheid door te voeren in de organisatie, dient een serviceconcept te worden ontworpen, zodat het serviceniveau met betrekking tot gastvrijheid niet langer onduidelijk is. In het bepalen van een geschikt gastvrijheidsniveau is er een onderscheid in twee scenario's: 1. De uitwisselingsstudenten worden behandeld als gasten en 2. De uitwisselingsstudenten worden behandeld als de home-studenten. Om te zorgen voor een zorgeloze studiekeerperiode, dient de slechte communicatie opgelost te worden. De ervaringen over de omgang met uitwisselingsstudenten moeten tussen de opleidingen worden gedeeld, zodat onnodige problemen worden voorkomen en niet worden herhaald. Om de druk van de internationalisering te verminderen, dient het International Office de opleidingen zo te ondersteunen dat zij meehelpt in het verwezenlijken van de doelen voor de uitwisselingsdienstverlening, zoals tevredenheid, gastvrijheid & zorgeloosheid. Ook het oplossen van de andere twee knelpunten (slechte communicatie & een onduidelijk serviceniveau) kan hierbij helpen. Verder kan door uitgebreider onderzoek meer kennis gegenereerd worden, om beter met uitwisselingsstudenten om te kunnen gaan. De IO-ondersteuning krijgt meer invloed.

Vooruitlopend op de herinrichting van de HHS wordt onderzocht hoe de internationalisering beter georganiseerd kan worden. De aanbevelingen in dit proces zijn:

1. Het bepalen van een norm, om in de toekomst het gewenste serviceniveau te bereiken.
2. Het creëren van een platform internationalisering, ter bevordering van de communicatie.
3. Het uitbreiden van onderzoek, om de uitwisselingsstudenten beter in te kunnen schatten.

Voorwoord

Tenslotte heb ik, met deze scriptie, een 4 jarige Hbo-opleiding Facility Management afgesloten. Dit waren 4 jaar waarin ik veel heb geleerd. Niet alleen over Facility Management maar ook over mezelf. Van een 17-jarige eerstejaars studente naar een 21-jarige Facility Manager. Ik ben als persoon gegroeid en heb meer inzicht in mezelf gekregen. Dit gebeurde ook weer tijdens het schrijven van mijn scriptie. Ik ben nu nog meer gegroeid sinds ik 3 maanden terug begonnen ben aan mijn afstudeeropdracht.

Mijn afstudeeropdracht heb ik mogen doen bij het International Office van de Haagse Hogeschool, waar ik mij mocht ontfermen over de uitwisselingsstudenten. Dit vind ik een erg interessant onderwerp, omdat ik in de maanden voorafgaand aan mijn scriptie zelf uitwisselingsstudent ben geweest in Parijs. Het onderwerp uitwisselingsdienstverlening in combinatie met gastvrijheid en service, lag precies in mijn straatje.

Bij deze wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Ten eerste wil ik mijn docentbegeleidster, Mw. Drs. B. A. Heemskerk-Nooij, en de opdrachtgever, Dhr. D. C. van Oenen, bedanken voor het mogelijk maken van mijn afstudeerproces. Daarnaast wil ik de andere betrokken personen bedanken die mij hebben voorzien van informatie voor deze scriptie. Met name Mw. de Stefano, Dhr. de Wilde, Mw. E. de Louw, Dhr. de Bie, Mw. Scheltinga, Dhr. Blok en Mw. Bahi hebben mij erg geholpen. Bedankt voor deze ervaring.

Plaats: Rijnsburg

Datum: 26/05/2014

Naam:

Jasmijn de Koning

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. de Koning', with a stylized, flowing script.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1. Methodische verantwoording	2
1.1. Onderzoeksplan.....	2
1.1.1. Aanleiding.....	2
1.1.2. Aanpak.....	3
1.2. Uitvoering.....	4
1.2.2. Theoretische verantwoording.....	4
1.2.3. Empirische verantwoording	4
Conclusie	5
Hoofdstuk 2. Internationalisering in de HHS.....	6
2.1. Introductie.....	6
2.1.1. Organisatie	6
2.1.2. Doelen	6
2.1.3. SWOT-analyse.....	7
2.2. Internationalisering	9
2.2.1. Doelen internationalisering.....	9
2.2.2. Gastvrijheid & internationalisering	9
2.2.3. Rolverdeling internationalisering.....	10
2.2.4. Internationalisering nu	11
2.3. Knelpunten	12
2.3.1. Slechte Communicatie.....	12
2.3.2. Druk Internationalisering	12
2.3.3. Onduidelijk Serviceniveau	13
Conclusie	13
Hoofdstuk 3. Literatuur	14
3.1. Uitwisselingsproces & theorie.....	14
3.2. Deelgebieden.....	14
3.2.1. Dienstverlening.....	15
3.2.2. Gastvrijheid	17
3.2.3. Kwaliteit.....	18
3.2.4. Marketing	20
3.3. Matrix Literatuur	21
Conclusie	22
Hoofdstuk 4. Resultaten	23
4.1. Onderzoekresultaten	23
4.2.1. Interviews	23

4.2.2. Enquêtes	25
4.2.3. FM-Gastvrijheidsbijeenkomst	26
4.2.4. Benchmark.....	27
4.2. Matrix Resultaten	28
Conclusie	29
Hoofdstuk 5. Analyse.....	30
5.1. Literatuur & Resultaten	30
5.2.1. Oriëntatie & Keuze	30
5.2.2. Ontvangst & Begeleiding	30
5.2.3. Vertrek & Evaluatie	31
5.2. Uitkomsten	32
Conclusie	33
Hoofdstuk 6. Conclusies	34
Hoofdstuk 7. Advies.....	36
7.1. Aanbevelingen	36
7.1.1. Norm bepalen.....	36
7.1.2. Platform Internationalisering creëren.....	36
7.1.3. Onderzoek uitbreiding.....	37
7.2. Consequenties	38
7.2.1. Organisatorische consequenties	38
7.2.2. Personele consequenties	38
7.2.3. Financiële consequenties	38
7.3. Implementatie	40
Literatuurlijst	41
Bijlagen	43
Bijlage 1. Organogram HHS	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2. Organisatie HHS	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3. Volgens de Theorie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 4. Volgens de Professional	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 5. Volgens de Student	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 6. Volgens het Facilitaire Werkveld	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 7. Benchmark	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Inleiding

"The Hague University of Applied Sciences is a truly international experience" geeft de Haagse Hogeschool aan op de Engelstalige versie van de website. De Haagse Hogeschool (HHS) is een Nederlandse onderwijsinstelling voor hoger beroepsonderwijs en is gelegen in Den Haag. Naast de focus op Nederlandse studenten heeft de HHS ook belang bij internationale studenten, zoals uitwisselingsstudenten. De internationalisering heeft altijd al een rol gespeeld binnen de HHS, maar het is nog nooit zo in ontwikkeling geweest als vandaag de dag. De ontwikkelingen van deze "internationalisering" brengen hogere eisen met zich mee en spoort de HHS aan, om op internationaal gebied professioneler te werk te gaan.

Op het gebied van de internationalisering is de HHS in 2011 dan ook begonnen met het maken van concrete stappen door het opstellen van het HHS-internationaliseringsbeleid. In dit beleid staan 6 doelen beschreven, waarvan het laten stijgen van de tevredenheid van inkomende uitwisselingsstudenten over de kwaliteit van de dienstverlening er één is. Momenteel is dit doel nog vaag binnen de HHS. Elke HHS-opleiding die uitwisselingsstudenten ontvangt binnen het curriculum, gaat namelijk anders met de uitwisselingen en de dienstverlening om. Er is geen integraal beleid dat vaststelt welk niveau van dienstverlening gewenst is, voor zowel de uitwisselingsstudent als de HHS.

Dit onderzoek richt zich op de dienstverlening die de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten biedt in combinatie met de trend binnen het vakgebied Facility Management: Gastvrijheid. Met de invalshoek gastvrijheid als uitgangspunt, zal er in dit onderzoek worden gekeken naar welk niveau gewenst is en hoe deze in de praktijk gebracht kan worden, zodat een zorgeloze studieperiode voor de uitwisselingsstudenten wordt bevorderd. Uit deze aanleiding is een hoofdvraag geformuleerd:

" Welk gastvrijheidsniveau zou de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten kunnen bieden, zodat deze zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden? "

Om tot een antwoord te komen op de hoofdvraag, is begonnen met het opstellen van een basisvorm van een uitwisselingsproces. Zo kon worden vastgesteld hoe een uitwisselingsdienstverlening eruit ziet en waar de kritieke punten in dit proces liggen. Op basis hiervan zijn deelgebieden gekozen en is er gezocht naar relevante theorie. Verder zijn verscheidene personen geïnterviewd, enquêtes uitgevoerd, een FM-gastvrijheidsbijeenkomst bijgewoond en is er een benchmark uitgevoerd.

In het eerste hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. Hier wordt duidelijk hoe het onderzoek tot stand is gekomen. Hoofdstuk 2. gaat over de organisatie, de Haagse Hogeschool, en wat er momenteel speelt. Daarna in de hoofdstukken, 3, 4 & 5 komen de literatuur, de resultaten en de analyse aan bod. Deze hoofdstukken geven weer op welke theorie het onderzoek gebaseerd is en wat de uitkomsten zijn van het onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6. antwoord gegeven op de hoofdvraag en wordt in hoofdstuk 7. het uiteindelijke advies gegeven.

Kernbegrippen

- Internationalisering: de steeds grotere oriëntatie op het buitenland.
- Uitwisseling: het voor een korte periode (1 of 2 semesters) studeren aan een andere (buitenlandse) universiteit dan aan de home-universiteit van de uitwisselingsstudent.
- Inkomende uitwisselingsstudenten: Buitenlandse studenten die voor 1 of 2 semesters komen studeren aan de HHS en deze periode in Nederland verblijven.
- HHS-uitwisselingsdienstverlening: De dienstverlening die de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten uiteindelijk biedt met alle factoren & actoren die daarmee te maken hebben.
- Gastvrijheid: Hartelijkheid/gulheid in de omgang met je gasten & een manier van dienst verlenen.
- Problemen van facilitaire aard: problemen die ontstaan bij het faciliteren van de dienstverlening.

Hoofdstuk 1. Methodische verantwoording

Onderzoeksresultaten kunnen alleen serieus genomen worden wanneer de methode van onderzoek verantwoord is. Verhoeven (2011) zegt hierover: “Goed onderzoek doen, is niet de juiste antwoorden geven, maar de juiste vragen stellen”. In het eerste hoofdstuk zal daarom worden beschreven hoe het onderzoek is opgezet (1.1. Onderzoeksplan) en welke methodes zijn gebruikt (1.2. Uitvoering).

1.1. Onderzoeksplan

In het onderzoeksplan wordt besproken op welke manier het onderzoek is opgezet. Er wordt eerst gekeken hoe er tot de aanleiding is gekomen en wat de hoofdvraag van het onderzoek precies inhoudt. Daarna kan er worden gekeken hoe de aanleiding is uitgegroeid tot een plan van aanpak.

1.1.1. Aanleiding

De invloed van de internationalisering is te voelen in het onderwijs. De HHS wordt door de ontwikkelingen van deze internationaliseringstrend aangespoord op internationaal gebied professioneler te werk te gaan. Dit geldt niet alleen voor de aanpak van het onderwijs, maar ook voor de dienstverlening om het onderwijs heen. De HHS wil de studenttevredenheid over deze dienstverlening laten stijgen. Dit werd vastgesteld in het vooronderzoek tijdens het lezen van het internationaliseringsbeleid van de HHS (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011). Daarnaast zijn er in het vooronderzoek gesprekken geweest met de coördinator International Office, ook wel bekend als de opdrachtgever (of respondent 1). Uit deze gesprekken bleek, dat elke HHS-opleiding, die internationale studenten ontvangt binnen het curriculum, anders omgaat met de uitwisselingen en de daarbij behorende dienstverlening (zie bijlage 4). De invulling van de dienstverlening voor uitwisselingsstudenten is de verantwoordelijkheid van elke opleiding op zich. De gevolgen zijn slechte communicatie tussen de opleidingen, druk van de internationaliseringstrend op de opleidingen en een onduidelijk serviceniveau van de HHS voor de uitwisselingsstudenten en de partnerinstellingen. Er is geen integraal beleid dat vaststelt, welk niveau van dienstverlening gewenst is. Welk serviceniveau is gewenst voor de uitwisselingsstudenten en welk niveau is gewenst voor de HHS?

Dit onderzoek richt zich op de dienstverlening, die de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten biedt in combinatie met de trend binnen het vakgebied Facility Management: Gastvrijheid. Er is voor deze invalshoek gekozen, omdat gastvrijheid in de FM-wereld een relevante manier is van het verlenen van een dienst (Fm-gastvrijheidsbijeenkomst, 2014). Momenteel is gastvrijheid in verscheidene organisaties, zoals de ANWB, terug te vinden (zie bijlage 6). Het onderwerp dienstverlening voor inkomende uitwisselingsstudenten, in combinatie met de invalshoek, gastvrijheid, heeft de basis gevormd voor het opstellen van de hoofdvraag:

“ Welk gastvrijheidsniveau zou de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten kunnen bieden, zodat deze zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden? ”

Met de invalshoek gastvrijheid als uitgangspunt is in dit onderzoek gekeken naar:

1. Welk niveau van gastvrijheid in de dienstverlening gewenst is, voor zowel de uitwisselingsstudent als de HHS, waardoor de tevredenheid van de uitwisselingsstudenten wordt bevorderd.
Toelichting: In een dienstverlening dient gezocht te worden naar een balans tussen de wensen van de dienstverlener en de wensen van de klant (Looy, 2003).
2. Op welke wijze deze gastvrije dienstverlening bij de HHS in de praktijk gebracht kan worden, zodat een zorgeloze studiekeerperiode voor de uitwisselingsstudenten wordt bevorderd.
Toelichting: Onderwijs staat centraal in de internationaliseringsplannen. Het is daarom zaak dat het gastvrijheidsniveau zo wordt geïmplementeerd dat de student een probleemloze studie kan volgen.

1.1.2. Aanpak

Vanuit de aanleiding is een aanpak ontworpen om tot een antwoord op de hoofdvraag te kunnen komen. Voor het verzamelen van informatie is er gebruik gemaakt van de Big6-onderzoeksmethode van Berkowitz (1992). Deze methode bestaat uit de volgende 6 informatie-zoekregels:

Informatie-fase			Resultaten-fase		
1. Welke informatie ga je zoeken?	2. Waar ga je informatie zoeken?	3. Hoe ga je informatie zoeken?	4. Resultaten bestuderen	5. Resultaten organiseren	6. Resultaten evalueren

Om de eerste vraag te kunnen beantwoorden, is begonnen met het opstellen van een procesvorm van een uitwisselingsdienstverlening. Het uitwerken van een dienstverleningsproces heet “service bleuprinting”, bedacht door Shostack (1992). Zo kan worden vastgesteld hoe een dienstverlening eruit ziet en waar de kritieke punten in dit proces liggen. Het ontwerpen van dit standaard proces bestaat uit de beschrijving van het proces Vooraf, Tijdens en Achteraf aan de uitwisselingsdienstverlening:



Daarna zijn aan deze fases deelgebieden gehangen: Marketing, Dienstverlening & Gastvrijheid en Kwaliteit. Naar deze informatie is gezocht (Big6 informatie-fase). Omdat marketing invloed heeft op de oriëntatie & keuze van een klant is aan de fase “Vooraf” aan de dienstverlening het deelgebied Marketing gehangen. De tweede fase (ontvangst & begeleiding) heeft alles te maken met de dienstverlening en gastvrijheid. Dit is de fase: “Tijdens” de dienst. Tenslotte is er de fase vertrek & evaluatie, waarin de kwaliteit van de dienstverlening geëvalueerd wordt. Kwaliteit is het deelgebied van de fase “Achteraf” (zie bijlage 3).

Na het opstellen van de service bleuprint en het kiezen van de daarbij behorende deelgebieden, kunnen er deelvragen gehangen worden aan de deelgebieden. Door vragen te stellen over de dienstverlening, gastvrijheid, kwaliteit en marketing kan een antwoord worden gevormd op de hoofdvraag. (De deelgebieden worden niet gerangschikt op chronologische volgorde, maar op volgorde van belang). Naast de deelvragen op basis van de deelgebieden, zijn ook vragen gesteld over de HHS-organisatie ter oriëntatie van de organisatie. Dit zijn de deelvragen van dit onderzoek:

- *Hoe dragen de activiteiten van de organisatie-eenheid, het International Office, bij aan de internationaliseringsdoelstellingen van de HHS? - Organisatie*
- *Wat zijn de verantwoordelijkheden van het International Office en de uitwisselende HHS-opleidingen op het gebied van de uitwisselingsdienstverlening? - Organisatie*
- *Welke factoren zijn het meest urgent voor een uitwisselingsstudent om de uiteindelijke ervaren dienstverlening als kwalitatief te kunnen beoordelen? - Dienstverlening*
- *Welk gastvrijheidsniveau kan de HHS haar uitwisselingsstudenten bieden? - Gastvrijheid*
- *Hoe kan de kwaliteit van de HHS-uitwisselingsdienstverlening gemonitord worden? - Kwaliteit*
- *Hoe kan de HHS-dienstverlening naar mogelijke uitwisselingsstudenten gepromoot worden? – Marketing*

Aan het eind van het onderzoek draait het niet alleen om het advies, maar is de focus ook gelegd op de implementatie in de praktijk. Er is daarom ook een vraag geformuleerd over de implementatie:

- *In hoeverre zou het International Office de uitwisselende HHS-opleidingen kunnen ondersteunen om gastvrijheid in de uiteindelijke uitwisselingsdienstverlening te garanderen?*

Om te kunnen bepalen wat een geschikt gastvrijheidsniveau is (1.) en hoe dit in de praktijk gebracht kan worden (2.), zijn bovenstaande deelvragen beantwoord (zie hoofdstuk 6).

1.2. Uitvoering

In de uitvoering wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke methodes zijn gebruikt om het onderzoek tot stand te laten komen. Dit wordt uitgelegd door middel van een theoretisch- & een empirische verantwoording. In de uitvoering worden de vragen van de informatie- & de resultaten-fase van het Big6-onderzoeksmethode beantwoord: Waar en Hoe ga je zoeken naar Welke informatie? En hoe zijn de resultaten bestudeerd, georganiseerd en geëvalueerd?

1.2.2. Theoretische verantwoording

In een onderzoek is het belangrijk dat er sterke bronnen zijn, die het onderzoek kunnen ondersteunen. De thema's van het theoretisch onderzoek zijn gelijk aan de gekozen deelgebieden (zie bijlage 3). In het theoretische onderzoek zijn de volgende 2 stappen uitgevoerd om tot relevante theorie te komen:

1. *De eerste stap:* van het theoretisch onderzoek was het gebruik maken van de methode deskresearch. Dit is vooral gedaan ter oriëntatie van de deelgebieden. In de zoekmachines op internet zijn de deelgebieden ingevoerd (Big6 informatie-fase). Hierdoor ontstond een sneeuwbal effect. Steekwoorden, zoals service delivery systems, service concepten, service marketing, proces-, hospitality- & quality management, kwamen hieruit naar voren. Ook zijn Engelse termen in de zoekmachine ingevoerd om een bredere oriëntatie te bereiken. Ter oriëntatie van de organisatie zijn ook de deskresearch- & de sneeuwbal-methode toegepast. Beleidsstukken, rapporten en verslagen afkomstig van de HHS, de HHS-lectoraten en Rijksoverheid waren het resultaat. Met behulp van deze bronnen is de organisatieanalyse uitgevoerd (zie bijlage 2).
2. *De tweede stap:* van het theoretisch onderzoek was het zoeken naar theorie uit boeken in de bibliotheek (Big6 informatie-fase). Door de oriëntatie in de deskresearch, kon bij binnenkomst van de bibliotheek precies uitgezocht worden, welke boeken nodig waren voor de theoretische onderbouwing van dit onderzoek. Met de deelgebieden als leidraad werden boeken gescand op relevante informatie. De onderwerpen van de boeken waren: experience economy, dienstverleningsmarketing-, service-, hospitality-, facility-, & organisatiemanagement. Ook werden artikelen aangesproken, zoals uit het vakblad Transfer.

In het theoretisch onderzoek is dus vooral gezocht naar theorie van het internet, uit boeken en uit vakbladen om zo meer inhoud te geven op het gebied van literatuur (zie bijlage 3). De resultaten zijn verwerkt in de organisatieanalyse en het literatuurhoofdstuk (zie hoofdstuk 3). De analyse en de literatuur zijn tegen elkaar afgezet om relevante informatie te genereren (Big6 resultaten-fase).

1.2.3. Empirische verantwoording

Naast theorie zijn er interviews, enquêtes en benchmarks uitgevoerd en is er een FM-gastvrijheids-bijeenkomst bijgewoond. Hieronder worden deze empirische methodes ieder apart besproken:

- *Interviews:* In dit onderzoek waren er 2 doelen om deskundigen te interviewen. Het eerste doel was om de huidige situatie van de HHS in beeld te krijgen, zodat er antwoord gegeven kon worden op de deelvragen over de organisatie. Het antwoord is gezocht binnen de organisatie, door 4 HHS-medewerkers te interviewen (Big6 informatie-fase). Deze medewerkers (respondent 2 & 3) zijn gekozen, omdat zij een rol spelen in de internationalisering van de HHS. De opdrachtgever kon informatie geven over huidige situatie gezien vanuit het International Office en de andere medewerkers konden deze situatie beschrijven vanuit de opleidingen. Ook is er een medewerker geïnterviewd, vanwege de expertise over het lesgeven in een international classroom (respondent 4). Deze personen zijn aangeraden door de opdrachtgever. Het tweede doel om professionals te interviewen was om te ontdekken wat andere onderwijsinstellingen doen op het gebied van uitwisseling en op welke manier zij deze dienst verlenen. Voor het tweede doel zijn uitwisselings-coördinatoren van de Universiteit van Amsterdam (UvA), International Institute Social Studies (ISS) in Den Haag en Universiteit Dauphine (DAU) in Parijs geïnterviewd (Big6 informatie-fase). Deze personen (respondent 5, 6 & 7) zijn op basis van de onderwijsinstelling waar zij werkzaam zijn

gekozen. Er is gekeken naar verschillende ranglijsten voor universiteiten, zoals de QS World University Rankings, om te bepalen welke Nederlandse instellingen internationaal scoorden op het internationale element. Er is contact gezocht met de hoog scorende universiteiten van Amsterdam, Leiden en Utrecht, waarvan alleen de UvA een positieve response gaf. De universiteit DAU is gekozen, omdat men daar een uitwisseling heeft ervaren en meer informatie wilde hebben over hun manier van dienst verlenen. Tenslotte werd de coördinator van het ISS geïnterviewd, vanwege het internationale imago en het hoge serviceniveau van de instelling. Op basis van de deelgebieden is de topiclijst voor de interviews samengesteld. Verder werden er vragen gesteld over de organisatie(s). Naast de onderwerpen van de topiclijst, kwamen andere onderwerpen aanbod. Ook deze bijkomende informatie is in de interviews verwerkt (zie bijlage 4). Om te zorgen voor betrouwbaarheid, zijn er in de verwerking veel quotes gebruikt. Ook is de member-check gebruikt, waarin de interviewverslagen terug gestuurd werden naar de geïnterviewde personen om de validiteit te bevorderen (Big6 resultaten-fase). Bij DAU was de member-check niet mogelijk, vanwege de taalbarrière.

