

# BIJLAGEN

**Hospitality in de zorg, “wel of geen ondergeschoven kindje?”**

Janine Willemstein



## Inhoudsopgave

---

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bijlage 1. Verdieping op Theorie .....                                  | 1   |
| Bijlage 2. Model van Planetree.....                                     | 2   |
| Bijlage 3. Interviewplan .....                                          | 3   |
| Bijlage 4. Begeleidende Brief.....                                      | 4   |
| Bijlage 5: Interview Vragenlijst.....                                   | 6   |
| Bijlage 6: Interview Vragenlijst specifiek gericht op het Spaarne ..... | 9   |
| Bijlage 7: Interview Resultaten.....                                    | 11  |
| Bijlage 8: Uitwerking Interview UMC .....                               | 47  |
| Bijlage 9: Uitwerking Interview Reinier de Graaf .....                  | 61  |
| Bijlage 10: Uitwerking Interview Groene Hart .....                      | 79  |
| Bijlage 11: Uitwerking Interview MCH .....                              | 96  |
| Bijlage 12: Uitwerking Interview LUMC.....                              | 113 |
| Bijlage 13 : Uitwerking Interview Erasmus MC .....                      | 141 |
| Bijlage 14 : Uitwerking Interview LangeLand .....                       | 159 |
| Bijlage 15 : Uitwerking Interview Spaarne .....                         | 190 |



## **Bijlage 1. Verdieping op Theorie**

---

Dit was te breed om op te nemen in het theoretisch kader zelf. Daarvoor is deze verdieping opgenomen in de bijlage.

### **Verdieping op ontstaan Hospitality en de achterliggende concurrentiegedachte**

Een greep uit wat Wansink en Feenstra (2008) daarover zeggen in hun boek.

Door de ziekenhuisorganisaties onder druk te zetten kan de marktwerking een serieuze kans krijgen doordat ze zo openheid moeten geven over de prijs en kwaliteit van hun werk. Hierdoor krijgen de patiënten de kwaliteit die zij verdienen, doordat zo de organisaties gedwongen worden bedrijfsmatig te denken. Hiermede moeten specialisten hun ego op zijzetten, tevens hebben zij veel organisatorische macht om veranderingen tegen te houden. Terwijl ze juist gericht moeten zijn op kosten en opbrengsten.

Zorgverzekeraars dienen goede kwaliteit in te kopen voor hun cliënten, waarvan zij kunnen profiteren. Uiteindelijk draait het om de zorg sneller en beter te maken in het belang van de patiënten. Het enige struikelblok daarin zijn de verhoudingen binnen de zorg in zeggenschap en machtsverdeling tussen het bestuur en de medisch specialisten. Daarin worden belangen ten koste van alles verdedigd, waardoor de leiding van een ziekenhuisorganisatie geconfronteerd kan worden met onwillige artsen die uit gemakzucht en omwille van hun eigen statusbehoud zich tegen elke vorm van verandering verzetten.

Door de scheve verhoudingen ligt ook de verantwoordelijkheid van de kosten en opbrengsten verdeeld. Artsen dienen eigenlijk betrokken te worden bij de bedrijfsvoering.

Sinds dit jaar, 2011, mogen de ziekenhuisorganisaties winst maken. Hiermee gaat gepaard dat er andere verhoudingen in de zorg gaan ontstaan. Specialisten verlaten soms als zelfstandige eenheid de ziekenhuisorganisatie en of beginnen voor zichzelf. Wat daarin opvalt, is dat zij dan vaak spectaculaire resultaten weten te realiseren in de eigen bedrijfsvoering. Daarnaast is er ook een tendens te zien in dat gespecialiseerde artsen samen in één specialisme zich voort gaan zetten als aparte businessunit binnen de ziekenhuisorganisatie. Zij zijn zo verantwoordelijk voor zowel de opbrengsten als voor de gemaakte kosten van de eigen unit.

De kerntaak van een ziekenhuisorganisatie blijft een geconcentreerde, hoogwaardige medisch-specialistische kennis zijn. En op langere termijn zullen zij een niet te evenaren concurrentievoordeel behalen door de marktwerking die er gaan komen binnen de zorg. Hierin dienen de ziekenhuizen zich van elkaar te onderscheiden door een kernkwaliteit te kiezen van het ziekenhuis en daarin uit te blinken. Alle zaken die dan niet tot de kernwaarden behoren zullen door anderen worden uitgevoerd c.q. buiten de deur in een andere organisatie.

Een ziekenhuisorganisatie kan daarbij denken aan om te veranderen naar een hotelachtige organisatie waarbij zij beter de beddenscapaciteit gaan benutten. Daarnaast zullen de ziekenhuisorganisaties meer begrip en aandacht moeten gaan creëren voor hun patiënten, ofwel aan een secundair en emotioneel fenomeen als gastvrijheid. Dat zal de patiënten zeker ten goede komen in hun herstel.

## Bijlage 2. Model van Planetree



### **Bijlage 3. Interviewplan**

---

Onderstaand is mijn interviewplan weergegeven, waarin beschreven staat hoe de interviews ofwel het praktijk onderzoek is aangepakt:

1. Vooraf zijn de interviewvragen opgesteld aan de hand van het theoretisch kader en wat ik graag nog meer wil weten;
2. Voor het afnemen van de interviews opname apparatuur aanschaffen, ofwel een digital voice recorder;
3. Vooraf is er ook literatuur bestudeerd, zoals hoe je interviewvragen opstelt en welke houding ik moet aannemen als interviewer;
4. Contactgegevens opvragen bij het Praktijkbureau van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool;
5. Telefonisch de organisaties bereiken voor het maken van een afspraak voor het afnemen van een interview ten behoeve van mijn afstudeeronderzoek;
6. Daaropvolgend per mail een begeleidende brief met de interviewvragen toesturen;
7. Vervolgens worden er definitieve afspraken ingepland;
8. Op de dagen van de interviews wordt er ook gekeken naar de omstandigheden waarin de interviews worden afgenomen, zoals het weerbericht. Dit is omdat deze aspecten het interview kunnen beïnvloeden.
9. Tijdens het afnemen van de interviews zullen er ook aantekeningen gemaakt worden;
10. Na het afnemen van de interviews worden deze letterlijk en woordelijk uitgetypt, mocht de software voor spraakherkenning die teksten uitschrijft niet werken;
11. Hierna zullen de interviews onderling met elkaar vergeleken en geanalyseerd worden, waaruit conclusies zullen volgen.



## **Bijlage 4. Begeleidende Brief**

---

Janine Willemstein

Wolverlei 10, 2631 SJ Nootdorp | 06 39 10 41 30 | j\_willemstein@hotmail.com

Nootdorp, 8 augustus 2011

[Naam geadresseerde]

[Functie]

[Bedrijfsnaam]

[Adres]

[Postcode, Woonplaats]

Betreft: Interview t.b.v. afstudeeronderzoek

“Gastvrijheidmanagement binnen de zorg, wel of geen ‘ondergeschoven kindje’?”

Geachte [Naam geadresseerde]:

Ten aanzien van onze komende afspraak, het houden van een interview t.b.v. mijn afstudeeronderzoek, stuur ik u hierbij zoals afgesproken mijn interviewvragen. Deze kunt u vinden in de bijlagen.

De reden waarom ik me met mijn afstuderen heb gericht op gastvrijheid binnen de zorg, specifiek ziekenhuisorganisaties, is omdat gastvrijheidmanagement (hospitality) een nieuwe belangrijke ontwikkeling is binnen zowel het vakgebied van Facility Management als in de gehele zorgsector. Daarnaast wordt hieraan veel aandacht geschonken in de verschillende media, waar u zelf ongetwijfeld ook mee bekend bent. Zodoende ben ik zelf oprecht geïnteresseerd geraakt in dit onderwerp wegens het belang dat er al aan wordt gehecht op de opleiding. En het is niet geheel onwaarschijnlijk dat de nieuwe rol van de Facilitair Manager in de toekomst Hospitality Manager wordt. Zodoende wilde ik er meer over te weten komen. Kortom een leuk en interessant onderwerp voor een afstudeerscriptie, toch?

Het voornamelijk doel dat ik voor ogen heb met mijn interview t.b.v. mijn afstudeeronderzoek is om te onderzoeken c.q. te achterhalen wat nu de werkelijke stand van zaken is op het gebied van gastvrijheidmanagement, hospitality, binnen ziekenhuisorganisaties.

Zo wil ik graag met mijn interview een duidelijk en eerlijk beeld krijgen van hoe het Facilitair Bedrijf (FB) omgaat met gastvrijheid binnen de ziekenhuisorganisatie, die het voor het FB betekent en uiteindelijk oplevert. Ofwel wat de toegevoegde waarde c.q. het effect ervan is voor zowel het FB als voor de totale ziekenhuisorganisatie. Daarbij ben ik ook erg nieuwsgierig naar wat jullie ervaringen zijn op dat gebied, wat werkt er wel (do's) en wat niet (dont's) en waarom? Vragen als: “Hoe ver zijn jullie ermee? Wat betekent het voor het management en jullie medewerkers? En wat is er uiteindelijk merkbaar van jullie beleid betreffende gastvrijheid voor de verschillende betrokken partijen?” zijn vragen die dan ook mijn gedachten passeren waarop ik graag antwoorden zou willen



hebben.

Uiteindelijk wil ik met mijn onderzoeksresultaten een totaalbeeld weergeven van: “gastvrijheid binnen de zorg, wel of geen ‘ondergeschoven kindje’?” Naar mijn mening maakt uiteindelijk goed ingericht gastvrijheidmanagement het verschil in de beleving van de gasten!

Graag zou ik vooraf aan het interview van u schriftelijk willen ontvangen: de visie, missie, doelstellingen en de strategie van uw facilitaire organisatie. Dit wil ik tevens meenemen in mijn onderzoek. Tevens kunnen we op deze manier de interviewtijd voor mijn andere vragen gebruiken.

Ik hoop dat ik u hierbij voldoende geïnformeerd hebt. Mocht u alsnog vragen c.q. onduidelijkheden hebben alvorens het interview plaatsvindt, kunt u mij altijd bereiken op mijn mobiele nummer: 06 39 10 41 30 .

Met vriendelijke groet,  
Janine Willemstein



## **Bijlage 5: Interview Vragenlijst**

---

Onderstaande interviewvragen zijn tijdens het praktijkonderzoek afgenomen bij de verschillende ziekenhuisorganisaties. Aan de hand van deze vragenlijst zijn de interviews met elkaar vergeleken.

### **Interviewvragen t.b.v. afstudeeronderzoek**

De interviewvragen heb ik in zijn algemeenheid opgesteld, wegens dat ik alle interviews uiteindelijk met elkaar zal vergelijken. Op deze manier kan ik een totaalbeeld weergeven van hoe het in de praktijk staat met gastvrijheid binnen de zorg, specifiek gericht op ziekenhuisorganisaties.

### **Interview Vragen**

#### ***Algemeen***

1. Heeft het facilitair bedrijf zich verdiept in gastvrijheid?  
Waarom is het Facilitair Bedrijf (FB) zich gaan verdiepen in gastvrijheid?  
Waardoor zijn jullie er belang aan gaan hechten en richting aan gaan geven als FB?  
Wat heeft jullie ertoe gezet om aan gastvrijheidmanagement aandacht te gaan besteden?
2. Hoe ver zijn jullie met gastvrijheidmanagement, is het al volledig ontwikkeld en geïmplementeerd zoals jullie dat willen als FB of zijn jullie nog aan het onderzoeken hoe jullie het willen gaan inrichten?  
Staan jullie nog in de kinderschoenen of zijn jullie al gevorderd?
3. Hoe luidt jullie gastvrijheidformule?
4. Wat houdt het in voor het management c.q. wat doen zij eraan om gastvrijheidmanagement in goede banen te leiden binnen jullie FB?

#### ***Systeem***

5. Maken jullie gebruik van een waarderingssysteem voor de gastvrijheid binnen jullie organisatie, en waarom wel of niet?  
Daarbij valt te denken aan een systeem als “Planetree” of het sterrensysteem van “Gastvrijheidszorg met Sterren”.  
Of hebben jullie een geheel eigen systeem geïmplementeerd?  
En waarom hebben jullie gekozen voor dit systeem?  
Hoe weten jullie of je in de basisverwachtingen van jullie ‘gasten’ voorzien en of zelfs overtreffen via dit systeem?

#### ***Toegevoegde Waarde***

6. Wat is de toegevoegde waarde van gastvrijheid voor jullie FB en voor de totale ziekenhuisorganisatie?  
Wat is de sleutel tot succes daarbij voor jullie? Ofwel wat is het effect van gastvrijheidmanagement voor jullie FB?  
Welke tools zetten jullie daarbij in om de visie, missie, doelstellingen en de strategie van het FB te bereiken?



### ***Ervaringen***

7. Wat zijn jullie ervaringen met gastvrijheidmanagement, die werkt er wel (do's) en wat niet (dont's) en waarom?

### ***Onderscheidend vermogen***

8. Wat is volgens u jullie onderscheidend vermogen als FB t.o.v. een andere FB van een ziekenhuisorganisatie?

### ***Grenzeloze Gastvrijheid***

9. Tot hoever gaan jullie met gastvrij zijn?  
Waar ligt de grens, of zijn er geen grenzen gebonden aan jullie gastvrijheid?  
Hoe hebben jullie dit afgebakend?  
En hoe wordt dat richting jullie gasten gecommuniceerd?

### ***Medewerkers***

10. Op welke manier zijn de medewerkers binnen het door jullie in gebruik genomen systeem opgenomen?  
Hoe wordt ervoor gezorgd dat jullie medewerkers de gastvrijheidformule goed uitdragen?  
Wat zijn daarbij de voornaamste etiquette afspraken?  
Wat houdt het gastvrijheid voor hen, c.q. wat moeten ze doen t.a.v. de gastvrijheid?

### ***Catering***

11. Hoe is de gastvrijheid specifiek ingericht voor de catering?  
Kunt u daarvan een beeld schetsen? Daarbij valt te denken aan hoe jullie het aanbieden, waarom op die manier en hoe hebben jullie dat onderzocht.

### ***Toekomst***

12. Wat is het toekomstbeeld van jullie FB?  
Hoe spelen jullie in op de toekomst?  
Hoe gaan jullie om met de veranderende politiek en maatschappij?  
Wat levert het inzetten van social media jullie op ten aanzien van de gastvrijheid van het FB als zowel voor de totale ziekenhuisorganisatie?

### ***Tot Slot***

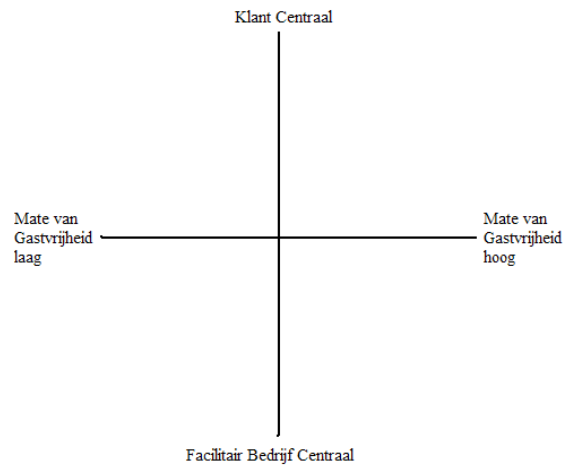
13. Wat is er uiteindelijk duidelijk opmerkbaar (zichtbaar) van jullie gastvrijheidbeleid voor de verschillende betrokken partijen?  
Kunt u enkele voorbeelden opnoemen?



14. Kunt u in onderstaande grafiek aangeven waar jullie nu als FB staan en waar jullie naar toe willen met jullie gastvrijheidsniveau?

Zou u dit willen toelichten?

*\* U mag dit ook schriftelijk aanleveren voor het beantwoorden van deze vraag.*



15. Wat is uw mening over de volgende stelling:

“Kan Facility Managent nog zonder Gastvrijheidmanagement?”

---

EINDE



## **Bijlage 6: Interview Vragenlijst specifiek gericht op het Spaarne**

---

### **Interview t.b.v. afstudeeronderzoek**

De interviewvragen heb ik enkel voor het interview bij het Spaarne Ziekenhuis met dhr. P. van Gestel gericht opgesteld. Met deze specifieke vragenlijst zal ik trachten binnen de gestelde interviewtijd van 30 minuten gericht aan mijn informatie te komen voor mijn afstudeeronderzoek.

Uiteindelijk zal ik alle interviews met elkaar gaan vergelijken om een totaalbeeld te kunnen weergeven van hoe het in de praktijk staat met gastvrijheid binnen de zorg, specifiek gericht op ziekenhuisorganisaties.

### **Interview Vragen**

#### ***Algemeen***

1. Waarom is het Facilitair Bedrijf (FB) zich gaan verdiepen in gastvrijheid, waardoor zijn jullie daaraan belang gaan hechten en richting aan gaan geven als FB?
2. Hebben jullie een gastvrijheidformule en zo ja hoe luidt jullie gastvrijheidformule? Of kan ik "Patiënt is top of our concern" zien als jullie 'formule' in de vorm van de overkoepelende visie van het Spaarne Ziekenhuis?

#### ***Systeem***

3. Waarom is er gekozen voor het toepassen van meerdere (drie) concepten ( resp. Planetree, Gastvrijheidszorg met Sterren en Healing Environment) t.b.v. de gastvrijheid binnen het Spaarne Ziekenhuis? Gaan jullie daarop nog een geheel eigen variant creëren of is dit traject al in gang gezet in het project Spaarne Zorgconcept? Of staan jullie nog in de kinderschoenen betreffende het toepassen van concepten t.a.v. gastvrijheid?
4. Bevalt het concept van Planetree voor het Spaarne Ziekenhuis, past het concept binnen een Nederlandse ziekenhuisorganisatie?

#### ***Ervaringen***

5. Wat zijn jullie ervaringen met gastvrijheidmanagement, wat werkt er wel (do's) en wat niet (dont's) en waarom? Wat ervaren jullie daarbij als de sleutel(s) tot succes?

#### ***Toegevoegde Waarde***

6. Wat is de toegevoegde waarde en het effect van gastvrijheid voor jullie FB en voor de totale ziekenhuisorganisatie? Zijn jullie onderscheidend als FB t.o.v. andere ziekenhuisorganisaties in hoe jullie gastvrijheid hebben ingericht binnen het Spaarne Ziekenhuis?



### Medewerkers

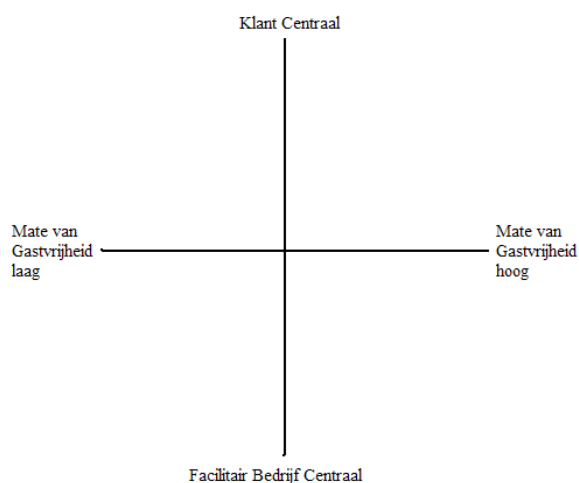
7. Op welke manier worden de medewerkers getraind in gastvrijheid? En betreft dit alleen de medewerkers van de Facilitaire afdelingen of ook de artsen/verplegers?

### Toekomst

8. Wat is het toekomstbeeld van jullie FB? Hoe spelen jullie in op de toekomst (politiek en maatschappij)? Wat levert het inzetten van social media (twitter) jullie op ten aanzien van de gastvrijheid van het FB als zowel voor de totale ziekenhuisorganisatie?

### Tot Slot

9. Kunt u in onderstaande grafiek aangeven waar jullie nu als FB staan en waar jullie naar toe willen met jullie gastvrijheidsniveau? Zou u dit willen toelichten?



10. Wat is uw mening over de volgende stelling:  
“Kan Facility Management nog zonder Gastvrijheidsmanagement?”  
En zou u dat willen toelichten?