- *Studentenenquêtes*: Om inzicht te krijgen in de mening van uitwisselingsstudenten zijn enquêtes uitgevoerd en is een bijeenkomst bijgewoond van de International Student Entry Survey (ISES). Dit is de nieuwe studentenenquête van de HHS (Big6 informatie-fase). Er is begonnen met het opzetten van een algemene studentenenquête bij DAU-uitwisselingsstudenten (93 studenten hebben gereageerd). Daarnaast is een specifiekere enquête rondgestuurd bij de uitwisselingsstudenten van de HHS- opleiding European Studies (2 studenten hebben gereageerd). De vragen in de enquêtes gingen over bijvoorbeeld het profiel van een uitwisselingsstudent. Verder is er een gesprek geweest met een HHS-medewerker (respondent 8) van de afdeling Communicatie & Marketing (C&M) over de ISES-rapportage en de -bijeenkomst (zie bijlage 5). Door de ISES-resultaten te vergelijken met de andere enquêteresultaten kon gezorgd worden voor validiteit (Big6 resultaten-fase).
- *FM-gastvrijheidsbijeenkomst*: Om meer input te krijgen vanuit het facilitaire werkveld is een bijeenkomst bijgewoond van de FMN Hospitality Kring (Big6 informatie-fase). De bijeenkomst vond plaats in maart 2014 binnen de HHS en er waren professionals aanwezig uit het werkveld, die veel ervaring hebben op het gebied van service en hospitality. Volgens het facilitaire werkveld is gastvrijheid in de wereld van FM een relevante manier van het verlenen van een dienst (zie bijlage 6). Om de validiteit van de aantekeningen te bevorderen, zijn ook de aantekeningen van een mede-afstudeerstudent (respondent 9) gebruikt. Zo kon de informatie worden vergeleken, waardoor er geen sprake was van een eenzijdige visie (Big6 resultaten-fase).
- *Benchmark*: In dit onderzoek zijn een benchmark en een interne vergelijking uitgevoerd. De Benchmark is opgezet om een vergelijking te maken tussen de HHS en andere onderwijsinstellingen die uitwisselingen toelaten binnen hun organisatie (Big6 informatie-fase). De instellingen zijn op punten vergeleken, zoals de grote van de uitwisselingsbewegingen, de dienstverlening en de organisatiestructuur. Daarnaast is een interne vergelijking uitgevoerd om een ervaren- en een onervaren HHS-opleiding op het gebied van uitwisseling en dienstverlening met elkaar te vergelijken. De vergelijkingen zijn gebaseerd op de interviews. Hieruit volgen de overeenkomsten en verschillen, die interessant waren voor het vormen van het uiteindelijke advies (zie bijlage 7).

Conclusie

Goed onderzoek doen, is niet de juiste antwoorden geven, maar de juiste vragen stellen. Om de resultaten van dit onderzoek bruikbaar te maken, is er per methode stil gestaan bij de validiteit van de verzamelde informatie. Er is veel gebruik gemaakt van vergelijkingen van eigen resultaten met resultaten van andere onderzoeken en aantekeningen. Ook is gebruik gemaakt van de Big6-onderzoeksmethode van Berkowitz (1992). Per methode werd aangegeven naar welke informatie werd gezocht en hoe de resultaten zijn beoordeeld. Dit onderzoek heeft een kwalitatief karakter. De onderzoeksgegevens worden namelijk vooral uitgedrukt in tekst over de meningen en gedragingen van betrokkenen, professionals en bovenal de uitwisselingsstudenten.

Hoofdstuk 2. Internationalisering in de HHS

De internationalisering is de steeds groter wordende oriëntatie op het buitenland (Encyclopedie, 2014). Ook de HHS heeft deze oriëntatie overgenomen. In dit hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de HHS-organisatie, op wat de HHS-internationalisering inhoudt en op de knelpunten in dit proces.

2.1. Introductie

De internationalisering in de HHS begint met het introduceren van de organisatie, de Haagse Hogeschool. Vragen, zoals wie de HHS als organisatie is, wat haar doelen zijn en waar haar sterktes en zwaktes liggen, worden hier behandeld. (De informatie voor deze paragraaf is gehaald uit bijlage 2).

2.1.1. Organisatie

Op 1 september 1987 fuseerden 14 Hbo-instellingen in Den Haag tot één instelling voor hoger beroepsonderwijs op locatie J. Westerdijkplein 75, te Den Haag (Haagse Hogeschool, 2014). Dit is de Haagse Hogeschool (HHS). Nu 27 jaar later is de HHS uitgegroeid tot de grootste hogeschool van Zuid-Holland met 4 vestigingen, 1.800 medewerkers en ongeveer 23.500 leerlingen (Studentenpopulatie HHS, 2013). Het onderwijs dat door HHS wordt geboden bestaat uit opleidingen op Hbo-niveau (50 Bachelor-opleidingen), op Master-niveau en op het niveau van Professional Courses (Post-hbo-opleidingen). Deze opleidingen zijn verdeeld in de thema's: economie, gedrag & maatschappij, gezondheid, onderwijs en techniek.

De vraag: Wie is de HHS als organisatie?, kan verder beantwoord worden, door naar de medewerkers van de HHS te kijken. Zonder personeel bestaat er immers geen dienstverlening (Looy, 2003). De HHS laat in het personeelsbeleid het volgende blijken: "We streven ernaar dat iedereen zich welkom, veilig en gewaardeerd voelt en we maken werk van ons diversiteitsbeleid" (Personeelsbeleid HHS, 2014). Bij de HHS staan de termen: welkom, veilig en waardering hoog in het vaandel. Ook geeft de HHS aan werk te maken van de diversiteit in het medewerkersbestand. Over haar medewerkers zegt de HHS vervolgens: "Onze medewerkers zijn net zo kritisch, nieuwsgierig en leergierig als onze studenten en ze komen, net als de professionals die we opleiden, van over de hele wereld" (Werken bij de HHS, 2014). Hier worden de medewerkers vergeleken met de studenten. De HHS wordt vertegenwoordigd door kritische, nieuwsgierige, leergierige en internationale personen.

Om in beeld te krijgen hoe de HHS er organisatorisch uit ziet, kan worden gekeken naar het organogram (zie bijlage 1). Naast de organen, zoals de Academies en de Lectoraten, staan de Diensten, waaronder de organisatie Onderwijs & Studentenzaken (Osz) valt. Het International Office (IO) is een onderdeel van het Osz en is de ondersteunende dienst voor de opleidingen van de HHS, die studenten uitwisselt met buitenlandse partnerinstellingen. Ook is het IO het centrale informatiepunt van de HHS met betrekking tot het studeren of het lopen van een stage in het buitenland. Het International Office is de opdrachtgevende HHS-afdeling van dit onderzoek.

2.1.2. Doelen

De Haagse Hogeschool heeft haar studenten veel te bieden op het gebied van studiekeuze en geeft mogelijkheden het buitenland te verkennen en internationale competenties te vergaren. Waar het de HHS om gaat is het op hoger beroepsniveau onderwijzen van studenten, zowel nationaal als internationaal. Dit is het primaire proces. De doelstelling hierbij is dat de HHS haar studenten kwalitatief hoogwaardig onderwijs wil bieden, zodat zij als wereldburgers met leergierigheid en met een open blik naar de wereld kunnen kijken (Haagse Hogeschool, 2014). Het concept van de "wereldburger" staat bij de HHS in de spotlight. De missie van de HHS is daaropvolgend, het laten

afstuderen van deze studenten en hen de kennis en vaardigheden mee te geven die toepasbaar zijn op de arbeidsmarkt. Over de missie zegt de HHS zelf het volgende:

” De HHS biedt kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs, opdat studenten hun talenten maximaal ontwikkelen. Zij leidt studenten op tot gekwalificeerde en onafhankelijke professionals voor de maatschappij en de arbeidsmarkt. ” (HHS missie & visie, 2012).

Met de bovenstaande missie wordt één van de kerndoelen van de HHS beschreven. Verder heeft de HHS als visie een stabiele en prikkelende leer-, werk- en onderzoeksomgeving te worden, die internationaal is georiënteerd en een partner is voor vernieuwing in de beroepsomgeving (Profilering HHS, 2014). Dit is tevens één van de drie zwaartepunten in de profilering van de HHS. De strategie die hierbij past, is gericht kijken naar de studenten, de omgeving, naar kwaliteit en innovatie. In het tweede zwaartepunt van de HHS-profilering staat dat de HHS wil excelleren op ondernemerschap en innovatie in een tijdperk van globalisering (Profilering HHS, 2014). De HHS wil op internationaal gebied ondernemend en vernieuwend zijn. Het derde zwaartepunt heeft te maken met het maatwerk voor studenten van bovengemiddeld niveau. Deze zwaartepunten zijn elementen van het profiel waarmee de HHS wil worden herkend. De identiteit die de HHS daarbij wil uitstralen is die van een diverse en internationale onderwijsinstelling (Profilering HHS, 2014). Volgens het rapport HHS Profilering & prestatieafspraken (2012) staat de Haagse Hogeschool hoog in de nationale rankings.

2.1.3. SWOT-analyse

Na de introductie en de doelen van de HHS wordt in deze paragraaf ingezoomd op de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de HHS: de SWOT. Er wordt hierop ingezoomd om een beeld te geven van de positie van de HHS in een internationale omgeving. De uitkomsten van de SWOT en de confrontatiemix zijn gebaseerd op de interne- & externe analyse beschreven in bijlage 2. Over sterkten en zwakten van de HHS kan, volgens de opdrachtgever, een heel onderzoek gevuld worden. Om die reden wordt naar de SWOT gekeken met de internationale kaders van dit onderzoek.

Sterktes:

- *Unieke organisatie & onderwijsprogramma's:* Een sterke eigenschap is dat de HHS een unieke organisatie is en unieke onderwijsprogramma's aanbiedt. De HHS spreekt zelf over “eigenzinnige onderwijsprogramma's” (Haagse Hogeschool, 2014). Dit geeft studenten het voordeel dat zij anders zijn opgeleid dan andere studenten en daardoor opvallen op de arbeidsmarkt. Als de grootste hogeschool van Zuid-Holland met unieke onderwijsprogramma's is de HHS te onderscheiden van andere onderwijsinstellingen, wat een voordeel is bij het aantrekken van uitwisselingsstudenten.
- *Kwaliteit & innovatie staan voorop:* Een andere sleutelvaardigheid van de HHS is de leergierigheid & de nieuwsgierigheid van de instelling. De HHS probeert in haar primaire proces een verbinding te leggen tussen onderwijs, praktijk & toegepast onderzoek en probeert daardoor steeds te innoveren (Haagse Hogeschool, 2014). Zo worden er enquêtes, werkgroepen en lectoraten uitgevoerd om bijvoorbeeld trends te kunnen voorspellen en om met verwachtingen van studenten om te kunnen gaan. In het internationale kader van dit onderzoek worden ook de uitwisselingsstudenten bedoeld.

Zwaktes:

- *Innovatieprocessen kosten tijd:* De HHS wil een onderzoeksinstelling zijn en zet daarom speciale organen in. Onderzoek is het begin, maar mede door de organisatiestructuur en het groot aantal medewerkers van de HHS, nemen innovatieprocessen veel tijd in beslag en wordt innovatie dus pas op langere termijn zichtbaar. De HHS zegt zelf in de SWOT, dat haar ondernemend vermogen moet groeien om kansen te benutten en bedreigingen het hoofd te kunnen bieden (HHS Profilering & prestatieafspraken, 2012). Een voorbeeld van een innovatie dat veel tijd heeft gekost (en nog zal kosten) om door te voeren, is het HHS-internationaliseringsbeleid.

- *Internationaliseringsbeleid verder ontwikkelen:* In de strijd om studenten heeft de HHS te maken met veel concurrentie van nationale- & internationale onderwijsaanbieders (zie *Bedreigingen*, punt 2: *Digitalisering brengt meer concurrentie*). Het is daarom van belang dat de HHS het internationaliseringsbeleid blijft ontwikkelen om aantrekkelijk te blijven voor studenten. Door de reeds benoemde zwakte is dit een uitdaging voor de HHS. In de zwaktes van de HHS-SWOT geeft de HHS aan over weinig strategische, internationale netwerken te beschikken (HHS Profilering & prestatieafspraken, 2012). Dit is een voorbeeld van een nog te ontwikkelen internationaal beleid.

Kansen:

- *Globalisering zorgt voor mobielere bevolking:* De wereldmarkt heeft steeds minder grenzen (Rijksoverheid, 2014). Meer mensen steken makkelijker over nationale grenzen, waardoor de mondiale bevolking mobieler is geworden. Dit veroorzaakt mindere barrières en is het voor studenten makkelijker om op uitwisseling te gaan. Ook de HHS geeft in de SWOT aan dat de internationalisering en de globalisering van de samenleving een kans is voor de HHS (HHS Profilering & prestatieafspraken, 2012). Dit versterkt de mogelijkheden die de HHS kan bieden.
- *Digitalisering verkleint de wereld:* Door de digitalisering is er een grote hoeveel informatie beschikbaar via het internet. Deze hoeveelheid informatie maakt de wereld een stukje kleiner en maakt het makkelijker voor internationale studenten en -werknemers om in het buitenland te gaan studeren en werken. Meer internationale studenten helpen het HHS-onderwijsniveau te verbeteren (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011). De HHS profiteert van de instroom van internationale studenten door de digitalisering. De globalisering en de digitalisering samen vormen een kans.

Bedreigingen:

- *Crisis veroorzaakt bezuinigingen in het hoger onderwijs:* Door de crisis staan de publieke uitgaven van de overheid onder druk en zal er door de politiek uiteindelijk worden gekort op het hoger onderwijs (Waterreus, 2010). De HHS spreekt zelf over onzekerheid van de toekomstige onderwijs- en onderzoeksbudgetten (HHS Profilering & prestatieafspraken, 2012). De HHS heeft, volgens de profilering, een solide financiële basis voor het uitvoeren van het primaire proces, maar dit is niet genoeg om de benodigde onderzoekscapaciteit moeiteloos uit te breiden. Dit is een bedreiging.
- *Digitalisering brengt meer concurrentie:* De digitalisering brengt niet alleen positieve factoren met zich mee. Door de digitalisering kunnen niet alleen producten gemakkelijk met elkaar vergeleken worden, maar ook over studies en onderwijsinstellingen is veel vergelijkbare informatie te vinden. Dit levert een grote concurrentiestrijd op tussen onderwijsinstellingen, zowel in Nederland als in het buitenland. Ook hebben studenten door de digitalisering meer macht, omdat zij meer informatie krijgen en daardoor meer studiekeuzes hebben (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011).

Confrontatiemix:

- Waar de HHS in de toekomst tegenaan loopt is het, met minder financiële steun van de overheid, omgaan met de toenemende internationale concurrentie en de machtspositie van studenten. Uit de confrontatiemix blijkt dat de meest bedreigende situatie is, dat de onderzoeksprocessen veel tijd kosten in combinatie met de bezuinigingen op hoger onderwijs (veroorzaakt door de crisis). Onderzoeksprocessen kosten tijd en geld, wat door de bezuinigingen steeds vermindert.
- Met de mobieler wordende bevolking en de internationaliserende- & digitaliserende samenleving worden de internationale mogelijkheden, die de HHS kan bieden, vergroot. Hierdoor kunnen meer internationale studenten aangetrokken worden, waardoor het HHS-onderwijsniveau wordt verbeterd. De confrontatiemix geeft aan dat de unieke organisatie en -programma's van de HHS in combinatie met de mobielere bevolking (veroorzaakt door de globalisering) de meest kansrijke situatie is. Het onderscheidende vermogen van de HHS is voordelig tegenover mobieler wordende studenten.

2.2. Internationalisering

De aanleiding van dit onderzoek begint bij de internationalisering. In deze paragraaf wordt daarom gesproken over wat de internationalisering inhoudt voor de HHS. De doelen, de organisatorische rolverdeling en de huidige situatie, met betrekking tot de internationalisering, worden behandeld.

2.2.1. Doelen internationalisering

De internationalisering heeft de laatste jaren steeds grotere vormen aangenomen. Rijksoverheid spreekt over een wereldmarkt, waarin nieuwe afzetmarkten en nieuwe werkgelegenheid wordt gecreëerd (Rijksoverheid, 2014). Het internationale karakter van de arbeidsmarkt vraagt, volgens de HHS-profilering, steeds meer om afgestudeerden, die zijn toegerust voor een internationale omgeving. De ontwikkelingen van de internationalisering hebben invloed op de arbeidsmarkt en de HHS gaat daarom mee met deze ontwikkeling. De internationaliseringstrend heeft altijd al een rol gespeeld binnen de HHS, maar met de vaststelling van het Internationaliseringsbeleid in 2011 zette de HHS een belangrijke stap in de richting van de internationale toekomst van het hoger beroepsonderwijs (HHS Jaarverslag, 2012). In dit beleid staan de volgende doelen (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011):

1. *Een helder profiel uitstralen*: De HHS wil een helder profiel uitstralen om marketingredenen en om de juiste verwachting te scheppen van de HHS. Dit profiel luidt: "De HHS biedt praktische, beroepsgeoriënteerde opleidingen van hoog niveau, waar elke student een wereldburger wordt".
2. *Alle studenten leren internationale competenties*: Omdat de arbeidsmarkt vraagt om werknemers met internationale competenties, wil de HHS ervoor zorgen dat alle studenten deze competenties opdoen. Omdat niet iedere student de middelen of de behoefte heeft naar het buitenland te gaan, wil de HHS een internationale omgeving creëren door middel van "international classrooms" waarin nationale- en internationale studenten worden gemixt. Dit doel is verweven met het volgende doel:
3. *Meer internationale studenten aantrekken*: De HHS wil, zoals al besproken is in doel 2, het onderwijs verbeteren door nationale- en internationale studenten te mixen. Meer internationale studenten betekent ook meer ambassadeurs voor de HHS in het buitenland en dus meer publiciteit.
4. *Stijging tevredenheid internationale studenten over kwaliteit van onderwijs, dienstverlening & huisvesting*: Om studenten aan te trekken, moet de tevredenheid over de kwaliteit van onderwijs, dienstverlening & huisvesting stijgen. Uit het internationaliseringsbeleid blijken uitwisselingsstudenten hierover niet tevreden te zijn. De HHS wil de studenttevredenheid laten stijgen door de internationaliseringsplannen aan te scherpen.
5. *Met strategische partners samenwerken*: De HHS wil op elk continent partnerships hebben met tenminste één prestigieuze instelling en twee samenwerkingen voor grootschalige uitwisselingen.
6. *Het alumnibeleid sterker inzetten*: De HHS wil een sterker alumnibeleid realiseren om beter studenten te kunnen werven, samenwerkingsverbanden te sluiten en stageplaatsen te regelen.

De ontwikkelingen van de internationalisering hebben de HHS aangespoord om op internationaal gebied actie te ondernemen. Momenteel is de HHS bezig met het realiseren van bovenstaande doelen (zie paragraaf 2.2.3. *Rolverdeling internationalisering*). Deze veranderingen hebben invloed op de manier waarop het onderwijs en de begeleiding van studenten door de opleidingen wordt uitgevoerd. Ook geldt dit voor het onderwijs en de begeleiding uitwisselingsstudenten.

2.2.2. Gastvrijheid & internationalisering

Dit onderzoek is gericht op de dienstverlening voor inkomende uitwisselingsstudenten: HHS-studenten voor 1 of 2 semesters. In paragraaf 2.2.1 is in doel 4 al gesproken over het laten stijgen van de tevredenheid van uitwisselingsstudenten over kwaliteit van dienstverlening. Deze dienstverlening wordt in dit onderzoek vanuit de invalshoek gastvrijheid bekeken, waarin rekening wordt gehouden met de bevordering van een probleemloze (zorgeloze) studie voor de uitwisselingsstudenten.

Gastvrijheid staat in het woordenboek beschreven als hartelijkheid en gulheid in het onthalen van gasten (Betekenis & Definities, 2014). Ook wordt gastvrijheid gezien als eigenschap of situatie wanneer je hartelijk en gul bent in het ontvangen van gasten (Nederlandse Encyclopedie, 2014). In het geval van de HHS betekent dit dat de gasten, de uitwisselingsstudenten, met hartelijkheid en gulheid dienen te worden behandeld om hen zich welkom te laten voelen (zie bijlage 3). De HHS zegt op de website onder de titel “Welkom voelen”, dat de HHS het belangrijk vindt dat de diverse en internationale studenten en medewerkers zich welkom, veilig en gewaardeerd voelen (Haagse Hogeschool, 2014). In het woordenboek staat welkom beschreven als gewenst te zijn, gelegen gekomen, graag gezien te worden of graag te worden ontvangen (Betekenis & Definities, 2014). Wanneer een uitwisselingsstudent zich welkom voelt, voelt hij/zij zich dus gewenst en graag gezien. Om dit te bereiken dient de gehele organisatie uit te stralen, dat zij graag uitwisselingsstudenten ontvangen.

Naast dat het belangrijk is dat de uitwisselingsstudenten zich welkom voelen door de HHS, staat het onderwijs centraal in een uitwisseling (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011). Een uitwisseling is het voor een periode studeren aan een andere (buitenlandse) universiteit dan aan de home-universiteit. Om die reden wenst de HHS dat de uitwisselingsstudenten zich kunnen focussen op het onderwijs (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011). De uitwisselingsdienstverlening moet daarom op een niveau zijn, waarin uitwisselingsstudenten zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden en niet worden afgeleid. Problemen van facilitaire aard zijn problemen die ontstaan bij het faciliteren van de dienstverlening. Deze problemen dienen voorkomen te worden om de uitwisselingsstudenten geen onnodige zorgen te bezorgen en te kunnen focussen op het onderwijs. Het woord onnodig kan in dit kader vergeleken worden met het woord: zorgeloos.

Met gastvrijheid (het hartelijk en gul ontvangen van gasten) in combinatie met de internationalisering (de groter wordende oriëntatie op het buitenland), kan de gewenste situatie geformuleerd worden:

- Om de uitwisselingsstudenten zich welkom, veilig en gewaardeerd te laten voelen, dient de gehele organisatie uit te stralen dat zij graag uitwisselingsstudenten ontvangt. In de gewenste situatie moet de HHS daarom tijd, ruimte, middelen en arbeid beschikbaar stellen om de uitwisselingsstudenten een dienstverlening te bieden, waarin het “zich welkom voelen” wordt bevorderd.
- Om het onderwijs centraal te stellen in een uitwisseling, dient de organisatie onnodige problemen proberen te voorkomen, zodat uitwisselingsstudenten zich kunnen focussen op de studie. In de gewenste situatie dient de HHS daarom voorbereid te zijn op de uitwisselingsstudent, moet de HHS kennis van zaken en ervaring hebben met uitwisselingsstudenten & hun behoeftes en moet de organisatie binnen de HHS hierop ingesteld zijn.

Dit is de gewenste situatie voor de HHS, omdat de HHS wenst dat studenten zich welkom voelen en dat de focus ligt op de studie. Ook wenst de HHS dat de tevredenheid van uitwisselingsstudenten over kwaliteit van dienstverlening zal stijgen. Dit zal in dit onderzoek verder worden onderzocht.

2.2.3. Rolverdeling internationalisering

Het is duidelijk dat de HHS de internationalisering serieus neemt en op dat gebied actie wil ondernemen, maar welke afdelingen van de HHS hebben hier in de praktijk nou echt mee te maken? Over wie gaat het wanneer gesproken wordt over “de HHS”? In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de internationale rolverdeling binnen de HHS:

- *Academies & Opleidingen*: De opleidingen zijn verantwoordelijk voor 1. de inhoud van het onderwijs en 2. de begeleiding van de inkomende uitwisselingsstudenten in Nederland. Vanaf het moment dat studenten in Den Haag zijn, nemen de opleidingen, volgens respondent 2, de verantwoordelijkheid over. De studenten worden opgevangen met introducties, sociale programma's zoals buddy-studenten, taal- & cultuurprogramma's. Verder zijn de opleidingen verantwoordelijk voor de samenwerking met buitenlandse partnerinstellingen. Op basis van de inhoud van de aangeboden vakken en het aantal studenten sluiten de opleidingen, volgens respondent 3, de uitwisselingscontracten af.

- *International Office (IO)*: Het International Office is verantwoordelijk voor de praktische kant van de uitwisseling. Het IO is het centrale punt qua uitwisseling en er worden, volgens de opdrachtgever, op centraal niveau formele zaken afgehandeld. Alle inkomende studenten hebben in eerste instantie contact met het IO voor: beurzen, aanmelding & inschrijving, immigratieprocedures (inreisvisa & verblijfsvergunning), huisvesting, formaliteiten (studentkaart & verzekeringsbewijs) en algemeen advies (bankrekening & verzekering). Het IO is een ondersteunende dienst voor de opleidingen. De uitwisselingscoördinator weet informatie over de opleiding, de rest weet het IO.
 - *Onderwijs & Studentenzaken (Osz)*: Het Onderwijs & Studentenzaken is vooral verantwoordelijk voor de loopbaanbegeleiding van studenten (decanaat, loopbaancentrum en psycholoog) en het ontwikkelen van beleidsvoorstellen als onderdeel van het strategische beleid van de hogeschool (HHS Onderwijs & Studentenzaken, 2014). Verder heeft het Osz een internationale poot (waaronder het IO valt), waarin zij zich bezighouden met de opleidingsplannen voor de internationalisering en de contracten met buitenlandse partners (respondent 3). Dit houdt in dat het Osz kaders stelt aan de opleidingen met betrekking tot de internationalisering en zorgt dat de opleidingen bijdragen aan de internationaliseringsdoelstellingen van de HHS.
 - *Communicatie & Marketing (C&M)*: De verantwoordelijkheden van het Communicatie & Marketing zijn, zoals de naam al aankondigt, marketingcommunicatie en de interne en externe communicatie van de HHS (HHS Communicatie & Marketing, 2014). Ook het C&M heeft een internationale poot, waarin zij werken aan de HHS-marketing naar bijvoorbeeld potentiële partnerinstellingen. Een voorbeeld hiervan is het sluiten van samenwerkingsverbanden via het alumnibeleid. Daarnaast werken zij aan een enquête genaamd: de International Student Entry Survey (zie bijlage 5).
- Het gehele uitwisselingsproces betreft dus de diensten Communicatie & Marketing, Onderwijs & Studentenzaken, het International Office en de afzonderlijke Opleidingen.

2.2.4. Internationalisering nu

Het internationale terrein binnen en buiten de HHS is in beweging. Meer opleidingen starten uitwisselingen, meer partnerschappen worden aangegaan en er wordt, volgens de opdrachtgever, vooruitlopend op de herinrichting van de HHS onderzocht hoe de internationalisering beter georganiseerd kan worden. Dit heeft op internationaal gebied allerlei gevolgen voor de HHS. Met de internationalisering wordt meer druk gelegd op het door opleidingen creëren van een internationale omgeving, waarin studenten internationale competenties op kunnen doen. Dit heeft invloed op de manier waarop de opleidingen hun curriculum inrichten. Binnen de HHS zijn er in verhouding minder opleidingen die internationaal gericht zijn. Dit wordt beaamd door het internationaliseringsbeleid, waarin staat beschreven dat in 2011 veel opleidingen geen doelstellingen voor de internationalisering hadden beschreven. Met betrekking tot de uitwisselingsstudenten zijn er door de HHS nieuwe eisen gesteld aan het onderwijs en de daar bijhorende dienstverlening. Zoals in paragraaf 2.2.1. is besproken, wil de HHS tegen 2015 de uitwisselingsstudent-tevredenheid over de kwaliteit van onderwijs en dienstverlening laten stijgen. Sinds 2011 heeft elke academie een internationaliseringsplan moeten schrijven en minimaal één medewerker voor internationalisering aan moeten stellen om de internationalisering door te voeren (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011). Deze ontwikkelingen zijn nog steeds gaande.

Dit onderzoek richt zich op de dienstverlening voor inkomende uitwisselingsstudenten. Volgens het Internationaliseringsbeleid is de kwaliteit van de dienstverlening de verantwoording van zowel de opleidingen als hogeschool breed. De uitwisselende opleidingen en het International Office zijn vooral verantwoordelijk voor de dienstverlening, omdat deze het meest contact hebben met de studenten. Momenteel opereren de uitwisselende opleidingen, volgens respondent 2, als eilandjes langs elkaar heen met het IO als het vaste land. Samenwerken gebeurt vooral op basis van toeval, niet op basis van afgewogen keuzes (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011). Met betrekking tot uitwisselingen, gaat elke opleiding verschillend met de uitwisselingsdienstverlening om en is het serviceniveau onduidelijk. Dit heeft vooral te maken met het aantal inkomende studenten en de uitwisselingservaring van de opleidingen. Het gehele uitwisselingsproces is deels centraal en deels decentraal georganiseerd.

2.3. Knelpunten

Tenslotte is een inventarisatie gemaakt van de knelpunten tussen de doelen, die de HHS heeft gesteld voor de internationalisering, en het huidige proces van uitwisselen. Dit zijn de volgende knelpunten: de slechte communicatie, de druk internationalisering en een onduidelijk serviceniveau.

2.3.1. Slechte Communicatie

Zoals in de paragraaf 2.2.4. al is beschreven, is er weinig communicatie tussen de opleidingen op het gebied van uitwisseling. Dit is te verklaren, doordat alle opleidingen in een ander vakgebied gespecialiseerd zijn en daar de focus op wordt gelegd. Dit is minder logisch als er gekeken wordt naar de dienstverlening die alle opleidingen hun uitwisselingsstudenten bieden. Op het gebied van de begeleiding en de faciliteiten van een uitwisseling gaan deze toch dezelfde richting op. Momenteel opereren de uitwisselende opleidingen als eilandjes langs elkaar heen en samenwerking gebeurt vooral op basis van toeval, niet op basis van afgewogen keuzes. Er worden twee gevolgen besproken:

- *Onnodige fouten*: Doordat er niet gecommuniceerd wordt tussen de opleidingen, worden er onnodige fouten gemaakt. Geen communicatie betekent namelijk ook geen uitwisseling van kennis en ervaring van ervaren, uitwisselende opleidingen naar opleidingen met minder ervaring op het gebied van uitwisseling. HHS-uitwisselingscoördinator ICT & Media (respondent 3) beschrijft in een interview dat hij na het opstarten van het uitwisselingstraject tegen problemen aanliep, die je niet kunt voorzien als je niet ervaren bent (zie bijlage 4). Deze problemen hadden voorkomen kunnen worden door kennis te delen met ervaren opleidingen.
- *Geen synergie*: Naast dat er fouten worden gemaakt door gebrekkige communicatie, worden voordelen misgelopen. Met voordelen wordt bedoeld dat de ene opleiding activiteiten organiseert voor uitwisselingsstudenten, waar uitwisselingsstudenten van andere opleidingen ook aan mee kunnen doen. Een voorbeeld van deze activiteiten zijn samenwerkingen op het gebied van partners. Met slechts een achttal partnerships zijn meer dan twee academies van de HHS betrokken (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011). Een ander voorbeeld zijn extra-curriculaire activiteiten, zoals de Nederlandse cultuurmarkt georganiseerd door HHS-opleiding European Studies. Wanneer er meer communicatie en samenwerking tussen opleidingen ontstaat, kunnen opleidingen elkaar helpen en ontstaat er een dienstverlening die door elkaars ervaringen blijft verbeteren.

2.3.2. Druk Internationalisering

Door het internationaliseringsbeleid is er meer druk gelegd op het door opleidingen creëren van een internationale omgeving voor studenten, vanwege de vraag vanuit de arbeidsmarkt om internationale competenties. Dit heeft invloed op de manier waarop opleidingen hun curriculum inrichten, terwijl er binnen de HHS in verhouding minder opleidingen zijn die internationalisering als kerntaak zien. In 2011 waren er dan ook veel opleidingen die geen doelstellingen voor internationalisering hadden benoemd (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011). Er worden twee gevolgen besproken:

- *Meerwaarde over het hoofd zien*: Doordat de internationalisering door sommige opleidingen niet als kerntaak wordt gezien, wordt de meerwaarde van bijvoorbeeld een international classroom over het hoofd gezien of niet serieus genomen. In 2011 werd er maar in een paar gevallen bewust omgegaan met het creëren van een meerwaarde in het onderwijs (HHS Internationaliseringsbeleid, 2011). In de rest van de gevallen, valt er volgens het beleid nog veel winst te behalen. In een interview zegt European Studies-uitwisselingscoördinator, respondent 2: "Je moet alleen internationaliseren als het een meerwaarde heeft, niet alleen omdat het moet, dat zou jammer zijn" (zie bijlage 4). Wanneer de meerwaarde niet wordt gezien, heeft internationaliseren geen zin.
- *Aanpak lessen*: Een tweede gevolg van de internationaliseringsdruk is dat de aanpak van de lessen hierdoor wordt beïnvloed. Volgens het Internationaliseringsbeleid heeft een international classroom alleen meerwaarde, wanneer bij de organisatie van het betreffende programma aandacht is besteed

aan het gebruik maken van de gevarieerde kennis, de diversiteit van culturen en hun verschillende manieren van kijken en het oplossen van problemen. Respondent 2 zegt: "De doorvoering van de internationalisering is meer dan gewoon de standaard modules in het Engels aanbieden. Het vereist een heel andere aanpak en op een andere manier leren kijken naar het gegeven vak.". De aanpak van de lessen heeft veel invloed op de uiteindelijke meerwaarde van de internationalisering.

2.3.3. Onduidelijk Serviceniveau

Er is een verschil in aanpak tussen opleidingen met betrekking tot uitwisselingen. Hierdoor is het niveau van dienst verlenen niet met elkaar te vergelijken en is er geen overzicht op de uitwisselingen, die wel allemaal de naam van de HHS dragen. Na het internationaliserings-beleidsstuk is er geen verdiepend schrift dat handvaten geeft, die bijvoorbeeld een opstartende, uitwisselende opleiding kan gebruiken om het niveau te bepalen. Er is dus niets dat kan aangeven welk niveau van dienstverlening gewenst of geschikt is voor de HHS. Er worden twee gevolgen besproken:

- *Geen overzicht:* Omdat elke opleiding anders met de dienstverlening voor uitwisselingsstudenten omgaat, heeft de HHS geen overzicht over de uitwisselingen en het serviceniveau. Hierdoor is er geen informatie beschikbaar die kan aanduiden of de uitwisselingen binnen de HHS van een hoog of laag niveau zijn en of er überhaupt qua dienstverlening meer wordt geboden dan alleen het onderwijs. Het internationaliseringsbeleid zegt: "Het is niet altijd duidelijk welke eisen aan uitwisselingsprogramma's worden gesteld. Evenmin is er toezicht op de naleving van deze regels". De dienstverlening is nu per opleiding variabel. Looy (2003) zegt dat een dienst inderdaad variabel kan zijn, maar dat er in een dienst ook een aantal factoren gestandaardiseerd kunnen worden, zoals in een serviceconcept. Momenteel is er geen zicht op en is het serviceniveau onduidelijk.
- *Alle uitwisselingen dezelfde naam:* Nog een gevolg van een onduidelijk serviceniveau is, dat alle uitwisselingen dezelfde naam dragen, namelijk "een uitwisseling bij de Haagse Hogeschool". De HHS uitwisselingsdienstverlening is in geen geval hetzelfde en wordt niet of in minimale mate gestandaardiseerd. Er bestaat een verschil in dienstverlening, terwijl alle uitwisselingen de naam van de HHS dragen. Dit heeft gevolgen voor het imago van de HHS, omdat een uitwisselingsstudent die ontevreden is over de dienstverlening, de HHS niet gaat aanraden bij andere studenten die overwegen op uitwisseling te gaan bij de HHS. Van de 1.200 uitwisselingsstudenten is 24% momenteel ontevreden (ISES, 2014): 288 HHS-ambassadeurs verlaten dus ontevreden de HHS.

Conclusie

De Haagse Hogeschool is een onderwijsinstelling met een lang verleden en met een duidelijk beeld van de toekomst. De HHS wil de wereldburger van de toekomst opleiden en hen zo klaarstomen voor de arbeidsmarkt. Het internationale karakter van de arbeidsmarkt vraagt steeds meer om afgestudeerden die zijn opgeleid voor een internationale omgeving. De ontwikkelingen van de internationalisering hebben invloed op de arbeidsmarkt en de HHS gaat daarom mee met deze ontwikkeling. De internationalisering heeft altijd al een rol gespeeld binnen de HHS, maar met de vaststelling van het Internationaliseringsbeleid in 2011 heeft de HHS een belangrijke stap gezet in de richting van de internationale toekomst van het hoger beroepsonderwijs. Een voorbeeld van een doel in dit beleid is, dat de HHS tegen 2015 de uitwisselingsstudent-tevredenheid over de kwaliteit van de dienstverlening wil laten stijgen. Sinds 2011 heeft elke academie een internationaliseringsplan moeten schrijven, maar ze zijn echter nog niet overtuigd van de meerwaarde van de plannen om de internationalisering door te voeren. Deze ontwikkelingen zijn nog steeds gaande.

Met gastvrijheid (het hartelijk en gul ontvangen van gasten) in combinatie met de internationalisering (de groter wordende oriëntatie op het buitenland), wil de HHS zorgen voor een welkom-gevoel en een zorgeloze studieperiode voor de uitwisselingsstudenten. Dit is de gewenste situatie voor de HHS, omdat de HHS wenst dat studenten zich welkom voelen en dat de focus ligt op de studie. Ook wenst de HHS dat de tevredenheid van uitwisselingsstudenten over kwaliteit van dienstverlening zal stijgen. Dit zal in dit onderzoek verder worden onderzocht.

Hoofdstuk 3. Literatuur

Het proces van een uitwisseling begint bij het vinden van een instelling, zet zich voort tijdens het verblijf en eindigt bij het vertrek van de uitwisselingsstudent. Om hier meer grip op te krijgen wordt in dit hoofdstuk dieper ingegaan op de theorieën die passen bij een uitwisselingsproces: dienstverlening & gastvrijheid, kwaliteit en marketing. (De informatie van dit hoofdstuk is gehaald uit bijlage 3).

3.1. Uitwisselingsproces & theorie

In de aanpak van het onderzoek in hoofdstuk 1 is er al kort gesproken over de relatie van de deelgebieden met een uitwisselingsproces. Vanuit de procesfasen: 1. Vooraf, 2. Tijdens en 3. Achteraf aan een dienstverlening zijn vervolgens namen gegeven die passen bij het uitwisselingsproces: 1. Oriëntatie & Keuze, 2. Ontvangst & Begeleiding en 3. Vertrek & Evaluatie. Daarna zijn bijpassende deelgebieden gekozen: 1. Marketing, 2. Dienstverlening & Gastvrijheid en 3. Kwaliteit.



In de eerste fase: Oriëntatie & Keuze is het deelgebied marketing gekozen. In marketing is het onder de aandacht brengen van een product bij potentiële klanten om consumptie te bevorderen (Nederlandse Encyclopedy, 2014). Verder kan marketing gezien worden als een commercieel beleid, waarin de producent het product bekijkt door de ogen van de klant (Nederlandse Encyclopedy, 2014). Zo kan de producent het product zo goed mogelijk overeen laten komen met de wensen van de klant. Omdat marketing invloed heeft op de productoriëntatie van de klanten en daardoor op de keuze van een klant, is aan de fase vooraf aan de dienstverlening het deelgebied Marketing gehangen.

De tweede fase: Ontvangst & Begeleiding, heeft alles te maken met de manier van dienst verlenen en gastvrijheid. Dienstverlening is het verrichten van arbeid ten behoeve van anderen (Betekenis & Definities, 2014). Een dienst is daarom een activiteit die de ene partij kan bieden aan een andere partij, waardoor het product meer waard wordt. Gastvrijheid betekend hartelijkheid en gulheid in het onthalen van gasten (Betekenis & Definities, 2014). Gasten zijn personen die ergens op bezoek zijn (Betekenis & Definities, 2014). Dit kan op bezoek zijn in een stad of land, maar ook binnen een organisatie, zoals in het geval van de HHS. Dienstverlening en Gastvrijheid zijn deelgebieden die invloed hebben op de dienstverlening tijdens het uitwisselingsproces.

Tenslotte is er de fase: Vertrek & Evaluatie, waarin de kwaliteit van de dienstverlening geëvalueerd wordt. Kwaliteit is de mate waarin goederen en diensten voldoen aan de eisen, behoeften en specificaties van de afnemer, klant en gebruiker (Nederlandse Encyclopedy, 2014). Kwaliteit is vanuit het perspectief van de klant subjectief, omdat ieder individu een andere mening heeft. Door de subjectiviteit van kwaliteit is er een verschil tussen de service kwaliteit en de klanttevredenheid. Het deelgebied voor de fase achteraf aan de dienstverlening is Kwaliteit, omdat de evaluaties bij het vertrek van de uitwisselingsstudenten een uitspraak doen over de kwaliteit van de dienstverlening.

3.2. Deelgebieden

De theorieën die gebruikt zijn als basis voor dit onderzoek worden in deze paragraaf verder toegelicht door middel van de deelgebieden: dienstverlening & gastvrijheid, kwaliteit en marketing (zie bijlage 3). De deelgebieden worden niet gerangschikt op chronologische volgorde, maar op volgorde van belang.

3.2.1. Dienstverlening

Een dienst is een activiteit die de ene partij kan bieden aan een ander, maar hoe zit die activiteit in elkaar? In deze paragraaf wordt gekeken naar hoe een dienstverlening tot stand komt en hoe het vastgelegd kan worden (toegesplitst op de HHS-uitwisselingsdienstverlening).

Servitisation: Voorheen ging het de consument vooral om het product en was de service van minimaal belang. Tegenwoordig zijn klanten niet langer tevreden met alleen het product en verlangen zij een bijkomende service. Wanneer de consument bijvoorbeeld een keuken aanschaft, is het steeds normaler geworden dat de keukenfabrikant ook een installeringsservice bij het product aanbiedt. Deze trend heet de servitisation (Looy, 2003). Het bieden van een product en een bijpassende service vallen hier samen en dragen beide een steentje bij aan het vervullen van de klantbehoeften. Looy (2003) spreekt over het "herdefiniëren" van het product, want door de servitisation is het product nu een combinatie van product & service. Het product dat wordt geboden aan uitwisselingsstudenten kan daarom gezien worden als het geheel van onderwijs en bijkomende facilitaire- en sociale diensten.

Ontastbaarheid: Niet alle diensten resulteren in een tastbaar product, zoals een keuken. Wanneer de consument de organisatie belt om informatie te vragen, is de dienst die wordt verleend het geven van informatie. De ontastbare kennis van de telefoniste wordt overgedragen naar de consument. Diensten kunnen daarom in wezen ook immaterieel zijn en zijn niet vast te houden of aan te raken (Looy, 2003). Shostack (1977) beschrijft het ontastbaarheidscontinuüm (Intangibility continuüm). Dit continuüm geeft aan dat sommige organisaties proberen hun dienstverlening zo ontastbaar mogelijk te maken, terwijl andere organisaties juist tastbaarheid willen creëren. Andrélon koppelt bijvoorbeeld het product aan een beroemdheid, wat ontastbaar is, en AEGON laat in reclames juist tastbaar bewijs zien door onderzoeksresultaten weer te geven. In het ontwerpen van een dienstverlening dient daarom rekening gehouden te worden met het toevoegen of weglaten van tastbare factoren.

Serviceconcept: De enige factor dat in iedere dienstverlening centraal staat (en tastbaar is), is de actor, oftewel de medewerker. De medewerker moet in een dienstverlening de competenties, het gedrag en de houding hebben van een dienstverlener, want door de interactieve en ontastbare aard van het verlenen van een dienst, zijn medewerkers deel van het product en hebben zij direct invloed op de klant (Looy, 2003). Organisaties zijn daardoor zwaar afhankelijk van de medewerker (Borchert, 2012). Het is daarom van belang dat de beoogde service vanuit de organisatie goed gecommuniceerd wordt met de medewerkers. "Als er geen sprake is van goede afspraken op het gebied van het geven van een service", zegt Looy, "wordt de service uitgevoerd zoals de werknemer hem interpreteert. Dit veroorzaakt een "verwatering" (dilution) van de beoogde service en gaat hierdoor de focus verloren". Looy (2003) zegt dat een service variabel kan zijn, maar dat in een dienstverlening ook een aantal factoren gestandaardiseerd kunnen worden, zoals in een service concept. Een serviceconcept is de blauprint wat 1. naar de medewerkers communiceert welke service zij moeten geven en 2. naar de klanten communiceert welke service zij kunnen verwachten te krijgen. Er moet naar de medewerker worden gecommuniceerd, omdat hij zijn rol in het serviceconcept dient te begrijpen. De klant is niet te voorspellen of te controleren, de medewerker in gemiddelde mate wel (Looy, 2003). Om personele interpretatie te voorkomen en duidelijkheid te scheppen bij de klant moet een dienstverlenende organisatie duidelijk zijn over het serviceconcept, zowel naar de klant als naar de medewerker.

Twee manieren: om de dienstverlening van het HHS-uitwisselingsproces in kaart te brengen. De eerste manier is het definiëren van de 4 basiskennmerken van een dienstverlening (Looy, 2003):

1. *Ontastbaarheid* (Intangibility): diensten kunnen in wezen immaterieel en niet aan te raken zijn,
2. *Gelijktijdigheid* (Simultaneity): de productie van een dienst kan vaak pas beginnen wanneer de consument in persoon aanwezig is.
3. *Heterogeniteit* (Hetrogeneity): de mate van klantcontact maakt de dienst onvoorspelbaar & variabel.
4. *Bederfelijkheid* (Perishability): de mate waarin een dienst is op te slaan.

De tweede manier is het definiëren van de 3 niveaus van interactie van een dienst (Margulies, 1980):

1. *Persoonlijke interactieve services* (Personal): de interactie is lang, persoonlijke en uniek.
2. *Taak-interactieve services* (Task): de interactie is middellang en gefocust op één taak.
3. *Onderhouds-interactieve services* (Maintenance): de interactie is kort en gestandaardiseerd.

Om de benoemde 4 basiskenmerken en de 3 interactieniveaus toe te kunnen passen, is het van belang te weten wat het serviceproces inhoudt en waar en wanneer de consument contact heeft met de organisatie. De momenten van klantcontact worden de "Moments of truth" genoemd (Looy, 2003). In de tabel hieronder wordt de uitwisselingsdienstverlening van de HHS per contactpunt weergegeven:

Typen Bedrijfsprocessen (Marcus, 2009)	HHS Bedrijfsprocessen (Respondent 2)	Klantcontact uitwisselingsstudenten		Interactive service (Margulies, 1980)	Intangibility (Looy, 2003)
Primair proces	Onderwijs	Studenten (klanten)	1. Medestudenten a. klasgenoten b. studentenvereniging	Personal	Hoog
			2. Buddy- studenten *		
		Medewerkers (personeel)	3. Docenten	Personal & Task	Hoog
Secundair proces	Begeleiding		4. Landmentoren *	Personal & Task	Medium
		Afdelingen (leidinggevende)	5. Uitwisselingscoördinatoren (namens de opleidingen)	Task & Maintenance	Medium
	Faciliteiten		6. International Office	Maintenance	Laag

Toelichting: In het klantcontact met een uitwisselingsstudent zijn er 6 actoren waar de student contact mee heeft. Tijdens een uitwisseling heeft de uitwisselingsstudent het meest contact met de studenten (+), zoals buddy-studenten, maar de organisatie heeft op deze groep het minste invloed (-). Het interactieniveau is persoonlijk. De tweede groep bestaat uit de medewerkers. Wanneer er problemen zijn op het gebied van lessen heeft de student contact met de medewerkers (+/-), waardoor de interactieniveaus persoonlijk- & taak-interactief zijn. De organisatie heeft gemiddeld (+/-) invloed op haar medewerkers. De laatste groep actoren zijn de uitwisselingscoördinatoren van de opleidingen en het International Office (IO). De coördinator is het centrale aanspreekpunt voor de uitwisselingsstudenten en regelt de sociale begeleiding. De interactie is taak- & onderhoud-interactief, omdat er in het klantcontact gepersonaliseerde- en standaard vragen worden gesteld (respondent 2). Daarnaast regelt het IO de facilitaire diensten. De interactie is onderhoud-interactief en staat in het teken van vragen over standaard procedures. De afdelingen hebben in vergelijking met de klasgenoten van de uitwisselingsstudenten matig klantcontact (-) en de organisatie heeft een hoge invloed (+).