---

EINDE



## Bijlage 7: Interview Resultaten

### Resultaten Interviews

In onderstaande tabellen worden de antwoorden weergegeven uit de interviews die gehouden zijn met verschillende managers van ziekenhuisorganisaties. In de tabellen zijn tevens de overeenkomsten en verschillen aangegeven tussen de antwoorden van de verschillende managers per vraag.

| Waarom is het facilitair bedrijf (FB) zich gaan verdiepen in gastvrijheid?                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UMC                                                                                                                                                                                                  | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | MCH                                                                                                                                                                                                                   | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Het Langeland                                                                                                                                                                                                                                                                                | Spaarne                                                                                                                                                                        |
| Het is een thema. Daarnaast willen ze hun dienstverlening verbeteren. Het is daarnaast tweeledig, er zit een gedragskant en een proceskant aan. En de trajecten voor de patiënten zijn nu heel lang. | De plannen voor de nieuwbouw, daar gaan we de diensten aanpassen op wat de gasten willen.<br><br>Je kunt er niet meer omheen.                                                                                                                                                                                               | In ieder geval moet het medisch goed zijn. Daarnaast moeten medisch en niet medisch met elkaar in balans zijn. Wanneer mensen thuis komen en er wordt gevraagd hoe het was in het ziekenhuis, hebben ze het vaak over niet medische zaken. Niet medisch en medisch moeten gelijkwaardig worden beoordeeld in de beleving van de gasten. | Marktwerving heeft zijn intrede gedaan in de zorg, waardoor ziekenhuizen zich meer moeten gaan onderscheiden om patiënten te krijgen. Onderscheiden van anderen kan door gastvrijheid, dat is een belangrijke factor. | Ongeveer drie jaar geleden heeft de raad van bestuur bij de directeur van het facilitair bedrijf de vraag neergelegd wat wij zouden kunnen gaan doen aan Hospitality. Hier is een tijd niks mee gedaan. Na een jaar een nieuwe manager zorgservices en voeding aangenomen, welke opviel dat het LUMC heel erg vanuit zichzelf denkt. Toen is er gezegd dat we het anders moeten gaan aanpakken. | In 2007 kwam het besef dat gastvrijheid belangrijk was. De organisatie van het Erasmus beseftte toen ook dat zij veel patiënten kwijt raakte aan de kleinere ziekenhuizen in de omgeving. Het is door de Raad van Bestuur gelanceerd, met de gedachte dat ze het beste ziekenhuis van de regio willen zijn. Het is ook een trend in alle ziekenhuizen. | Je wilt als ziekenhuis onderscheidend zijn, omdat de ziekenhuiswereld nu ook inmiddels onderhevig is aan concurrentie. Het FB maakt daarin op heel veel vlakken het verschil. En als klein ziekenhuis is het helemaal belangrijk dat je maakt dat mensen zich thuis voelen in je ziekenhuis. | De directe aanleiding is dat de ziekenhuisorganisatie van het Spaarne zelf met een nieuw zorgconcept wil gaan werken, dat sterk de nadruk legt op de patiënt centraal stellen. |
| <b>Overeenkomsten:</b>                                                                                                                                                                               | <b>Uit het merendeel van de antwoorden op deze vraag komen de eisen en/of wensen van de patiënten en bezoekers naar voren. De beleving van de patiënt vormt bij ieder ziekenhuis de aanleiding tot verdieping in gastvrijheid. Tevens is bij de ziekenhuizen het besef dat men de concurrentie onderling aan moet gaan.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                |



|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Verschillen:                           | Reinier de Graaf koppelt de invoering van een nieuw concept aan de geplande nieuwbouw, het MCH en het Langeland om de concurrentie met andere ziekenhuizen aan te gaan. Overige ziekenhuizen richten zich puur op de beleving van de patiënt/klant.                                                                                 |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |
| Wat is het belang voor de organisatie? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |
| UMC                                    | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                          | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                         | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Het LangeLand                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Spaarne                                                                  |
| Om een gastvrije beleving te creëren.  | Je kunt er niet meer mee wachten om nu al vernieuwde concepten en processen te introduceren voor het nieuwe gebouw. De vraag is er.                                                                                                                                                                                                 | Heel simpel, je wordt er op beoordeeld als organisatie door je gasten.<br><br>Zie ook de Elsevier AD top 100 rankings waarop ziekenhuizen worden beoordeeld, voornamelijk op niet medische faciliteiten. | Iedere afdeling heeft er mee te maken. Het beeld van een ziekenhuis wordt bepaald door de arts, door de behandelingen, maar ook door facilitaire faciliteiten. En de ervaring daarvan zorgt voor het positieve of negatieve beeld dat de patiënt krijgt van het ziekenhuis. | De patiënt gaat ervan uit dat zij goede medische zorg krijgen. Maar juist alle aspecten daar omheen, facilitair, kunnen een patiënt een ‘goed gevoel’ bij het ziekenhuis geven. Wanneer ook de ervaringen buiten de medische zorg om positief zijn, zal de patiënt bij de volgende klacht eerder naar het LUMC terugkomen. | Doordat de mensen er toch zijn, moeten we ook klantvriendelijk zijn, was de gedachte vroeger. Alleen door de slechte bereikbaarheid van het ziekenhuis, gingen ook de huisartsen kleinere ziekenhuizen benaderen. Daar waren patiënten ook sneller geholpen. Zo is er service level ontstaan. Een reorganisatie volgde niet veel later. Daardoor heeft het FB, wat nu service organisatie is, vastgesteld dat zij een acht willen scoren op gastvrijheid. | Een patiënt beoordeelt het ziekenhuis al heel snel op het eten, de schoonmaak, de manier waarop ze worden bejegend. Maar ze kunnen moeilijker wat vinden over de medische behandeling of die wel of niet goed is uitgevoerd. Daardoor kan je als FB het verschil maken met het ziekenhuis. Tevens zijn de bestuurders en het MT er inmiddels ook van overtuigd dat de faciliteiten, services en die extra toegevoegde waarde voor patiënten wel heel belangrijk is geworden. | Een zo gastvrij mogelijk ziekenhuis is waarin de patiënt centraal staat. |
| Overeenkomsten:                        | Ieder ziekenhuis is van mening dat gastvrijheid en de beleving van de patiënt een belangrijke factor vormen voor het oordeel dat de patiënt uiteindelijk over het ziekenhuis heeft. De niet medische faciliteiten zijn van grote invloed op de beleving van de bezoeker.                                                            |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |
| Verschillen:                           | De grotere ziekenhuizen (Erasmus en LUMC) zijn van mening dat de patiënten de medische zorg toch wel ontvangen en hier ook van uit gaan. De faciliteiten zorgen er echter voor dat een patiënt in het vervolg eerder de keuze maakt voor hetzelfde ziekenhuis. Het Reinier de Graaf ziekenhuis ziet als belang dat er bij een nieuw |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                      |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | gebouw een nieuw concept hoort.                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                      |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |
| Wat is de aanleiding tot verdieping in gastvrijheidmanagement?                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                      |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |
| UMC                                                                                                                                                                                                                                                                                | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                               | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                | Erasmus MC                                                                                                                           | Het LangeLand                                                                                                                       | Spaarne                                                                                                                                                                                                               |
| Het thema gastvrijheid hebben ze opgepakt omdat het vernieuwd moest worden (het was vrij gedateerd) en om de processen te optimaliseren. De nieuwe strategie onderstreept en ondersteunt het thema aan alle kanten. Daarbij komt ook dat de bejegening weer verbeterd moet worden. | De nieuwbouw heeft voornamelijk de organisatie er toe gezet om het nu op te pakken en goed te ontwikkelen straks is daar geen tijd meer voor. Ook de medewerkers hebben het gevoel dat als ze straks in het nieuwe gebouw zitten alles goed is. | De beoordeling van de gast op niet medische zaken heeft er echt toe gezet om gastvrijheid aandacht en sturing te geven. Uit onderzoek is ook gebleken dat wat medewerkers bedenken, en het is een goed idee dat het ook wordt opgepakt om er wat mee te doen. | Door heel veel aanleidingen, zoals:<br><br>- Patiënt tevredenheidsonderzoeken;<br><br>- Er zijn altijd ideeën over;<br><br>- Er zijn altijd mensen die ermee bezig zijn, over nadenken;<br><br>- Andere ziekenhuizen uit de omgeving die er mee bezig zijn;<br><br>- Overgewaaid vanuit Amerika;<br><br>- Er wordt wat over in de media geroepen.<br><br>Daardoor moeten we er wat mee doen. | Vooraf bereikbaarheid (zowel telefonisch als fysiek) gaf de doorslag voor een andere aanpak. Hierdoor is het LUMC verder gaan kijken. Gastvrijheidszorg met het sterrenstelsel gaf uiteindelijk de aanleiding om eens verder te informeren bij andere ziekenhuizen. | De Raad van Bestuur heeft het gelanceerd dat zij een gastvrij ziekenhuis willen zijn. Zo ook is: “Patiënt Prominent” geïntroduceerd. | Dat je als klein ziekenhuis juist verschil daarin moet maken en je daarop moet onderscheiden, zodat de mensen zich er thuis voelen. | Het ziekenhuis was al erg intern gericht, en door allerlei signalen vanuit de omgeving, patiënten en medewerkers merkten we dat er behoefte aan was om meer met gastvrijheid en klantgerichtheid aan de slag te gaan. |
| Overeenkomsten:                                                                                                                                                                                                                                                                    | Over het algemeen hebben signalen (al dan niet vanuit tevredenheidsonderzoeken) van patiënten en medewerkers ertoe geleid dat de ziekenhuizen zich zijn gaan verdiepen.                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                      |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |



|                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verschillen:                                                                              | Het Reinier de Graaf heeft wederom als belangrijkste reden de nieuwbouw, waarbij de verwachtingen ook hoger zijn. Verder valt op dat het initiatief bij Erasmus MC bij de Raad van Bestuur vandaan kwam en bij de overige ziekenhuizen voornamelijk vanaf de werkvloer. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                  |
| Hoe ver zijn de organisaties met de ontwikkeling ervan?                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                  |
| UMC                                                                                       | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                        | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | MCH                                                                                                                                                               | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                        | Erasmus MC                                                                                                                                                                                | Het LangeLand                                                                                                                                                                                                                                                   | Spaarne                                                                                                                                                                                          |
| Kinderschoenen, echt nog in de ontwikkelingsfase en richting zoekend waar ze heen willen. | Aan het begin, vooral om te kijken waar ze nu staan met de mate van hoe gastvrij zij zijn en hoe zij daarop worden beoordeeld. En om te onderzoeken waar er verbeterpunten liggen.                                                                                      | Ontwikkelingsfase en deels implementatie door verschillende initiatieven. Er is nu een pilot uitgezet voor een systeem. Eerst moeten de basisgrondhoudingen goed zijn, bejegening, hoe ga je met elkaar om. Er is ook een boekje ontwikkeld door de faculteit over hoe ervaar en hoe beleef ik het ziekenhuis. Het moet iets zijn van iedereen, en iedereen moet er ook mee aan de slag. | Er is geen gastvrijheidsbeleid e.d. Het is de waan van de dag en de ontwikkelingen die zich voordoen, waardoor er aandacht aan wordt besteedt. Ontwikkelingsfase. | Het LUMC staat nog heel erg in de kinderschoenen wat gastvrijheidsmanagement betreft en is nog in de onderzoeksfase over een te vormen visie en missie.<br><br>Het is de driehoek van de arts, de verpleegkundige en het FB die het samen moeten gaan doen. | Doordat het Erasmus aan het reorganiseren is, zit zij nog erg in de kinder- en ontwikkelingsfase van alle ideeën en concepten rondom gastvrijheid. De nieuwbouw is daarvan een onderdeel. | Er is een systeem uitgedacht en ontwikkeld en dat moet nu nog geïmplementeerd gaan worden. Ze zijn erg gevorderd in de ontwikkeling van de gastvrijheid van het ziekenhuis. Door de moeilijke financiële situatie van het ziekenhuis ligt alles momenteel stil. | Aan het begin van de ontwikkelingsfase van de zorgvisie van het Spaarne, van het nieuwe zorgconcept. Dit wordt eerst verder uitgedacht en onderzocht voor er nadere invulling aan gegeven wordt. |
| Overeenkomsten:                                                                           | Ieder ziekenhuis zit nog in de beginfase van invoering van een vernieuwd gastvrijheidsbeleid.                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                  |
| Verschillen:                                                                              | De ‘grotere’ ziekenhuizen zitten echt nog in de oriënterende fase, kleinere ziekenhuizen hebben zich al wat verder verdiept en staan op het punt van implementatie of zijn inmiddels al begonnen met de implementatie van een nieuw gastvrijheidsconcept.               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                  |



| Gastvrijheidformule                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                             |                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UMC                                                                                                                                       | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Het Groene Hart                                             | MCH                                                                                                                                                                                                                                    | LUMC                                                                                                                 | Erasmus MC                                                                                                                                                                                          | Het LangeLand                                                                               | Spaarne                                                                                                                                                                                  |
| “Wij zijn een vooruitstrevende professionele partner die betrouwbaar en verantwoordelijk met onze gasten omgaat.”(vanuit de afd. voeding) | U, Wij, Heel Reinier. Is het statement van het ziekenhuis. Daar kunnen ze de gastvrijheid ook aan ophangen.                                                                                                                                                                                                        | Wordt ontwikkeld in het programma Redesign Patiënt Program. | Dit zijn de rode loper trainingen geweest binnen het ziekenhuis. Training over gastvrij onthaal van je gasten, ter sturing en als handvat aangeboden aan de medewerkers om zich er in te ontwikkelen, maar er is geen concrete slogan. | De naam is er al dat het “Service rondom bed” moet gaan worden, er moet hieraan alleen nog invulling worden gegeven. | Patiënt Prominent wordt nog volop ontwikkeld, daarin worden alle ideeën en concepten opgenomen t.a.v. gastvrijheid binnen het Erasmus. Wanneer de nieuwbouw er is zal alles verder uitgewerkt zijn. | Niet iets specifiek, eigenlijk altijd net iets meer proberen te doen dan de klant verwacht. | Top of our concern, is niet echt een formule, Planetree zal een betere formule zijn. Maar top of our concern is de titel van de nieuwe visie van het ziekenhuis, waar zij naar toe wilt. |
| <b>Overeenkomsten:</b>                                                                                                                    | <b>Met uitzondering van het MCH en het LangeLand heeft ieder ziekenhuis wel al een concept(naam) bedacht. De concepten zijn geen van allen volledig uitgedacht en er moet in de meeste gevallen nog concrete invulling aan worden gegeven.</b>                                                                     |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                             |                                                                                                                                                                                          |
| <b>Verschillen:</b>                                                                                                                       | <b>Geen echte verschillen te ontdekken, behalve dan dat sommige ziekenhuizen er een naam aan gekoppeld hebben en sommige niet. Ieder ziekenhuis heeft wel een bepaald idee van hoe de visie/missie er uit moet komen te zien. De visie/missie moet alleen nog tot uitdrukking komen in een concept of formule.</b> |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                             |                                                                                                                                                                                          |



| Wat doet het management?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | MCH                                                                                                                                                                                                                                      | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Erasmus MC                                                                                              | Het LangeLand                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Spaarne                                                                                                        |
| <p>Op 3 niveaus</p> <p>Strategisch:</p> <p>3 waarden geformuleerd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- betrokken en gedreven;</li> <li>- vernieuwen en nooit uitgeleerd</li> <li>- samenwerken en verantwoordelijkheid</li> <li>- grote initiatieven als de zorgstraat en winkelstraat</li> </ul> <p>Tactisch:</p> <p>Workshops, lezingen houden voor medewerkers, bewegwijzering op orde brengen.</p> <p>Operationeel:</p> <p>Exploiteren en coördineren van ideeën, bedrijfskleding.</p> | <p>Binnen het jaarplan stellen zij gastvrijheid elementen vast.</p> <p>Training en opleiding van de medewerkers.</p> <p>Het wordt bespreekbaar gemaakt.</p> <p>Daarnaast begint het vaak op de werkvloer, daar ontstaat de behoefte, waar de ideeën vandaan komen. En vanuit het management wordt dit gevoed en ondersteunt.</p> | <p>Het management realiseert dat het belang van de gasten leidend moet zijn. De managers hebben daarin een voorbeeld functie. Zij investeren daarnaast niet alleen in de medewerker – patiënt relatie, maar ook in de relatie ziekenhuis – medewerker – patiënten relatie. Zij faciliteren vanuit de gedachte van hostmanship richting de medewerkers.</p> | <p>Zij runnen de verschillende afdelingen. Zodoende valt er onder het Facilitair Bedrijf de afdeling gastservice en daarin zit het gastvrijheidverhaal. Zo zijn er bijvoorbeeld gastvrouwen op de verpleegafdelingen geïntroduceerd.</p> | <p>De Raad van Bestuur is er alerter voor geworden. Zij heeft opdracht gegeven om te onderzoeken wat dokters, verpleging en het facilitair bedrijf onder “Service rondom bed” verstaan. Maar zij komen niet zo snel uit zichzelf met ideeën, die moeten echt vanaf de werkvloer komen. Wel worden er uit naam van de Raad van Bestuur uitnodigingen voor workshops verstuurd, zodat hier meer animo voor is.</p> <p>Afdelingsmanagers gaan samen met de Raad van Bestuur naar andere ziekenhuizen en congressen om zich te oriënteren voor invulling aan het “Service rondom bed” concept.</p> | <p>Wordt op lager niveau verder ontwikkeld. De reorganisatie en nieuwbouw zijn meer hun prioriteit.</p> | <p>Door hun bewustwording is er veel veranderd. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur ook uitgesproken dat ze minimaal een acht willen scoren op patiënt tevredenheid. En dat geldt voor alle aspecten, dat is de prestatie indicator. En het MT, het FB en alle teamleiders zitten er achteraan. Verder maakt de Raad van Bestuur geen plannen, die geeft algemene beleidsregels aan. Het MT en het FB moeten er invulling aan geven.</p> | <p>Er zijn verschillende beleidsstukken geschreven en zij hebben zich verder verdiept in klantgerichtheid.</p> |
| <b>Overeenkomsten:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Bij ieder ziekenhuis is het management betrokken bij het gastvrijheidsaspect binnen het ziekenhuis, enkel de definitie van management is bij de respondenten afwijkend.</b>                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                |



|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                      |                                |                                                                                               |                                                                                                         |               |                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verschillen:                   | Bij het LUMC en LangeLand komt de opdracht vanuit de Raad van Bestuur. Het UMC splitst het naar drie niveaus: Strategisch, Tactisch en Operationeel, waarbij de ideeën en implementatie grotendeels op tactisch (afdelingsmanagers) niveau tot uiting worden gebracht. Het Erasmus stelt dat de ontwikkeling op een lager niveau plaats vindt. |                                                                                      |                                |                                                                                               |                                                                                                         |               |                                                                                                                                                                       |
| Welk Systeem?                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                      |                                |                                                                                               |                                                                                                         |               |                                                                                                                                                                       |
| UMC                            | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Het Groene Hart                                                                      | MCH                            | LUMC                                                                                          | Erasmus MC                                                                                              | Het LangeLand | Spaarne                                                                                                                                                               |
| Hebben ze nog niet vastgesteld | Gastvrijheidszorg met Sterren (2010), dit afgelopen jaar is er geen ‘meting’ gedaan, erbij in geschoten wegens de drukte rondom de nieuwbouw.                                                                                                                                                                                                  | Redesign Patiënt Program, is in ontwikkeling. Gebaseerd op het systeem van Schiphol. | Gastvrijheidszorg met sterren. | Geen specifiek systeem, maar er is wel een concept neer gelegd dat “Service rondom bed” heet. | Er wordt niet aangehaakt op een trend of concept wat er al is. Het is niet bekend of er een systeem is. | Welkom 2.0.   | Top of our Concern, nieuwe visie van het Spaarne. Er wordt daarin aangehaakt op zowel Planetree (voornamelijk), gastvrijheidszorg met sterren en healing environment. |
| Overeenkomsten:                | Zowel Reinier de Graaf als het MCH heeft Gastvrijheidszorg met sterren als systeem ingevoerd. Alle overige ziekenhuizen, m.u.v. het UMC, hebben een systeem (al dan niet in ontwikkeling) wat volledig op maat is voor het betreffende ziekenhuis en niet aan een bepaald bestaand systeem te koppelen is.                                     |                                                                                      |                                |                                                                                               |                                                                                                         |               |                                                                                                                                                                       |
| Verschillen:                   | Slechts twee ziekenhuizen hebben een vast concept ingevoerd. De andere ziekenhuizen ontwikkelen een ‘eigen’ systeem met aspecten uit de verschillende al ontwikkelde systemen.                                                                                                                                                                 |                                                                                      |                                |                                                                                               |                                                                                                         |               |                                                                                                                                                                       |



| Waarom dit systeem? |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UMC                 | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                    | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                              | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Erasmus MC | Het Langeland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Spaarne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| n.v.t.              | Voornamelijk om te kijken waar staan we, wat zijn verbeterpunten, plannen formuleren voor het volgende jaar om er een ster bij te krijgen. En ook voor hoe de oude gebouwen nu worden beoordeeld.                                                                                   | Zij geloven daarnaast niet in één systeem, overal zitten wel mooie dingen in. Daaruit pikken zij wat zij belangrijk vinden en maken daar een eigen systeem op. Dat bestaat uiteindelijk uit een stukje planetree, gastvrijheidszorg met sterren, healing environment, Fred Lee, hostmanship. | Het is een mooi middel om door een externe partij de organisatie te laten meten, hoe zij naar het ziekenhuis kijken, zij zijn ook heel onbevangen. Bij een goede score kan je het ook weer gebruiken. Zijn daarover wel altijd discussies. Maar het zijn geen patiënten, vandaar dat er daarnaast ook nog patiënt tevredenheidsonderzoeken worden gedaan. Zij moeten toch ook worden onderzocht, zij zijn uiteindelijk de gebruiker van onze diensten. Geen bewuste keuze geweest. | Op basis van ervaringen van andere ziekenhuizen waar contact mee wordt onderhouden en aanwezigheid op congressen heeft het LUMC geconcludeerd dat er geen één concept, zoals planetree of gastvrijheidszorg met sterren, is waarvan zij kunnen zeggen dat ze zich hier volledig bij aan kunnen sluiten. Het LUMC wil zelf een concept bedenken wat bij hen past wat valt onder "Service rondom bed". | n.v.t.     | Dit systeem is speciaal ontwikkeld voor het Langeland, dat sluit helemaal aan. Of het nieuwe systeem gaat werken moet nog blijken na de invoering ervan wanneer er nieuwe tevredenheidsonderzoeken worden gedaan. Daarnaast waren er over gastvrijheidszorg met sterren wat kritische kanttekeningen. Er zijn daaruit wel op een heleboel vlakken verbeteringen ingevoerd. En vanuit Planetree zijn er een aantal aspecten opgenomen in de zorgvisie van het ziekenhuis. | Gastvrijheidszorg met sterren is meer een meetpunt van gaan we de goede kant op. Het geeft een indicatie van waar we staan en welke kant we op moeten. Dit gaat volledig mee in wat het zorgconcept planetree wil uitstralen en wil bereiken. En Healing environment is ook weer een onderdeel van Planetree. Planetree staat ook voor betere zorg, helende omgeving en een gezonde organisatie. Het doel is geen certificaat planetree te krijgen, maar om de beleving tot uiting te brengen volgens het Planetree concept wat op de eigenwijze Spaarne manier wordt gedaan. |
| Overeenkomsten:     | De ziekenhuizen welke een eigen systeem (laten) ontwikkelen doen dit omdat zij vinden dat er geen bestaand systeem is waarbij zij zich volledig aan kunnen sluiten. Wel worden er aspecten uit verschillende bestaande systemen gebruikt bij de ontwikkeling van het eigen systeem. |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verschillen:                                                                                                                         | Als uitzondering op de overige ziekenhuizen stelt het MCH dat het geen bewuste keuze is geweest.                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                          |
| Basisverwachtingen in voorzien of overtreffen?                                                                                       |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                          |
| UMC                                                                                                                                  | Reinier de Graaf                                                                                                                                     | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | MCH                                                                                                                                                                                                                               | LUMC                                                                                                                                                                                                                               | Erasmus MC                                                                                                                                             | Het LangeLand                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Spaarne                                                                                  |
| Wordt niet gemeten. Iedere afdeling heeft zijn eigen manier van hoe ze omgaan met de gasten en hoe ze de medewerkers erop waarderen. | Zij hebben zichzelf in de gast verplaatst om te beoordelen wat het beste past. Ze hebben hiervoor geen onderzoek onder de gasten/patiënten gehouden. | Ja, vooral in de beleving vanuit de patiënten en hun partners en de experience economie. Daar is onderzoek naar gedaan. Daaruit komt dat de partner vaak meer angst kent dan de patiënt zelf. En we vergeten juist die partner vaak. Daarvoor zijn er dagboeken uitgedeeld waarin de patiënten en hun partners konden schrijven wat ze hadden meegemaakt bij het ziekenhuis. Hiermee is er een drempel weggehaald. Zodoende is het ziekenhuis erachter gekomen wat de emoties zijn, wat de behoeften en wensen zijn van deze twee groepen. | Door patiënt tevredenheidonderzoek te houden wordt het verschil onderzocht tussen wat de organisatie zelf denkt en wat de patiënt uiteindelijk vindt als gebruiker van de diensten. Het is heel belangrijk om daar aan te denken. | Het streven is om aan de verwachtingen van de patiënt te voldoen en wellicht te overtreffen. Door meer te gaan luisteren naar de mening/ de beleving van de partner, wil het LUMC trachten de verwachting wellicht te overtreffen. | De gasten worden aan het woord gelaten over hun ervaringen met het Erasmus, zodat er vanuit de ogen van de gasten gekeken kan worden naar het Erasmus. | Het is heel belangrijk om vooral direct naar de patiënten te luisteren. Er worden regelmatig patiënt tevredenheidonderzoek gedaan. Daarnaast wordt er structureel iedere maandag een enquête gedaan onder de patiënten die naar huis gaan over de voeding en alles daar omheen. Daarin zie je heel duidelijk het effect van wat je verbetert, doordat je luistert naar de feedback van de patiënten. En willen zij net iets meer proberen te doen dan dat de klant verwacht, er wordt altijd iets verrassend ingebouwd. | Signalen die patiënten zelf afgeven en aan de hand van patiënt tevredenheid onderzoeken. |



|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Overeenkomsten: | Ieder ziekenhuis verplaatst zich in de gedachte van de patiënt/bezoeker. Het merendeel van de ziekenhuizen doet dit door middel van een patiënt tevredenheidsonderzoek.                                                                                                           |
| Verschillen:    | Het Reinier de Graaf verplaatst zich in de gast om te beoordelen wat het beste past, waar de andere ziekenhuizen juist de mening van de patiënt zelf vraagt. Het UMC geeft aan dat er helemaal geen metingen plaats vinden en iedere afdeling zijn eigen manier van werken heeft. |



## Wat is de toegevoegde waarde? Effect?

| UMC                                                                                                                                                                           | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                       | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                      | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Erasmus MC                                                                                                                                                                                       | Het Langeland                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Spaarne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manier waarop ze met elkaar omgaan waarbij de waarde van de strategie leidend is. Eigen verantwoordelijkheden nemen om bij te dragen in de gezamenlijke verantwoordelijkheid. | Gasten het gevoel hebben terug te willen komen. Prioriteit daarbij is de kwaliteit van de medische zorg. Hiervoor wordt gevraagd naar de ervaringen van gasten.                                                        | Om een verschil te kunnen maken in het hele proces van de patiënt. Dat het klopt in hun beleving zowel medisch als niet medisch. Je kunt de ogen er niet meer voor sluiten als organisatie, je moet er wat mee, het is een beweging. | Het helpt in het helderder en duidelijker krijgen en worden van de werkprocessen voor de verschillende afdelingen. Daarnaast helpt het in het doen, denken en handelen richting de patiënten. Door erin getraind te worden komt het centraal te staan in iemands handelen. Dit kan bijdragen in het krijgen van een positief imago van het ziekenhuis. | Omdat patiënten welke naar het LUMC komen heel erg ziek zijn of bijzondere gevallen betreffen gaat het LUMC meer waarde hechten aan de beleving van de partner (familie) van de patiënt. De patiënt blijft uiteindelijk wel de belangrijkste schakel in het ziekenhuis, maar de partners c.q. familie moeten wel in het proces meegenomen worden, die moet niet vergeten worden. | Patiënten en of bezoekers krijgen meer persoonlijke aandacht, daardoor meer rust bij de gasten en een positievere ervaring van het Erasmus, wat de medewerkers krijgen te horen op de werkvloer. | Voor de toegevoegde waarde is dat mensen zich thuis voelen in je ziekenhuis en dat je de mensen toch het idee geeft dat ze de controle hebben over hun eigen omgeving. Dat er aandacht voor ze is, en dat de mensen zien dat je tijd voor ze hebt en of tijd voor ze maakt. Dat je ze die indruk meegeeft. | In letterlijke zin tevreden klanten. Ook de klachten dalen, zeker op het gebied van gastvrijheid. Wat het belangrijkste is dat het FB en de ziekenhuisorganisaties gastvrijheid totaal niet serieus namen, en dat het een heel erg ondergeschoven kindje was. Om te laten zien dat het nu er wel degelijk toe doet, praten en beslissen we mee als FM en zien we wat er in het ziekenhuis gebeurt op de gebieden waar we ons mee bemoeien. |
| <b>Overeenkomsten:</b>                                                                                                                                                        | <b>De beleving en het gevoel van de patiënt en/of bezoeker staan centraal bij eigenlijk ieder ziekenhuis. Men wil de patiënt de indruk geven dat men welkom is en een positieve ervaring met het ziekenhuis geven.</b> |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Verschillen:</b>                                                                                                                                                           | <b>Het LUMC onderscheid zich door vooral te luisteren naar de ervaringen van de partner (familie).</b>                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



| Sleutel tot succes?                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                        |                         |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| UMC                                                                  | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                         | LUMC                                                                                                                                                                                                                   | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                        | Het LangeLand                                                                                                                                                                                                                          | Spaarne                 |
| De 3 waarden die zijn omschreven in de nieuwe strategie van het UMC. | De communicatie richting de gasten en de kwaliteit van de medische zorg.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | De hoop ligt op het Redesign Patient Program dat dit de mogelijke sleutel is. Maar eveneens is de keuze voor een ander systeem ook een sleutel. Er is niet één sleutel voor succes, dat is voor iedere organisatie anders wat voor hun goed uitpakt. Het zou ook goed mogelijk een mengelvorm kunnen zijn van alles wat het succesvolst kan zijn. | Bijvoorbeeld de invoering van de roomservice, waarvan de gastvrouw een onderdeel is. Patiënten zijn daarover tevreden en wordt positief ontvangen, blijkt uit onderzoeken en wat de gastvrouwen als reacties krijgen te horen. Dit geeft aan dat we het erin moeten houden. | Geen specifieke successleutel. Het doel dat het LUMC voor ogen heeft is dat de huidige patiëntengroep positief is en als het er echt op aan komt, hier naartoe komt (ook al is dit van meerdere factoren afhankelijk). | De gastheren en gastvrouwen van de receptie en in de centrale hal, maar dit is geen bijzondere sleutel. Alle ziekenhuizen doen op dit moment zo'n beetje hetzelfde. De meerwaarde ligt voor het Erasmus meer in dat ze die persoonlijke aanpak, aandacht, geven aan de patiënten. | Door tijd en aandacht te geven aan de patiënten. Dat we het ze toch zo aangenaam mogelijk proberen te maken ondanks dat ze voor een vervelende omstandigheid in het ziekenhuis liggen. Het heeft ook effect op de genezing van mensen. | Er nooit over ophouden. |
| <b>Overeenkomsten / Verschillen:</b>                                 | Omdat ieder ziekenhuis zijn eigen concept heeft zijn er geen echte overeenkomsten te noemen in de sleutel tot succes. Aandacht voor de patiënt komt meerdere keren naar voren, maar dit is dan ook een onlosmakelijk onderdeel van gastvrijheid. Ieder ziekenhuis heeft zijn eigen gedachtegang en maakt dan ook de keuze voor een ander concept, of hecht meer waarde aan een bepaald aspect dan een ander ziekenhuis. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                        |                         |



| Wat zijn jullie ervaringen? Do's en Don'ts                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UMC                                                                                                                                                    | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | MCH                                                                                                                            | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Het LangeLand                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Spaarne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zonder oordeel met elkaar communiceren.</li> <li>- vrij voelen om met elkaar te praten.</li> </ul> | <p>Do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laat de medewerkers los, leer ze wat respect is, leer wat de juiste manier van bejegening is, leer wat communiceren is, leer wat hun rol is voor het ziekenhuis. Op deze manier kunnen de medewerkers meer doen voor hun gasten en bieden zo meer gastvrijheid.</li> <li>- In iedere situatie kan zo de juiste rol worden aangenomen in principe.</li> <li>- Het initiatief en de vrijheid moeten bij de medewerkers liggen.</li> <li>- Overleggen met en betrekken van de zorg bij alle facilitaire initiatieven. Zo worden ook daar de initiatieven gedragen. Als Facilitair Bedrijf mag je daar best</li> </ul> | <p>Do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers de rust en de tijd geven om wat met gastvrijheid te kunnen en doen. Zelf richting aan te geven.</li> <li>- Richtlijnen opstellen als handvatten.</li> <li>- Trainen, zodat de medewerkers begrijpen wat het is en waarom het belangrijk is.</li> </ul> | <p>Do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Roomservice, dat heeft zich wel bewezen. Iedereen aan te raden.</li> </ul> | <p>Do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer de regie in handen laten van de patiënten, dit draagt bij aan het genezingsproces;</li> <li>- Optimaliseren van de werkprocessen;</li> <li>- Partners niet vergeten;</li> <li>- Alle medewerkers op de juiste plek hebben binnen de organisatie;</li> <li>- EHBO centrum voor eerste hulp, waar patiënten maximaal 48 uur kunnen verblijven, zodat ze daarna direct naar de goede afdeling / ander ziekenhuis kunnen.</li> <li>- Op iedere afdeling een facilitair medewerker die de verpleging ondersteunt;</li> </ul> | <p>Do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persoonlijke aandacht geven;</li> <li>- Wachttijden aan de balie verkorten;</li> <li>- Goed personeel inzetten;</li> <li>- Bezetting voldoende houden van de medewerkers op de afdelingen;</li> <li>- Vriendelijke medewerkers;</li> <li>- Duidelijke antwoorden geven;</li> <li>- Feedback vragen van de bezoekers;</li> <li>- Klachten goed behandelen;</li> <li>- Inzetten van vrijwilligers op de afdelingen, bijv. gastheren en gastvrouwen bij de ontvangst als eerste</li> </ul> | <p>Do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ons voeding concept;</li> <li>- Meer focus op beleving;</li> <li>- Meer training in beleving, bejegening en gastvrijheid;</li> <li>- Creatief zijn in oplossingen bedenken;</li> <li>- Doorzettingsvermogen heeft;</li> <li>- Gastvrouwen inzetten op de afdelingen;</li> <li>- Vrijwilligers inzetten.</li> </ul> | <p>Do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In afdelingen waar het heel belangrijk is, daar in elk overleg er op blijven attenderen, het blijven herhalen;</li> <li>- Van bovenaf in de organisatie moet het juiste voorbeeld worden gegeven;</li> <li>- Continu mee bezig zijn;</li> <li>- Medewerkers persoonlijk bedanken voor de bijdragen in de tevredenheid van het bedrijf;</li> <li>- Servicemedewerkers invoeren, die voor alle vragen een vast gezicht en aanspreekpunt is voor de patiënten op een afdeling.</li> </ul> |



|                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                        | de lead innemen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Letten op de kleine dingen;</li> <li>- Luisteren naar de patiënten, daar kun je ook wat mee;</li> <li>- Oogcontact maken met de bezoeker/patiënt en zorgen dat hij/zij geholpen wordt.</li> </ul> | aanspreekpunt;<br><br>- Als leidinggevende in je medewerkers blijven investeren, motiveren en zelfstandigheid bieden.                                   |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Don'ts:</b><br><br>- fricties binnen een team die zorgen voor frustraties worden opgemerkt door een gast, dat moet voorkomen worden.<br><br>Als er geen objectieve communicatie is tussen medewerkers, dan zijn de waarden nergens. | <b>Don'ts</b><br><br>- Veel te veel vastleggen in protocollen.<br><br>- De medewerkers dwingen te handelen (bejegening) zoals in het protocol is beschreven.                                                                                                                                                     | <b>Don'ts:</b><br><br>- Niet de medewerkers continu blijven pushen.<br><br>- Alles strak vastleggen in protocollen.<br><br>- Trainen houdt nog niet in dat het daarna in de medewerkers zit.<br><br>- Overal het woordje gratis voor plakken.<br><br>- Zonder de medewerkers er bij te betrekken nieuwe ontwikkelen bedenken en implementeren. | <b>Don'ts:</b><br><br>- Gevaar ligt op de loer om er in door te slaan, ziekenhuis is bijvoorbeeld nog steeds geen hotel. | <b>Don'ts:</b><br><br>- Ongeschikte personen op de positie van ondersteunend personeel neerzetten;<br><br>- Als UMC denken dat je toch genoeg klanten binnen krijgt;<br><br>- Te bescheiden zijn als organisatie.                          | <b>Don'ts:</b><br><br>- Medewerkers (teams) niet verwaarlozen, als je dat niet doet kun je ze training na training geven, maar dat voegt dan niets toe. | <b>Don'ts:</b><br><br>- Niet klakkeloos in de kosten snijden;<br><br>- Nooit je gevoel uitschakelen t.a.v. de gasten;<br><br>- De schoonmaak terugdringen van de kamers waarop de patiënten liggen. | <b>Don'ts:</b><br><br>- Het te pas en te onpas geven van een training zonder doel;<br><br>- Medewerkers niet screen op gastvrijheid, bewust mee omgaan in de selectie;<br><br>- Het op zijn beloop laten, verslonzen. |
| <b>Overeenkomsten:</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>Onder Do's komt er meerdere keren naar voren dat je het personeel de tijd en de ruimte moet geven om te wennen aan de nieuwe gastvrijheidvereisten. Trainingen en cursussen worden tevens meerdere malen genoemd evenals aandacht voor de mening van de patiënt. Als Don'ts komt er naar voren dat je als</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |



|                     |                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <b>ziekenhuis er niet in door moet slaan.</b>                                                                                                                                                                                            |
| <b>Verschillen:</b> | <b>Het Spaarne geeft aan niet te willen overdrijven in het geven van trainingen en Reinier de Graaf is van mening dat er niet te veel vastgelegd moet worden in protocollen. Terwijl dit door anderen juist als Do's werd beschouwd.</b> |



| Wat is jullie onderscheidend vermogen?                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UMC                                                                                                                                                                                                                                                | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                       | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                        | Het Langeland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Spaarne                                                                                                                                                                  |
| <p>Hier moeten ze nog wel stappen in maken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- manier van communiceren.</li> <li>- veel medewerkers beginnen het nu op te pakken en naar elkaar uit te spreken</li> </ul> <p>De ongeschreven regels.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assist op de afdelingen.</li> <li>- Door ontwikkelen.</li> <li>- Waar het kan de gast de ruimte geven.</li> <li>- Hotel worden, misschien.</li> <li>- Bewustzijn van wat ze nu doen en hoe de gast het zou willen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De wisselwerking tussen de patiënten en de artsen, op kort termijn.</li> <li>- Inspelen wat er op de markt gebeurt en dat vertalen naar hoe dat binnen het ziekenhuis kan worden neergezet.</li> <li>- Verdiepen in de behoeften van de patiënten en partners.</li> <li>- Het belang van de patiënten is belangrijker dan het eigenbelang van de medewerkers.</li> </ul> | <p>Het zit in de patiënt, het is heel persoonlijk. Er zijn heel veel verschillende criterium waarop patiënten naar het ziekenhuis kijken en beoordelen. Net als met de roomservice, daar zijn we niet de enige mee in de omgeving. De gastvrijheidconcepten onderscheiden de ziekenhuizen niet veel van elkaar, maar het zit in de kleine dingen die we net even anders doen. Bijvoorbeeld het krantje bij het ontbijt wat goed ontvangen wordt. Maar wat nu echt bijdraagt en of onderscheidend waardoor mensen eerder naar ons ziekenhuis toekomen of waardoor het ziekenhuis beter in de markt komt te staan, is lastig om precies te meten.</p> | <p>De juiste personen op de juiste plaats zetten binnen het ziekenhuis. Mensen die ook op de kleine details kunnen letten om het verblijf in het ziekenhuis als prettig te ervaren. Er zitten drie lagen in gastvrijheid, de functionaliteit van faciliteiten, de mate van gastvrijheid en de overtreffende trap, de verrassingen van gastvrijheid.</p> | <p>Nee, dat zal niet liggen in bejegening of in een parkeergarage etc. Of je bent Erasmus minded en je vindt het prettig. Maar onderscheidend vermogen ligt meer in de wetenschap, mensenkennis en in de wetenschap. Maar niet in de ondersteunende diensten.</p> | <p>Groot voordeel is dat we een klein ziekenhuis zijn, en het FB ook kleiner is. Alles kan veel sneller worden ingevoerd c.q. doorgevoerd. Kosten die ermee gemoeid gaan zijn vaak ook lager. En het zijn de kleine dingen die het doen. Just do it en aan de slag. Oppakken wat er binnenkomt aan een idee en of klacht van een gast kan veel sneller.</p> | <p>Op voedingsgebied vind ik ons onderscheidend, en op onze ontvangst. Ze zijn niet extreem onderscheidend van andere ziekenhuizen, maar wel op die bepaalde punten.</p> |



|                 |                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Overeenkomsten: | Geen echte overeenkomsten, ieder ziekenhuis noemt zijn eigen kenmerken.                                                                                                                                                                    |
| Verschillen:    | Het Erasmus MC vindt dat het onderscheidend vermogen niet in de ondersteunende diensten zit, maar in de wetenschappelijke kennis van het ziekenhuis. De andere ondervraagden noemen wel gastvrijheidsaspecten als onderscheidend vermogen. |



Tot hoever gaan jullie en waar liggen de grenzen?

| UMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                              | Het Groene Hart                                                                                                                                        | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                           | LUMC                                                                                                                                                                                                                 | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Het LangeLand                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Spaarne                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deze zijn niet hard beschreven, zijn er wel. Voorzitter van Raad van Bestuur zei: "Bekijk het zoals je zelf met mensen thuis ook omgaat." Er is een financiële grens, omdat de initiatieven vaak om investeringen vraagt. Er zijn geen grenzen aan bejegening. Te allen tijde fatsoenlijk met de gasten omgaan, daar zorg voor dragen. | De grens vervaagt, omdat we ook een 'hotel' worden. Er is een medische grens. De patiënt kan niet zelf kiezen wanneer hij/zij wil eten, hiermee is er een direct conflict met de verpleging.<br><br>En er worden alternatieven geboden, als het antwoord nee is op een vraag. | De grens is nog niet ontdekt, maar er zijn wel natuurlijke grenzen. Daarnaast is nee zeggen ook een antwoord, zolang er een alternatief wordt geboden. | Er zitten absoluut grenzen aan, het moet in ieder geval mogelijk zijn voor het personeel om het te leveren en het moet binnen het kostenplaatje passen. En het moet iets bijdragen aan het leven van de patiënten. Het gaat om de houding van de mensen en hoe de zaken gaan. | Niets is grenzeloos. Maar met aandacht voor de patiënt en bedenken hoe zou jij het zelf willen hebben, binnen de mogelijkheden. Met medewerking (empathie en initiatief) van het personeel is er heel veel mogelijk. | Je moet het kunnen behappen als afdeling. Een onbeperkte service gaat verlenen, gaat ook niet werken. Je moet het met je medewerkers aan kunnen en binnen de werkprocessen passen. En het is situatie afhankelijk, ad hoc.<br><br>- En de bezuinigingen uiteraard;<br><br>- Het hotelmatige is er ook, er zijn gastenkamers voor de familie van ernstig zieke patiënten te huur. | Er zijn zeker wel grenzen aan verbonden. Zijn toch af en toe budgettair. Er zijn altijd wel dingen die niet gaan, er is een bepaald dienstverleningspakket en binnen dat pakket lever je de diensten die zijn afgesproken. Daarnaast gaan medische overwegingen altijd boven alles. Er zit dan ook een medische grens aan alles. Het ziekenhuis zal geen hotel worden dat krijg je ook niet op die manier gefinancierd. Dat is ook weer niet wat de mensen van je verwachten, zij institutionaliseren redelijk snel. De mensen zijn wel steeds meer eisen gaan stellen en hebben andere gedachten gekregen over wat ze willen in een ziekenhuis als | Nee, er zitten grenzen aan. Je moet blijven onthouden dat het een ziekenhuis is. Er is in ieder geval een financiële grens wat we kunnen bieden aan de gasten c.q. patiënten. Het draait om iemand beter te krijgen. |



|                        |                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |          |  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|----------|--|
|                        |                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |  | patiënt. |  |
| <b>Overeenkomsten:</b> | Bijna iedere respondent geeft aan dat er grenzen zijn verbonden aan gastvrijheid en noemt daarbij het financiële aspect als issue.                                                                                 |  |  |  |  |          |  |
| <b>Verschillen:</b>    | Het Reinier de Graaf geeft aan dat ze steeds meer een hotel gaan worden, terwijl het Spaarne aangeeft dat men wel moet onthouden dat het om een ziekenhuis gaat, waar het primair draait om mensen beter te maken. |  |  |  |  |          |  |