Mate van klantcontact met de student		Mate van invloed van de organisatie op het proces	
Hoog	+	Matig	-
Gemiddeld	+/-	Gemiddeld	+/-
Matig	-	Hoog	+
* niet iedere HHS-opleiding bezit deze actoren			

Op basis van bovenstaand tabel zijn vervolgens de 4 kenmerken van een dienstverlening verwerkt:

		Intangibility	Simultaneity	Heterogeneity	Perishability
Primair proces	Onderwijs (3. Docenten)	Hoog	Hoog	Hoog	Medium
Secundair proces	Begeleiding (4. Landmentoren & 5. Uitwisselingscoördinator)	Medium	Medium	Medium	Medium
	Faciliteiten (6. International Office)	Laag	Laag	Laag	Laag

De uitwisselingsdienstverlening bestaat uit het onderwijs, de begeleiding en de faciliteiten.

Toelichting: In de dienstverlening van het onderwijs is het studentcontact hoog. De kennis van de docent over het vakgebied is hoog ontastbaar (intangibility). De dienst en de consumptie vinden gelijktijdig plaats, namelijk de overdracht van kennis naar de student (simultaneity). Door het hoge studentcontact is er veel variatie in de les (heterogeneity) en de les is matig/niet op te slaan (perishability). Vervolgens heeft de dienstverlening van de begeleiding te maken met een medium studentcontact. De ontastbare kennis van de uitwisselingscoördinator wordt verschillend aangesproken op basis van de soort vraag. Gaat het om een standaard of een gepersonaliseerde procedure? Hier hangt ook de gelijktijdigheid vanaf, want bij bekende vragen kan er vooraf al het één en ander geregeld worden en bij persoonlijke vragen vindt de dienst tegelijkertijd plaats. De variatie in de dienst is daarom medium te noemen en is de dienst ook maar in mate op te slaan. Tenslotte heeft de dienstverlening van de faciliteiten een laag niveau van studentcontact. De kennis van de medewerker van het International Office heeft vooral te maken met standaard procedures en is daarom in vergelijking meer tastbaar dan in bijvoorbeeld het onderwijs. Vanwege de standaard procedures kan veel vooraf geregeld worden, wat betekent dat er weinig factoren gelijktijdig met de consumptie plaatsvinden. De variatie in de dienstverlening is laag. Verder zijn de factoren van de faciliteiten goed op te slaan: beursgeld kun je bijvoorbeeld sparen.

3.2.2. Gastvrijheid

De HHS wenst dat de uitwisselingsstudenten zich welkom, veilig en gewaardeerd voelen. De vraag is, hoe dat kan doordringen in de dienstverlening van de HHS? In deze paragraaf wordt ingezoomd op gastvrijheid in combinatie met het creëren van de beleving van een gastvrije omgeving.

Beleving: In een studie naar dienstverlening en gastvrijheid (Walker, 2004) wordt de gastvrijheids-industrie beschreven als de grootste sector in de wereld, waarin bijvoorbeeld hotels en pretparken opereren. In de gastvrijheidsindustrie wordt gasttevredenheid geproduceerd. Walker (2004) geeft een vergelijking van andere sectoren met de dienstensector (gastvrijheidssector): “In andere sectoren zou de klant meehelpen met het fabriceren van een koelkast, de klant van de gastvrijheidssector helpt altijd mee met het verwezenlijken van het product, namelijk de dienstverlening”. Een voorbeeld van een organisatie in de gastvrijheidsindustrie is Disneyland Parijs. Volgens Walker (2004) kijkt Disney naar het bedrijf vanuit het perspectief van de gasten. De missie van Disney is daarom: “het creëren van geluk”. Disney beschouwt het als haar verantwoordelijkheid om een uitzonderlijke ervaring te creëren voor ieder individu die binnenkomt. In die zin heeft gastvrijheid te maken met het creëren van een ervaring/beleving. Disney kijkt vanuit het perspectief van de klant en wat hij/zij ervaart tijdens een bezoek aan het pretpark. Dit wordt tegenwoordig ook van een organisatie verwacht. Zoals in de vorige paragraaf 3.2.1. al werd besproken, nemen klanten niet meer alleen genoegen met het product. Door de servitisation verwachten klanten bij het product ook een dienstverlening. Een stap verder is de ervaringseconomie (experience economy) die momenteel een rol speelt. Klanten verwachten niet meer alleen een product in combinatie met een dienstverlening, maar daarbij ook een waardencreatie (Boswijk, 2010). De eerste levensbehoefte van klanten in de welvarende wereld zijn veelal vervuld. Dit heeft, volgens Boswijk (2010), gezorgd voor nieuwe levensbehoeften. Wanneer een klant een service koopt, koopt hij een set van ontastbare activiteiten die speciaal voor hem/haar worden uitgevoerd. Maar wanneer de klant een ervaring koopt, betaalt hij voor het besteden van tijd aan het genieten van evenementen die hij/zij niet snel vergeet. Het gaat niet meer om het product, maar om de beleving rondom het product (Boswijk, 2010). De ervaring is een nieuw bron van waardencreatie. Voor uitwisselingsstudenten zou dit betekenen dat het niet meer alleen gaat om alleen het onderwijs, maar om de hele beleving rondom het kernproduct onderwijs. De uitwisselingsbeleving creëert de waarden.

Motivatie: Om een gastvrije situatie te creëren in de omgang met de klant, is het van belang te kijken naar het bedrijf vanuit het perspectief van de klant, waarom zij in eerste plaats van de dienstverlening gebruik wil maken en tenslotte wat zij wil ervaren & uiteindelijk ervaren heeft. Pioniers op het gebied van ervaringseconomie zijn Pine & Gilmore (1999). Zij beschrijven 4 typen ervaringen voor gasten:

1. *Entertainment*: de ervaring van vermaak, bijvoorbeeld een bezoek aan een film in de bioscoop.
2. *Onderwijs*: de ervaring opgedaan door het leren van nieuwe dingen en de voldoening daarvan.
3. *Esthetiek*: de zintuiglijke ervaring, bijvoorbeeld een bezoek aan een galerie of een museum.
4. *Escapisme*: de ervaring van afleiding, bijvoorbeeld het gaan naar een hip-hop party.

Als er gekeken wordt vanuit het perspectief van de uitwisselingsstudent heeft hij/zij vooral te maken met het tweede type ervaring, namelijk onderwijs. Uitwisselingsstudenten gaan voor een korte periode in het buitenland studeren (uitwisseling) om bijvoorbeeld een andere cultuur & -taal van een land te leren kennen en te leren van het inzicht van die cultuur op het vakgebied. Verder heeft een uitwisselingsstudent te maken met de ervaring van escapisme en entertainment. (Escapisme is de neiging om de zorgen van het alledaagse leven te vergeten (Nederlandse Encyclopedie, 2014). Uitwisselingsstudenten gaan op uitwisseling om een internationale ervaring op te doen, zoals naar het buitenland gaan, om te breken met het alledaagse leven en om de beleving van een uitwisseling.

Welkom: De uitdaging voor de HHS is om met die verwachtingen gastvrijheid in de uitwisselingsdienstverlening door te laten dringen en de studenten het gevoel te geven dat ze welkom zijn. De HHS wenst dat de diverse, internationale studenten en -medewerkers zich welkom, veilig en gewaardeerd voelen (Haagse Hogeschool, 2014). “Welkom” betekent: gewenst te zijn, gelegen gekomen, graag gezien te worden of graag te worden ontvangen (Betekenis & Definities, 2014). Wanneer een uitwisselingsstudent zich welkom voelt, voelt hij/zij zich dus gewenst en graag gezien. Om dit te bereiken dient de gehele organisatie uit te stralen, dat zij graag uitwisselingsstudenten ontvangen. In de situatie van de HHS moet er tijd, ruimte, middelen en arbeid beschikbaar worden gesteld om de studenten een dienstverlening te bieden waardoor het “welkom voelen” wordt bevorderd.

3.2.3. Kwaliteit

De HHS wenst dat de tevredenheid van uitwisselingsstudenten over kwaliteit van dienstverlening zal stijgen. Dit roept vragen op, want wat is tevredenheid en wat is kwaliteit? Dit wordt hier behandeld.

Tevredenheid: Door de subjectiviteit van kwaliteit bestaat er een verschil tussen de service kwaliteit en de klanttevredenheid: Service kwaliteit: is een houding gebaseerd op een algemene, lange termijnevaluatie (Looy, 2003). In dit geval heeft de organisatie al enige tijd klantevaluaties verzameld en verwerkt tot één algemene houding tegen over de dienstverlening. Klanttevredenheid: is daarentegen een korte termijn, transactie-specifiek oordeel (Looy, 2003). De klant beoordeelt zijn/haar tevredenheid op basis van één specifieke transactie van de service. Het kwaliteitsniveau van klanttevredenheid is het resultaat van een vergelijking van de eerdere ervaring van de klant en de gegeven service (Looy, 2003). Klanttevredenheid kent verschillende stadia:

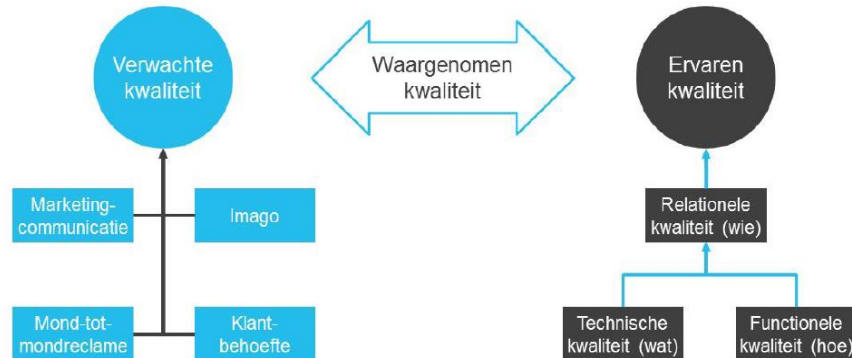
1. *Tevreden*: de klant is tevreden wanneer de kwaliteit is zoals de klant verwacht.
2. *Zeervred*: de klant is zeer tevreden wanneer de kwaliteit meer is dan de klant verwacht.
3. *Ontevreden*: de klant is ontevreden wanneer de kwaliteit minder is dan de klant verwacht.

De klant is ontevreden wanneer er ruimte (gap) bestaat tussen de verwachte kwaliteit en de geleverde dienstverlening (Looy, 2003). Een gap kan ontstaan tussen bijvoorbeeld de inschatting van de organisatie over klantverwachting & de werkelijke klantverwachting of tussen de dienstspecificaties & de werkelijk geleverde dienstverlening. Het managen van klanttevredenheid is een uitdaging.

Medewerkers: Om de kwaliteitsperceptie te bevorderen, zou een organisatie even veel moeite moeten doen voor de interne communicatie als voor de externe communicatie (Looy, 2003). Zo wordt er gezorgd dat de verwachtingen van de klant zoveel mogelijk overeenkomen met de werkelijk verleende dienst. Daarin is het ook van belang dat de dienstspecificaties duidelijk gecommuniceerd worden naar de medewerker (Looy, 2003). Zoals al is besproken in paragraaf 3.2.1. heeft de medewerker invloed op de uiteindelijke dienstverlening en moet hij daarvoor zijn rol in de dienstverlening begrijpen. Met onderwijs als primair proces is het van belang dat de docent begrijpt, wat lesgeven aan een internationale klas inhoudt. Ook geldt voor de medewerkers van het secundaire proces (begeleiding &

faciliteiten), dat er begrepen wordt wat hun rol is in de dienstverlening. De uitwisselingscoördinator gaat over de begeleiding van uitwisselingsstudenten en heeft de rol als Front-Office. Het International Office gaat over de faciliteiten en heeft daardoor meer de rol als Back-Office (zie paragraaf 3.2.1.)

De kwaliteitsperceptie: van de klant kan worden weergegeven door het Total Perceived Quality Model van Grönroos (1990). Dit kwaliteitsmodel wordt hieronder weergegeven (EuropeanInstitute, 2014):



Toelichting: Volgens Grönroos (1990) begint het proces bij de verwachte kwaliteit, dat wordt gevormd door factoren die invloed hebben op de verwachting die de klant heeft omtrent de dienst (marketing):

- *Marketing communicatie:* De manier waarop een onderwijsinstelling naar de buitenwereld communiceert, is een belangrijke factor in de studentverwachtingen. Op communicatiemiddelen, zoals de website van de HHS, kan een uitwisselingsstudent zijn/haar verwachtingen baseren.
- *Imago:* Imago is het beeld dat het publiek heeft van een instelling (Betekenis & Definities, 2014). Het beeld van de instelling brengt bepaalde verwachtingen met zich mee voor de dienstverlening en speelt daarom een rol bij de keuze van een onderwijsinstelling voor een uitwisseling.
- *Mond-tot-mondreclame:* Wanneer het op reclame neerkomt voor een dienstverlening is mond-tot-mondreclame het meest van belang (Looy, 2003). Het vragen van ervaringen van eerdere uitwisselingsstudenten is een manier om een directe evaluatie van de dienstverlening te krijgen.
- *Klantbehoefte:* De klantbehoefte is het subjectieve element van de verwachte kwaliteit. Verwacht de uitwisselingsstudent tijdens zijn uitwisseling bij de HHS alleen maar te feesten of verwacht de student alleen serieus en hoogstaand onderwijs? Dit verschilt per individu.

Over bovenstaande punten wordt meer verteld in de volgende paragraaf, 3.2.4.

Daartegenover staat de ervaren kwaliteit. Deze wordt gevormd door de technische kwaliteit (Wat wordt er geleverd?), de rationele kwaliteit (Wie levert de dienst?) en de functionele kwaliteit (Hoe komt de dienstverlening precies tot stand? De ervaren kwaliteit (dienstverlening & gastvrijheid):

- *Technische kwaliteit:* Op de vraag wat precies geleverd wordt, is het antwoord in eerste plaats onderwijs. Uitwisselingsstudenten komen namelijk studeren in het buitenland. Daarnaast bestaat de dienstverlening uit de begeleiding & extra-curriculaire activiteiten en de faciliteiten. De ervaren kwaliteit wordt door de studenten op deze punten in het proces beoordeeld.
- *Rationele kwaliteit:* De HHS-uitwisselingsdienstverlening wordt beïnvloed door het imago en het beeld dat bestaat van de HHS en wordt uitgevoerd door de actoren in dit proces. Dit zijn de HHS-medewerkers, zoals docenten, landmentoren, uitwisselingscoördinatoren en IO-medewerkers. De studenten beoordelen de ervaren kwaliteit op de interactie met specifiek deze personen.
- *Functionele kwaliteit:* De functionele kwaliteit is het subjectieve element van de ervaren kwaliteit. De dienstverlening komt deels tot stand tijdens de contactmomenten in het proces en deels voor- en achteraf aan deze momenten. De ervaren kwaliteit wordt beoordeeld op het contactmoment.

Tussen de verwachte- & de ervaren kwaliteit bevindt zich de waargenomen kwaliteit:

- *Kwaliteitsperceptie:* De uiteindelijke kwaliteitsperceptie hangt dus af van het beeld van de organisatie, wat van tevoren door de student is gevormd, de persoonlijke studentbehoeftes en de beoordeling van de dienstverlening, de medewerkers en de contactmomenten.

3.2.4. Marketing

In deze paragraaf wordt behandeld hoe een dienstverlening naar mogelijke klanten gepromoot kan worden en hoe de juiste verwachtingen bij uitwisselingsstudenten gecreëerd kunnen worden.

Service marketing: In de dienstenmarketing staan de 4 basiskenmerken van een dienstverlening (zie paragraaf 3.2.1.) centraal. Omdat op basis van de aard van de dienstverlening de cruciale elementen per concept verschillen, verschilt ook de marketing per service (Looy, 2003). In de dienstensector is het aantrekken van klanten door middel van marketing van groot belang. Walker (2004) zegt hierover het volgende: "Without guests, there is no need for frontline employees or anyone else for that matter". Zonder klanten is er geen productie van de dienstverlening, waardoor geen (front office-) personeel nodig is en bestaat er geen dienstverlening. Marketing is daarom een kritiek punt in de dienstensector (Walker, 2004). Om klanten aan te trekken in de dienstensector is het managen van informatie- en communicatiestromen van belang. Vries (2005) spreekt over het verzamelen van informatie over de klant, het intern verspreiden van deze informatie en het verwerken van deze informatie in het serviceconcept.

Beheersbaarheid: Om verder de juiste klanten aan te trekken, is het belangrijk de juiste verwachtingen te scheppen door middel van de marketingcommunicatie. In de vorige paragraaf (3.2.3) is al besproken dat de verwachte kwaliteit van een dienstverlening bestaat uit: marketingcommunicatie, imago, mond-tot-mondreclame en de individuele klantbehoefte. Om verwachtingen te kunnen managen is het, volgens Vries (2005), noodzakelijk dat een dienstverlener inzicht heeft in de achterliggende bronnen waarop klanten hun verwachtingen baseren. Hij maakt hierbij het onderscheid tussen de door een organisatie beheersbare- en onbeheersbare factoren. In de tabel hier beneden wordt de beheersbaarheid van achterliggende bronnen, waarop klanten verwachtingen baseren, afgezet tegen de elementen van de verwachte kwaliteit van de dienstverlening:

Beheersbaarheid (Vries, 2005)	Elementen van de verwachte kwaliteit van een dienstverlening (Looy, 2003)
<i>Beheersbaar:</i>	Marketingcommunicatie is, in het geval van de HHS, de manier waarop een onderwijsinstelling naar de buitenwereld communiceert. De instelling heeft hier veel invloed op.
<i>Gedeeltelijk beheersbaar:</i>	Het imago is het beeld dat studenten hebben van de instelling. Door de marketingcommunicatie is het imago maar gedeeltelijk te sturen en is dus ook maar gedeeltelijk beheersbaar. Hoe het imago verder wordt opgevat door de student is onbeheersbaar.
<i>Gedeeltelijk onbeheersbaar:</i>	Mond-tot-mondreclame is het horen van ervaringen van eerdere studenten. Deze factor is gedeeltelijk onbeheersbaar, omdat eerdere studenten hun ervaringen baseren op de eerder gegeven dienstverlening. De HHS heeft wel invloed op de uitvoering van de uiteindelijke dienstverlening.
<i>Onbeheersbaar:</i>	De klantbehoefte is het subjectieve element van de verwachte kwaliteit en verschilt per individu. De instelling heeft op deze factor weinig invloed en is dus onbeheersbaar.

Toelichting: Deze achterliggende bronnen zijn belangrijk als het gaat om de creatie van de verwachting van uitwisselingsstudenten. Het is zaak dat de creatie-punten van verwachtingen, die wel beheersbaar zijn voor een organisatie, zo worden beïnvloed dat zij de juiste signalen afgeven. Uit de tabel hierboven kan men concluderen dat de HHS veel invloed heeft op de eigen marketingcommunicatie en gedeeltelijk invloed op het imago en de mond-tot-mondreclame. In de communicatie naar studenten toe, moet er nagedacht worden over welke signalen deze beïnvloedbare bronnen zouden moeten afgeven. Looy (2003) spreekt over de term "Service Communicatie" en het geven van concrete, visuele "clue's" in de promotie van een dienstverlening. In de paragraaf 3.2.1. is er al gesproken over de ontastbare aard van een dienst in combinatie met het creëren van tastbare factoren. Dit komt sterk naar voren in de marketing van een dienstverlening. Volgens Looy (2003) proberen klanten een schatting te maken van de kwaliteit van de dienstverlening

Mate van invloed van de organisatie op het proces	
Geen tot matig	--
Matig tot gemiddeld	-
Gemiddeld tot hoog	+
Hoog	++

voor ze de service hebben genoten. Hierbij zijn klanten op zoek naar visuele clue's, die informatie geven over hoe de dienst uiteindelijk verleend zal worden. Het ontwerpen van concrete, visuele clue's helpt bij die voorstelling en helpt bij het scheppen van de juiste verwachting. Als de verwachting van de klant niet klopt met de uiteindelijke dienstverlening, zijn klanten al gauw ontevreden (zie paragraaf 3.2.3). Ook is dit storend voor het personeel. Valse verwachtingen leiden tot teleurgestelde klanten en hulpeloze medewerkers (Looy, 2003). Het is niet de schuld van de medewerker dat door de organisatie valse verwachtingen zijn gecreëerd. Het scheppen van de juiste verwachtingen is daarom van belang.

Klantrelatie: In de marketing van een dienstverlening zijn niet alleen de facetten: organisatie, dienst, klant en dienstverlener belangrijk. De sleutel tot succes is, volgens Vries (2005), de klantrelatie: Customer Relationship Management (CRM). CRM heeft betrekking op het opbouwen, onderhouden en versterken van de relatie tussen een organisatie en de klant (Vries, 2005). Een succesvol CRM-beleid zorgt voor minder onzekerheid, meer sociale satisfactie en beschermt de dienstverlener tegen concurrentie. Goud (2004) maakt een onderscheid in twee relaties: Business-to-business relatie (B2B) & Business-to-customer relatie (B2C). De HHS heeft in het uitwisselingsproces met beide te maken. Door de aard van de uitwisselingsdienstverlening, is de B2C-relatie (relatie met de uitwisselingsstudent) anders van betekenis dan de B2B-relatie (relatie met de partnerinstelling). Een uitwisselingsstudent komt niet een tweede keer terug voor dezelfde uitwisseling, maar heeft op korte termijn wel invloed op de volgende lichting studenten. De B2C-relatie is dus kort. Doordat er vaak meer dan één uitwisseling wordt gecontracteerd tussen partnerinstellingen, heeft de HHS een lange termijn B2B-relatie. Om een nieuwe lichting uitwisselingsstudenten te krijgen, zijn beide relaties van belang.

3.3. Matrix Literatuur

De besproken theorie van de deelgebieden worden nu samengevat in onderstaande tabel:

	Oriëntatie & Keuze	Ontvangst & Begeleiding	Vertrek & Evaluatie
Literatuur	Marketing verschilt per dienst door basiskennmerken	Servitisation: Product & Dienst Uitwisseling: Onderwijs & Diensten	Service kwaliteit: beeld lange termijn-evaluatie
	Klanten helpen in productie service, marketing belangrijk	Experience economy: wil te ervaren Uitwisseling: creatie beleving	Klanttevredenheid: kort, transactie-specifiek oordeel
	Klanten aantrekken door marketingcommunicatie	Gastvrijheid: creëren van een beleving (of een ervaring)	Tevreden: kwaliteit zo als verwacht
	Klantinformatie: verzamelen, verspreiden over organisatie	Welkom voelen: graag gezien en graag te worden ontvangen	Ontevreden: kwaliteit onder verwachting
	Marketingcommunicatie: het scheppen van de juiste verwachtingen bij student	Uitwisselingsbeleving creëert de waarden (herinnering) voor student	Ontevredenheid ontstaat bv. door verschil in specificaties en de uitgevoerde dienst
	Instellingen dienen bronnen waar student verwachtingen op baseert, te beheersen	Ervaring: tijdsbesteding aan het genieten onvergetelijke momenten	Verwachte kwaliteit: <i>marketing</i>
	Beheersbaar: Marketing- communicatie & Imago	Gastvrije omgeving: klantperspectief, klantmotivatie en klantbeleving	Ervaren kwaliteit: <i>dienstverlening</i> (gasvrijheid)
	Onbeheersbaar: Mond-tot-M reclame & klantbehoefte	Medewerkers zijn dienstverleners en spelen hoofdrol in uitwisseling	Waargenomen kwaliteit: (perceptie van) <i>kwaliteit</i>
	Servicecommunicatie & het geven van concrete, visuele "clue's" in service marketing	Uitwisselingsservice concept moet duidelijk zijn: voorkomt verkeerde interpretatie van het personeel	Rol docent: lesgeven aan international classroom
	Ontastbare dienst & creatie tastbare factoren (clue's)	Studenten meest contact, maar minste invloed vanuit organisatie	Rol uitwisselingscoördinator: Front Office Rol International Office: Back-Office
	Klanten schatten kwaliteit dienst in op basis van clue's	Medewerkers gemiddeld contact en gemiddeld invloed organisatie	Communicatie (intern- & extern) moet overeenkomen
	Klantrelatie: B2C- & B2B-relatie belangrijk in uitwisselingen	Afdelingen matig contact, maar meeste invloed vanuit organisatie	Medewerker verleent dienst volgens specificaties
	Het creëren van de juiste verwachtingen bij de klant: geen ontevredenheid	Onderwijs is hoog ontastbaar Begeleiding is medium ontastbaar Faciliteiten zijn laag ontastbaar	Externe communicatie moet over een komen met de uitgevoerde dienst

Conclusie

Wanneer uitwisselingsstudenten zich gaan oriënteren voor de keuze van een onderwijsinstelling, is het van belang dat de organisatie de marketingcommunicatie beheerst. Dit is de fase waarop de verwachte kwaliteit van een dienstverlening wordt gebaseerd, wat leidt tot de keuze voor een bepaalde instelling.