Hoe gaan jullie om met de medewerkers in combinatie met gastvrijheid?

| UMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Het LangeLand                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Spaarne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Begeleiding door instructies, training, workshops.</p> <p>- Medewerkers goed informeren.</p> <p>- Ze worden enthousiast gemaakt voor trainingen;</p> <p>- Er is een training gegeven door Milou Berlijn, die het op een leuke, ludieke manier onder de aandacht heeft gebracht.</p> <p>- Beloningen geven aan de medewerkers, bijv. de leuke prijs.</p> <p>- Ongeschreven regels aanhouden.</p> <p>- Aan de 3 waarden houden.</p> <p>- In de beoordelingscyclus worden er afspraken over gemaakt.</p> <p>- De bedrijfskleding draagt er in bij,</p> <p>- En de cultuur moet</p> | <p>- Training van Fred Lee en Remko Klaassen.</p> <p>- Het begint al bij de werving en selectie van de medewerkers.</p> <p>- Het wordt besproken in de beoordeling en jaargesprekken.</p> <p>- Het onderwerp staat op iedere agenda bij werkoverleggen.</p> <p>- Iedere medewerker doet datgene waar die goed in is, alle medewerkers op de juiste plek.</p> <p>- Meer betrekken, meer verantwoordelijkheid geven.</p> <p>- Het gewenste gedrag wordt concreet gemaakt in de besprekingen.</p> <p>- Stukje vrijheid geven richting de gasten toe, loslaten.</p> | <p>- Mensen die in de zorg werken, doen dit omdat ze graag wat voor een ander doen.</p> <p>- Etiquette komt weer terug in de afspraken rondom gedrag en handelen.</p> <p>- De medewerkers krijgen meer vrijheid.</p> <p>- Medewerkers erop wijzen waarom we dit doen, daarover meer communiceren.</p> <p>- Iedere medewerker moet er zelf mee aan de slag gaan en zelf ontwikkelen.</p> <p>- Er worden trainingen en opleiding geboden.</p> <p>- Al bij het werven en selecteren van de medewerkers wordt het meegenomen in welke kwaliteiten er wordt gezocht in de</p> | <p>- Alle medewerkers van de roomservice zijn geschoold op het gebied van gastvrijheid;</p> <p>- Gastvrouwen lopen allemaal in dezelfde kleding en hebben een naambordje op;</p> <p>- Specifiek een knip gemaakt van de afdelingen die met patiënten werken, waar gastvrijheid centraal moet staan, die worden er eigenlijk alleen in meegenomen;</p> <p>- Onderling erop blijven attenderen;</p> <p>- Leidinggevenden moeten zelf het goede voorbeeld geven;</p> <p>- Leidinggevende moeten opfrismaterialen aanbieden zodat ze continu de aandacht vestigen op</p> | <p>- Iedereen vakinhoudelijk bezig laten zijn;</p> <p>- Met elkaar samenwerken en vertrouwen hebben in elkaar;</p> <p>- Iedereen laten meedenken binnen de organisatie;</p> <p>- Het moet ook vanuit de medewerkers zelf komen;</p> <p>- Iedereen heeft een workshop gehad, soort discussie was dat over stellingen waarin verschillende disciplines met elkaar hebben gepraat over wat een LUMC noemer/mal kan worden, om daar vorm aan te geven.</p> | <p>- Training, coachen en begeleiding;</p> <p>- Medewerkers een spiegel voorhouden en daarop feedback geven;</p> <p>- Leren zelf kritisch te zijn;</p> <p>- Het onderwerp is meer gaan leven, doordat we er meer aandacht aan zijn gaan besteden;</p> <p>- Terug naar de basis, van wat zijn de normen en waarden en hoe gaan we met elkaar om, etiquette;</p> <p>- Het onderwerp blijft steeds op de agenda staan;</p> <p>- Op het moment zelf of er na bij gelegenheid met de medewerkers er over praten en op zaken te wijzen;</p> | <p>- Training op bijv. communicatie, bejegening, gastvrijheid;</p> <p>- Zelf initiatieven nemen, kijken en daaruit handelen gericht op Eye catchers zoals een propje op de grond;</p> <p>- Meer contact tussen de mensen;</p> <p>- Aandacht en tijd besteden aan de patiënten;</p> <p>- Gastvrouwen (vrijwilligers) inzetten;</p> <p>- Teamleiders geven de trainingen;</p> <p>- Spiegel voor houden;</p> <p>- Er is voorheen een LangeLand academie geweest;</p> <p>- Nu worden er verschillende trainingen en</p> | <p>- Trainingen geven;</p> <p>- Er is in zijn algemeen gevraagd aan iedereen of ze mee willen gaan in gastvrijheid, of iedereen daar voor was en daaruit is een duidelijke ja naar voren gekomen;</p> <p>- Degene die groot voorstander zijn gaan straks mee naar Amerika, naar het wereldwijd congres over Planetree;</p> <p>- Alle medewerkers, gaan allemaal op een dagtraining die door eigen mensen gegeven wordt op het cultuuraspect, bejegening. Dit vanuit Planetree Nederland.</p> |



|                   |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| worden omgebogen. | <ul style="list-style-type: none"><li>- De discussie onderling aan laten gaan.</li><li>- Gevoel overbrengen dat ze bij het werk behoren te hebben.</li><li>- De flexibiliteit bevorderen.</li></ul> | <p>mensen.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Medewerkers uitleggen en ervoor zorgen dat ze het begrijpen waarom we sommige dingen ontwikkeld hebben.</li></ul>                                  | <p>gastvrijheid;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Op iedere afdeling zijn er werkoverleggen, waarin iedereen de ruimte krijgt om wat in te brengen;</li><li>- Per leidinggevende afhankelijk welke ruimte zij de</li></ul>                                                                         |  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Ervoor zorgen dat zijzelf het inzicht hebben en krijgen en ook het idee geven dat ze het zelf doen;</li><li>- Er wordt rekening gehouden met alle verschillende culturen en talen onder de medewerkers,</li></ul>                                            | <p>opleidingen aangeboden;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Iedereen wordt verplicht getraind van het FB, vanaf 2009 mee bezig, de medische staf nog niet, het zal wel goed zijn om de artsen te trainen;</li></ul>                                                           |  |
|                   |                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Daarnaast moeten zij de belangen van de patiënten voorop zetten en niet hun eigen belang, klikt het niet met een patiënt laat een collega het dan doen.</li></ul> | <p>medewerkers geven en of zij ruimte hebben om wat in te brengen;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verpleging en artsen krijgen ook de rode loper trainingen, die training was ziekenhuisbreed;</li><li>- Medewerkers uit de zorg moeten getraind zijn om bepaalde handelingen te mogen</li></ul> |  | <p>Nederlands is en blijft daarin wel de voertaal. Er is ook een boekje in het Erasmus over 'zo zijn onze manieren';</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inzetten van vrijwilligers op de afdelingen als bijv. gastheren en gastvrouwen bij de ontvangst als eerste aanspreekpunt;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Poliklinieken worden wel getraind;</li><li>- Er is bewegingsvrijheid, niet alles wordt strak aan regels gebonden;</li><li>- Medewerkers moeten elkaar aanspreken, feedback geven;</li><li>- Bureau Let's go active (Nederlands bedrijf</li></ul> |  |



|                 |                                                                                                                                                        |  |                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                 |                                                                                                                                                        |  | doen, daar is hun opleiding opgericht en gastvrijheid komt daarna. |  | - Ook ondersteuning bieden aan vrijwilligers met trainingen op gastvrijheidsgebied. De medewerkers zijn het kapitaal van de organisatie. Zij moeten het uitvoeren en dienen mee te werken aan alle nieuwe concepten, ideeën etc. | speciaal gekozen) geeft de trainingen;<br><br>- In de toekomst komen er meer taken bij gastvrouwen te liggen, zodat de verpleegkundige meer met haar eigen taken bezig zal zijn;<br><br>- De medewerkers moeten het doen, een model is een hulpmiddel;<br><br>- Leidinggevenden moeten het uitdragen en communiceren naar de werkvloer;<br><br>- Iedereen moet er achter staan en echt als een soort olievlekwerking over de mensen binnen de organisatie uitwrijven;<br><br>- Receptionisten gaan bedrijfskleding krijgen, iedereen heeft al een naambordje; |  |
| Overeenkomsten: | Cursussen en trainingen komen in ieder ziekenhuis terug om gastvrijheid bij personeel onder de aandacht te brengen.                                    |  |                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| Verschillen:    | De keuze voor interne trainingen of cursussen door externe partijen is voor ieder ziekenhuis anders, tevens omdat het om verschillende concepten gaat. |  |                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |



Hoe is gastvrijheid specifiek ingericht voor de catering?

| UMC | Reinier de Graaf | Het Groene Hart | MCH | LUMC | Erasmus MC | Het LangeLand | Spaarne |
|-----|------------------|-----------------|-----|------|------------|---------------|---------|
|-----|------------------|-----------------|-----|------|------------|---------------|---------|



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Redelijk ouderwetse manier nog, er wordt ontkoppeld gekookt in de centrale keuken. De maaltijden worden geproportioneerd via de maaltijdtransportwag en naar de dienstkeukens van afdelingen gebracht. De voedingsassistent serveert het aan de patiënten.</p> <p>En op intranet staan de menu keuzes, daarnaast ook op de schermen (nero casting) worden de menu's gepubliceerd van de restaurants. Daaraan komt ook een stukje social media te hangen.</p> <p>De patiënten voeding sluit aan op de ziektebeelden. Ze zijn nu nog op zoek voor bestendige voedingsconcepten daarvoor met Friesland Campina en de Wageningen Universiteit. Waarbij ze gaan kijken naar voeding, dat lekker, voedzaam en verkrijgbaar is in de winkel om de hoek.</p> | <p>Er is een broodserveerwagen, er is een assist op iedere afdeling, Gasten hebben de keuze uit verschillende maaltijdcomponenten, aanbodgericht. Nu kiezen de gasten nog de maaltijd voor de volgende dag, maar dat wordt veranderd met de nieuwbouw. Daarin zal ook de patiënt kunnen kiezen wat hij/zij wil eten en wanneer en hoeveel. Zij zullen a la minuut kunnen kiezen. Binnen 30 minuten kan de maaltijd worden uitgeserveerd. Nu worden de maaltijden ingekocht bij Marvo, een vriesvers leverancier. Er is geen centrale keuken meer, het komt in componenten binnen. Door goede voeding te leveren zal het herstel van de gasten ook sneller verlopen. Het zal in de toekomst volgens een restaurant principe besteld kunnen worden door</p> | <p>Er is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Roomservice.</li> <li>- Iedere culturele feestdag wordt gevierd, dit komt terug in de maaltijden.</li> <li>- Er zijn verschillende maaltijden waaruit gekozen kan worden.</li> <li>- Er wordt direct gereageerd wanneer er behoefte is, de goede producten zijn in huis en een patiënt die net een chemo heeft gehad hoeft zo niet te wachten tot de 'tijd' is.</li> <li>- Er is een programma ontwikkeld voor de ondervoedde patiënten, in de vorm van een kookboek.</li> <li>- In de maatschappij wordt voeding gekoppeld aan een gezond leven.</li> <li>- Goede voeding draagt bij aan het herstelproces.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Roomservice;</li> <li>- Er is een bepaalde menucyclus opgesteld;</li> <li>- Multiculturele populatie van patiënten wordt rekening mee gehouden, iedere cultuur wordt een product aangeboden;</li> <li>- Patiënten krijgen een keuzemenu voor wat ze die dag willen eten, waardoor iedereen iets kan samenstellen wat past binnen zijn cultuur, zoals halal of vegetarisch;</li> <li>- Op drie momenten wordt er gegeten, de brood maaltijd en de warme maaltijd, dat zijn bepaalde tijdstippen;</li> <li>- Er wordt wel geprobeerd maatwerk te leveren wanneer een patiënt zegt gelieve eerder of later te willen eten. Proberen daarin flexibel te zijn;</li> <li>- Alle maaltijden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is een brood buffetwagen geïntroduceerd, maar geen meals on wheels concept, waarbij het kant-en-klaar op de afdelingen wordt bezorgd.</li> <li>- Koken in eigen keuken vers;</li> <li>- Koken wel ontkoppelt, vandaag voor morgen;</li> <li>- De patiënten kunnen uit alle componenten kiezen, er zijn altijd 6 soorten groenten, aardappelen en vlees en er is een dagmenu, deze menucyclus duurt 21 dagen en begint dan opnieuw;</li> <li>- Het is seizoensgebonden;</li> <li>- Aparte melkkeuken voor de kinderen, die krijgen wel op afroep wat ze hebben willen;</li> <li>- De afdelingen bepalen wanneer de patiënten te eten krijgen, wat en hoeveel ze willen eten kunnen ze wel zelf</li> </ul> | <p><i>&lt;Vanuit het gesprek met de coördinator restaurants en voeding&gt;</i></p> <p>Het Erasmus bestaat uit verschillende gebouwen, namelijk het Daniel den Hoed, Sophia kindziekenhuis, Centrum, de faculteit en de toekomstige nieuwbouw.</p> <p>Per gebouw is de catering nu nog verschillend dit gaat veranderen bij intrede in het nieuwe gebouw met nieuwe organisatie. Catering is nu als volgt ingericht per gebouw:</p> <p>Daniel den Hoed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is een broodkar;</li> <li>- Ontkoppelt koken;</li> <li>- Maaltijd wordt geportioneerd op een koud bord en wordt naar de patiënt uitgereden;</li> <li>- personeelsrestaurant</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerst waren het stoommaaltijden van steam simplicity;</li> <li>- Nu à la minuut kiezen uit 20 maaltijden van een echte menukaart;</li> <li>- N.a.v. patiënt tevredenheidsonderzoek zijn het servies en het dienblad aangepast;</li> <li>- In de toekomst maaltijden aanbieden aan bezoek;</li> <li>- Er wordt niet meer zelf gekookt;</li> <li>- De voedingsassistent op de afdelingen is er tussen half 5 en 8 uur, een warme maaltijd op een ander tijdstip is lastig te krijgen;</li> <li>- Er moet ook rekening gehouden worden met diëten;</li> <li>- De roomservice is op ons ziekenhuis afgestemd;</li> <li>- De gastvrouwen zijn nu integraal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Willen ze verder uitbreiden met flexibelere tijden en meer keuze;</li> <li>- Er worden kookworkshops gegeven aan patiënten die voor de rest van hun leven een streng dieet moeten volgen en er nog nooit van gehoord hebben, om ze daarin te ondersteunen;</li> <li>- Er wordt vers gekookt in eigen keuken;</li> <li>- De vers bereide producten gaan op de meals on wheels naar de patiënten toe;</li> <li>- Zij kunnen kiezen wat ze willen hebben uit het gevarieerde aanbod van twee maaltijden die uit drie of vier componenten bestaat;</li> <li>- Er is een broodkar, s' ochtends en 's middags.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|  |                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | de gasten. Waarbij ze ook zelf hun toetje mogen samenstellen zoals thuis. Waar het kan wordt de gast ook hier de ruimte gegeven. |  | <p>worden nog vers bereidt in de eigen keuken;</p> <p>Er is een brood buffetwagen, maar nog geen meals on wheels concept dat het kant-en-klaar op de afdelingen wordt gebracht. Er is voor gekozen om de maaltijden sociaal te bereiden, vers in eigen keuken. Dit is gebaseerd op bedrijfskundige argumenten, de feeling van mensen en is gestoeld op persoonlijke ervaringen en analyses die gemaakt worden.</p> | <p>bepalen;</p> <p>- Het wordt in een regenererwagen opgewarmd op het tijdstip dat de afdeling het eten wil gaan uitserveren;</p> <p>- Hiervoor is er speciale roomservice medewerkers die dienen op, ruimen af, ruimen op en gaan naar huis, zij horen bij de zorg.</p> | <p>is in eigen beheer.</p> <p>Sophia:</p> <p>- Er is een broodkar;</p> <p>- Er wordt ontkoppeld gekookt, er is een meals on wheels concept;</p> <p>- personeelsrestaurant is in handen van Albron.</p> <p>Centrum:</p> <p>- Er wordt gekoppeld gekookt in eigen centrale keuken;</p> <p>- Brood gaat via de band;</p> <p>- personeelsrestaurant is in eigen beheer met het concept grap en go.</p> <p>Faculteit:</p> <p>Hier is geen verpleging.</p> <p>- Avance (Eurest en DeCafé) leveren mensa gerecht aan de studenten en medewerkers.</p> | <p>verantwoordelijk op de verpleegafdelingen voor al het eten en drinken, zij komen per dag 11/12 keer langs;</p> <p>- De voeding is nu de verantwoordelijkheid geworden van het FB;</p> <p>- Er is een broodkar;</p> <p>- Er is geen meals on Whees concept;</p> <p>- Multifood levert nu complete maaltijden op een rond bord die in de magnetron verhit kunnen worden;</p> <p>- Vanaf half vier of later kan de maaltijd worden opgevraagd, de patiënt kan dan vanaf de menukaart zeggen wat hij wil hebben;</p> <p>- Hierdoor kan de patiënt zelf zeggen hoe laat ze willen eten;</p> <p>- De stoommaaltijden uit de magnetron bieden het meest servicegericht en flexibele</p> |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|



|                        |                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  | <p>Alle gebouwen hebben nu nog allemaal andere leveranciers.</p> <p>Marvo levert de diepvriesmaaltijden aan voor de kraamafdeling en Sophia. Daarin zijn vaste maaltijdkeuzes.</p> <p>In 2013 gaat ook in het centrum ontkoppelt gekookt worden als tussenoplossing. Vanaf 2018/2020 zal de nieuwbouw klaar zijn en gaat alles anders. Idee daarover is nu dat mensen zelf dan mogen kiezen wat en wanneer ze willen eten.</p> | <p>voedingsconcept;</p> <p>- Met de corporatie (Stichting Samenwerkende Ziekenhuizen West Nederland) straks gezamenlijk de voeding inkopen, daardoor verser kunnen leveren zonder heel veel extra te investeren. Dit zal per september/oktober 2011 afgerond zijn en zal gefaseerd ingevoerd worden, wegens de einddata van de verschillende contracten met de huidige leveranciers;</p> |  |
| <b>Overeenkomsten:</b> | <b>Ieder ziekenhuis geeft aan de catering in de toekomst anders te gaan regelen, of heeft in een recent verleden het concept aangepast. De catering vormt een belangrijk onderdeel van bezuinigingen, omdat hier veel geld in om gaat.</b> |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
| <b>Verschillen:</b>    | <b>Ieder ziekenhuis heeft een apart concept, enkele hebben overeenkomsten in bijvoorbeeld roomservice of een brood buffetwagen, maar ieder ziekenhuis heeft zijn eigen aparte formules en heeft zijn eigen gedachte over de aanpak.</b>    |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |



| Wat is jullie toekomstbeeld?                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UMC                                                                                                                                                                                                                                                                           | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | LUMC                                             | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Het Langeland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Spaarne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| De initiatieven blijven ondersteunen en ondersteunen, en continu zoeken, kijken, oppakken en implementeren van nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast gaat het UMC in 6 ziektebeelden toonaangevend in worden, daarin wordt geïnvesteerd. De patiëntenvoeding zal daarin bijdragen. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horecamatig gaan werken, in de menu's naar het restaurant principe.</li> <li>- Meer naar een hotel principe.</li> <li>- Herkenbare uniformen voor alle verschillende medewerkers.</li> <li>- Naar een gedegen organisatie, meer onderzoeken worden gedaan, en meer ritme krijgen in het 'meten' van de gastvrijheid.</li> <li>- Een standaard ontwikkelen voor de aansturing.</li> <li>- Binnen / met vier jaar in het nieuwe gebouw trekken.</li> </ul> | <p>We blijven aantonen wat de toegevoegde waarde is van het Facilitair Bedrijf. We blijven voorlopen op de zorg door de ontwikkelingen in de markt goed in de gaten te houden en deze vertalen naar het ziekenhuis. We betrekken daarin onze zorgcollega's. Zodat het kan geborgd worden en het een gemeenschappelijk goed wordt binnen de processen van het ziekenhuis.</p> <p>Meer samenwerking tussen de zorg, het primaire proces en ons.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het wordt een belangrijker onderdeel in de opleiding van mensen;</li> <li>Het wordt steeds specifieker toegeschreven aan de verschillende functies;</li> <li>Het is ziekenhuisbreed, waardoor alle afdelingen zich er mee bezig moeten gaan houden.</li> </ul> | Daar is geen lijn in, dat is nog erg onbevangen. | <p>Gericht op de afdelingen receptie en beveiliging:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen een vriendelijk en veilig onthaal bieden en voor die mensen doen wat zoveel mogelijk binnen je grenzen past.</li> <li>- Medewerkers blijven continu getraind worden op gastvrijheid;</li> <li>- Met de nieuwbouw zal een hoop weer gaan veranderen.</li> </ul> | <p>We willen ons als corporatie gaan onderscheiden in gastvrijheid, daarin voorlopen met elkaar. Waarin ieder wel zijn eigen identiteit behoudt, eigen cultuur, dat je dat blijft terug zien in de dienstenpakketten. Daarin zullen de nieuwe trends en innovaties gevolgd gaan worden. Er zal uiteindelijk één back office komen, een soort shared service center.</p> | <p>Heel erg op gastvrijheid gericht blijven en daarop onderscheidend proberen te zijn. De patiënten kunnen kiezen waar ze naar toe gaan straks, en ook de zorgverzekeraars gaan dat bepalen. Die gaan steeds meer letten op elementen van gastvrijheid en wat kan bijdragen aan een sneller herstel van de patiënten. Daarnaast moeten we blijven bezuinigen. Het zal een mega serviceapparaat worden het FB wat financieel gezond is. Waarin iedereen gezamenlijk verantwoordelijk is voor een gastvrij ziekenhuis. Daar willen ze naartoe.</p> |
| <b>Overeenkomsten:</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Blijven hameren op gastvrijheid is een veel voorkomend antwoord op deze vraag. Gastvrijheid lijkt dus bij ieder ziekenhuis een belangrijk onderdeel van de toekomst te worden.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Verschillen:</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Als uitzondering op de andere ziekenhuizen zegt het LUMC geen toekomstbeeld te hebben, gezien de ontwikkelingen nog erg onbevangen zijn.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



Hoe gaan jullie om met de politieke en maatschappelijke ontwikkelingen?

| UMC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                         | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | LUMC                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Het Langeland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Spaarne                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Politiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keuze voor 6 ziektebeelden in gemaakt, keuzes maken waarin ze goed willen zijn.</li> <li>- Landelijke trend oppakken.</li> </ul> <p>Maatschappelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Daar komt de ontwikkeling vandaan, daar is de vraag ontstaan.</li> <li>- Gasten worden mondiger.</li> </ul> | <p>Politiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijdragen in de tekorten.</li> <li>- Werken aan het eigen vermogen.</li> </ul> <p>Maatschappelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer zorgpaden ontwikkelen voor de patiënten, zodat zij sneller door de processen lopen.</li> </ul> | <p>Politiek en Maatschappelijk:</p> <p>Belangrijke zaken als bereikbaarheid, telefonische bereikbaarheid moeten we goed ontwikkelen, beheren en meetbaar gaan maken. Daarnaast moet het financieel ook goedkoper en slimmer kunnen.</p> | <p>Politiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het geld dat binnen de zorg steeds belangrijker wordt. Als er iets op gastvrijheidsgebied gedaan wordt staat daar een kostenplaatje tegenover;</li> <li>- Op de zorg korten betekent voor het ziekenhuis dat zij steeds meer bezuinigingen moet realiseren en dat is als eerst op de ondersteunende diensten.</li> </ul> <p>Maatschappelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rode draad blijven de verschillende culturen, het is een binnenstad ziekenhuis;</li> <li>- Ervoor zorg dragen dat de patiënt geen hinder ondervindt van de bezuinigingen die je</li> </ul> | <p>Politiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De bezuinigen waarmee we rekening moeten houden, daarvoor is er bijv. een broodbuffetwagen geïntroduceerd.</li> </ul> <p>Maatschappelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspelen op de vraag wat wenselijk is.</li> </ul> | <p>Politiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trend is bezuinigen.</li> </ul> <p>Maatschappelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen gaan naar het ziekenhuis wat dichtbij is, wat makkelijk te bereiken is, waar je goed kunt parkeren, waar de zuster aardig is, waar ze zich lekker bij voelen en uiteraard waar de artsen goed zijn.</li> <li>- Mensen worden steeds kritischer;</li> <li>- De eerste indruk is alles bepalend, maar uiteindelijk komen ze voor de medische zorg.</li> </ul> | <p>Politiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezien het korten op de zorg gaan we meer kijken naar onze bestedingen en door nog efficiënter en effectiever te gaan werken;</li> <li>- Corporatie zal de inkoop steeds meer op elkaar gaan afstemmen, zodat er één back office komt.</li> </ul> <p>Maatschappelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspelen op de vraag vanuit de maatschappij, van de zorgconsument;</li> <li>- In de corporatie zal gekeken worden waar er wat gedaan gaat worden van medische handelingen, operaties worden op één plek geclusterd, zodat de kwaliteit van die ingreep omhoog gaat en de kosten omlaag</li> </ul> | <p>Niet gevraagd. Maar zie hiervoor dat ook de zorgverzekeraars het in de hand zullen werken, dat zowel de politieke als maatschappelijke ontwikkelingen die daaraan gekoppeld zijn van invloed zijn op de mate van gastvrijheid en hoe deze verder ontwikkeld wordt.</p> |



|                        |                                                                                                                                                                                                                  |  |                      |  |  |       |  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------|--|--|-------|--|
|                        |                                                                                                                                                                                                                  |  | probeert te behalen. |  |  | gaan. |  |
| <b>Overeenkomsten:</b> | <b>Kostenbesparingen als gevolg van bezuinigingen worden door eenieder genoemd als ontwikkeling ten aanzien van de politiek. Uit de antwoorden blijkt dat gasten steeds kieskeuriger en veeleisender worden.</b> |  |                      |  |  |       |  |
| <b>Verschillen:</b>    | <b>Geen opmerkelijke verschillen, ieder ziekenhuis geeft op zijn eigen manier invulling aan de ontwikkelingen in de politiek en maatschappij. Maar iedere respondent noemt (ongeveer) dezelfde aspecten.</b>     |  |                      |  |  |       |  |



## Zetten jullie ook social media in t.a.v. de gastvrijheid te onderstrepen van de organisatie?

| UMC                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                      | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | MCH                                                                                                                                                                                               | LUMC                                                                                                       | Erasmus MC                                                 | Het LangeLand                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Spaarne                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De voedingsafdeling communiceert over menu's via de nero casting en op het intranet. Social media wordt wel opgepakt, omdat het zeker bijdraagt in de gastvrijheid en de communicatie van het ziekenhuis. Het zal wat ondersteunen, maar niets toevoegen in de promotie van het ziekenhuis. | Ja, twitter, hyves, facebook, linkedin. Maar het blijft een eigen 'ding', iedere media heeft zijn eigen uitstraling. Het zal bijdragen in de gastvrijheid van de organisatie.                                                         | Ja, de basis. Ze doen het wel, maar moeten er nog hard aantrekken, facebook, hyves, twitter. Hiermee kijken we wat er gebeurt. Er zijn ook protocollen voor geschreven hoe ermee moet worden omgegaan. Daarnaast moet je hier wat mee doen als er negatieve publiciteit de wereld wordt 'ingegoooid', daarop moet gestuurd worden en actief op gereageerd worden. | De website hebben ze al gastvrij ingericht, er is een hyvespagina. De geluiden zijn er ook dat ze iets op facebook of twitter moeten doen, omdat het een hot item is. Dat is nog in ontwikkeling. | Dat valt onder de afdeling communicatie, maar die twitteren wel. Als FB houden we ons daar niet mee bezig. | Dat valt onder de communicatieafdeling van het ziekenhuis. | Daar is nog weinig aandacht aanbesteedt. Heel recent een facebook pagina en een linkedin site, het is echt iets van het laatste half jaar. Als marketing en communicatie afdeling moet je er wel bovenop zitten, aangezien daar wel de ongenoegen geuit worden door de patiënten. Het is zowel een bedreiging als een kans voor het ziekenhuis. Als FB mag je niet zomaar wat publiceren, daar zijn communicatierichtlijnen voor. Persberichten worden via de communicatieafdeling gepubliceerd. | Voor het FB levert social media niets op. Dat is echt voor de communicatieafdeling van het totale ziekenhuis. Zij hebben in de social media redelijk veel volgers, het loopt schijnbaar goed. En daarop verschijnen wel facilitair gerichte berichten. We moeten er wel in mee gaan en wat mee doen. |
| <b>Overeenkomsten:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Ieder ziekenhuis geeft aan social media in te zetten om het ziekenhuis onder de aandacht te krijgen.</b>                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                            |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Verschillen:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Het LUMC, Erasmus MC, LangeLand en Spaarne geven aan dat hier een aparte communicatieafdeling voor is, het LUMC en Erasmus MC geven zelfs aan dat zij zich als facilitair bedrijf helemaal niet bezig houden met social media.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                            |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



**Wat is er uiteindelijk opmerkelijk van jullie gastvrijheid voor betrokkenen?**

| UMC                                                                                                                                                                                                           | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | MCH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | LUMC                                                                                                                                                                     | Erasmus MC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Het Langeland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Spaarne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De schermen aan bed, daarop kunnen de patiënten internetten, hun maaltijd bestelling doorgeven. Ze hebben hiermee alles voor handen en daar raken verschillende afdelingen en ook leveranciers bij betrokken. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De sfeer, prettig gevoel. Dat is vaak wat medewerkers opvangen aan geluiden. Daarnaast hebben ze ook:</li> <li>- Een webcam bij de couveuse zodat familie thuis de baby 'kan volgen'.</li> <li>- Er is internet, wifi.</li> <li>- Stilte ruimte,</li> <li>- Islamitische gebedsruimte.</li> <li>- Vrijwilligers centrum.</li> </ul> <p>Maar ook:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De vernieuwingen binnen de zorg voor de verschillende patiëntengroepen, ziekten.</li> </ul> | <p>Andere bedrijven vinden het interessant om met ons te praten. Dat even voor de leverancierskant. Er wordt gestuurd op het imago richting de directe woonomgeving. Dit door middel van verschillende media te gebruiken voor berichtgevingen. Daarin zijn ze open en transparant. Ook de artsen gaan steeds meer het belang ervan inzien. Dat er meer is dan een goede medische behandeling.</p> <p>En gasten gaan steeds meer verwachten. Daarvoor moet er informatie worden ontvangen over hoe de gasten het hier beleefd hebben.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Roomservice, dat is een duidelijke verbetering;</li> <li>- Heel de centrale hal is verbouwd, nu open en licht;</li> <li>- De bewegwijzering wordt verduidelijkt;</li> <li>- De receptie is centraal gelegen;</li> <li>- Er zijn vrijwilligers in de centrale hal;</li> <li>- Er zijn allerlei faciliteiten in de centrale hal, zoals de apotheek, een restaurant en een sigarenwinkeltje;</li> <li>- Leveranciers moeten voldoen aan een bepaald eisenpakket, SLA's, voor het gewenste gastvrijheidniveau.</li> </ul> | <p>Bijvoorbeeld</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De broodbuffetwagen;</li> <li>- De rolstoel;</li> <li>- Biologische producten in het restaurant.</li> </ul> | <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De vrijwilligers bij binnenkomst;</li> <li>- De persoonlijke aandacht die er gegeven wordt;</li> <li>- Meer de bezoekers en patiënten begeleiding geven in waar de heen moeten;</li> <li>- Gastenkamers voor de families;</li> <li>- Er wordt direct feedback gevraagd aan de gasten;</li> <li>- En de nieuwbouw.</li> </ul> | <p>Op meerdere vlakken, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat we met schoonmaak bezig zijn geweest;</li> <li>- De uitstraling van het ziekenhuis is verbeterd, rustiger, witte muren, nieuwe poliklinieken geopend, planten ingebracht, nieuw voedingsconcept geïntroduceerd, er ligt een banquetingmap op de patiëntenafdelingen waarin te zien is wat we aan faciliteiten bieden.</li> </ul> <p>Op alle vlakken is er verbetering doorgevoerd waarbij gekeken is naar de concepten van gastvrijheid met sterren en planetree, om zo ook gastvrijheid verder door te voeren.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat we druk bezig zijn met nieuwbouw;</li> <li>- De servicemedewerker;</li> <li>- Er is een aantal elektronisch patiënten dossier waardoor een patiënt sneller door het proces van afspraken heen is, dat zullen zorgstraten gaan worden, in 2013 zal dat voor alle vakgroepen gaan gelden;</li> <li>- En nu wordt de arts mobieler en blijft de patiënt in principe in het zelfde kamertje, waardoor de patiënt nog maar één dag hoeft te komen voor bijv. een opname voor chirurgie.</li> </ul> |



|                        |                                                                                                                                                                       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Overeenkomsten:</b> | <b>Ieder ziekenhuis aspecten van uitstraling en beleving van bezoekers/patiënten als merkbare wijziging in de gastvrijheid.</b>                                       |
| <b>Verschillen:</b>    | <b>Het UMC, Groene Hart en MCH betrekken de leverancier in merkbare gastvrijheid binnen het ziekenhuis. De andere ziekenhuizen laten de leveranciers buiten wege.</b> |



**Kan Facility Management nog zonder Gastvrijheidmanagement?**

| <b>UMC</b> | <b>Reinier de Graaf</b> | <b>Het Groene Hart</b> | <b>MCH</b> | <b>LUMC</b> | <b>Erasmus MC</b> | <b>Het Langeland</b> | <b>Spaarne</b> |
|------------|-------------------------|------------------------|------------|-------------|-------------------|----------------------|----------------|
|------------|-------------------------|------------------------|------------|-------------|-------------------|----------------------|----------------|



|                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Nee, het zal naar elkaar toegroeien enerzijds en het zal één moeten worden anderzijds. Gastvrijheid kan in de één voor 100% zitten en de ander heeft er niets mee, het blijf een mensending. Nee, het kan niet zonder elkaar meer.</p> | <p>Nee, de klant, gast, is het uitgangspunt bij iedere keuze en beslissing die er gemaakt wordt. Alles wordt gedaan ten behoeve van de gasten en iedere manager moet het kunnen.</p> | <p>Nee, er is een technische en een belevingskant die niet zonder elkaar kunnen voor de vertaalslag naar gastvrijheid binnen een organisatie. Daarnaast moeten de processen op orde zijn en je moet het goed doen op beleving. De beleving moet ook gecreëerd worden. Naast de beleving moet ook de kwaliteit van de processen goed zijn.</p> | <p>Er zitten twee aspecten aan. FM kan best zonder gastvrijheidsmanagement, FM levert uiteindelijk altijd wat de klant wil. En als de klant geen gastvrijheidsmanagement wil, dan heeft het FB het ook niet nodig. Maar de klanten willen het juist wel en vinden het steeds belangrijker. Het FB wil ook die klanten binden en de zorg wil die patiënten binden. Zodoende hebben de klanten van het FB gastvrijheidsmanagement nodig. Kortom als je specifiek naar FM kijkt kunnen we er zonder van, maar het FB bestaat niet zonder klanten en die klanten hebben juist wel FM en gastvrijheidsmanagement nodig en daardoor heeft het FB het nodig. Het zal uiteindelijk in elkaar overgaan en te verweven raken, waardoor het in het dagelijks proces verwerkt zal zitten, het</p> | <p>Nee, in een tijd waarin patiënten en consumenten in het algemeen veel meer weten, veel meer toegang hebben tot alles en daardoor ook veeleisender zijn geworden, kun je deze twee aspecten niet los van elkaar zien. In een restaurant verwacht men niet alleen een perfect gebakken biefstuk, maar ook een fijne entourage en een fijne gastvrouw. Die biefstuk is hier wel goed, men kan hier met een gerust hart patiënt zijn, maar men verwacht ook een fijne gastvrouw.</p> | <p>Nee, sterker nog FM is gastvrijheidsmanagement. Het Gastvrijheidsbesef zal bij alle lagen van het facilitair management en bij al haar afdelingen ingevoerd moeten worden. Het gaat uiteindelijk om wat de gasten beleven. Uiteindelijk moeten we bij alles wat we doen denken vanuit de gasten en hoe zij het beleven, waarderen, ervaren en onthouden. De medewerkers vanuit de zorg denken nog vooral dat we er voor hen zijn en niet voor hun patiënten. Maar uiteindelijk doen we allemaal hetzelfde werk. Zonder die arts geen behandeling, maar zonder de receptie weet de patiënt ook niet waar hij of zij heen moet en zonder sterilisatie van de OK materialen kan de arts ook niet een goede operatie uitvoeren. Daarvoor zou FM gastvrijheid moeten zijn, anders</p> | <p>Nee, FM is ook gewoon gastvrijheid. Het is een onlosmakelijk onderdeel. Als je niet gastvrij bent kun je geen Facility aanbieden of een FM'er zijn. Dat moet in je hart zitten, dat moet je zijn. Zonder gastvrijheid kun je niets.</p> | <p>Nee, absoluut niet, het zal nooit zonder kunnen, waar het dan ook in zit. Zeker niet in zorginstellingen, waarbij je met patiënten te maken hebt. Die wil je het gevoel geven dat ze hier welkom zijn, lekker eten krijgen en heus bejegend worden en uiteraard weer (indien mogelijk) gezond de deur uit lopen. Maar je moet gastvrij zijn tot op het laatste moment.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                          |  |                                                                               |  |  |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | is niet meer los te koppelen van elkaar. |  | gezegd FM zorgt ervoor dat de gehele ziekenhuisorganisatie gastvrij kan zijn. |  |  |
| <b>Overeenkomsten:</b> | Alle respondenten zijn het erover eens dat Facility management niet zonder gastvrijheid kan.                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                          |  |                                                                               |  |  |
| <b>Verschillen:</b>    | De achterliggende gedachte waarom het één niet zonder het ander kan verschilt van elkaar, zo vinden het LangeLand en Erasmus MC bijvoorbeeld dat Facility management en gastvrijheidmanagement eigenlijk hetzelfde is. De andere ziekenhuizen zijn van mening dat deze twee aspecten nog verder naar elkaar toe moeten groeien. |  |                                          |  |                                                                               |  |  |



| Wordt de nieuwe rol van de fm'er straks Hospitality manager?                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                     |        |        |            |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UMC                                                                                                                                    | Reinier de Graaf                                                                                                                                                                                    | Het Groene Hart                                                                                                                                                                                                     | MCH    | LUMC   | Erasmus MC | Het LangeLand                                                                                                                                                             | Spaarne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Niet gevraagd, maar uit vorig antwoord kan afgeleid worden dat zij daar ook op zegt dat het één moet worden, één functie als het ware. | Het zal langzaam de nieuwe rol worden, we zullen daar langzaam naar toe bewegen.                                                                                                                    | Je hebt beide rollen nodig, daarin moet een balans gevonden worden. uiteindelijk kunnen we de patiënt niet beter maken, maar we kunnen ze wel beter laten voelen. Er zal een extra dimensie bijkomen voor de fm'er. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t.     | Niet gevraagd, uit het vorige antwoord kan afgeleid worden dat als je niet gastvrij bent je ook geen fm'er kan zijn. Dat moet gewoon in je hart zitten, dat moet je zijn. | Nee, of je moet een FM'er hebben die sterk is in het hotelwezen en technisch ondersteund word. Of omgekeerd. Beide hebben te maken met kosten en kwaliteit, maar het zijn twee aparte taken. Dat zijn de twee belangrijkste punten binnen FM, zachte kant en harde kant. Daarin moet je je afvragen wie de juiste persoon voor welke taak is. |
| Overeenkomsten:                                                                                                                        | Alle ziekenhuizen (waarbij deze vraag gesteld is) geven aan dat deze aspecten bij elkaar horen c.q. naar elkaar toe zullen groeien.                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     |        |        |            |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Verschillen:                                                                                                                           | Uitzondering op bovenstaande is het Spaarne, de respondent vindt dat dit twee aparte taken zijn met een harde en een zachte kant. Hiervoor moet voor iedere taak de juiste persoon worden gevonden. |                                                                                                                                                                                                                     |        |        |            |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



## Bijlage 8: Uitwerking Interview UMC

---

**Organisatie: UMC Utrecht**

**I = Janine Willemstein, interviewer**

**R = Mevrouw L. Braskamp, respondent**

**Interview 1 van 10 augustus**

### **Ter correcte verslaglegging**

“Het is vandaag woensdag 10 augustus 2011 om 11:00 uur en ik heb vandaag een afspraak bij het UMC Utrecht met mevrouw L. Braskamp afdelingsmanager restaurants en banqueting.”

### **Algemeen**

**I:**

“Mijn allereerste vraag is natuurlijk heeft het facilitair bedrijf zich verdiept in gastvrijheidmanagement.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Waarom is het facilitair bedrijf van het UMC Utrecht zich daarin gaan verdiepen?”

**R:**

“Zoals je ook al in je brief schreef, over gastvrijheid in de zorg, dat is echt een thema. We proberen aan alle kanten te kijken hoe we onze dienstverlening kunnen verbeteren. Daarbij zit er veel in houding, gedrag en bejegening van mensen. Maar ook veel in de zorg, is naast houding gedrag en bejegening, vrij gedateerd. Dus je kunt zowel aan de gedragskant wat doen aan Hospitality, maar ook aan de hele uitstraling, de wijze van benaderen. En dan bedoel ik meer benaderen van hoe we hier bijv. het eten verstrekken aan de patiënt. Dat gebeurt allemaal op een redelijk ouderwetse manier. Dus daar kunnen ook nog slagen in gemaakt worden. Dus de hele zorg heeft het thema inderdaad opgepakt om te kijken van hé wat kunnen we hier nou mee en dat is dus eigenlijk tweeledig, een gedrag en twee in het hele gebeuren rondom patiënt heen. Dus alles wat niet gedrag is maar wel een patiënt raakt. Methodieken, handelwijzen, efficiëntere stromen, klantvriendelijker maken, ja.”

**I:**

“Zeg maar alle dingen er naar toe wat de klant allemaal ziet en doet.”

**R:**

“Het zit hem in de zorgkant, want je ziet dus, als we even dat gedrag en bejegening loslaten want dat is in principe wel helder. Dan zien we in de zorgkant dat door regels en procedures trajecten voor een patiënt heel lang worden want ze worden van de ene specialist doorverwezen naar de ander en weer drie keer terug en weer drie keer terug. wat verre van klantvriendelijk is. Dus aan die kant moet er wat gebeuren, dus in de processen zal ik maar zeggen. En daarnaast hebben we bijv. en daar kan ik dan vanuit mijn vak zeg maar het beste naar kijken naar hoe wij nu de patiënt te eten gegeven bijv. gebeurd op een redelijk gedateerde manier. En daar zal dus of geld los gemaakt moeten worden om met vooruitstrevende technieken te werk te gaan zodat we ook een gastvrijere beleving rondom een maaltijd voor een patiënt bijv. krijgen.”



**I:**

“Dus jullie staan eigenlijk nog heel erg in de kinderschoenen van welke richting gaan we op.”