Daarna begint de uitwisseling met de ontvangst binnen de instelling. Om studenten zich welkom te laten voelen, is het zaak dat de gehele organisatie uitstraalt dat zij graag uitwisselingsstudenten ontvangt. De medewerkers zijn de dienstverleners en spelen de hoofdrol in de uitwisselingsdienstverlening. De beoogde dienstverlening moet duidelijk gecommuniceerd zijn om verkeerde interpretatie van het personeel te voorkomen. Vooral tijdens de contactmomenten met de medewerkers wordt de ervaren kwaliteit van een dienstverlening opgedaan door de student.

Tenslotte vertrekken de uitwisselingsstudenten weer naar huis en is er de evaluatie: Wat is de kwaliteitsperceptie?, Is de uitwisselingsdienstverlening verlopen zoals verwacht?, Is de dienst uitgevoerd zoals de marketingcommunicatie deed geloven?, Zijn de studenten tevreden of ontevreden? en Is de dienst aan te raden?

Hoofdstuk 4. Resultaten

Theorieën beschrijven maar één kant van het uitwisselingsproces. Om de praktische kant van het verhaal in beeld te brengen, wordt in dit hoofdstuk het empirische onderzoek: interviews, enquêtes, bijeenkomsten en benchmarks, beschreven. (De informatie is gehaald uit bijlagen 4, 5, 6, en 7).

4.1. Onderzoeksresultaten

De dienstverlening kan ook bekeken worden door een empirische bril. Het doel is om inhoud te werven op het gebied van kennis en ervaringen van betrokken personen. Deze inhoud volgt hier.

4.2.1. Interviews

Uitwisselingen hebben veel invloed op de manier waarop instellingen, academies en opleidingen hun programma's opbouwen. Dit vergt veel tijd van de medewerkers van deze onderwijsinstellingen.

Introductie Universiteiten: Om achter de visie van de instellingen op uitwisselingen te komen, zijn er interviews geweest met uitwisselingscoördinatoren (professionals) van de HHS en andere onderwijsinstellingen: Universiteit Dauphine, Universiteit van Amsterdam en het Institute of Social Studies. Uitwisselingsstudenten gaan op uitwisseling om de internationale ervaring, de buitenlandse omgeving en de internationale blik op het vakgebied. Allerlei verschillende nationaliteiten komen bij elkaar om op "dat" specifieke vakgebied te studeren. Maar, zeggen de professionals, uitwisselingsstudenten komen ook om de beleving. Succesfactoren in een uitwisseling zijn daarom, naast de keuze & kwaliteit onderwijs: de sociale evenementen, de cultuurintegratie (binnen & buiten school) en de huisvesting.

Mixen van culturen: Wanneer er gesproken werd over de integratie in een cultuur, gaven vrijwel alle professionals aan dat het mixen van internationale studenten met Nederlandse studenten een uitdaging is. Culturen klitten samen. Uitwisselingsstudenten van dezelfde cultuur begrijpen elkaar en spreken dezelfde taal, wat automatisch een band schept. Wanneer studenten wel integreren met andere internationale studenten, is de volgende uitdaging de integratie met de Nederlanders. Uit ervaring van de professionals blijkt dat uitwisselingsstudenten vaak binnen de eigen uitwisselingsgroep blijven, vanwege de situatie die zij delen. Nederlandse studenten hebben verplichtingen, zoals een bijbaan, waardoor zij niet altijd mee kunnen doen met alle activiteiten van de uitwisselingsstudenten. De aard van de uitwisseling is de oorzaak van de moeilijke integratie met Nederlandse studenten.

International Classroom: Het mixen van nationaliteiten bevordert niet alleen de cultuurintegratie, het vormt ook de meerwaarde van een international classroom. Door internationale studenten in de klas, kunnen internationale kennis & ervaringen worden gedeeld en daar wordt, volgens de professionals, van geleerd. Het mixen van studenten gaat niet vanzelf en moet daarom gestuurd worden door de docent. Het gevolg van het mixen in de klas is, dat er zich meer problemen voordoen. Een voorbeeld is de verschillende, culturele interpretatie van het begrip "deadline". Maar, zeggen de professionals, ook hier wordt van geleerd. Om deze meerwaarde te creëren zijn de volgende punten belangrijk: de dynamiek in de klas (studenten onderling en docent & klas), de juiste aanpak, een internationale dimensie toevoegen en de aanwezigheid van uitwisselingsstudenten gebruiken in de les. De motivatie voor onderwijsinstellingen om uit te wisselen, is het afleveren van afgestudeerden met een open houding tegenover andere culturen en met internationale vakkennis (van eigen- en andere culturen). Dit is het aanleren van internationale competenties bij de eigen- en de internationale studenten.

Internationale competenties: Het coördineren van een international classroom vergt veel van de docent. Hij moet verschillende culturen kunnen hanteren, kunnen lesgeven in een vreemde taal en ruimte geven in de les voor andere ideeën: "Dat doen wij heel anders". De instellingen geven aan, de

docenten te recruten op kennis van interculturele settings. Ook wordt aangegeven dat docenten dienen te beschikken over een sociale sensor, inlevingsvermogen en de competentie van het zien & erkennen van verschillen in een international classroom. De docent is deels de fabrikant van de internationale competenties. Internationale competenties zijn persoonlijke-, sociale-, interculturele-competenties en de beheersing van vreemde talen. Ook wordt het door de instellingen beschreven als de omgang met andere culturen, nationaliteiten en andere ideeën. Deze competenties zijn voor zowel studenten als docent van belang te leren. De arbeidsmarkt vraagt, volgens de professionals, naar internationale competenties, zoals internationale ervaring & competenties en de beheersing van de Engelse taal. De competenties komen van pas in bijvoorbeeld multidisciplinaire werkgroepen.

Gastvrijheid: Het onderwijs is niet de enige reden dat uitwisselingsstudenten op uitwisseling gaan. De sociale evenementen, de integratie in cultuur en de huisvesting hebben invloed op een uitwisseling. De dienstverlening die gegeven wordt aan uitwisselingsstudenten bestaat daarom uit zowel het onderwijs als de sociale begeleiding. Wanneer gevraagd werd naar de visie op de dienstverlening van de professionals, spreken zij over één centraal punt waar je terecht kunt voor vragen (the single point of truth). De medewerker die daar aanwezig is, dient volgens de professionals vriendelijk, gastvrij en verwelkomend te zijn. Over gastvrijheid heeft iedere instelling een andere visie. De medewerkers van de HHS zien de uitwisselingen als gasten, die wat extra aandacht nodig hebben. Uitwisselingsstudenten hebben, zo zeggen de HHS-medewerkers, meer problemen en er wordt meer van ze verwacht. De medewerkers van DAU en het ISS spreken beide over het Open Door- principe, wat inhoudt dat uitwisselingsstudenten gewoon binnen kunnen lopen voor problemen of vragen. DE ISS-medewerker heeft het verder over de voorbereiding vooraf (creatie eerste indruk) en het contact houden achteraf (verlengen goede herinneringen). Dit kan ook gezien worden als een vorm van gastvrijheid. De UvA heeft een andere visie op gastvrijheid: het behandelen van de uitwisselingsstudenten alsof het de home-studenten zijn. Tenslotte wordt gesproken over het creëren van het gevoel van Ownership voor de uitwisselingsstudent: “Dit is mijn school, hier voel ik mij thuis en veilig”

Dienstverlening: Verder wordt bij dienstverlening gesproken over: sociale & culturele elementen, introductie en huisvesting. De sociale & culturele elementen worden verzorgd in de sociale begeleiding, waaronder de extra- curriculaire activiteiten vallen. Dit zijn fun-evenementen naast de lessen om extra ervaringen op te doen. Deze evenementen worden vaak georganiseerd door de uitwisselingscoördinator en de studentenvereniging. (Bij het ISS wordt in dit proces de uitwisselingsstudent opgenomen, om het gevoel van Ownership te bevorderen). Onder de sociale begeleiding valt ook de cultuur- & taal begeleiding. Het is volgens de professionals van belang dat de uitwisselingsstudent les krijgt in cultuur om zich in het land te kunnen redden. De introductieweek is volgens de professionals belangrijk in een uitwisselingsdienstverlening, omdat hier de eerste indruk wordt opgedaan en hier vriendschappen worden gesloten. Om op dat moment de integratie en het mixen van studenten een rol te laten spelen, gebruikt de HHS ouderejaars studenten en halen ze dezelfde culturen na één dag uit elkaar. Gastvrijheid begint bij de introductie. De instelling dient voorbereid te zijn op de studenten voor een prettig welkom. Daarnaast is huisvesting van belang, vanwege de vele uren die de student daar doorbrengt en de impact daarvan op de mental-state van de student.

Evaluatie: Nadat de uitwisselingsperiode voorbij is, zijn de activiteiten van een instelling nog niet over. Naast een introductie met introductieactiviteiten, dient er ook een vaarwel te zijn met vaarwel-activiteiten. Bij het ISS is er sprake van een Going Home-workshop, waarin les gegeven wordt over de counter culture shock. De uitwisselingsstudenten moeten namelijk weer naar huis en naar hun eigen cultuur. Verder dient de dienstverlening geëvalueerd te worden. Om de tevredenheid van studenten te bevorderen, is het belangrijk gehoor te geven aan studentevaluaties. De tevredenheid van uitwisselingsstudenten is, volgens de professionals van belang, omdat deze studenten ambassadeurs zijn in het buitenland. Instellingen hopen dat deze studenten de instelling aanraden bij anderen. In die zin is de volgende lichting uitwisselingsstudenten afhankelijk van de eerder lichting. De ambassadeurs in buitenland gebruiken veel mond-tot-mondreclame, positief en negatief. Dit is een belangrijke

marketing tool volgens de professionals. Het is daarom van belang om van te voren de juiste verwachtingen te scheppen. De werkelijke ervaring verschilt vaak van de brochure. Het imago en de bekendheid van een instelling zijn belangrijk voor het scheppen van de wil om samen te werken met de instelling. Partnerinstellingen kunnen gevonden worden door student, docent, het netwerk en het college van bestuur. Het kiezen van strategische partners is, volgens de professionals, belangrijk voor de toekomst van de uitwisselingen. Het opbouwen en onderhouden van het partnerbestand is daarom van belang. Wanneer het contact met de partner goed is, kan de samenwerking uitgebreid worden (diversificatie) van alleen uitwisselingen naar bijvoorbeeld ook stageplekken. De partners worden geselecteerd op prestige, inhoud & kwaliteit geboden vakken (zie bijlage 4).

4.2.2. Enquêtes

Uitwisselingsstudenten vormen een speciale doelgroep binnen universiteiten. Om een beeld te geven waaruit deze doelgroep bestaat, is er op basis van enquêtes een profiel geschetst van de (European Studies) herfstlichting 2013 binnen de HHS. Deze is vergeleken met de herfstlichting van Dauphine:

	Universiteit Dauphine (DAU)	Haagse Hogeschool
Aantal	93 studenten	88 studenten
Geslacht	Vrouw 68%, Man 32%	Vrouw 67%, Man 33%
Leeftijd	-20: 16%, 21: 24%, +22: 60%,	-20: 30%, 21: 25%, +22: 45%,
Nationaliteit	Vooraf Europa, Amerika & Azië (Duitsland, Italië, Canada & Korea)	Vooraf Europa, Azië & Amerika (Frankrijk, Korea, Spanje & Amerika)
Periode	X	6 maanden 91%, 6+ maanden 9%
Motivatie	Experience 47%, Cultuur 33%, Carrière 18%, Anders 2%	X
Keuze	Land 82%, Instelling 18%	Land 65%, Instelling 35%

Profiel uitwisselingsstudent: De uitwisselingsstudenten uit de enquêtes waren voornamelijk vrouw, gemiddeld 21 jaar oud en van Amerikaanse, Europese of Aziatische afkomst. De lengte van de studieperiode bij de HHS was 6 maanden en de motivatie bij DAU was de beleving van een uitwisseling, het leren kennen van een cultuur en de positieve invloed op hun carrière. Op de vraag of studenten eerder kiezen voor het land of de instelling in een uitwisseling, geeft gemiddeld 70% aan het land te kiezen. Dit betekent dat de uitwisselingsstudenten van de HHS in eerste instantie komen voor Nederland (en Den Haag) en daarna voor de HHS. Dit is het profiel van een uitwisselingsstudent.

Keuze HHS: Uit een interview met twee HHS-studenten bleek dat de studenten de HHS vooral kiezen vanwege 1. de locatie Nederland, 2. het internationale imago en de locatie van Den Haag, 3. de HHS zelf als jonge instelling met een open blik en veel evenementen en 4. het portfolio van de HHS gericht is op inkomende uitwisselingsstudenten. In de bijeenkomst voor de International Student Entree Survey (ISES) van de HHS bleek daarna het volgende: “De keuze voor Nederland maken er veel, omdat Nederland een internationale omgeving is, waar goed Engels gesproken wordt en omdat de kwaliteit van onderwijs hoog is. De keuze voor de HHS wordt gemaakt vanwege het aanbod van Engelstalige programma’s, de sociale programma’s en de stad Den Haag als internationale stad”.

Keuze Bronnen: Aan studenten werd gevraagd, welke bronnen zij hebben aangesproken voor de keuze. Uitwisselingsstudenten hebben, volgens de ISES, de website van de HHS het meest aangesproken. Daarna komt de informatie die is verschaft vanuit de home-universiteit, de huidige uitwisselingsstudenten, de mening van vrienden/familie en Social Media. Uit de ISES blijkt verder dat de Alumni niet vaak wordt genoemd. “Uitwisselingsstudenten zijn onze ambassadeurs en daarmee moet contact gehouden worden” aldus de ISES-bijeenkomst. Er moet geïnvesteerd worden in de Alumni. Tenslotte gaan uitwisselingsstudenten in vergelijking minder naar open dagen dan de internationale studenten.

Sociale aspecten: Wanneer er in het studenteninterview gevraagd werd naar de verwachtingen van de HHS-dienstverlening, spraken beide studenten over een introductie over Nederland & de Nederlandse cultuur, een introductie/oriëntatie op de school, de stad & het land en hulp bij het integreren in de Nederlandse cultuur. Vooral de sociale- en de culturele aspecten zijn hier van belang. De HHS scoort

op de sociale aspecten gemiddeld een 7,5 op 10. De sociale aspecten zijn: De atmosfeer binnen de afdeling (7,7), Het studentenleven (7,8) en Het ervaren van de Nederlandse cultuur (7,4). Binnen de HHS, Den Haag en Nederland voelen uitwisselingsstudenten zich redelijk op hun gemak. Verder zijn de volgende aspecten het maken van vrienden: van eigen land (7,7), van internationale afkomst (8,6) en van Nederlandse afkomst (4,7). De integratie met Nederland scoort minder in vergelijking met de rest.

Verwachtingen: In de ISES is de tevredenheid gemeten over het contact binnen de HHS. De studenten geven een 1,9 op 5 als het gaat om de rol van Nederlandse studenten en een 2,7 voor de rol van internationale studenten (binnen en buiten de les). Het contact met docenten scoort een 2,6 en de rest van de medewerkers scoren gemiddeld een 2,4. “Verwachtingen zijn belangrijk in de tevredenheid van uitwisselingsstudenten” aldus de ISES-bijeenkomst. In het studenteninterview is gevraagd naar de verwachtingen van de docenten en de uitwisselingcoördinatoren. De studenten verwachten docenten die: 1. gekwalificeerd & georganiseerd zijn, 2. leerdoelen duidelijk & academisch kunnen overbrengen, 3. het vakgebied in relatie kunnen leggen met relevante stof en 4. hart hebben voor hun vak en voor de studenten. Van coördinatoren verwachten de studenten: 1. betrokkenheid, 2. beschikbaarheid en 3. Inlevingsvermogen (inspelen op problemen). 74% geeft aan dat de HHS voldoet aan de verwachting.

Welkom: Op de vraag waardoor studenten zich welkom voelden, gaven de geïnterviewde studenten het volgende antwoord: 1. het contact met de medestudenten & medewerkers, 2. de informatie tijdens de introductieperiode, 3. het omgangsproces bij vragen tijdens de uitwisselingsperiode, 4. een veilige & comfortabele schoolomgeving en 5. een plaats waar je je thuis voelt tijdens de uitwisseling, zoals een veilige & comfortabele huisvesting. Uit de ISES blijkt dat studenten zich welkom voelen bij de HHS en Nederland naar een score van 3,6 op 5. Uit het studenteninterview blijkt dat een uitwisseling een succes is, wanneer het leven in Nederland en het onderwijs in balans zijn. Op de vraag of studenten de HHS verder zouden aanraden bij andere studenten, gaf de meerderheid van de studenten aan de HHS aan te raden als daarnaar gevraagd zou worden: 51,5% (zie bijlage 5).

4.2.3. FM-Gastvrijheidsbijeenkomst

In de gastvrijheidswereld worden termen als Gastvrijheid, Hospitality of Hostmanship vaak genoemd. De betekenis van deze termen is breed, omdat elke organisatie een eigen visie heeft over gastvrijheid.

Beleving: Organisaties geven vaak aan, gastvrijheid belangrijk te vinden, maar in de praktijk verdwijnt het uitgeschreven serviceconcept vaak “in een la”. Een oorzaak van dit probleem is de invulling van de organisatie en de uitvoering van Hospitality. De beleving van gastvrijheid door de klant is anders dan de theorie. De beleving is erg belangrijk in de Hospitality. Wanneer je niet weet wat de klant wil, kun je nooit voldoen aan de verwachtingen van de klant. Een gast moet zich welkom voelen. Belangrijke factoren hierbij zijn de beleving van de acties van de medewerker en de omgeving van de dienst. Volgens de professionals komt deze belevingsbehoefte door de trend: belevingseconomie. Om de klantbeleving te kennen, is Customer Relations van belang. Klantbinding is in de FM-wereld belangrijk.

Hostmanship, Hospitality & Gastvrijheid: Hostmanship is het begrijpen van de belevingswereld- & het spreken van de taal van de klant. Hostmanship is daarom op elk moment en overal, waar je te maken hebt met de klant. De elementen van Hospitality zijn daarnaast: de aanwezigheid van de medewerker (gezien worden), de houding van de medewerker (de glimlach) en het gedrag dat per klant verschillend is. Ieder individu voelt zich op een andere manier welkom. De truc is om per klant in te schatten hoe hij/zij zich welkom voelt. Dit is de taak van de medewerker, omdat hij het dichtst bij de gasten staat en de mate van gastvrijheid bepaalt. Door de medewerker te enthousiasmeren over gastvrijheid, wordt de naleving van het “Gastvrijheidsdenken” bevorderd. Gastvrijheid kan ontworpen worden door de klant in te laten vullen wat gastvrijheid is en het op zo’n manier uit te laten voeren door de medewerkers. Daarnaast dient in de uitvoering van het gastvrijheidsconcept duidelijk te zijn wat de doelstelling is, wat men moet weten en wat er gedaan moet worden om het gewenste niveau van gastvrijheid te kunnen realiseren. Zo wordt voorkomen dat het serviceconcept “in de la” verdwijnt.

Behandeling: De medewerkers in een dienstverlening zijn belangrijk voor het creëren van een gastvrije omgeving en dienen daarom te weten hoe “gastvrij te zijn” en hoe zich “gastvrij te gedragen”. Gastvrij personeel laat mensen terugkeren. “Het gaat om het bieden van het totaalplaatje, daar kun je klanten blij mee maken” aldus de professionals. Hoe je een klant nog meer gelukkig kan maken, is door de klant niet te behandelen zoals jezelf behandeld wilt worden, maar door de klant te behandelen zoals de klant behandeld wil worden. Hospitality in FM is niet zomaar een trend. Volgens de professionals is gastvrijheid in de wereld van FM een manier van het verlenen van een dienst, waarbij heel veel factoren een rol spelen, zoals de medewerkers, de omgeving en vooral de klantbeleving (zie bijlage 6).

4.2.4. Benchmark

In de benchmark zijn de Universiteit Dauphine, de Universiteit van Amsterdam en het Institute of Social Studies vergeleken met de HHS. De onderwijsinstellingen zijn allen ervaren met uitwisselingen.

Motivaties: De instellingen zijn allen begonnen met uitwisselen in de vorige eeuw. Het uitwisselingsstudentenaantal bestaat bij alle instellingen (behalve bij het ISS) uit ongeveer 5% van het totale aantal studenten. De motivatie van de instellingen komt ook overeen. Genoemde motivaties zijn: de internationalisering, het uitwisselen van kennis en het de studenten aanleren van internationale competenties. “In een uitwisseling kunnen de studenten vakken volgen die ze thuis niet kunnen volgen” aldus UvA. Zij leren andere inzichten van de andere cultuur op het betreffende vakgebied.

Visies: De onderwijsinstellingen geven allen aan uniek zijn om de kwaliteit en de keuze van het onderwijs dat zij de uitwisselingsstudenten bieden. Verder spreken twee instellingen over de stad waar de universiteit gevestigd is en de locatie van de stad in Nederland en in Europa. Ook worden elementen genoemd als: extra programma’s, vorm van onderwijs en het grote netwerk. De structuur verschilt per instelling. Het is interessant om te zien dat iedere instelling een andere visie heeft ten opzichte van uitwisselingsstudenten. DAU is gericht op cultuur, UvA op het uitbouwen van skills, ISS op de lessen en de combinatie van theorie & praktijk ervaringen en de HHS is gericht op het sociale vlak. De marketingstrategieën komen wel overeen. De genoemde strategieën zijn: de website, leraren als ambassadeurs, reviews in vakbladen, de voorlichting van partnerinstellingen, mond-tot-mondreclame en de Alumni. Als er gevraagd wordt naar de dienstverlening en de gastvrijheid, blijkt dat de focus van de dienstverlening niet veel van elkaar verschilt. Bijna alle instellingen spreken over het sociale- en het cultuurelement van een uitwisseling. Verder worden huisvesting, introductie, “alles is geregeld” (bij aankomst) en Hostmanship genoemd. Bij gastvrijheid is het Open Door-principe populair, maar bestaat er verder een verdeling in twee visies: 1. Uitwisselingsstudenten zijn gasten en hebben extra aandacht nodig en 2. Uitwisselingsstudenten moeten worden behandeld zoals de home-studenten.

Diensten: Wanneer dieper in wordt gegaan op de facilitaire zaken, wordt huisvesting als de belangrijkste genoemd. Uit bijlage 4 blijkt dat in de algemene enquête de studenten huisvesting ook als belangrijkste facilitaire zaak zien. Verschillen treden op als het gaat om bijvoorbeeld medische zaken. DAU heeft een apart medisch office en ISS heeft per week een arts op bezoek, speciaal voor de uitwisselingsstudenten. Bij de sociale begeleiding scoren de sociale programma’s (extra-curriculaire activiteiten) het hoogst. Daarna worden de cultuur- & taalbegeleiding en de algemene introductie & vaarwel genoemd. Uit bijlage 4 blijkt dat de studenten de cultuur- & taalbegeleiding op nummer 1 zetten en daarna de algemene introductie & vaarwel zien als nummer 2. Dit is een verschil.

Evaluaties & doelstellingen: Op het gebied van kwaliteit en evaluatie worden veelal dezelfde tools gebruikt: eigen enquêtes en ISB, 1 op 1 gesprekken met ambassadeurs en studentencommissies. Uit de evaluaties komen per instelling andere verschillende factoren. De enige vergelijkbare feedback is de interne communicatie bij DAU en bij de HHS. De doelstellingen van de instellingen komen wel overeen. De instellingen spreken over uitbreiding van de internationalisering, meer keuze en diversificatie op het gebied van vakken en mogelijkheden en de tevredenheid van studenten (zie bijlage 7).

4.2. Matrix Resultaten

De besproken resultaten van het empirisch onderzoek worden nu samengevat in onderstaande tabel:

		Oriëntatie & Keuze	Ontvangst & Begeleiding	Vertrek & Evaluatie
Resultaten	Interviews	Arbeidsmarkt: Internationale ervaring & competenties & Engelse taal	Dienstverlening: één centraal punt waar uitw. terecht kunnen (point of truth)	Vaarwelceremonie & -activiteiten
		Internationale competenties: de omgang met andere ideeën, cultuur, nationaliteit	Personeel (loket): dient vriendelijk, gastvrij en verwelkomend te zijn	Going Home-workshop: tegen counter cultuurschok
		Uitwisseling: de internationale ervaring, de buitenlandse omgeving en de internationale blik op het vakgebied	Gastvrijheid: uitwisselingen zijn gasten, Open Door- principe, behandeling uitwisselingsstudent als home-student	Contacthouden achteraf: verleningen goede herinneringen & netwerken
		Succesfactoren: de keuze in onderwijs en de kwaliteit van de lessen	Int. classroom: verschillende culturen mixen: int. ervaringen koppelen theorie	Evaluatie: zorgen voor tevredenheid uitwisselingsstudent
		Uitwisselingsstudenten komen niet alleen voor onderwijs, ook voor beleving	Moelijke integratie in Nederland door de aard van een uitwisseling.	Ownership creatie: "Dit is mijn school, hier voel ik mijn thuis en veilig"
		Succesfactoren: sociale evenementen, integratie in de cultuur (binnen & buiten school) & huisvesting	Meerwaarde int. classroom: gebruiken aanwezigheid uitwisselingsstudent & toevoegen internationale dimensie	Doel instelling: afgestudeerde afleveren met 1. open houding tegenover andere culturen & 2. internationale vak kennis
		Vorbereiding vooraf: alles staat klaar voor de uitw: Creatie eerste indruk	Mixen: moet gestuurd en begeleid worden door de docent	Aanraden instelling: studenten zijn ambassadeurs in het buitenland
		Ervaring vorige lichting uitw. wordt doorgegeven: mond-tot-mondreclame	Docent: hantering verschillende culturen, ruimte in les andere ideeën	Volgende lichting uitwisselingsstudente is afhankelijk van de eerder lichting.
		Juiste verwachtingen scheppen: verschil in werkelijke ervaring en brochures	Extra-curriculaire activiteiten (studentenvereniging)	
		Imago & Bekendheid: het scheppen van de wil om samen te werken	Introductieweek: creatie eerste indruk & het sluiten van vriendschappen (mixen)	
		Uitwisseling als promotie	Cultuurskursus: zich redden in dit land	
		Organisatie partnerbestand & goed contact houden met partners	Huisvesting: hoeveelheid aanwezigheid beïnvloed mental-state studenten	
	Enquêtes	Studentmotivatie: Internationale ervaring, leren kennen cultuur & invloed carrière	Profiel: voornamelijk vrouwen, gem. 21 jaar, Amerikaans, Europees & Aziatisch afkomst, periode voornamlk. 6 maanden	Alumni: contact houden met studenten
		Keuze uitwisseling: eerst Land & Stad en daarna instelling	Dienstverlening: sociaal & cultureel: introductie NL & -cultuur, oriëntatie op school/stad/land, hulp bij de integratie	
		Waarom Nederland: internationale omgeving, Engels-beheersing bevolking, locatie in Europa & kwaliteit onderwijs	Integratie: met Internationale- & NL studenten, binnen en buiten de les	
		Waarom Den Haag: locatie in Nederland, het internationale imago van de stad	Docenten: gekwalificeerd, ervaring les geven, relevante stof, hart: vak & student	
		Waarom HHS: HHS-portfolio: aanbod Engelse- & sociale programma's	Coördinator: betrokken, beschikbaar & inlevingsvermogen bij vraag & probleem	
		Bronnen: website, info. partnerinstelling, huidige student, familie & Social Media	Welkom: contact student & medewerker info. Introductie, omgang bij problemen, veilige schoolomgeving, huisvesting	
		In vergelijking minder bezoek opendagen	Succes uitwisseling: Leven in Nederland & Onderwijs in balans	
	FM-bijeenkomst	Klantbeleving is anders dan de theorie	Hostmanship: de taal & belevingswereld begrijpen, altijd tijdens omgang mensen	Per organisaties eigen Hospitality-visie
		Customer Relation: de klant kennen, klanten worden blij van het totaalplaatje	Gastvrijheid is een manier van het verlenen van een dienst	Diversificatie in de taken van medewerker: Gasvrij zijn & gedragen
		Verwachtingen & behoeftes managen: behandel de klant zoals de klant wil	Gastvrijheid & Dienstverlening: de klantbeleving is belangrijk	Niet tegen maar met de medewerkers
		Taak medewerker: het inschatten van het verschil in welkom voelen per klant	Hospitality: aanwezigheid, houding (glimlach) & gedrag per klant inschatten	Gastvrije omgeving: invullen Gastvrijheidsdenken van medewerker
	Benchmark	Begin ontwikkelingen uitwisselingen ongeveer eind 1900	Uitwisselingsstudenten ongeveer 5% van het totale aantal studenten	Kwaliteit: eigen enquêtes, ISB, 1 op 1-gesprekken, studentcommissies
		Motivatie instelling: internationalisering, kennis delen, het aanleren van internationale competenties studenten	Dienstverlening: sociale & culturele elementen, introductie, huisvesting, "alles is geregeld" & Hostmanship	Doelen: uitbreiding internalisering, meer keus vakken, meer mogelijkheden & diversificatie, tevredenheid studenten
		Succes studenten aantrekken: kwaliteit- & keus onderwijs, locatie- & imago stad	Gastvrijheid: 1. Open Door Principe: studenten mogen altijd binnen lopen & 2. Behandeling uitw. als eigen studenten	
		Marketing: website, vakbladen, leraren & ambassadeurs, voorlichting partners, mond-tot-mondreclame, Alumni	Sociale diensten: sociale programma's cultuur- & taalbegeleiding & introductie Facilitaire diensten: Huisvesting	

Conclusie

Wanneer uitwisselingsstudenten zich gaan oriënteren voor de keuze van een onderwijsinstelling gebruiken zij de website & Social Media en vragen zij naar de mening van de home-instelling, van de huidige studenten (de eerdere lichting) en van familie. Onderwijsinstellingen zijn daarom afhankelijk van de website, de voorlichting van partnerinstellingen en de mond-tot-mondreclame van de eerdere lichting studenten. In deze fase wordt de verwachte kwaliteit van een dienstverlening gecreëerd, wat leidt tot de keuze voor een bepaalde instelling. Het is van belang dat onderwijsinstellingen in deze fase weten wie de uitwisselingsstudent is & wat hij/zij verwacht en dat goed contact wordt gehouden met de partnerinstellingen. Wanneer je de klant & de behoefte kent, kun je voldoen aan de verwachtingen.

Daarna begint de uitwisseling met de ontvangst. Een uitwisselingsstudent voelt zich graag ontvangen (welkom) door de introductie, door het contact met de medestudenten, door het contact met de medewerkers (de omgang bij vragen), door een veilige schoolomgeving en door een comfortabele huisvesting. Samengevat zijn dit de ontvangst, het contact en de omgeving. Instellingen spelen in op gastvrijheid door de voorbereiding vooraf, door beschikbaarheid van medewerkers (contactmoment), door de student te behandelen als gast / home-student, door het gevoel van Ownership te creëren en door contact te houden achteraf. Samengevat zijn dit het contact en de behandeling van de studenten. Tijdens de contactmomenten wordt de ervaren kwaliteit van een dienst opgedaan door de student.

Tenslotte vertrekken de uitwisselingsstudenten weer naar huis en is er de evaluatie. Instellingen hopen op tevreden uitwisselingsstudenten, omdat de volgende lichting uitwisselingsstudenten afhankelijk is van de eerdere lichting. Uitwisselingsstudenten kunnen gezien worden als ambassadeurs voor de instelling in het buitenland. Een uitwisseling is een succes als het leven in Nederland en het volgen van het onderwijs in balans zijn. Daarin zijn de introductie, de cultuurintegratie, de sociale evenementen en de huisvesting van belang. Tevreden studenten krijg je door de student te behandelen zoals de student behandeld wil worden, niet door hen te behandelen hoe jezelf behandeld wilt worden.

Hoofdstuk 5. Analyse

Volgens de theorie is gastvrijheid het creëren van een beleving of een ervaring. Wanneer dit wordt vergeleken met de ervaringen van uitwisselingsstudenten & -coördinatoren en FM-professionals, wordt het beeld van gastvrijheid in een nieuw daglicht gezet. Over deze vergelijking gaat hoofdstuk 5.

5.1. Literatuur & Resultaten

De uitkomsten van het literatuuronderzoek en de resultaten van het empirisch onderzoek zullen hier per fase worden vergeleken: Oriëntatie & Keuze, Ontvangst & Begeleiding en Vertrek & Evaluatie.

5.2.1. Oriëntatie & Keuze

Voor de HHS betekent marketing het bij potentiële uitwisselingsstudenten promoten van hun product: het onderwijs en de dienstverlening. De arbeidsmarkt, waarvoor de HHS haar studenten opleidt, vraagt internationale competenties: ervaring in de omgang met andere ideeën van andere culturen. Om HHS-studenten deze competenties op te laten doen, biedt het uitwisselen van internationale studenten uitkomst. Om dit mogelijk te maken, is het van belang dat uitwisselingsstudenten de HHS kunnen vinden. Hierbij is de marketingcommunicatie van onderwijsinstellingen belangrijk. Uit het literatuuronderzoek is gebleken, dat gekeken moet worden naar de koopmotivatie van een klant, om de marketing op de klant aan te kunnen passen. In de FM-bijeenkomst werd gesproken over klantbinding en het kennen van de klant en de klantbehoeftes. De resultaten van het empirisch onderzoek laten zien dat studenten op uitwisseling gaan voor de internationale blik van het onderwijs op het vakgebied. De studenten komen niet alleen voor het onderwijs, maar ook voor de beleving van een uitwisseling. Uit de resultaten blijkt dat studenten eerder kiezen voor de internationale ervaring en het leren kennen van de cultuur, dan de invloed van een uitwisseling op hun carrière. Verder verkiezen de studenten het land (en de stad) van de instelling boven de instelling zelf. Zo kiezen uitwisselingsstudenten Nederland (naast de kwaliteit van het onderwijs) om de internationale omgeving, de Engelse taalbeheersing van de bevolking en de locatie in Europa. Den Haag wordt gekozen om de locatie in Nederland & het internationale imago van de stad. Ook kiezen studenten voor de HHS om het aanbod van Engelse vakken & de sociale programma's. Hier kan geconcludeerd worden dat succes in het aantrekken van studenten worden behaald door de kwaliteit & keus in onderwijs en door de locatie & imago van de stad. Uit de literatuur blijkt dat het scheppen van de juiste verwachtingen in de marketingcommunicatie, ontevredenheid bij de klant voorkomt. Dit wordt ook beaamd door de resultaten van de interviews en de FM-bijeenkomst. De juiste verwachtingen kunnen worden geschept, door in de marketing van de "ontastbare" dienstverlening, "tastbare" factoren proberen te creëren. In servicemarketing wordt gesproken over visuele clue's, waarop klanten de kwaliteit van de dienstverlening inschatten, zoals door foto's. Bronnen die uitwisselingsstudenten gebruiken zijn: de website, de informatie verschaft door de partnerinstelling, de mond-op-mondcommunicatie van huidige studenten en Social Media. Volgens uitwisselings-coördinatoren zijn de ervaringen van de vorige lichting uitwisselingsstudenten van groot belang voor potentiële nieuwe studenten. Een uitwisseling kan daarom worden gezien als een soort promotie. De marketinginstrumenten die onderwijsinstellingen gebruiken zijn: de website, vakbladen, leraren (als ambassadeurs), Alumni en de voorlichting verschaft door partnerinstellingen. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de instelling vooral van dit laatste instrument afhankelijk is. Het is belangrijk goed contact te houden met partners.

5.2.2. Ontvangst & Begeleiding

In de dienstensector zijn momenteel twee trends: de Servitisation (bij het product wordt een dienst verwacht) en de Experience economy (bij de dienst wordt een beleving verwacht). Dit betekent voor de uitwisselingsdienstverlening dat bij het product onderwijs, een dienstverlening wordt verwacht en dat bij deze dienstverlening een beleving wordt verwacht. De beleving van een uitwisseling is volgens

het empirisch onderzoek een succes, wanneer het leven in Nederland en het onderwijs in balans zijn. Andere succesfactoren zijn: de kwaliteit & keuze in onderwijs, sociale evenementen, de huisvesting en de integratie in de cultuur (binnen & buiten school). Vooral de introductie over de school, de stad en de Nederlandse cultuur horen volgens uitwisselingsstudenten in de spotlights te staan in een uitwisselingsdienstverlening. Volgens onderwijsinstellingen moet de focus van deze dienstverlening liggen op: de sociale & culturele elementen, de introductie, de huisvesting en één centraal punt van communicatie. Geconcludeerd kan worden, dat zowel de studenten als de instellingen het sociale- en het culturele element van de uitwisselingsdienstverlening het belangrijkste vinden. Op cultureel gebied geven uitwisselingsstudenten aan moeite te hebben met de integratie met Nederlandse studenten. Een oorzaak is de aard van de uitwisseling: Nederlandse studenten hebben verplichtingen naast school en zitten niet in dezelfde situatie als de uitwisselingsstudenten. Het mixen van nationaliteiten gaat niet vanzelf. Om een international classroom succesvol te laten zijn, moet dit mixen gestuurd en begeleid worden door de docent. De meerwaarde van een international classroom is het gebruiken van de aanwezigheid van de uitwisselingsstudent om internationale ervaringen te koppelen aan de theorie.

Gastvrijheid is het creëren van de beleving van welkom zijn en is een manier van het verlenen van een dienst. De uitdaging voor de HHS is om gastvrijheid zo door te laten dringen in de dienstverlening, dat uitwisselingsstudenten het gevoel krijgen dat ze welkom zijn. De literatuur beschrijft “welkom voelen” als graag te worden ontvangen. Uit de resultaten blijkt dat uitwisselingsstudenten zich welkom voelen door: het contact met de student & de medewerker, de informatie tijdens de introductie, de omgang bij vragen/problemen, een veilige schoolomgeving en de huisvesting. Volgens de literatuur spelen medewerkers de hoofdrol in een dienstverlening. De HHS-medewerkers zijn van groot belang. Zij behoren te weten wat hun rol is hoe zich “gastvrij te gedragen”. Uitwisselingsstudenten verwachten van docenten: ervaring in het les geven en begaan zijn met het vak & de student. Van uitwisselingscoördinatoren wordt verwacht dat ze betrokken, beschikbaar zijn & inlevingsvermogen hebben bij vragen/problemen. Uit het empirisch onderzoek bleek dat er vanuit de onderwijsinstellingen twee visies bestaan op het gebied van gastvrijheid: 1. de studenten zijn gasten en mogen altijd binnen lopen & 2. de behandeling van uitwisselingsstudenten is hetzelfde als Nederlandse studenten. Bij 1. is “altijd beschikbaar zijn” belangrijk, bij 2. is “even beschikbaar zijn als voor de eigen student” van belang.

5.2.3. Vertrek & Evaluatie

De doelstelling van onderwijsinstellingen is het afleveren van afgestudeerden met een open houding tegenover andere culturen en internationale vakkennis. De doelstelling voor de dienstverlening is de tevredenheid van uitwisselingsstudenten en de creatie van Ownership: studenten voelen zich hier zo thuis, dat zij de instelling als “hun school” zien. Omdat uitwisselingsstudenten ambassadeurs zijn in het buitenland, wil een instelling zorgen voor tevredenheid van studenten. Door mond-tot-mondreclame is de volgende lichter studenten afhankelijk van de eerdere lichter. Een instelling hoopt daarom dat de uitwisselingsstudent tevreden is over de kwaliteit van de uitwisseling en de instelling zal aanraden bij anderen. Kwaliteit is volgens de literatuur subjectief, omdat ieder individu een andere mening heeft. Door de subjectiviteit van kwaliteit is er een verschil tussen de service kwaliteit en de klant-tevredenheid. De service kwaliteit is een beeld van lange termijn evaluaties en de klant-tevredenheid is een kort en transactie-specifiek oordeel. De klanttevredenheid heeft vervolgens te maken met of de kwaliteit is zoals verwacht. Een klant is tevreden wanneer de kwaliteit is zoals verwacht en de klant is ontevreden wanneer de kwaliteit onder de verwachting is. Dit geldt ook bij een uitwisselingsstudent. Wanneer er in de marketingcommunicatie verkeerde beloftes worden gedaan, komt de verwachting van de kwaliteit niet overeen met de dienst en is de student, volgens de literatuur, ontevreden over de uitvoering. Het is daarom van belang dat een onderwijsinstelling aandacht schenkt aan de mening van uitwisselingsstudenten over de kwaliteit van de dienstverlening. Instellingen evalueren de dienstverlening door middel van eigen enquêtes, de ISB, 1 op 1-gesprekken, en student-commissies. Vervolgens proberen instellingen (via Alumni) contact te houden met de studenten om een netwerk op te bouwen en om de goede herinneringen te verlengen. Dit is een vorm van gastvrijheid.

5.2. Uitkomsten

De besproken uitkomsten van de literatuur en de resultaten worden nu tegen elkaar afgezet in onderstaande tabel:



	Oriëntatie & Keuze	Ontvangst & Begeleiding	Vertrek & Evaluatie
Literatuur	Marketing verschilt per dienst door basiskennmerken	Servitisation: Product & Dienst → Uitwisseling: Onderwijs & Diensten	Service kwaliteit: beeld lange termijnevaluatie
	Klanten helpen in productie service, marketing belangrijk	Experience economy: de wil te ervaren → Uitwisseling: creatie beleving	Klanttevredenheid: kort, transactie-specifiek oordeel
	Klanten aantrekken door marketingcommunicatie	Gastvrijheid: creëren van een beleving (of een ervaring)	Tevreden: kwaliteit zo als verwacht
	Klant informatie: verzamelen en verspreiden over organisatie	Welkom voelen: graag gezien en graag te worden ontvangen	Ontevreden: kwaliteit onder verwachting
	Marketingcommunicatie: het scheppen van de juiste verwachtingen bij student	Uitwisselingsbeleving creëert de waarden (herinnering) voor student	Ontevredenheid ontstaat bijvoorbeeld door verschil in specificaties en de uitgevoerde dienst
	Instellingen dienen bronnen waar studenten verwachtingen op baseren te beheersen	Ervaring: tijdsbesteding aan het genieten onvergetelijke momenten	Verwachte kwaliteit: <i>marketing</i>
	Beheersbaar: Marketingcommunicatie & Imago	Gastvrije omgeving: klantperspectief, klantmotivatie en klantbeleving	Ervaren kwaliteit: <i>dienstverlening & gastvrijheid</i>
	Onbeheersbaar: Mond-tot-M reclame & klantbehoefte	Medewerkers zijn dienstverleners en spelen hoofdrol in uitwisseling	Waargenomen kwaliteit: (perceptie van) <i>kwaliteit</i>
	Servicecommunicatie & het geven van concrete, visuele "clue's" in service marketing	Uitwisselingsservice concept moet duidelijk zijn: voorkomt verkeerde interpretatie van het personeel	Rol docent: lesgeven aan international classroom
	Ontastbare dienst & creatie tastbare factoren (clue's)	Medestudenten hoog contact, maar minste invloed vanuit organisatie	Rol Uitwisselingscoördinator : Front-Office Rol International Office: Back Office
	Klanten schatten kwaliteit dienst in op basis van clue's	Medewerkers gemiddeld contact en gemiddeld invloed organisatie	Communicatie intern- & extern moet overeenkomen
	Klantrelatie: B2C- & B2B-relatie belangrijk in uitwisselingen	Afdelingen matig contact, maar meeste invloed vanuit organisatie	Medewerker verleent dienst volgens specificaties
Resultaten	Het creëren van de juiste verwachtingen bij de klant: geen ontevredenheid	Onderwijs is hoog ontastbaar, Begeleiding is medium ontastbaar, Faciliteiten zijn laag ontastbaar	Externe communicatie moet over een komen met de uitgevoerde dienst
	Arbeidsmarkt: Internationale ervaring & competenties en de Engelse taal	Succes uitwisseling: Leven in Nederland & Onderwijs in balans	Vaarwelceremonie & -activiteiten
	Internationale competenties: de omgang met andere ideeën, Andere culturen en andere nationaliteiten	Profiel: voornamelijk vrouwen, gemiddeld 21 jaar, Amerikaans, Europees & Aziatisch afkomst, periode voornamelijk 6 maanden	Going Home-workshop: tegen gaan van counter cultuurshock
	Motivatatie instelling: internationalisering, kennis delen, het aanleren van internationale competenties studenten	Succesfactoren: keuze & kwaliteit onderwijs, sociale events, integratiecultuur (binnen & buiten school) & huisvesting	Contacthouden achteraf: verleningen goede herinneringen & netwerken (Alumni: contact houden met studenten)

Resultaten	Studentmotivatie: Internationale ervaring, leren kennen cultuur & invloed carrière	Vorbereiding vooraf: alles staat klaar voor de uitwisselingsstudent: Creatie eerste indruk	Kwaliteit: eigen enquêtes, ISB, 1 op 1-gesprekken, studentcommissies
	Studentmotivatie: internationale ervaring, de buitenlandse omgeving en de internationale blik op het vakgebied	Introductieweek: creatie eerste indruk & het sluiten van vriendschappen (het mixen van nationaliteiten hier al een rol laten spelen)	Evaluatie: zorgen voor tevredenheid uitwisselingsstudent
	Uitwisselingsstudenten komen niet alleen voor onderwijs, maar ook voor de beleving van een uitwisseling	Dienstverlening volgens instellingen: één centraal punt (point of truth), focus sociale & culturele elementen, introductie, huisvesting & hostmanship	Aanraden instelling: studenten zijn ambassadeurs in het buitenland
	Klantbeleving is anders dan de theorie	Hostmanship: de taal & belevingswereld begrijpen, altijd tijdens omgang mensen	Volgende lichting uitwisselingsstudente is afhankelijk van de eerder lichting.
	Customer Relation: de klant kennen, klanten worden blij van het totaalplaatje	Dienstverlening uitwisselingsstudenten: sociaal & cultureel: introductie Nederland & -cultuur, oriëntatie op school/stad/land, hulp bij de integratie	Doel instelling: afgestudeerde afleveren met 1. open houding tegenover andere culturen & 2. internationale vakkennis
	Keuze uitwisseling: eerst Land & Stad en daarna instelling	Sociale diensten: sociale programma's (extra-curriculaire activiteiten) cultuur- & taalbegeleiding, introductie & vaarwel	Wens: Ownership creatie: "Dit is mijn school, hier voel ik mijn thuis en veilig"
	Waarom Nederland: internationale omgeving, Engels-beheersing bevolking, locatie in Europa & kwaliteit onderwijs	Iedere organisatie heeft een eigen Hospitality-visie	Doelen: uitbreiding internalisering, meer keus vakken, meer mogelijkheden & diversificatie, tevredenheid studenten
	Waarom Den Haag: locatie in Nederland, het internationale imago van de stad	Gastvrijheid is een manier van het verlenen van een dienst Gastvrijheid & Dienstverlening: de klantbeleving is belangrijk	Diversificatie in de taken van medewerker: Gasvrij zijn & gedragen.
	Waarom HHS: HHS-portfolio: aanbod Engelse- & sociale programma's	Gastvrijheid: 1. Open Door Principe: studenten zijn gasten en mogen altijd binnen lopen & 2. Behandeling uitwisselingsstudent als eigen studenten	
	Succes studenten aantrekken: kwaliteit- & keus onderwijs, locatie- & imago stad	Welkom uitwisselingsstudenten: contact student & medewerker info. Introductie, omgang bij problemen, veilige schoolomgeving, huisvesting	
	Bronnen: website, info. partnerinstelling, huidige student, familie & Social Media	Hospitality: aanwezigheid, houding (glimlach) & gedrag per klant inschatten.	
	Marketing: website, vakbladen, leraren & ambassadeurs, voorlichting partners, mond-tot-mondreclame, Alumni	Personeel: dient vriendelijk, gastvrij en verwelkomend te zijn	
	Uitwisseling als promotie: Ervaring vorige lichting uitwisselingsstudenten wordt doorgegeven: mond-tot-mondreclame	Taak medewerker: het inschatten van het verschil in welkom voelen per klant invullen, Gastvrijheidsdenken van medewerker bevorderen	
	Juiste verwachtingen scheppen: verschil in werkelijke ervaring en brochures (uitw. in vergelijking minder bezoek opendagen)	Uitwisselingscoördinator: betrokken, beschikbaar & inlevingsvermogen bij vragen & problemen van uitwisselingsstudenten	
	Verwachtingen & behoeftes managen: behandel de klant zoals de klant wil	Docenten: gekwalificeerd, ervaring in les geven, hart voor zijn vak & de student, hantering verschillende culturen, ruimte in les voor andere ideeën	
	Imago & Bekendheid: het scheppen van de wil om samen te werken	Mixen nationaliteiten: gaat niet vanzelf, moet gestuurd worden door docent Moeilijke integratie in Nederland door de aard van een uitwisseling	
	Organisatie partnerbestand & goed contact houden met partners	International classroom: verschillende culturen mixen: internationale ervaringen koppelen aan theorie	
		Meerwaarde international classroom: gebruiken van aanwezigheid uitwisselingsstudent & toevoegen internationale dimensie	
		Integratiewens: internationale- & NL studenten, binnen en buiten de les Cultuurcursus: leren over NL-cultuur om zich te redden in dit land	
		Huisvesting: hoeveelheid aanwezigheid beïnvloed mental-state studenten Huisvesting wordt gezien als de belangrijkste facilitaire dienst	

Conclusie

Gastvrijheid is het creëren van de beleving van welkom zijn en is een manier van het verlenen van een dienst. Een uitwisselingsstudent voelt zich graag gewenst (welkom) door de ontvangst, het contact en de omgeving. Instellingen behandelen de studenten als gasten of als de eigen studenten.