**R:**

“Uuh Ja, ja dat kun je wel zeggen eigenlijk. We hebben nu een nieuwe strategie binnen het UMC Utrecht. Daar wordt met name, een strategie bestaat ook een stukje uit normen en waarden. Er zijn 3 waarden geformuleerd door het UMC Utrecht en die behelzen, want dat zijn de waarden eigenlijk alleen maar gedragscomponenten. Dus die worden, daar wordt het mee gedaan, daar zijn ook geen financiële middelen voor nodig. Dat is dus echt de wijze voor hoe wij moeten omgaan met elkaar en maar ook met onze patiënt en tegelijkertijd wordt er geld losgeweekt uit allerlei potjes zo werkt dat in een overheidsinstantie, om middelen aan te schaffen processen te optimaliseren om klantvriendelijker te zijn uiteindelijk.”

**I:**

En dat is dus ontstaan waardoor jullie er belang aan zijn gaan hechten. Dat het allemaal vernieuwd moet worden, optimaler, we moeten meer kosten, we moeten meer geld beschikbaar gesteld gaan worden om daar te komen dat ook de strategie meer voeten aan aarde krijgt.”

**R:**

“Ja, ja het uh ja het bejegening stuk dat zit in de mensen zelf, daar hebben we in principe geen geld voor nodig of gering. Maar het optimaliseren van processen daar is 9 van de 10 x hangt daar een prijskaartje aan. En als je kijkt bijv. weer naar zo’n voedingsconcept, wat we hier nu doen is dat er ontkoppelt wordt gekookt in de keuken. (misschien dat het je wat zegt) En de maaltijden worden geportioneerd en die gaan in de maaltijdtransportwagen naar de afdelingen toe naar de dienstkeuken en die worden vanuit daar verstrekt door de voedingsassistent aan de patiënt. Terwijl je nu ook hele vooruitstrevende concepten ziet dat er kant en klare maaltijden worden ingekocht. En dan hebben we de hele keuken niet meer nodig. Meels on wheels en die worden inderdaad vanuit een wagen aan de patiënt daar verstrekt. En de patiënt heeft daar ter plekke ook nog vaak de keus. Dat is natuurlijk veel gast vriendelijker en klantvriendelijker dan ..”

**I:**

“Dit is het aanbod en daar kan je uit kiezen.”

**R:**

“Ja, ja..”

**I:**

“Ja klopt dat is ook heel erg wat uh wat mensen nu tegenwoordig allemaal willen, ze willen zelf kunnen kiezen.”

**R:**

“Ja precies. En de vraag is hoe ver ga je daar in mee. Maar ik denk wel dat met systeem dat wij hier hebben dat dat redelijk gedateerd is. En dat we dus inderdaad wat financiële middelen tegenover moeten kunnen komen te staan om daadwerkelijk de patiënt op een klantvriendelijke manier te kunnen bedienen, ja.”

**I:**

“Uhm zeg maar die strategie heeft jullie er echt toe gezet om je meer te gaan richten op gastvrijheid als ik het zo goed heb begrepen.”



**R:**

“Uhhh nou weet je wat er dan eigenlijk gebeurd is dat het weer aandacht krijgt, want uh met name in de voeding en mijn afdeling restaurants en banqueting daar ben je altijd bezig met bejegening en gastvrijheid en de klant is koning en dat soort terminologieën. Maar wat er gebeurd met zo’n strategie is dat het nog maar weer is eens onderstreept en ondersteund wordt. Met een strategie wordt er al een bepaalde keus gemaakt. En daardoor komen er inderdaad financiële middelen vrij om processen te optimaliseren. Het ondersteund en onderstreept meer. En er worden nu keuzes gemaakt, en dat is wel zo, en dat ligt ook in dat onderstrepen en ondersteunen. Er worden nu keuzes gemaakt doordat de raad van bestuur de strategie het heeft opgepakt als thema worden er keuzes gemaakt die in het verlengde liggen van Hospitality dus als wij nu een initiatief hebben waar we financiële middelen voor nodig hebben dan kunnen wij zeggen dit onderstreept aan alle kanten Hospitality en het levert ons uiteindelijk dit op en daarom hebben we dat nodig.”

**I:**

“Dus jullie zijn nu echt op dit moment bezig met het volledig ontwikkelen en implementeren van hoe jullie dat willen gaan inrichten de gastvrijheid binnen de organisatie van het UMC.”

**R:**

“Ja het is echt het ontwikkelen.”

**I:**

“Echt het ontwikkelen nog die fase. En hebben jullie daarbij wel al een gastvrijheidformule opgezet waar jullie naar toe streven als FB of als afdeling.”

**R:**

“Als afdeling hebben we wel: wij zijn een vooruitstrevende professionele partner die betrouwbaar en verantwoordelijk met onze gast omgaat. Zoiets. En altijd de gast te woord staat.”

**I:**

“Wat houdt het zeg maar in voor het management in wat doen zij er aan om heel het Hospitality in goede banen te leiden, in te blazen.”

**R:**

“Ja op verschillende niveaus wordt er aan gewerkt, strategisch tactisch operationeel om het zo maar eventjes makkelijk en grof te zeggen. Strategisch niveau worden daar hele grote keuzes gemaakt om in te spelen op het hele thema Hospitality. Dat is dus met het benoemen van de waarden en dat is dus ook door het bouwen van nieuwe afdelingen die helemaal up to date zijn en vooruitstrevend zijn zodat ze de patiënt volkomen goed en snel kunnen behandelen. Zo wordt er bijv. hier een zorgstraat ingericht waarbij mensen binnen komen met bepaalde heup problemen en heel efficiënt door zo’n heel traject heen lopen. Diagnose wordt er gesteld, er wordt gekeken, opname, operatie, datum staat bekend dan kom je daadwerkelijk binnen als patiënt en dan wordt je geopereerd en dan kun je er aan de achterkant bij wijze van spreken weer uitlopen. Echt een zorgstraat. Dat klinkt niet klantvriendelijk maar dat hele proces door wat men nu gewend is in Nederland in zo’n zorgproces is al helemaal niet klantvriendelijk. Want je wilt gewoon weten waar je aan toe bent en je wilt gewoon geholpen worden. Dat soort grote initiatieven liggen op strategisch niveau. Dan hebben we op tactisch niveau dat er bijv. door het FB workshops of lezingen worden gehouden over wat gastvrijheid dan is. Fred Lee met z’n people nee disney world your hospital. Dat soort dingen worden dan gedaan, waarbij ze medewerkers enthousiasmeren om naar zo’n lezing toe te komen waardoor



het weer even getriggerd om van hoe gaan we hier nu met elkaar om. Ook worden er weer initiatieven genomen bijv. , ook weer een strategische, bij de ingang waar je binnen bent gekomen daar zijn nu plannen voor uitontwikkelt om daar eigenlijk een soort winkelstraat van te maken waar je als patiënt bijv. meteen je steunkous kan ophalen, wat kleine shoppings kan doen zoals een ah to go. En dat raakt ook een stukje tactische en operationeel niveau aan want het moet geëxploiteerd gaan worden en wie gaat dat dan doen. En op operationeel niveau, als je dan gaat kijken naar mijn afdeling waar ik mee bezig ben geweest, is er vorig jaar een training geweest voor alle medewerkers waarbij we gastvrijheid als thema hebben gepakt. We zijn getraind door Milou Berlijn. Die met hun op een hele ludieke leuke manier bij hun onder de aandacht heeft gebracht wat is dat dan en hoe gaan we met onze klant om en kun je dat niet anders doen. Er ontstaan dus op eigenlijk allerlei verschillende niveaus allerlei initiatieven. En mooie bedrijfskleding bijv. is ook operationeel wat ook absoluut in lijn ligt en waar we geld aan willen uitgeven om dat hele plaatje mooi te laten zijn.”

**I:**

“Dat de hele beleving compleet is voor de mensen vanaf begin af aan dat ik heb zo’n verwachting erbij en dat hun hele verwachting ook gewoon door wordt getrokken in de gehele lijn.”

**R:**

“Nero casting, de schermen die door het hele ziekenhuis worden gedaan heb ik nu ook in de restaurants hangen nu 3 grote schermen waarbij mooi en duidelijk en in de huisstijl van het ziekenhuis de menu’s worden gepresenteerd. Dus dat is ook een stukje gastvrijheid.”

**I:**

“Het gaat heel ver, ... “

**R:**

”Ja precies”

**I:**

”Tot in de kleinste details dat maakt het hem, wat ik vooral ook uit de theorie haal, maakt dat juist dat de klant juist denkt van het gaat mijn verwachtingen te boven. Het is allemaal compleet en het is één organisatie en niet dat de restaurants een los onderdeel zijn binnen de organisatie, dat het van een ander is.”

**R:**

“Bewegwijzering is ook zo’n ding wat opgepakt wordt. Ook essentieel. De meeste mensen moeten echt gegarandeerd zoeken naar een parkeergarage en een parkeerplek. Er zijn heel veel mensen, we hebben 10.000 medewerkers die parkeren dan (hoop komen er met de auto wat we ook proberen te ontmoedigen dat ze met de auto komen, maar goed) die pikken alle parkeerplekken in, terwijl we hier zijn voor de patiënt en de bezoeker, dus dat is ook natuurlijk weer zo iets dat je denkt dat zou eigenlijk andersom moeten zijn. Dus ook naar dat soort initiatieven wordt er gekeken.”

**I:**

“Het is heel erg breed.”

**R:**

“Heel breed.”

## **Systeem**



**I:**

“Gebruiken jullie daarvoor, voor jullie gastvrijheid waar jullie mee bezig zijn een waarderingssysteem binnen de organisatie, dat jullie er bijv. een ster aankoppelen.”

**R:**

“Voor hoe gastvrij je bent? Net als aantal sterren bij een hotel bedoel je?”

**I:**

“Ja, klopt er is een systeem met sterren, dat heet ook daadwerkelijk gastvrijheidszorg met sterren, of jullie daarvoor een soort implementatieplan voor hebben of dat jullie zelf een systeem hebben bedacht.”

**R:**

“Ik heb geen idee, en als ik geen idee heb dan weet ik bijna zeker dat het er niet is. Wat we wel doen binnen mijn afdeling is de leuk prijs. Dat is voor de leukste medewerker die zijn gasten het enthousiaste en het meest open te woord staat en die ook met de meest leuke initiatieven komt, themaweken bijv. dat soort dingen. Dus we hebben wel een beker die er wordt uitgereikt binnen de afdeling, dus wat dat betreft daar ligt een stuk waardering, absoluut. Maar ziekenhuis breed niet.”

**I:**

“Ook geen planetree of iets dergelijks.”

**R:**

“Nee dat soort termen zijn allemaal voorbij gekomen, maar als ik me niet vergis en ik weet bijna zeker dat je daar wel van kunt aangaan hebben we geen systeem, hangt er geen waarderingssysteem aan, zeker niet voor de buitenstaander.”

**I:**

“Dus jullie weten eigenlijk niet zeker of jullie voldoen aan de basisverwachting van de gast?”

**R:**

“Nee, nee het wordt volgens mij niet gemeten.”

**I:**

“Oké, nee ik dacht dat organisaties wel wilden weten van hoe ze gewaardeerd worden en ja.”

**R:**

“Wat je nog zou kunnen doen is de afdeling externe communicatie is bellen dat is onze stafafdeling van de raad van bestuur en daar deze vraag neerleggen. (gewoon via de centrale, zij heeft geen idee bij wie ik dan moet zijn). En of ze er misschien mee bezig zijn, dat zou kunnen, maar het is mij nog nooit ter oren gekomen. Laat ik het zo zeggen.”

**I:**

“Dus als ik het goed begrijp, zeg maar, heeft iedere afdeling dus zijn eigen manier van hoe ze ermee omgaan en hoe ze de eigen medewerkers van de afdeling waarderen, zodat ze gemotiveerd en gestimuleerd blijven om de gasten goed te bejegenen. Zo is het meer.

### **Toegevoegde Waarde**



**I:**

Wat is de toegevoegde waarde van jullie gastvrijheid voor de gehele organisatie en als FB en wat ervaren jullie als effecten ervan en wat is de sleutel tot succes erin?"

**R:**

"Dan begin ik even bij de waarden. Wij hebben drie waarden geformuleerd. Wij zijn betrokken en gedreven. We vernieuwen en we zijn nooit uitgeleerd, we werken samen en nemen onze verantwoordelijkheid. Dat heeft als effect doordat het door de raad van bestuur zo benoemd is weet een totaal ziekenhuis het en kun je daadwerkelijk ook elkaar erop aanspreken. En als ik bijv. nu voor mijn afdeling initiatieven lanceer of het FB doet dat voor het totale FB, dan kun je er al makkelijk inzetten dat het een strategisch punt is en daarmee vraag je eigenlijk indirect van er is geen nee in dit verhaal je doet het gewoon. Er ontstaat gewoon een makkelijkere manier om met elkaar samen te werken dat is zowel onderling als naar een gast toe of naar een patiënt toe."

**I:**

"Dus daar ligt echt voor jullie een sleutel tot succes om het effect van gastvrijheid te vergroten."

**R:**

"Ik denk dat het absoluut bijdraagt. Het is de manier waarop we met elkaar omgaan. Want heel vaak zie je in organisaties dat is het van ja weet ik niet maar dat is de verantwoordelijkheid van die en die."

**I:**

"Oké Jullie schermen het niet af?"

**R:**

"Nee het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid. En dat is voor een project waar een patiënt niet direct iets van merkt maar het is ook voor een project die wel daadwerkelijk direct een patiënt raakt."

### **Ervaringen**

**I:**

"En hebben jullie daarbij ervaringen met wat er absoluut wel werkt en wat er absoluut niet werkt, soort van do's en don'ts daarbij? Wat jullie ervaren hebben bij wat jullie verandert hebben."

**R:**

"Jawel, do's en don'ts. Als er geen objectieve communicatie is tussen mensen dan zijn de waarden nergens, dus zonder oordeel met elkaar communiceren dat onderstreept de waarden en op het moment dat er enige suggestieve vraagstelling bij of iets dergelijks bij zit in communicatie of de communicatie is niet volledig dan ben je nergens met je waarden."

**I:**

"Dan kom je ook weer nergens dat je er effect van ondervindt van je gastvrijheid."

**R:**

"Ja dat gaat frustreren namelijk en dat gaat een patiënt merken.."



**I:**

“De onderlinge strijd/gevoel..”

**R:**

“De frictie en dat komt 9 van de 10 x, ja dat durf ik eigenlijk wel zo te zeggen, als er inderdaad suggestieve communicatie is waar altijd een soort van oordeel aanhangt, soort van venijnig iets waardoor je nooit vrij voelt om te communiceren met je collega's daarmee behaal je nooit een effect in een gesprek, want je zit altijd op een andere op een vervelende manier met elkaar te praten, als de communicatie niet volledig is dan gaat de een links af en de ander rechts af en de patiënt is altijd de dupe.”

### **Onderscheidend vermogen**

**I:**

“Kan ik dat ook onderstrepen als jullie onderscheidend vermogen als FB juist die communicatie en die waarden die u net beschreef.”

**R:**

“Laat ik eerlijk zijn ik vind dat we in communicatie en met name objectieve volledige communicatie nog wel wat stappen te zetten hebben.”

**I:**

“En als je andere zaken moet benemen wat jullie kan onderscheiden als FB in een ziekenhuis waar zou dat dan liggen wat voor punten waarvan je echt zegt van nou.. “

**R:**

“Dat er veel mensen zijn die het beginnen op te pakken zo'n thema en dat soort woorden en kreten naar elkaar uitspreken medewerkers onderling naar elkaar neem je verantwoordelijkheid we zijn samen verantwoordelijk. Dus als iemand iets doet bijv. naar elkaar toe of naar een patiënt toe dat er een soort ongeschreven regel begint te worden dat je elkaar erop aanspreek het is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid en we werken samen hier en dat moet ten goede komen van de patiënt. Dat soort dingen zie ik wel hier, ja ja.”

### **Grenzeloze Gastvrijheid**

**I:**

“Tot hoe ver gaan jullie met jullie gastvrijheid? Zijn er grenzen aan verbonden, is het afgebakend?”

**R:**

“Het staat niet hard beschreven, maar er zijn grenzen. En als ik de voorzitter van het raad van bestuur hier citeer doe maar normaal dan doe je, .. bekijk het zoals je zelf met mensen thuis ook omgaat, hoe ga je met je eigen mensen om. Er zitten grenzen aan. Want het is niet zo dat wat je in Amerika ziet aan bepaalde concepten in ziekenhuizen dat worden daadwerkelijk echte hotels bijna, daar kun je voor betalen. Zo is ons zorgstelsel niet ingericht. Dat kunnen we niet, ons financieel niet veroorloven. Dus er zullen altijd grenzen aan zitten.”

**I:**

“Gasten ervaren dat ook op die manier? Hoe weten zij dat er een grens is of dat zij een grens hebben bereikt?”



**R:**

“Ik trek hem weer even uit elkaar. In bejegening zit er geen begrenzing zeg maar dat blijft een punt van aandacht wat op een of andere manier gaan we wel fatsoenlijk met onze vrienden om maar ga je niet fatsoenlijk om met patiënten of collega's om. Zo werkt dat op een of andere manier. Dus daar zitten volgens mij geen grenzen, daar moet je ten alle tijden zorg voor dragen en dat moet je ten allen tijde doen. En dat materiële stukje, pragmatische stukje, daar zitten grenzen aan op het moment dat het gewoon financieel niet haalbaar wordt. Proces optimalisatie kost 9 van de 10 x een heeft investering daarmee gemoeid maar bereik je een effect. En dat zal de klantvriendelijkheid en de gastvrijheid ten goede komen.”

**I:**

“Kan ik daarvan het voorbeeld nemen wat er bij de ingang staat zo'n soort van informatie centrum in borden eigenlijk.”

**R:**

“Dat bijvoorbeeld, maar ook die zorgstraat waar ik het over had, daar wordt in eerste instantie in geïnvesteerd, om een hele zorgstraat in te richten om mensen met heup, orthopedische klachten zal ik maar even zeggen, binnen komen, direct geholpen worden en er zo weer uit lopen aan de achterkant. Daarmee hoeven ze dat hele kromme proces niet door dus dat vraagt in eerste instantie een investering maar mensen zijn vele malen sneller en efficiënter geholpen en dat komt de gastvrijheid ten goede.”

### **Medewerkers**

**I:**

“In het begin hadden we het al over de medewerkers, dat die operationeel worden begeleidt en geïnstrueerd die zijn ook op die manier in het systeem opgenomen ook al is er geen systeem dat ze toch van soort geborgd worden om de kwaliteit van de gastvrijheid hoog te houden.”

**R:**

“Ja we hebben in zoverre beoordelingscyclus voor iedere medewerker in het UMC. Dat bestaat uit 5 resultaat afspraken en 3 gedragsafspraken en wat wij bijv. binnen het cluster voeding doen onderdeel van het FB is dat we die gedragsafspraken enten op de waarden die zijn geformuleerd door het UMC Utrecht.”

**I:**

“En doordat ze zeg maar onderling ook die waarden met elkaar, elkaar eraan moeten aan houden, en de manier van communiceren natuurlijk wat u eerder had gezegd, zorgt dat dan er ook voor dat ze de gastvrijheid juist hoog houden?”

**R:**

“Ja dat geloof ik wel dat het absoluut bijdraagt aan een stuk gastvrijheid.”

**I:**

“Eigenlijk voornaamste etiquette afspraak vanuit die slagzin van de raad van bestuur doe maar normaal van hoe we met elkaar omgaan.”

### **Catering**



**I:**

“Hoe gastvrijheid specifiek is ingericht voor de catering? Kunt u daarvan een beeld schetsen?”

**R:**

“Van hoe de gastvrijheid is ingericht voor”

**I:**

“Specifiek voor de catering”

**R:**

“Wat wij daaraan doen vorig jaar die training hebben gegeven voor alle medewerkers, training gastvrijheid, de bedrijfskleding, de nero casting met die schermen, zodat we de medewerkers goed informeren, waar we nu mee bezig zijn er komt nu een nieuw intranet waarbij we op een eigentijdsere manier willen communiceren over het menu wat we verstrekken. En wellicht dat er weer een stukje social media aan vast komt te hangen. Twitteren eigentijds etc. dat zijn allemaal van die hypes die je voorbij ziet komen, maar goed als dat bijdraagt aan een stukje gastvrijheid en goede communicatie, waarvan ik denk dat het is nummer een die gastvrijheid, dan zullen we dat soort initiatieven verder vorm gaan geven.”

**I:**

“Hebben jullie dat nog op een bepaalde manier onderzocht hoe jullie daartoe zijn gekomen, hebben gedaan?”

**R:**

“Die training is afgelopen, blijft wel in de beoordelingssystematiek een onderwerp van gesprek, de bedrijfskleding dat is afgerond, de nero schermen zijn afgerond, stukje intranet met social media daar wordt naar gekeken.”

**I:**

“Als je dat allemaal neemt hoe ben je er toe gekomen om dat als organisatie allemaal op te pakken?”

**R:**

“Hm hoe ben ik ertoe gekomen. Ja, verschillend, doordat ik hier vier jaar geleden kwam en dacht wat is dit voor kleding, dit ziet er niet uit. Dat ga je dan meteen veranderen. En dat kun je ook ophangen aan zo’n thema.”

**I:**

“Dus u bent echt gaan kijken van wat is er en hoe kan het anders.”

**R:**

“Ja en wat zou ik graag zelf willen. He als je zelf.. Dat is ook wat die voorzitter van de raad van bestuur zegt: hoe zou je zelf bejegent willen worden en hoe zou je het zelf eruit willen laten zien. Je wordt verantwoordelijk voor een afdeling en dan loop je daar rond en dan vallen er meteen altijd dingen op dat je denkt nou dat zou ik nou anders doen en daar sta ik eigenlijk helemaal niet achter. Zo zie ik bijv. bepaalde medewerkers dat ik denk hé zoals bepaalde mensen met gasten omgaan nou daar sta ik niet achter, dat zou ik anders willen zien.”