Hoofdstuk 6. Conclusies

Welk gastvrijheidsniveau kan de HHS haar uitwisselingsstudenten bieden, zodat deze zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden? De conclusie hiervan wordt nu gegeven:

Huidige situatie: Dit onderzoek heeft zich gericht op de HHS-uitwisselingsdienstverlening. De uitwisselende opleidingen (onderwijs & begeleiding) en het International Office (faciliteiten) zijn hier verantwoordelijk voor, omdat deze het meest contact hebben met de studenten. De knelpunten zijn:

1. Momenteel is er weinig communicatie tussen de opleidingen op het gebied van uitwisseling, doordat elke opleiding zich focust op een ander vakgebied. Dit terwijl de uitwisselingsbegeleiding & -faciliteiten vergelijkbaar zijn. Er is daardoor een verschil in aanpak tussen opleidingen.
2. Door het internationaliseringsbeleid is meer druk gelegd op het door opleidingen creëren van een internationale omgeving voor studenten. Dit heeft invloed op de manier waarop opleidingen hun curriculum inrichten, terwijl er binnen de HHS in verhouding minder opleidingen zijn die internationalisering als kerntaak zien. Hierdoor wordt de meerwaarde niet gezien.
3. Door het verschil in aanpak, is het serviceniveau niet te meten en is er geen overzicht op de uitwisselingen, die wel allemaal de naam van de HHS dragen. Er is geen verdiepend schrift dat handvaten geeft welk serviceniveau gewenst is voor de uitwisselingsstudenten en voor de HHS.

Gewenste situatie: Deze uitwisselingsdienstverlening is in dit onderzoek bekeken vanuit de invalshoek gastvrijheid, waarin rekening is gehouden met de bevordering van een probleemloze studie voor de uitwisselingsstudenten en de tevredenheid van de studenten. De doelen van de dienstverlening zijn:

- De HHS wenst dat de studenttevredenheid over de uitwisselingsdienstverlening zal stijgen.
- De HHS wenst dat de diverse, internationale studenten zich welkom, veilig en gewaardeerd voelen.
- De HHS wenst dat de uitwisselingsstudenten zich kunnen focussen op het onderwijs en niet worden afgeleid door zorgen over problemen van facilitaire aard.

In de gewenste situatie dient de HHS tijd, ruimte, middelen en arbeid beschikbaar stellen om een uitwisselingsdienstverlening te bieden, waarin het “zich welkom voelen” wordt bevorderd. Verder dient de HHS in de gewenste situatie voorbereid en ingesteld te zijn op uitwisselingsstudent, om problemen die zich in een uitwisseling voor kunnen doen te voorkomen. Tevredenheid van studenten wordt dan bereikt. Aan de hand van de doelen is de hoofdvraag van dit onderzoek opgesteld:

” Welk gastvrijheidsniveau zou de HHS haar inkomende uitwisselingsstudenten kunnen bieden, zodat deze zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden?”

Analyse: Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden eerst de deelvragen beantwoord:

- In de deelvraag, *Dienstverlening*, werd gevraagd naar de meest urgente factoren voor een uitwisselingsstudent om een uitwisseling als kwalitatief te kunnen beoordelen. Uit het onderzoek is gebleken dat een uitwisseling een succes is, als het leven in Nederland en het volgen van het onderwijs in balans zijn. Daarin zijn de introductie, de cultuurintegratie, de sociale evenementen en de huisvesting van belang. Dit zijn de meest urgente diensten voor een uitwisselingsstudent.
- De deelvraag over *Gastvrijheid*, betrof welk gastvrijheidsniveau de HHS de uitwisselingsstudenten kan bieden. Een uitwisselingsstudent voelt zich welkom door de ontvangst, het contact en de omgeving. Gastvrijheid is de beleving van welkom zijn. De HHS dient op gastvrijheid in te spelen door de voorbereiding vooraf, de contactmomenten tijdens en contact te houden naderhand. In dit proces is de behandeling van de studenten, als gast of home-student, belangrijk. Dit zijn voorbeelden van te bieden gastvrijheidsniveaus, waarin het “welkom voelen” wordt gecreëerd.
- In de deelvraag: *Kwaliteit*, werd gevraagd naar hoe de kwaliteit van de HHS-dienstverlening gemonitord kan worden. De kwaliteitsperceptie van een uitwisselingsstudent wordt gevormd door de verwachte kwaliteit in de oriëntatie en door de ervaren kwaliteit tijdens de dienst en de contactmomenten. Om de kwaliteit van de HHS-dienstverlening te monitoren, dient de HHS onderzoek te doen naar de verwachtingen vooraf en de ervaringen van de dienst en het contact achteraf.

- De deelvraag over *Marketing*, betrof de manieren waarop de HHS-dienstverlening naar mogelijke uitwisselingsstudenten gepromoot kan te worden. Wanneer een uitwisselingsstudent zich gaat oriënteren op uitwisselingsinstellingen, gebruikt hij het internet en de mening van de home-instelling, van de eerdere lichting studenten en van familie. De HHS dient daarom aandacht te besteden aan de website, de voorlichting van partnerinstellingen en de mond-tot-mondreclame van de eerdere lichting studenten. Zo kan de HHS-dienstverlening gepromoot worden.

Antwoord Hoofdvraag: Aan de hand van de beantwoorde deelvragen, kan de hoofdvraag beantwoord worden. In de *Hoofdvraag* werd gevraagd naar (1.) welk gastvrijheidsniveau de HHS haar uitwisselingsstudenten kan bieden, zodat (2.) deze zich zonder problemen van facilitaire aard aan hun studie kunnen wijden. Om gastvrijheid door te voeren in de organisatie, dient een serviceconcept te worden bedacht, zodat het serviceniveau met betrekking tot gastvrijheid niet langer onduidelijk is (knelpunt 3). In het bepalen van een geschikt gastvrijheidsniveau is er een onderscheid in twee scenario's (1.):

- *Scenario 1:* De uitwisselingsstudenten worden behandeld als gasten. Er wordt meer van deze studenten verwacht en zij hebben daarom extra aandacht nodig. In scenario 1. is het "altijd beschikbaar zijn" belangrijk. Een uitwisselingsstudent voelt zich welkom door de ontvangst, het contact en de omgeving. Het concept van "Hostmanship" kan in scenario 1. worden toegepast. Door in elk contactmoment en overall, waar je met de student te maken hebt, de student te behandelen als gast, wordt Hostmanship bevorderd: "de taal & belevingswereld van de student begrijpen". Doel: De uitwisselingsstudent voelt zich welkom, veilig & gewaardeerd.
- *Scenario 2:* De uitwisselingsstudenten worden behandeld als de home-studenten. De behandeling is hetzelfde als Nederlandse studenten en dezelfde diensten zijn voor hen beschikbaar (behalve de nodige uitwisselingsfaciliteiten). In scenario 2. is het "even beschikbaar zijn als voor de eigen student" van belang. Een uitwisselingsstudent voelt zich welkom door de ontvangst, het contact en de omgeving. Het concept van "Ownership" kan in scenario 2. worden toegepast. Door de studenten te behandelen als eigen studenten, wordt Ownership bevorderd: "Dit is mijn school, hier voel ik mijn thuis en veilig". Doel: De uitwisselingsstudent voelt zich welkom, veilig & gewaardeerd.

Onderwijs staat centraal in de internationaliseringsplannen. Het is daarom zaak dat het gastvrijheidsniveau zo wordt geïmplementeerd, dat de student zich zonder onnodige problemen van facilitaire aard aan zijn studie kan wijden (2.). Dit houdt in dat studenten zich zonder zorgen kunnen focussen op de studie. Om te zorgen voor een zorgeloze studiekeerperiode, dient de slechte communicatie (knelpunt 1) opgelost te worden. De ervaringen over de omgang met uitwisselingsstudenten moeten tussen de opleidingen worden gedeeld, zodat onnodige problemen worden voorkomen en niet worden herhaald.

Antwoord Implementatievraag: In de implementatievraag werd gevraagd, in hoeverre het International Office de uitwisselende HHS-opleidingen dient te ondersteunen om gastvrijheid in de uiteindelijke uitwisselingsdienstverlening te garanderen. Deze vraag heeft te maken met de druk internationalisering (knelpunt 2). Om de druk internationalisering te verminderen, dient het International Office de opleidingen zo te ondersteunen dat zij meehelpt in het verwezenlijken van de doelen voor de uitwisselingsdienstverlening, zoals tevredenheid, gastvrijheid & zorgeloosheid. Ook het oplossen van de andere twee knelpunten (slechte communicatie & een onduidelijk serviceniveau) kan hierbij helpen. Door bijvoorbeeld het oplossen van de slechte communicatie, kunnen de opleidingen elkaar ondersteunen. Verder kan door uitgebreider onderzoek meer kennis gegeneerd worden, om beter met uitwisselingsstudenten om te kunnen gaan. De IO-ondersteuning krijgt meer invloed.

Conclusies: Het internationale terrein binnen en buiten de HHS is in beweging. Vooruitlopend op de herinrichting van de HHS wordt onderzocht hoe de internationalisering beter georganiseerd kan worden. De aanbevelingen in dit proces zijn:

1. Het bepalen van een norm, om in de toekomst het gewenste serviceniveau te bereiken.
2. Het creëren van een platform internationalisering, ter bevordering van de communicatie.
3. Het uitbreiden van onderzoek, om de uitwisselingsstudenten beter in te kunnen schatten.

Deze aanbevelingen worden verder toegelicht in het volgende hoofdstuk: Advies.

Hoofdstuk 7. Advies

De invloed van internationalisering in het onderwijs heeft bij de HHS wel wat voeten in de aarde. De ontwikkelingen hebben geleid tot vragen over de internationalisering. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gevormd, door middel van aanbevelingen, consequenties en een implementatieplan.

7.1. Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek is er een idee gevormd, hoe de HHS-uitwisselingsdienstverlening in zijn werk gaat. Het advies is kort samengevat: meer tijd besteden en investeren in het managen van het serviceniveau en het samenkomen voor de internationalisering. De aanbevelingen zijn:

7.1.1. Norm bepalen

Vooralsnog vullen de uitwisselende opleidingen binnen de HHS de uitvoering van de dienstverlening zelf in. Hierdoor is een sterk variërend serviceniveau ontstaan, waarin het onduidelijk is, wat moet worden bereikt (zie knelpunt 3). Uit dit onderzoek blijkt dat doelen, zoals gastvrijheid, kunnen worden bereikt door de manier waarop de dienstverlening wordt uitgevoerd. Volgens het internationaliseringsbeleid is de kwaliteit van de dienstverlening de verantwoordelijkheid van zowel de opleidingen als hogeschool breed. Uit de conclusies blijkt dat, om gastvrijheid door te voeren in de gehele organisatie, een serviceconcept dient te worden ontworpen, zodat het serviceniveau met betrekking tot gastvrijheid niet langer onduidelijk is. Met de organisatieanalyse in het achterhoofd (zie 2.1.3. SWOT-analyse), wordt echter aanbevolen te beginnen met het bepalen van een norm:

- *Norm Bepalen*: De aanbeveling is het bepalen van een gangbaar serviceniveau voor de HHS-uitwisselingsdienstverlening, samen met de betrokkenen van de internationalisering. Hiermee worden de vertegenwoordigers van de internationalisering per opleiding bedoeld en daarna de andere HHS-medewerkers, die te maken hebben met de internationalisering, zoals de uitwisselingscoördinatoren. Met het bepalen van een serviceniveau wordt bedoeld: het bepalen van een norm voor de ontvangst en begeleiding van uitwisselingsstudenten. Het doel van de norm is dat de “neuzen dezelfde kant op gaan staan” met betrekking tot de manier van het verlenen van een dienst. Er wordt op een professionele manier nagedacht over de dienstverlening en er wordt nagedacht over wat met de dienstverlening bereikt wil worden. Om deze reden dienen de doelen van de norm (SMART) te geformuleerd worden. Daarna dienen de randvoorwaarden van de norm te worden bepaald: Waar moet een HHS-uitwisselingsdienstverlening aan voldoen om de doelen te kunnen bereiken? De norm wordt centraal met de opleidingen en de afdelingen (het IO & het Osz) bepaald, waarna de opleidingen de norm vormen naar eigen doelstellingen. De norm heeft dezelfde vorm als het internationaliseringsbeleid, maar met een verdieping op de dienstverlening. Er wordt aanbevolen de kwaliteitscirkel van Deming (1982): Plan, Do, Check & Act, te gebruiken voor de actualisering.
- *Mogelijke Norm*: Dit onderzoek heeft zich gericht op het stellen van een norm voor de HHS-uitwisselingsdienstverlening. Deze norm bevat randvoorwaarden voor het ontwerp van een gastvrije dienstverlening, die binnen de HHS geïmplementeerd kan worden (zie 5.2. Uitkomsten). Hieruit blijkt dat gastvrijheid kan worden geïmplementeerd door de studenten te behandelen als 1. gasten en 2. eigen studenten. Aanbevolen wordt om scenario 1. te kiezen als gastvrijheidsniveau, omdat hier wordt uitgegaan van Hostmanship. In FM wordt Hostmanship gezien als een gastvrije houding in elk contactmoment met de klant. De contactmomenten tussen de medewerker en de student zijn één van de factoren, waardoor de student zich welkom voelt.
- *Serviceconcept Ontwerpen*: De aanbeveling is, om in de toekomst met de betrokkenen een serviceconcept te ontwikkelen. Een serviceconcept is de blauwdruk van een service en schept duidelijkheid voor klant en personeel (Looy, 2003). Dit betekent dat de HHS-uitwisselingsdienstverlening gestructureerd zal worden.

7.1.2. Platform Internationalisering creëren

Het bepalen van de norm van het serviceniveau is een opgave. Er moet worden besproken wat de HHS-uitwisselingsdienstverlening inhoudt en wat ermee moet worden bereikt, waarna de norm moet worden gemonitord. Momenteel is dat niet mogelijk, vanwege de slechte communicatie tussen de opleidingen (knelpunt 1). Uit de conclusie blijkt dat de slechte communicatie dient te worden opgelost, om een zorgeloze studieperiode voor de uitwisselingsstudent te creëren. Kennis moet hiervoor worden gedeeld. Dit kennisdelen is ook voordeling voor de hele HHS-internationalisering. Er wordt daarom aanbevolen een platform internationalisering te creëren:

- *Platform creëren:* De aanbeveling is een platform te creëren, waarin tussen de betrokkenen van de internationalisering wordt gecommuniceerd over relevante onderwerpen, zoals het creëren van een internationale omgeving of de uitwisselingsdienstverlening. Met “betrokkenen” worden dezelfde personen bedoeld als bij aanbeveling 1. Met een platform wordt bedoeld dat er bijeenkomsten zullen worden georganiseerd voor de betrokkenen en dat er een bijbehorend online platform wordt gecreëerd. Het doel van dit platform is, dat er meer gecommuniceerd wordt tussen de opleidingen onderling en de opleidingen met de afdelingen. Er worden kennis & ervaringen gedeeld over alle facetten van de internationalisering en er is de gelegenheid vragen te stellen, ideeën op te doen, innovaties voor te stellen en problemen samen op te lossen. Verder is de term “Samenwerking” belangrijk binnen het platform. Momenteel gebeurt de samenwerking op basis van toeval, niet op basis van afgewogen keuzes. De aanbeveling is op hogeschool breed niveau samenwerkingsverbanden officieel openstellen en afgewogen keuzes te maken. Voorbeelden zijn het (in een uitwisseling) delen van leraren, evenementen en partnerinstellingen. Een docent met dat bepaalde vakgebied, kan voor meer opleidingen interessant zijn. Het doel van het platform is: kennisdelen & samenwerken. Een verdieping daarop is, naast het platform, extra scholing te bieden voor HHS-medewerkers & -docenten door HHS-docenten. Een voorbeeldthema hiervoor is de hantering van culturen in een international classroom.
- *Mogelijk Platform:* Een aanbeveling is het platform vier keer per jaar plaats te laten vinden door middel van een bijeenkomst. Door twee keer per semester samen te komen, kan snel op nieuwe ontwikkelingen worden ingespeeld en kunnen de resultaten van onderzoeken snel worden verwerkt. Tussen de bijeenkomsten in, is er het online platform. Hier kunnen discussies worden gevoerd, documenten & resultaten worden gedeeld, en aankondigingen worden gedaan over de volgende bijeenkomst. Aanbevolen wordt, om eerst gebruikt te maken van het intranet om te kijken of het online platform aansluit, om daarna te investeren in een professioneel platform. Het doel van deze twee vaste punten is de communicatie in mate tastbaar te maken. Voor de organisatie van de bijeenkomsten en het online platform wordt aanbevolen één verantwoordelijke aan te stellen. De werkzaamheden voor de bijeenkomsten bestaan uit: het zorgen voor een ruimte, de communicatie met betrekking tot de uitnodigingen, de inhoud- en de navolging van de bijeenkomsten. Voor het online platform bestaan de werkzaamheden uit het managen van gesprekken & discussie, het delen van documenten & resultaten en het uitwisselen van ideeën voor de volgende bijeenkomst. Zo helpen de betrokkenen met het vormen van de inhoud van de bijeenkomsten. Het doel is betrokkenheid te creëren bij de organisatie van de bijeenkomsten. Het platform wordt een ondersteunende factor voor de opleidingen.
- *Structureren Platform:* De aanbeveling is, het platform in de toekomst door te voeren in de organisatie-structuur. Hierdoor wordt het communicatiepunt een vast onderdeel van de internationalisering. Omdat het platform een dienstverlenende rol heeft, moet het platform onder het orgaan, Diensten, worden ingedeeld.

7.1.3. Onderzoek uitbreiding

In het bepalen van de norm voor de uitwisselingsdienstverlening, dienen doelstellingen te worden gesteld. Deze doelen moeten gemonitord worden. Uit de conclusie blijkt verder, dat de druk van de internationalisering kan worden verminderd, door ondersteuning te bieden aan de opleidingen op het gebied van het verwezenlijken van doelen, zoals tevredenheid (knelpunt 2). Er wordt daarom aanbevolen het onderzoek dat al wordt gedaan, uit te breiden, zodat er een meetsysteem kan worden gecreëerd voor het verwezenlijken van doelen van de norm:

- *Onderzoek Uitbreiden:* De aanbeveling is het uitbreiden van het onderzoek naar uitwisselingsstudenten, om op dit gebied meer kennis op te doen. Het doel van dit onderzoek is het uitzoeken van de verwachtingen van studenten vooraf en de ervaringen van de dienst & het contact achteraf. Zo kan een dienstverlening worden ontworpen naar de wensen van de uitwisselingsstudent. Verder dienen de studentevaluaties onderzocht te worden, om de doelen van de dienstverleningsnorm te kunnen monitoren. Als het doel studenttevredenheid is, dient de tevredenheid van de studenten gemeten te worden, om de voortgang van de norm te kunnen bepalen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd ter ondersteuning van de opleidingen, door de dienst: Osz. De uitkomsten van het meetsysteem worden getoond tijdens het platform internationalisering.
- *Mogelijk Onderzoek:* Een mogelijk meetsysteem is de International Students Entree Survey (ISES). Dit jaar is de HHS begonnen met een nulmeting door middel van studenten-enquêtes: de ISES. Deze enquête is door het C&M & Osz uitbesteed aan de organisatie ResearchNed. Dit meetsysteem moet uitgebreid- & verstevigd worden om te dienen als geschikt meetsysteem. De resultaten van de survey geven momenteel informatie over de HHS in het algemeen, maar niet over de opleidingen afzonderlijk. Er is geen zicht op wat de resultaten inhouden. Wanneer de ene opleiding 90% op tevredenheid scoort en de andere opleiding 50%, is het gemiddelde alsnog 70%. Het meten van de opleidingen afzonderlijk, schept overzicht over de inhoud van de resultaten. Het kwaliteitsmanagement komt organisatorisch een niveau hoger te liggen. Aan de resultaten van de studenten-enquête zijn verder nog geen waarden gehangen (zie bijlage 5). De tevredenheid over de

HHS in zijn geheel is 74%, maar wat betekent dit? Vindt de HHS het goed dat ¾ van de uitwisselingsstudenten tevreden is, of is het slecht dat ¼ niet tevreden is? Moet dit percentage omhoog naar 80%? Het bepalen van deze waarden komen overeen met het bepalen van de doelen voor de dienstverleningsnorm.