**I:**

“En daar spreken jullie ze dan op aan of dat doen jullie in een overleg?”



**R:**

“Ja precies en uiteindelijk hebben we dat in de vorm van een training voor alle medewerker gedaan.”

**I:**

“Zodat iedereen dus op een lijn komt te zitten?”

**R:**

“Ja”

### **Toekomst**

**I:**

“Hoe is jullie toekomstbeeld? Hoe spelen jullie daarop in op de toekomst?”

**R:**

“Door dit soort initiatieven te blijven onderstrepen, zoeken, kijken, oppakken en implementeren. Voor de patiëntenvoeding bijv. gaan we kijken naar wat zijn nou toekomstbestendige concepten dus anders dan het ontkoppelt koken en met de maaltijdtransportwagen naar boven en dienblad voorschotelen. Dus daar zullen we zeker ook onze aandacht aan gaan besteden, want dat is het primaire proces eigenlijk het draait daar echt om de patiënt. En restaurants en banqueting want ik ben er merendeel voor de personeelsleden, we gaan ook met de patiëntenvoeding ook kijken naar de ziektebeelden. Het ziekenhuis heeft 6 ziektebeelden gedefinieerd waar ze groot en toonaangevend in willen worden in europa. En we gaan kijken met de patiëntenvoeding hoe we kunnen aansluiten op die ziektebeelden. Bijv. oncologie heb je mensen die krijgen op een gegeven moment veel blaren in hun mond, waardoor ze niet graag eten en daardoor worden ze ondervoed en daardoor wordt hun bedtijd langer en ook verre van klantvriendelijk. Want het is gewoon niet lekker om met zo’n mond te liggen. Dus gaan we kijken met o.a. Friesland Campina en de Wageningen Universiteit van he hoe kunnen we dat nou ondervangen hoe kunnen we ze nou voedingsmiddelen toedienen die 1. lekker zijn, 2. voedzaam zijn 3. het liefst ook nog verkrijgbaar zijn voor de patiënt in de winkel waar jij en ik komen.”

**I:**

“En daarnaast hoe gaan jullie dan om met de politieke met al die korten van de budgetten en verzekeringen van de mensen?”

**R:**

“Door ja dat is eigenlijk ook op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau wordt er een keuze gemaakt en wordt er dus inderdaad gezegd we gaan hier niet meer alle zorg verlenen die we zouden willen verlenen. We gaan keuzes maken, we worden in 6 ziektebeelden groot, daarin gaan we investeren en die anderen gaan we langzaam maar zeker even dood laten bloeden. En we verwijzen de patiënten die hier komen met een bepaalde vraag met een ziektebeeld die wij niet meer ondersteunen in de toekomst die verwijzen we dan door naar een ander ziekenhuis.”

**I:**

“En krijgen jullie dan uit de maatschappij niet hele erge opstand dat ze jullie niet meer kiezen voor jullie ziekenhuis, zijn jullie daar niet bang voor?”



**R:**

“Het is een landelijke trend, dus op zich valt dat wel mee en je hebt altijd zeg maar voor en tegenstanders alleen wat je als ziekenhuis wel wilt is dat waar je voor hebt gekozen dat je dat in ieder geval altijd goed doet. Dus die 6 ziektebeelden die nu gedefinieerd zijn daarin maken we een keuze en daarin zeggen we wel hé dit moet goed zijn en hierin willen we groot in worden.”

**I:**

“Levert dan social media daarin jullie nog wat op via hyves of twitter dat jullie daarop jullie ziekenhuis gaan promoten?”

**R:**

“Ja.. nou ik denk dat dat niets toevoegt ik denk dat het wat ondersteunt.”

**I:**

“Maar zal dat niet erg hele grote verschillen maken in hoe jullie je toekomst zien met gastvrijheid hoe dat allemaal wordt ingericht?”

**R:**

“Eerlijk denk ik het niet. Ik denk dat het weinig toegevoegde waarde heeft op dat stuk.”

### **Tot Slot**

**I:**

“Tot slotte kom ik een beetje bij het einde. Wat is er uiteindelijk duidelijk merkbaar en zichtbaar van het gastvrijheidbeleid voor alle verschillende betrokken partijen van het ziekenhuis? Dus van tot met je gasten tot en met je leveranciers en je externen?”

**R:**

“Mooi voorbeeld is ook wel de schermen aan bed, we hebben voor iedere patiënt een scherm aan bed, dat is in principe wat andere ziekenhuizen al hadden, maar goed wat wij nu ook hebben. Waarbij ze ook op kunnen internetten, waarbij ze ook voor 12 uur of tot 12 uur hun bestelling voor hun maaltijd door kunnen geven, of hun keuze, dat is redelijk laat nog. En dat heeft invloed op de gastvrijheid van de patiënt want die heeft daar uiteindelijk alles voor handen maar het heeft ook zeker invloed gehad op leveranciers en op medewerkers. En ook op de productiekeuken, want die krijgen pas later prognoses door van maaltijden en keuzes. Dus ook voor de leveranciers. Dus dat is wel zo'n thema zeg maar dat alles en iedereen raakt.”

**I:**

“Omdat het allemaal wat mobieler wordt en niet meer afhankelijk is van formulieren of dat een medewerker naar een gast toe moet om te vragen wat ie wil binnen een bepaalde tijd.”

**R:**

“Ja precies het is sneller, het is efficiënter, het is gastvriendelijker ..”

**I:**

“En het hoorteen beetje bij de huidige maatschappij..”

**R:**

“En het hoort ook bij deze tijd, absoluut..”



**I:**

“Merken jullie dan ook dat gasten mondiger worden, kan dit niet zo en kan dat niet zo, of merken jullie daar weinig van binnen het FB?”

**R:**

“Mensen willen hier ook gewoon beter worden, dus natuurlijk heb je mondige gasten, maar met de hoeveelheid mensen die we hier iedere dag bedienen, of het nu op voeding is of in de zorg of bij de schoonmaak zeg maar alles wat hier rond loopt, dan valt het op zich denk ik wel mee. Ik weet niet hoe het vroeger was, maar nee. Kan ik niet zeggen.”

### **Grafiek**

**I:**

“Hieronder staat een grafiek, kan je aangeven waar jullie nu ongeveer staan en waar jullie naar toe willen? En kunt u dat toelichten? Dan kan ik dat vergelijken zeg maar, ik heb het zelf gemaakt.”

**R:**

“Nou wel een leuk dingetje.. uhm even kijken hoor.  
ik denk dat het FB, ik moet hem echt in een driehoeksverhouding zien hé, “

**I:**

“Ja in hoeverre zetten jullie de klant centraal en is jullie mate van gastvrijheid daarbij laag of juist hoog of is het andersom staat het FB centraal in jullie gastvrijheid naar de medewerkers toe of naar de gast toe..”

**R:**

“Je slaat wel de spijker op zijn kop.  
Want eerlijk is eerlijk, ik weet dat we eigenlijk allemaal streven naar klant centraal met een hoge mate van gastvrijheid. Dat is de wens, zal ik maar zeggen. Maar ik ben bang dat we nu nog wel op het punt staan waarbij de medewerker vrij centraal staat met dus een lagere mate van gastvrijheid. Nu zet ik hem erg negatief neer, maar is dat reëel, ja ik denk wel dat het reëel is. Huidig.”

**I:**

“En dat heeft gewoon te maken, als ik dat goed begrijp, met dat jullie nog eigenlijk in de kinderschoenen staan met de gastvrijheid, dat Julie echt nu pas gaan beginnen met het thema op oppakken.”

**R:**

“Nou laat ik het hopen, ik denk dat je het zo wel mag formuleren. Maar ik denk ook omdat, en dat zie je eigenlijk en dat durf ik ook wel te zeggen in allerlei overheidsinstanties, of je het nu over gemeentes hebt of over overheden of over een semioverheidsinstantie dat het altijd rijke organisaties zijn geweest waarbij medewerkers zich best veel rechten hebben toegeëigend en die cultuur lastig om te buigen is.”



**I:**

“En medewerkers zijn stroef daarin in het veranderen?:

**R:**

“Ja als je kijkt naar je eigen situatie als je veel geld hebt en dat voelt lekker en je kunt van alles op vakantie, mooie auto en telefoon en heel het rataplan en iemand neemt het van je af en je moet stappen terug gaan doen, dat is vele malen lastiger dan dat je geen geld hebt en je groeit en je kunt steeds meer. Dit gaat makkelijk, maar dit is moeilijk. En om hier naar toe te groeien moeten mensen zich ervan bewust zijn, dat medewerkers die heel rijk zijn geweest die moeten er naar toe groeien dat die tijd anders is. En dat is lastig. Want dat zit hem echt in cultuur. Maar het is wel haalbaar denk ik.”

### **Stelling**

**I:**

“Nu heb ik nog even een stelling. Wat is uw mening over de volgende stelling: Kan facility management nog zonder gastvrijheid management? En graag even toelichten?”

**R:**

“Kan facility management nog zonder gastvrijheid management? .. het zal een beetje een doodoener zijn als ik zeg het zou gewoon één moeten zijn, maar aangezien dat dat niet het geval is, ..ja zal je daar misschien toch naar toe groeien. Het is echt een stelling hé. Ik zou het triest vinden, maar het zou wel een aardige zet zijn. Het feit dat het niet in mensen zit en dat we dus iets moeten gaan thematiseren, om het zo maar te zeggen, om het voor elkaar te krijgen, misschien is het wel, ik denk dat het één is.”

**I:**

“Denk je dat facility management meer naar die rol toe moet groeien van Hospitality manager als Hospitality bedrijf dan dat je dat het alleen maar ondersteunt je primaire proces dat je meer .. eigen als bedrijf dienstbaarder moet opstellen?”

**R:**

“Leuke stelling hoor.. “

**I:**

“Hij is eigenlijk wel gemeen”

**R:**

“Ik blijf het echt een mensending vinden gastvrijheid, in de een zit het wel en in jou zit het misschien 100% wel m, aar in je medestudent die FM studeert zit het totaal niet in en die wordt ook fm'er of iets in facilitaire wereld die totaal iets anders uitstraalt. Dus ik blijf wel zeggen het blijft een mensending en of je nou in de facilitaire hoek werkzaam bent of je bent in de zorg werkzaam iedereen zou eens normaal met elkaar om moeten gaan eigenlijk. Dus maar aangezien facility management ondersteunt, wat je terecht zegt aan het primair proces, dan mag dat misschien wel ja. Ik vind het nog wel zonde, maar het is ook een stelling en ik vind het wel erg stellig gezegd.”

**I:**

“Lastige is natuurlijk ook dat gasten steeds meer het onderste uit de kan wil halen als dit kan, kan dit dan ook en gaan bedrijven daar in mee en dan kom je weer bij die grens aan, tot hoever ga je?”



**R:**

“Wat zal ik maar zeggen, ik zal zeggen nee.”

**Einde**



## **Bijlage 9: Uitwerking Interview Reinier de Graaf**

---

**Organisatie : Reinier de Graaf Groep**  
**I = Janine Willemstein, interviewer**  
**R = Mevrouw M. Zwinkels, respondent**  
**Interview 2 van 10 augustus**

### ***Ter correcte verslaglegging***

“Het is vandaag woensdag 10 augustus 2011 om 15:00 uur en ik heb vandaag een afspraak bij Reinier de Graaf Groep in Delft met mevrouw M. Zwinkels, kwaliteitsfunctionaris van het Facilitair Bedrijf.”

### **Algemeen**

**I:**

“Ik weet dat jullie doen aan gastvrijheid, omdat ik het boek ook heb van Gastvrijheidszorg met Sterren, maar waarom zijn jullie je erin gaan verdiepen als Facilitair Bedrijf?”

**R:**

“Als Facilitair Bedrijf weten wij al een heel aantal jaren dat we een nieuw ziekenhuis gaan krijgen, en die nieuwbouw plannen zijn uitgesteld of niet doorgegaan, maar eigenlijk weten we het al zo’n 15 jaar dat er een keer een nieuw ziekenhuis gaat komen in Delft. En die plannen worden natuurlijk steeds concreter. En bij het concreter worden van die plannen komt steeds vaker de vraag naar voren van hoe gaat dat ziekenhuis van de toekomst eruit zien? Wat doen wij dan als Facilitair Bedrijf? Schoonmaken, receptie diensten leveren, natuurlijk doen we dat allemaal, maar op wat voor manier en hoe zien onze patiënten ons, wat zijn dat voor mensen over zoveel jaren. Ja, ze zijn waarschijnlijk nog steeds ziek, maar hoe voelen ze zich in het ziekenhuis, wat is daarbij allemaal belangrijk. Eigenlijk als vanzelf is er de discussie op gang gekomen ook dat je moet je diensten aanpassen op wat de patiënten graag willen, is dat dan een klant of een gast of blijft het een patiënt? Ik vind het af en toe wel leuk om gasten te zeggen, met name ook omdat je dan wel verschillende reacties krijgt, want wie bedoel je eigenlijk met gasten?”

**I:**

“Ja dat kennen ze eigenlijk niet.”

**R:**

“Nee, nee want er wordt vaak in de zorg gesproken over cliënt of patiënt. Maar ik vind als je gast zegt, krijg je ook meer het gevoel van wij zijn eigenlijk een hotel, een plek waar iemand ook te gast is, met alles wat daarbij hoort. Beginnend bij bejegening eigenlijk. Je hoeft niet per se heel erg netjes Nederlands te spreken, maar als je iemand met respect bejegend, en je krijgt aandacht en je probeert hem te helpen, dan zijn we volgens mij al een heel eind op weg. Dus min of meer langzaam de discussie op gang gekomen binnen het Facilitair Bedrijf wat is gastvrijheid nou, wat willen wij eigenlijk, waarom vinden we het niet normaal dat we iemand op de gang niet groeten, hoe is dat er ingeslopen? We hebben ook 3 verschillende locaties, 3 grote gebouwen. H gebouw en b gebouw en delft en het Diaconessen Huis in Voorburg, daar zie je ook dat de culturen in de gebouwen heel anders zijn. Hoe komt dat nou eigenlijk, wat is onze oorsprong, waar komen we vandaan, wat voor soort gasten ontvangen wij nu precies. Dus de discussie is langzaam op gang gekomen, plus en dat was natuurlijk een hele belangrijke drijfveer de noodzaak om te gaan vernieuwen, gaan we wel of niet investeren bijv. wanneer komt die nieuwbouw precies, wat er vervolgens op gang is gekomen



binnen het stukje eten en drinken dat is eigenlijk nog steeds onze drijfveer. Wat we gedaan hebben is een combinatie van 2 dingen we hebben alle facilitaire functies op de verpleegafdeling bij elkaar geveegd dat hebben we assist genoemd. We waren min of meer het eerste ziekenhuis in NL wat het heeft 'gepilot' op de locatie in voorburg en dat is een succes geworden. En nu zie je heel veel, maar goed ieder ziekenhuis claimt de eerste te zijn, nu zie je heel veel varianten op de gastheer en de gastvrouw op een verpleegafdeling. En dat zie je zowel in ziekenhuizen als in."

**I:**

"En, dat is dus de assist"

**R:**

"Ja, ja de gastheer en de gastvrouw zijn de assist. Een assist is een facilitaire medewerker die als hoofdtak heeft het verzorgen van de omgeving van de patiënt, dus het bed, en het schoonmaak op de kamer, en een stukje eten en drinken."

**I:**

"Echt iemand die direct bij het proces betrokken is bij de patiënt."

**R:**

"Ja in principe wel. En we proberen door middel van andere kleding duidelijk te maken dat het niet iemand is die ook verpleegkundige taken heeft of medicijnen komt geven. Maar wel aan wie je alles kunt vragen van een glaasje water tot een warme maaltijd op het moment dat je dat ook graag zou willen. Maar goed om ook die assist ook een beetje leuke functie te geven, moesten we wel wat meebewegen en mee veranderen binnen de rest van de organisatie. Dus we hebben voor gezorgd dat zeg maar de normale schoonmaak medewerker, dus niet de assist, dat die toch wat meer achter de schermen ging bewegen. Dus die deed wat meer de gangen, het grotere werk en de assist was meer degene die in de omgeving van de patiënt aanwezig was. Waarmee je ook misschien als patiënt een band zou kunnen krijgen als je hier wat langer ligt, waaraan je bijv. kunt vragen goh mijn kleinkinderen komen heeft u toevallig een paar snoepjes die ik kan uitdelen."

**I:**

"Ze nemen zeg maar de rol op zich wat te ver gaat voor een verpleger, qua zorg en qua aandacht en qua het vragen van wat ze willen voor hun verblijf hier zo"

**R:**

"En het is vaak een rol die zich moeilijk laat omschrijven in procedures en protocollen dus het is meer wat we langzaam aan proberen over te brengen als zijnde het is een gevoel wat je voor je werk moet hebben. Een bepaald e betrokkenheid die je moet tonen bij je werk, maar ook bij een gast die je dan op dat moment hebt."

**I:**

"En juist nu jullie bezig zijn met die vernieuwingen en de verbouwing die dus op komst is van het nieuwe ziekenhuis zijn jullie er steeds meer belang aan gaan hechten aan het stukje gastvrijheid om het meer vorm te geven."

**R:**

"Ja wat enerzijds hebben we gezegd dat gastvrijheid is niet iets dat zich laat uitstellen, je kunt niet wachten met gastvrij zijn totdat er een nieuw ziekenhuis staat. Maar het is ook iets wat ondersteunt moet worden vanuit bepaalde processen. En om even terug te gaan naar het voorbeeld van assist,



we kunnen niet zeggen we hebben straks een nieuw ziekenhuis daar zetten we assist in. Dat zetten we nu in we gaan er nu mee oefenen we gaan het nu opzetten. Straks als we gaan verhuizen hebben we genoeg aan ons hoofd.”

**I:**

“Hebben jullie dat dan op die manier geborgd?”

**R:**

“Ja precies, dat is dat geregeld, dan hoeven we geen nieuwe instructies meer voor te komen. Dat is gewoon een dienst die je levert daar. En wat we daarbij gedaan hebben, we stonden ook voor de keuze veranderen van het maaltijdsysteem, dat gaan we daar nu precies mee doen, wat zijn de ontwikkelen en daarvan weet ik wel erg zeker dat we uniek waren toen we dat systeem invoerden. Daarvoor hebben we nog 2 jaar geleden gekozen voor een combinatie van het inzetten van een broodserveerwagen, wat niet uniek is, maar wel een nieuw model. Dat was in de tijd dat ik zelf nog manager van de horeca nog was. En een a la card systeem voor de warme maaltijd.”

**I:**

“Dus het is niet meer zo van dit is ons aanbod en daar kunt u uit kiezen en dat is het?”

**R:**

“Uiteindelijk blijkt dat het natuurlijk wel, wat we vroeger hadden is dat je gisteren koos voor de maaltijd van vandaag.”

**I:**

“Dus dan zat je weer met je cliënten die later dan dat tijdstip pas binnen kwamen en dan had je eigenlijk ook voor de volgende dag te weinig ingekocht?”

**R:**

“Ja maar dan weet je van nou we kunnen verwachten totdat er nog zoveel patiënten in de tussentijd bijkomen dus dan vallen misschien ook nog wat af. Dus daar kwamen we nog wel uit, alleen dan kreeg de patiënt wel een maaltijd niet naar haar of zijn keuze, maar dat wat we nog in ons aanbod hadden. Maar goed de liggende patiënten konden wel kiezen uit een kaart en dan konden ze componenten kiezen. Ik wil dat stukje vlees en zon stuk aardappel en zo’n stuk groente. En toen dachten we ook op een gegeven moment waar gaat dit over, het is wel normaal, we willen eigenlijk naar het systeem, het gaat niet over of het over broodmaaltijd gaat of over de warme maaltijd, waarbij de patiënt kan kiezen wat hij wil eten, op basis van de kaart, maar ook wanneer en hoeveel. En dan gaan we niet uren van te voren met een lijstje rondlopen of wat dan ook. Het is een heel nieuwe systeem het is nog niet helemaal geoptimaliseerd, maar je kunt wel a la minute kiezen en de wagen komt binnen het hele assortiment staat erop zegt u maar at u wilt hebben. En voor de warme maaltijd geven, we bieden iedere dag een menu aan met 10 verschillende maaltijden en dan kan de patiënt daaruit kiezen en dat kan binnen 20 minuten, en in principe zeggen we binnen een halfuur heeft u, kan ook de assist die maaltijd naar keuze uitserveren. En dat doen we door middel van het inkopen van maaltijden bij Marvo, dat is een vriesvers leverancier. Wij regenereren de maaltijden op de afdeling zelf.”

**I:**

“Dus jullie hebben geen centrale keuken meer?”



**R:**

“Precies.”

**I:**

“Het komt gewoon in componenten binnen.”