7.2. Consequenties

Op basis van de aanbevelingen zijn organisatorische, personele en financiële consequenties bedacht:

7.2.1. Organisatorische consequenties

Uit de aanbevelingen zijn 3 organisatorische consequenties geformuleerd:

1. *Strategisch*: (Internationalisering & Kwaliteit). De organisatorische consequentie op strategisch niveau is, dat de verantwoordelijkheid van de kwaliteit van de uitwisselingsdienstverlening niet meer alleen bij de opleidingen ligt, maar een niveau hoger wordt uitgevoerd. Door metingen van het onderzoek binnen het Osz (aanbeveling 3) in combinatie met de platformbijeenkomst die hieraan wordt gewijd (aanbeveling 2), komt het kwaliteitsmanagement te liggen op het niveau van het platform in het overleg tussen de betrokkenen.
2. *Tactisch*: (Samenwerking & Platform). Op tactisch niveau is een consequentie, dat samenwerkingsverbanden officieel hogeschool breed worden opengesteld en niet meer gebaseerd zijn op toeval. Door het openstellen van samenwerkingen wordt het delen van docenten, evenementen en partnerinstellingen gefaciliteerd. Het platform is hierin het communicatiemiddel. Verder wordt het internationaliseringsplatform in de toekomst onderdeel van de organisatiestructuur. Hierdoor wordt dit communicatiepunt een vast onderdeel van de internationalisering. De kennis die de organisatie bezit, wordt tussen de opleidingen gedeeld.
3. *Operationeel*: (Concept & Onderzoek). De consequenties op operationeel niveau zijn, dat het bepalen, opstellen en vernieuwen van de norm voor de uitwisselingsdienstverlening een proces zal worden: PDCA-procedure. Dit wordt gedaan in het platform. Verder zal de norm voor de HHS-uitwisselingsdienstverlening in de toekomst steeds meer gaan lijken op een serviceconcept. Tenslotte is een operationele consequentie dat de ISES-studentenenquête wordt uitgebreid, waardoor dit het instrument wordt om de doelen en randvoorwaarden, waar de norm aan moet voldoen, te kunnen bepalen en te kunnen meten.

7.2.2. Personele consequenties

Uit de aanbevelingen zijn 3 personele consequenties geformuleerd:

1. *Het aanstellen van de platformorganisator*: (0,5 Fte). De eerste personele consequentie is, dat er een medewerker aangesteld wordt, die verantwoordelijk is voor de organisatie van het platform. Dit zal een medewerker zijn van het Osz. De taken van deze medewerker zijn: communicatie opleidingen, uitnodigen opleidingen, overleg inhoud & thema's platform, gastsprekers platform, navolging, notulen, rapportage inhoud platform, verzorgen online communicatieplatform, discussies managen, resultaten delen etc.
2. *Meer samenwerking*: (Samenwerking & Betrokkenheid). Nog een personele consequentie is dat alle HHS-medewerkers, die te maken hebben met de internationalisering, worden betrokken bij de inhoud van het platform. Zo kunnen problemen worden aangekaart, die samen kunnen worden opgelost. Andere voordelen van deze samenwerking zijn het delen van docenten, evenementen en partners. Docenten hoeven niet extra aangenomen te worden, want de kennis is al in huis. De samenwerkingen gaan verder buiten het platform.
3. *Scholing*: (Delen Kennis). Om het delen van kennis verder te integreren in de organisatie, worden er cursussen georganiseerd voor bijvoorbeeld docenten over het lesgeven in international classrooms.

7.2.3. Financiële consequenties

Uit de organisatorische- & personele consequenties, zijn de volgende financiële consequenties opgesteld:

- *Opbrengsten*: De opbrengsten van de aanbevelingen zijn slecht in financiële opbrengsten uit te drukken. Een uitwisselingsstudent neemt de plaats in van een HHS-student, die op uitwisseling is (opdrachtgever). Hierdoor zijn er geen financiële opbrengsten. *De aanbevelingen 1. en 3.* brengen wel de volgende voordelen op: verbetering-, professionalisering- & kennisvergaring dienstverlening, doelen dienstverlening bereiken (tevredenheid, gastvrijheid & zorgeloos) en duidelijkheid bij de medewerker en de uitwisselingsstudent. *Aanbeveling 2.* levert de volgende voordelen op: verbetering communicatie, professionalisering internationalisering, samenwerkingen tussen de opleidingen, kennis delen & ideeën opdoen, het stellen van vragen & samen problemen oplossen, innovaties doorvoeren en kennisverbreding door extra scholing.

- **Kosten:** De kosten voor het verwekelijken van de aanbevelingen bestaan uit de volgende kostenposten:

Kosten	Posten	Per eenheid	Per jaar
1. Onderzoekskosten Uitbreiding	Advies bij opstellen vragenlijst		€ 1.136
(ResearchNed)	Programmeren vragenlijst		€ 1.616
	Versturen uitnodigingen		€ 808
	Begeleiding veldwerk		€ 2.020
	Versturen rappels per e-mail		€ 404
	Hosting		€ 500
	Opschonen en analyse databestand		€ 1.968
	Rapportage		€ 2.952
	Opleveren databestand		€ 404
	Projectleiding en overleg		€ 2.272
	TOTAAL		€ 14.080
2. Personeelskosten Organisator	Bruto jaarloon (0,5 Fte)	€ 1.150	€ 13.800
	Vakantiegeld	8%	€ 1.104
	13e maand		€ 1.150
(Werknemersverzekering)	Werkloosheidswet	2,4%	€ 331
	Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering	4,9%	€ 54
	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen	2,5%	€ 29
	Ziekwet	7,5%	€ 1.035
	Inkomstenafhankelijke bijdrage Zvw		€ 3.492
	Opstartkosten & Overleg (10 uur à € 50)		€ 500
	TOTAAL		€ 21.495
3. Organisatiekosten Platform	Huur vergader ruimte bijeenkomsten (3 uur à € 50)	4 x	€ 150
	Catering Eurest bijeenkomsten (25 man à € 5 p.p.)	4 x	€ 125
(3 normale bijeenkomsten)	Docentspreker HHS per bijeenkomst (3 uur à € 45)	3 x	€ 135
	Gastspreker per bijeenkomst (3 uur à € 50)	3 x	€ 150
(1 ISES-bijeenkomst)	Presentatie Professional ResearchNed	1 x	€ 1.136
	TOTAAL		€ 2.941
4. Kosten Platform Online	Online communicatieplatform ontwerp	1 x	€ 700
	Opstartkosten & Overleg (10 uur à € 50)	1 x	€ 500
	Halfjaarlijkse Update (4 uur à € 50)	2 x	€ 200
	TOTAAL		€ 1.600
5. Extra Scholing Medewerkers	Huur lokaal (1,5 uur à € 35)	4 x	€ 53
(4 cursussen per jaar)	Docent HHS (1,5 uur à € 45)	4 x	€ 68
	Lesmateriaal (€ 5 à 15 man)	4 x	€ 75
	TOTAAL		€ 780
TOTAAL			€ 40.896
1,5 inflatiepercentage per jaar	Eerste jaar		€ 40.896
	Tweede jaar		€ 41.509
	Derde jaar		€ 42.132
	Vierde jaar		€ 42.764

- **Toelichting:**

1. Onderzoekskosten: De onderzoekskosten zijn gebaseerd op het door C&M begrote bedrag voor het inhuren van ResearchNed (C&M ISES-begroting, 2013). De kosten voor het uitbreiden en uitvoeren van dit meetsysteem bedraagt in totaal € 14.080. De ISES-presentatiekosten zijn opgenomen in de organisatiekosten.

2. Personeelskosten: Voor de organisatie van het platform en de taken daaromheen is een medewerker aangesteld. Er is uitgegaan van 0,5 Fte en een salaris van € 1.150 (HHS HRM, 2014). De kosten zijn € 21.495.

3. Organisatiekosten: Bij de organisatiekosten is er vanuit gegaan, dat er gemiddeld 25 mensen bij de bijeenkomst aanwezig zijn. De huur van de vergaderruimte bedraagt € 50, waarin de kosten voor huisvesting, de conciërge, schoonmaak, beveiliging en de service-medewerkers zijn inbegrepen (HHS Facilitair Bedrijf, 2014). De catering (koffie & thee) bedraagt € 5 per persoon (HHS-evenementenbureau, 2013). De kosten voor een gastspreker zijn € 50 per uur (HHS HRM, 2014). Verder is de aanname gedaan dat een docent € 45 per uur kost. Er worden drie bijeenkomsten georganiseerd, waarin gastdocenten en gastsprekers het woord doen. De vierde bijeenkomst staat in het teken van de uitkomsten van ResearchNed. De kosten zijn € 2.941.

4. Kosten platform Online: De kosten van het ontwerpen van het online platform zijn geschat op € 700. Hier zijn de kosten opgenomen van het uurloon van de ICT-medewerker en het materiaalgebruik. Verder zijn de

opstartkosten € 500. Deze kosten bestaan uit het implementeren van het platform en het overleggen met de gebruiker. Tenslotte is er rekening gehouden met een halfjaarlijkse update. De totale kosten zijn € 1.600.

5. Extra scholing medewerkers: Naar aanleiding van de platformthema's worden binnen de HHS extra cursussen verschaft door HHS-docenten. Het huren van een leslokaal is € 35 per uur (HHS Facilitair Bedrijf, 2014). Verder is de aanname gedaan dat een docent € 45 per uur kost. Het lesmateriaal is geschat op € 5 per persoon. Er is uit gegaan van 15 man per cursus. De totale kosten zijn € 780.

De aanname is gedaan, dat per jaar het inflatiepercentage stijgt met 1,5%. De informatie voor het samenstellen van dit kostenplaatje is verschaft door de HHS-afdelingen: IO, C&M, HRM, Facilitair Bedrijf en het evenementenbureau van de HHS. Voor kengetallen is het internet geraadpleegd (HRM-kiosk, 2014).

○ *Tijdsbesteding Opleidingen:*

Om een verdieping te geven op wat de organisatiekosten van het platform voor invloed hebben op de afzonderlijke opleidingen, is er hieronder een kostenoverzicht gegeven van een voorbeeldsituatie:

Tijdsbesteding Opleidingen	Gebruik vergaderruimte vooraf	(1,5 uur à € 50)	4 x	€ 75	€ 300
	4 HHS-medewerkers vooraf	(1,5 uur à € 45) *4)	4 x	€ 270	€ 1.080
	Aanwezig 4 medewerkers Platform	(3 uur à € 45) *4)	4 x	€ 540	€ 2.160
	Gebruik vergaderruimte achteraf	(1,5 uur à € 50)	4 x	€ 75	€ 300
	4 HHS-medewerkers achteraf	(1,5 uur à € 45) *4)	4 x	€ 270	€ 1.080
	Printmateriaal	(€ 5 per overleg) * 2)	4 x	€ 10	€ 40
TOTAAL					€ 4.960

In deze situatie is uitgegaan van 4 medewerkers binnen de opleidingen, die te maken hebben met het platform. Deze medewerkers overleggen voor en na het platform, over de uitkomsten en ideeën opgedaan tijdens de bijeenkomst. Een vergaderruimte kost € 50 per uur. De aanname is gedaan dat een docent € 45 per uur kost. De tijd die een HHS-medewerker gemiddeld kwijt is aan het platform is 6 uur (1,5 uur vooraf, 3 uur tijdens, 1,5 achteraf). Tenslotte is het printmateriaal geschat op € 5 per overleg. De kosten bedragen € 4.960.

7.3. Implementatie

Het advies is, meer tijd te besteden aan het managen van het serviceniveau met betrekking tot de uitwisselingen. Hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden, wordt hier besproken:

Implementatiestappen	Jaarindeling									
	Semester 1					Semester 2				
Stap 1. Communicatie betrokken personen: om de plannen te delen met betrokkenen moet worden bepaald wie deze personen zijn en hoe zij het beste kunnen worden benaderd.										
Stap 2. Aanstellen organisator platform: de geschikte persoon moet gevonden worden. Er moet worden bepaald over welke competenties en welk profiel hij/zij moet beschikken.										
Stap 3. Aanpassen ISES-studentenenquête: De aanpassingen aan de studentenquête moeten in het begin van het jaar worden doorgevoerd en het hele jaar worden vernieuwd.										
Stap 4. Introductiebijeenkomst organiseren: De organisator begint zijn carrière bij het organiseren van een introductie & de inhoud en de communicatie over de uitnodigingen.										
Stap 5. Feedback betrokkenen: de organisator is bezig met het verwerken van de feedback van de introductie en het opstarten van het online communicatieplatform (online overleg).										
Stap 6. Organisatie eerste bijeenkomst: op basis van de feedback kan de eerste bijeenkomst worden georganiseerd: inhoud, gastsprekers, norm bepalen, rapportage en notulen.										
Stap 7. Organisatie volgende bijeenkomsten: de basis voor het platform is gelegd en de volgende kan georganiseerd worden: uitnodigingen, overleg inhoud platform en navolging.										

○ *Toelichting:*

Omdat het doel van het platform is, dat er meer gecommuniceerd wordt, moet er het goede voorbeeld worden gegeven. De eerste stap is daarom ook de communicatie naar de juiste HHS-medewerkers. Daarna zal de geschikte medewerker worden gezocht voor de organisatie van het platform. Stap 4 en 5 beslaan het houden van een introductiebijeenkomst en het verwerken van de feedback. In deze periode wordt ook het online platform opgezet. Zo kan ook online geëvalueerd worden en kunnen de betrokkenen online worden uitgenodigd voor de volgende bijeenkomsten. Na een half jaar voorbereiding, kan de eerste bijeenkomst georganiseerd worden (stap 6). Vervolgens kan om de 2,5 maand een bijeenkomst worden gepland.

Literatuurlijst

Respondenten:

- Respondent 1. Opdrachtgever, Coördinator International Office HHS (11/2013)
- Respondent 2. Uitwisselingscoördinator European Studies & Communication Management HHS, (03/2014)
- Respondent 3. Uitwisselingscoördinator ICT & Media HHS, (03/2014)
- Respondent 4. Docente Engels European Studies & Communication Management HHS, (03/2014)
- Respondent 5. Coördinator International Office Universiteit Dauphine Parijs, (01/2014)
- Respondent 6. Coördinator International Office Universiteit van Amsterdam, (03/2014)
- Respondent 7. Studenten decaan Institute of Social Studies, (03/2014)
- Respondent 8. Medewerker Communicatie & Marketing HHS, (03/2014)
- Respondent 9. Mede-afstudeerstudent Facility Management HHS, (03/2014)
- Respondent 10. Senior onderzoeker ResearchNed, (05/2014)
- Respondent 11. Junior onderzoeker ResearchNed, (05/2014)
- Respondent 12. Facility Manager Erasmus MC & Waterlandziekenhuis, (03/2014)
- Respondent 13. Manager Business Service ANWB, (03/2014)
- Respondent 14. Manager Business Development CSU, (03/2014)

Literatuur:

- Berkowitz, R. & Eisenberg, M. (1992). *Information Problem-solving*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Boswijk, A. & Peelen, E. (2010). *Een nieuwe kijk op de Experience Economy*. Amsterdam: Pearson Education Benelux, (2^{de} ed), ISBN 978-90-430-1391-8.
- Bouter, R. (2007). *FM Handleiding schriftelijke rapportage*. Den Haag: Haagse Hogeschool.
- Dam, N. van & Marcus, J. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers, 6^e druk, ISBN 9789001766658.
- Deming, W. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts: Institute of Technology, Center for Advanced Engineering.
- Eurest (2013). *Banqueting Eurest 2013-2014*. Den Haag: Evenementenbureau, HHS.
- Goud, B. & Goud, A. & Vries, W. de (2004). *Strategic service management*. Houten: Wolters-Noordhoff Groning, ISBN 90 207 3302 8.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books.
- Haagse Hogeschool, De (2012). *Profilering en prestatieafspraken van De Haagse Hogeschool*. Den Haag: College van Bestuur, HHS.
- Haagse Hogeschool, De (2014). *Huur ruimte*. Den Haag: Facilitair Bedrijf, HHS.
- Haagse Hogeschool, De (2014). *Kosten Medewerkers*. Den Haag: HRM, HHS.
- Hampsink, S. (2013). *ISES-begroting, Studiekeuze en studie ervaringen van internationale studenten Offerte*. Nijmegen: ResearchNed.
- Hampsink, S. & Hölsgens, R. & Broek, A. van den. (2014). *International Student Entry Survey*. Nijmegen: ResearchNed.
- Landelijke Commissie Gedragscode Hoger Onderwijs (2014). *Jaarverslag 2012*. Groningen: Uitgeverij LCGHO
- Looy, B. van & Gemmel, P. & Dierdonck, R. van (2003). *Service Management*. Harlow: Pearson Education Limited, (2^{de} ed), ISBN 978 0 273 67353 8.
- Maas, G. & Pleunis, J. (2006). *Facility management; Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Mills, P. & Margulies, N. & Chase, R. (1980). *Service Production Strategy*. Briarcliff Manor: The Academy of Management.
- Nooij, L. (2001). *Internationaliseringsbeleid HHS*. Den Haag: Onderwijs & Studentenzaken.
- Planbureau voor de Leefomgeving (2013) *Demografische ontwikkelingen 2010-2040*. Den Haag: Uitgeverij PBL.
- Pine, J. & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Boston: Harvard Business Review.
- Rijksoverheid (2013). *Make it in The Netherlands 2011-2016*. Den Haag: Uitgeverij Ministerie Onderwijs van Cultuur en Wetenschap.
- Shostack, G. & Swartz, T. & Bowen, D. & Brown, S. (1992). *Understanding Services Through Blueprinting*. Greenwich: Connecticut Jai Press.
- Shostack, G. (1977). *Breaking Free from Product Marketing*. Chicago: American Marketing Association, Journal of Marketing.
- Transfer, Vakblad (2014). *Internationalisering in het hoger onderwijs*. Den Haag: Uitgeverij Nuffic.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is Onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, (3^{de} ed), ISBN 978 9 047 30141 7.
- Volkskrant (2014). *TU-student skype vanuit Indonesië diploma bij elkaar*. Amsterdam: De Persgroep Nederland.
- Vries, W. de & Helsdingen, P. van & Borchert, T. (2012). *Strategic service management*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, ISBN 978 90 01 80266 0.

- Vries, W. de & Helsdingen, P. van (2005). *Dienstverleningsmarketingmanagement*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen, (4^{de} ed), ISBN 90 207 3305.
- Walenkamp, J. (2013). *Studie of stage in het buitenland en het verwerven van internationale competenties*. Den Haag: Uitgeverij Lectoraat Internationale Samenwerking.
- Walker, J. (2004). *Introduction to Hospitality Management*. New Jersey: Pearson Education Inc., ISBN 0-13-111293-7.
- Waterreus, J. (2010). *Gevolgen van de economische crisis voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Leven Lang Leren, Rijksoverheid.

Internetbronnen:

- Definities, Betekenis (2014) *Dienstverlening*. Verkregen in februari, 2014, via www.betekenis-definitie.nl/dienstverlening.
- Definities, Betekenis (2014) *Gasten*. Verkregen in februari, 2014, via www.betekenis-definitie.nl/gasten.
- Definities, Betekenis (2014) *Gastvrijheid*. Verkregen in februari, 2014, via www.betekenis-definitie.nl/gastvrijheid.
- Definities, Betekenis (2014) *Imago*. Verkregen in februari, 2014, via www.betekenis-definitie.nl/imago.
- Definities, Betekenis (2014) *Onnodig*. Verkregen in februari, 2014, via www.betekenis-definitie.nl/onnodig.
- Definities, Betekenis (2014) *Welkom*. Verkregen in februari, 2014, via www.betekenis-definitie.nl/welkom.
- Encyclopedie, Nederlandse (2014). *Escapisme*. Verkregen in april, 2014, via www.encyclo.nl/begrip/escapisme.
- Encyclopedie, Nederlandse (2014). *Gastvrijheid*. Verkregen in april, 2014, via www.encyclo.nl/begrip/gastvrijheid.
- Encyclopedie, Nederlandse (2014). *Internationalisering*. Verkregen in april, 2014, via www.encyclo.nl/begrip/internationalisering.
- Encyclopedie, Nederlandse (2014). *Kwaliteit*. Verkregen in april, 2014, via www.encyclo.nl/begrip/kwaliteit.
- Encyclopedie, Nederlandse (2014). *Marketing*. Verkregen in april, 2014, via www.encyclo.nl/begrip/marketing.
- EuropeanInstitute (2014). *Het Total Perceived Quality model van Groenroos*. Verkregen in mei, 2014, via www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Strategisch_merkenbeleid/o_-_Het_Total_Perceived_Quality_model_van_Groenroos.pdf
- Haagse Hogeschool, De (2012). *Studentenpopulatie HHS*. Verkregen in februari, 2014, via www.sites.dehaagsehogeschool.nl/jaarstukken-2012/onze-studenten/feiten-en-cijfers.
- Haagse Hogeschool, De (2014). *Organisatie algemeen*. Verkregen in februari, 2014, via www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/algemeen.
- Haagse Hogeschool, De (2014). *Personeelsbeleid HHS*. Verkregen in februari, 2014, via www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/personeelsbeleid.
- Haagse Hogeschool, De (2014). *Profilering HHS*. Verkregen in februari, 2014, via www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/profilering/algemeen.
- Haagse Hogeschool, De (2014). *Werken bij de HHS*. Verkregen in februari, 2014, via www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/werken-bij-de-hogeschool.
- Haagse Hogeschool, De (2014). *Organogram de HHS*. Verkregen in februari, 2014, via www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/organogram
- Haagse Hogeschool, De (2012). *Missie en visie*. Verkregen in februari, 2014, via www.sites.dehaagsehogeschool.nl/jaarstukken-2012/onze-hogeschool-bestuur-toezicht-en-medezeggenschap/missie-en-visie.
- Haagse Hogeschool, De (2012) *Jaarverslag 2012*. Verkregen in februari, 2014, via www.sites.dehaagsehogeschool.nl/jaarverslag-2012, Onderwijs & Studentenzaken.
- Haagse Hogeschool, De (2010) *Jaarverslag 2010*. Verkregen in februari, 2014, via www.sites.dehaagsehogeschool.nl/jaarverslag-2010, Onderwijs- & Studentenzaken.
- Haagse Hogeschool, De (2014) *Communicatie & Marketing HHS*. Verkregen in maart, 2014, via www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/communicatie-marketing.
- Haagse Hogeschool, De (2014) *Onderwijs & Studentenzaken HHS*. Verkregen in maart, 2014, via www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/onderwijs-en-studentenzaken.
- HRM, kiosk (2014). *werknemersverzekeringen-tabellen*. Verkregen in mei, 2014, via www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/tabellen/werknemersverzekeringen-tabellen-1-2014
- Nuffic (2014). *Winnaars Orange Carpet Award*. Verkregen in maart, 2014, via www.nuffic.nl/promotie/orange-carpet-award/winnaars-orange-carpet-award.
- Piljic, D. (2010). *Trendstudie, Artikel IN2030, Het demografische tij keert*. Verkregen in februari, 2014, via www.economie.rabobank.com/PageFiles/687/Het%20demografische%20tij%20keert_tcm64-132448.pdf.
- Rijksoverheid. (2014). *Globalisering en Handelspolitiek*. Verkregen in februari, 2014, via www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/globalisering-en-handelspolitiek/globalisering.
- Rijksoverheid. (2014). *Bussemaker-wil-internationale-studenten-aan-nederland-binden*. Verkregen in februari, 2014, via www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/11/23/bussemaker-wil-internationale-studenten-aan-nederland-binden.html
- Visiestrategie (2014). *Missie en visie*. Verkregen in februari, 2014, via www.visie-strategie.nl

Bijeenkomsten:

- ISES-bijeenkomst (2014) *International Student Entry Survey*. Den Haag: Communicatie & Marketing
- FM-Gastvrijheidsbijeenkomst (2014) *Hospitality in Actie*. Den Haag: FMN Hospitality Kring

Bijlagen

• Bijlage 1. Organogram HHS	44
• Bijlage 2. Organisatie HHS	45
I. Omgevingsanalyse	45
II. Interne analyse	49
III. Uitkomsten	51
• Bijlage 3. Volgens de Theorie	53
I. Dienstverlening	53
II. Gastvrijheid	56
III. Kwaliteit	58
IV. Marketing	61
• Bijlage 4. Volgens de Professional	64
I. Onderwijsinstelling HHS	64
II. Andere Onderwijsinstellingen	70
• Bijlage 5. Volgens de Student	77
I. Algemene studentenquête	77
II. HHS-studentenquête	79
III. Studenteninterview	87
• Bijlage 6. Volgens het Facilitaire Werkveld	91
• Bijlage 7. Benchmark	94
I. HHS-uitwisselingsopleidingen	94
II. Uitwisselende onderwijsinstellingen	95