**R:**

“Dat klopt. De maaltijden komen compleet binnen. Je kiest niet meer dat type aardappel, dat type vlees met dat type groenten. Je kiest een compleet menu. In principe krijg je een menukaart en dan kun je een keus maken. Het ziet er nog niet zo uit als we willen, omdat we ook heel veel patiënten hebben met allerlei diëten, we printen iedere dag op patiëntniveau een soort menu keuze formulier uit en dan kunnen ze daarop aan geven wat ze graag willen eten. En als de patiënt zegt ik eet nooit 's avonds om 6 uur, dat kan en dan wordt er gevraagd wanneer hij wel warm wilt eten. Dat maakt ons eigenlijk niet uit, maar we bieden het nog niet heel actief aan. We weten dat de meeste mensen er toch voor kiezen om 's avonds warm te eten en bij voorkeur tussen kwart over 5 en half 7. En daarna hebben we ook nog bezoek uur. Dus we worden ook nog belemmerd door wat andere zaken, maar in principe is het systeem er klaar voor om nu of in ieder geval op z'n minst in de nieuwbouw actief de keuze vrijheid aan te gaan bieden. Daarmee geef je de assist ook handvatten om flexibel om te gaan om z'n dienstverlening aan te passen aan de gast, als iemand een stukje fruit wil dan kan dat, dat komt allemaal uit de centrale keuken komen. Als iemand een glaasje melk wil of een toetje, je kunt het zo gek niet bedenken, dat maakt niet uit, het kan gewoon op elk moment. En omdat onderzoeken hebben aangetoond dat als patiënten hier goed eten dat ze ook sneller herstellen. En dat hele verhaal van ondervoeding, er zijn heel veel patiënten die ondervoedt binnen komen of ondervoedt raken in ziekenhuizen. Daar moet je hier creatief in zijn. En ook actief zaken kunnen aanbieden, op een leuke en vriendelijke manier. Dat is dus een ontwikkeling die zich inzet, waarvan we zeggen dat moeten we nu doen en niet wachten tot de nieuwbouw er is. We moeten nu het menu gaan inzetten.”

### **Systeem**

**I:**

“Jullie zijn dus al, doordat je met het systeem van gastvrijheidszorg met sterren bezig bent, ben je er al verder in ontwikkeld natuurlijk, maar hoe hebben jullie onderzocht dat jullie juist dit systeem willen gebruiken daarvoor?”

**R:**

“We hebben in principe, we hebben wat veld onderzoek gedaan. We hebben gekeken wat er allemaal beschikbaar was. Dus we hebben ons eerst even georiënteerd. Daar kwam toch uiteindelijk niet echt iets uit wat ons aansprak. We hadden in principe een PVE gemaakt op basis van ons gevoel, met het idee dat je hier meer naar een restaurant principe zou toe moeten gaan als het gaat over eten en drinken, dan dat je in die ziekenhuissystematiek blijft hangen. Nee, we hebben niet gevraagd aan gasten, aan patiënten, wat wilt u eigenlijk.”

**I:**

“Jullie hebben jezelf verplaatst in de gast van wat is er? En dat zal dan het beste aansluiten?”

**R:**

“Ja, dat is niet in die zin echt verantwoord, maar wat we ook hebben gemerkt is dat het erg lastig is om een gast te vragen wat wilt u nu eigenlijk, als die hier eigenlijk alleen maar komt om beter te



worden. In heel veel gevallen maakt het op het moment dat hij hier is hem geen klap uit als hij maar beter wordt en weg kan. Dus het is zo, wij vonden dat in ieder geval lastig om dat goed te vertalen, dus hebben we dat vanuit onszelf gedaan. Zo simpel is het. Op de markt zagen we niet een systeem dat helemaal paste binnen bij wat wij wilden. Dus zijn we met Marvo gaan praten en hebben we gekeken dat wat jullie kunnen leveren zou dat binnen ons systeem kunnen passen. En Marvo heeft toen min of meer nieuwe producten ontwikkelt die ze aan ons konden gaan leveren. Met het idee van nou dit is het hier gaan meer ziekenhuizen gebruik van maken, en inmiddels hebben zijn er geloof ik al 7 ziekenhuizen die op deze manier, min of meer, op deze manier gieten ze allemaal hun eigen sausje erover heen en maaltijden verstrekken aan gasten.”

**I:**

“En zodoende zijn jullie een beetje gekomen tot uiteindelijk het systeem van gastvrijheidszorg met sterren te gaan implementeren?”

**R:**

“Nou goed, tegelijkertijd waren er andere bewegingen en ontwikkelingen, het ziekenhuis, om het maar even breder te trekken dan het Facilitair Bedrijf, heeft op initiatief van de afdeling opleiding en wetenschap er ook voor gezorgd dat gastvrijheidstrainingen kwamen, alle medewerkers van het Reinier de graaf zijn getraind op gastvrijheid, en dat zijn er zo’n 24-2500. Ze hebben allemaal die training gekregen toen dat was gebeurd zijn ze allemaal naar sessies van Fred Lee geweest. Als ik de baas of als u de baas was in dit ziekenhuis. Er zijn ook wat theatersessies geweest waarbij we allemaal uitgenodigd waren om ook daaraan deel te nemen. En het mooie is dat hij inzicht geeft in onze eigen handelen en in hoe idioot dat af en toe is en hoe normaal het voor ons is. En ook inzicht in het feit dat je eigenlijk iedere keer je eigen handelen moet beoordelen vanuit de patiënt. Dus er zijn trainingen geweest, en bij de een slaat dat wel aan en bij de ander niet. Maar er worden actief in ieder geval de zaken geroepen over gastvrijheid. Er zijn heel veel leidinggevendenden naar trainingen van Remco Klaassen geweest, waar toch ook iedere keer weer ingehaakt werd op in hoe uit zich dat dan gastvrijheid en hoe zet je dat in. Welke tools heb je, hoe kun je met je team aan de slag gaan om een verandering in gang te zetten. Dat waren zeg maar de grote initiatieven en die worden nu in het klein ondersteund door opleiding en wetenschappen. Dus als een teamleider van een verpleegafdeling zegt ik wil iets doen met gastvrijheid en ik denk dat het op dat en dat gebied moet dan worden ze daarin ondersteund. Dus er is niet per se een geschreven groter plan over gastvrijheid in het Reinier de graaf, maar inmiddels worden er wel al zoveel initiatieven ondernomen, dat het ook makkelijk is om bij elkaar aan te haken om van elkaar te leren en er wordt ook over gecommuniceerd. Dus regelmatig staat er in ons personeelsblad dat aan huis komt gastvrijheidsonderwerpen op tafel gelegd. Dus in die zin is wel iedere afdeling er op zijn eigen manier mee bezig. En het wordt niet echt opgelegd, maar er is wel een soort gastvrijheid bewustzijn ontstaan.”

**I:**

“Is er naast het gastvrijheidsbewust ook een formule daarvoor binnen jullie bedrijf, een gastvrijheidsformule?”

**R:**

“Nee, wat er wel is, wat mij betreft is dat formule genoeg, er is een medisch strategisch beleidsplan opgesteld wat nu een halfjaar openbaar is. En daarin hebben we een nieuwe slogan en die is voor mij op het gebied van gastvrijheid ook wel dekkend en dat is: U, Wij, Heel Reinier. En daarin, in dat plan, wordt ook geschreven over verbonden zijn, niet alleen met elkaar maar ook met de buitenwereld, met de gast, met de patiënt met zijn behoeften, dus het is wel vind ik er wordt niet expliciet iedere



keer verwezen en genoemd dat het over gastvrijheid gaat maar er wordt wel in andere bewoordingen is er een stukje ondersteuning aan een stukje gastvrijheid. Dus in die zin zie ik het in de hele organisatie gebeuren, en wat er dan gebeurd is: waarom doen we niet mee aan gastvrijheidszorg met sterren? Waar staan we nu eigenlijk? Wat moeten we nu eigenlijk nog allemaal doen? En wat vindt een onafhankelijke dan eigenlijk gastvrij? En dan ontstaat er toch het besef van misschien moeten we daaraan meedoen om te kijken waar we staan, verbeterpunten formuleren en volgend jaar voor een ster extra gaan. Maar we hadden zelf echt niet verwacht dat we er 3 zouden halen.”

**I:**

“Oké jullie hebben er pas voor het eerste jaar aan meegedaan.”

**R:**

“We hadden ons zelf eerder in geschat op 2, dus 3 was echt fantastisch, dus dat was echt helemaal geweldig.”

**I:**

“Dan heb je in ieder geval het idee dat je het goed heb gedaan en goed hebt aangepakt.”

**R:**

“Ja vooral ook omdat je toch ook met die oude gebouwen daar kun je niet echt omheen. Je kunt nog zo aardig zijn en ik blijf iedere keer roepen tegen iedereen die zegt het is zo’n oud gebouw daar kan ik echt niet in gastvrij zijn, dan zeg ik dat komt echt vanuit jezelf gastvrijheid, dat ligt niet aan een oud gebouw. Maar je kunt er niet omheen. En dat hebben we toevallig vrijdag recentelijk ons parkeerterrein en onze bewegwijzering aangepast en vlaggen bij de deuren neergezet zodat je er toch nog iets van maakt. Maar het blijft wel heel oud, en krap en klein, en wat donkerder en het oogt niet zo modern. Dus dan heb je wat goed te maken denk ik als receptionist en als zorgverlener als je iemand spreekt. En als je vanuit dat besef begint dan doe je volgens mij aan gastvrijheid.”

**I:**

“Wat houdt het dan voor het management in wat zij eraan doen aan gastvrijheidsmanagement? Hebben ze daarvoor alleen de plannen en het beleid voor geformuleerd of gaan zij een stuk verder dan dat?”

**R:**

“Er wordt van het management verwacht dat zij aan de hand van het medisch strategisch beleidsplan hun eigen jaarplannen maken voor de afdeling en dat daar toch ook wel een aantal gastvrijheidselementen in zitten. En dat wordt in ieder geval al in een stukje opleiding en training wel altijd meegenomen.”

**I:**

“En zo wordt het in goede banen geleid vanuit het Facilitair Bedrijf aan de medewerkers toe?”

**R:**

“Ja en één van die initiatieven die daar dan uitkomen is dat onder andere met de sterrengids onder de arm is het door de teamleider van de receptie en van opleiding een soort training ontwikkelt waarbij receptionisten dan ook de opdracht te hebben gekregen om in groepjes van twee om bij diverse hotels hier in de omgeving is een kopje koffie te gaan drinken en dan moesten ze 5 do’s en dont’s formuleren. Dat is een onderdeel van zo’n training en verder gaan wij praten met een ziekenhuis hier in de buurt dat vier sterren heeft gekregen, van hoe krijgen jullie dat voor elkaar en



wat doe je dan wat nou en wat zie je nou aan onze houding en aan die van jullie. Dus het wordt bespreekbaar gemaakt, want iedereen vindt van zichzelf dat hij gastvrij is. Ik ook. Terwijl ik je wel net een aantal minuten heb laten wachten, is dat dan gastvrij of niet. Iedereen heeft daarover een andere perceptie van. Dat is dus een van de initiatieven. En een ander initiatief is dat de assist medewerkers in samenwerking met een van onze leveranciers een training hebben gekregen over houding, en hoe serveer je nu precies uit en waarom vraag je iets wel of niet, en wanneer doe je dat, wat is de goede timing, dus in die zin ontstaan er dus iedere keer hele kleine initiatieven die iedere keer aanhaken op gastvrijheid.”

**I:**

“Vanuit het management en dan doorgestuurd vanuit strategisch naar tactisch naar operationeel?”

**R:**

“Nou ik moet eerlijk zeggen dat het leuk is om te zien dat het eerder vaker andersom gaat. Het begint vaak op de werkvloer en dan zegt een teamleider, de eerste leidinggevende boven een groep van daar zou ik eens iets moeten, en beste manager wat vind jij en hoe kan ik en waar kan ik aanhaken en die zegt dan daar hebben ze het zo gedaan en daar zo en daar zo en kijk eens wat je ervan kan maken en wie je daarin kan ondersteunen.”

**I:**

“Dus de mensen die het dichtste op het proces zitten die zijn de meer innovatieve mensen die echt ingeven van hoe het anders kan.”

**R:**

“Daar ontstaat vaak de behoefte. En dan wordt die behoefte wel gevoed en ondersteunt vanuit het management.”

### **Toegevoegde Waarde**

**I:**

“Wat voor toegevoegde waarde ervaren jullie van gastvrijheid als ziekenhuis en als FACILITAIR BEDRIJF? Wat levert het nu echt op? Wat is het ...”

**R:**

“Dat is een goede vraag. Er wordt natuurlijk altijd geroepen dat ziekenhuizen zich moeten onderscheiden. Onderscheidend vermogen zo’n term die ineens de laatste 4 jaar om de haverklap voorbij komt zeilen. En dan denk ik van ja er zal best een steeds groter wordende groep zijn, waarvan mensen zijn die zeggen ik vind het eten in het Reinier de graaf zo lekker als ik nog eens een keer geopereerd moet worden dan ga ik daarnaar toe. Maar ik hoop dat het voor de meeste mensen nog steeds zo is dat de medische zorg, de kwaliteit daarvan de eerste prioriteit is. Aan de andere kant als je goed behandelt wordt op het totale vlak, de arts is vriendelijk en legt alles goed uit je kunt gewoon goed parkeren, je wordt netjes te woord gestaan als je een medewerker tegenkomt krijg je op z’n minst een goedemorgen of een knikje, mensen zeggen vriendelijk gedag.”

**I:**

“Mensen hebben het gevoel dat ze worden opgemerkt.”

**R:**

“Precies. Je bent daar dus als patiënt en niet als nummer of als onderzoeksobject, ook nog wel is



genoemd. Maar je bent daar als patiënt inderdaad en je wordt opgemerkt. Dat is toch heel erg belangrijk. En dat maakt denk ik de stap naar een ziekenhuis minder groot. Maar goed wat levert het nu echt op ik hoop dat het zo is dat het ons oplevert dat mensen blijven terugkomen naar het ziekenhuis. Of het zo is dat weet ik niet.”

**I:**

“Wat zetten jullie daarvoor voor middelen in naar buiten toe, dat inderdaad de gasten het gevoel hebben van daar wil ik naar toe terug. Is dat echt van hoe jullie omgaan met elkaar en met de gasten?”

**R:**

“Dat is denk ik het belangrijkste. Als iemand hier met een goed gevoel een behandeling heeft ondergaan en je hoort daarna nooit meer wat van ons en hij krijgt weer eens iets. Dan heeft hij nog steeds dat goede gevoel over het Reinier de graaf. Dus dat staat voorop denk ik, maar daarnaast benaderen we patiënten op verschillende manieren ook achteraf. En vragen we naar hun ervaringen. Dus dan wordt in een klanttevredenheidsonderzoek gedaan. Er wordt een soort ziekenhuiskrant verspreidt in onze regio, waarin innovaties staan, nieuwe behandelingsmethodieken, maar ook zoets als het nieuwe eten en drinken wordt daarin uitgelegd en daarin wordt verteld waarom we dat doen. Dus op die manier proberen we mensen te informeren en zo een beetje aan ons te binden. En er zijn persberichten en relaties met huisartsen die we hebben en zo zijn er heel veel initiatieven. Maar echt op het gebied van gastvrijheid dan denk ik toch dat de ervaring heel goed moet zijn.”

### **Ervaringen**

**I:**

“Wat zijn jullie dan jullie ervaringen op het gebied van wat werkt er nu echt wel voor gastvrijheid van je organisatie en wat werkt er absoluut niet wat jullie eigenlijk belemmert? Wat u net zelf al aangaf was dat de medewerkers naar de hotels gingen voor do's en dont's, zou u die ook van het ziekenhuis kunnen benoemen, of van het Facilitair Bedrijf?”

**R:**

“Wat er echt niet werkt, wat je in de hotellerie wel vaak tegenkomt dat zijn vaste protocollen. Over hoe je iemand benadert. Wat je doet, wat je zegt, dat werkt hier echt niet. In een hotel kun je je klanten, je vaste klantengroep definiëren, dat zijn misschien drie categorieën maar je kunt ze definiëren, maar bij ons is het gewoon een doorsnee van dit atterentie gebied. Daar zitten zoveel verschillende mensen in met zoveel verschillende levensopvattingen en culturele achtergronden, religieuze achtergronden, dat niemand is in een protocol te vangen, er is geen gemiddelde patiënt. Dus don't is veelte veel vastleggen en je medewerker forceren naar een heel vast en strak protocol van handelen en dan heb ik het niet over geven het geven van prikken of medicatie maar over bejegening. Dus voor een receptionist is een protocol waardeloos. Dat is dus de don't wat de do is in dit geval is dus laat mensen los, leer ze wat respect is en leer ze wat de juiste manier van bejegening is, leer ze wat communiceren is en hun rol voor het ziekenhuis en dan kunnen ze in iedere situatie in principe de juiste rol aannemen. Het juiste gesprek voeren.”

**I:**

“Ze kunnen meer dan wat er in een protocol is vastgesteld, ze kunnen meer doen voor hun gasten, ze hebben meer vrijheid daarin.”



**R:**

“Jaja. Nee echt het initiatief en de vrijheid bij je medewerkers laten. Een echte do is ook overleggen in het geval van onze organisatie betrek de zorg ook bij alle facilitaire initiatieven.”

**I:**

“Dus alles wat je doet daar houd je de zorg voor de patiënten voor ogen, dus eigenlijk staat de klant bij jullie centraal?”

**R:**

“Ja dat zegt ook weer iedereen de klant staat bij ons centraal. Bij ons staat niet altijd de klant centraal soms is dat ook helemaal niet goed om te doen, denk ik. Want je zit namelijk in een soort spanningsveld tussen. Stel wij zeggen wij willen dat de patiënt kan kiezen wanneer die mag eten. Dat mag hij helemaal zelf weten. Dan komen wij direct in een conflict met de verpleeg afdeling waar veel diabeten liggen. Want dat klopt niet dat zit niet in hun medische systeem en in hun route. En dat kunnen ze ook niet en het is ook niet goed voor de patiënt. Dus je moet dus met elkaar bedenken of een ogenschijnlijk logisch ding, namelijk laat los wanneer iemand wilt eten, laat hem zelf beslissen, of dat ook wel echt verstandig is om te doen. Overleg met de zorgverleners en betrek ze bij je wat je gaat doen. Je mag best de lead nemen als Facilitair Bedrijf, soms ook echt wel goed om te doen, maar trek vooral die zorg erbij. Zodat ook daar de initiatieven gedragen gaan worden. dat is wel echt heel belangrijk.”

### **Onderscheidend vermogen**

**I:**

“Zodat je ook echt als een organisatie naar de gasten toe beweegt. Dus niet dat de afdeling zus en zo zegt en de medewerker van de zorg zo zegt. Wat is daarin jullie onderscheidend vermogen t.o.v. andere facilitaire bedrijven?”

**R:**

“Nou ik denk dat het met name waar wij echt op onderscheiden, maar goed dat is toch, dan kom ik weer op hetzelfde terug, maar dat is echt wel waar we trots op zijn en dat is dat stukje eten en drinken in combinatie met de assist die we op de verpleegafdeling hebben. Inmiddels zijn we echt niet meer uniek in wat we doen. Maar we zijn er nog wel steeds heel erg trots op. Als we niet doorontwikkelen is het ook geen onderscheidend vermogen meer want dan hebben ze het straks allemaal. Maar we vinden wel dat dit systeem nog zoveel mogelijkheden biedt om door te ontwikkelen. En denken we bijvoorbeeld aan zelf je toetjes samenstellen, want thuis doen we dat toch ook. Een pak chocolade vla een pak vanille vla. Dat doen we bij elkaar dat vinden we lekker. We willen zelf kiezen. Waar het kan, geef ze de ruimte. Zo zijn er nog heel veel initiatieven die hieraan toegevoegd kunnen worden. en moet het dan uiteindelijk een hotel worden, krijg ik dan vanuit de zorg te horen, nou ja misschien wel een beetje ja, waarom niet. Je wilt toch dat iemand zich er prettig voelt en dat ie in een lekker bed ligt met schone lakens. Hij is al hartstikke ziek, laten we het een beetje...”

**I:**

“Comfortabel maken.”

**R:**

“Ja, precies. Die vierbed kamer die helpen daar echt niet bij.”



**I:**

“Nee”

**R:**

“Nee, alhoewel er nog steeds een patiëntengroep is die toch de voorkeur hebben om niet alleen op een kamer te liggen maar in de nieuwbouw gaan we dat niet meer op deze manier doen.”

**I:**

“Mensen zijn tegenwoordig steeds meer gesteld op hun privacy.”

**R:**

“Ja”

**I:**

“Of niet alles hoeft iedereen te zien en te weten.”

**R:**

“Dat is eigenlijk gewoon iets idioots wij leggen gewoon dames en heren bij elkaar op een zaal. Misschien dat het zo is dat mensen in de leeftijdscategorie tot 40 jaar daar niet zo heel veel moeite mee hebben, maar als ik mensen in de leeftijdscategorie van 65 jaar en wat ouder die horen we toch wel regelmatig zeggen waar slaat dat op dat ik met een man op de kamer lig, hij ligt keihard te snurken.”

**I:**

“Ik denk dat daar ook een stukje godsdiensten en religie van bepaalde bevolkingsgroepen bij naar voren komt.”

**R:**

“Je dwingt eigenlijk mensen hun eigen grenzen te overschrijden daarmee. En we vinden het allemaal heel normaal, want planning en technisch moeten we toch de bedden vol hebben anders verdienen we niets. Dat hoort er ook allemaal bij. Dat zijn wel dingen waar we steeds bewuster van worden dat het eigenlijk helemaal niet zo normaal is wat je doet.”

**I:**

“Want jullie gaan steeds meer bewuster nadenken over hoe je het zelf als gast zou willen en dat dan gaat proberen te implementeren of alvast gaat opzetten voor het nieuwe gebouw, de nieuwe organisatie waar jullie naar toe willen.”

**R:**

“Ja inderdaad.”

### **Grenzeloze Gastvrijheid**

**I:**

“Net gaf je al aan moeten we dan een hotel worden vanuit de zorg, maar tot hoever gaan jullie met gastvrijheid, zijn er grenzen aan verbonden en wat is daarvan zichtbaar?”

**R:**

“Ja, er is natuurlijk een grens. De eerste grens die er is de medische grens. Iemand die ondervoedt is en die zegt doe mij maar licht kaas bijv. die zullen we toch wel met klem adviseren om dat niet te



doen. Doet ie het toch, terwijl de diëtisten toch wel wat extra heeft voorgeschreven dan gaan we toch echt wel in overleg met de diëtisten van dit gaat dus niet goed. Er is een medische grens aan alles. Als iemand misschien met een alcohol verslaving wordt opgenomen of als gevolg van een overmatig alcohol inname toch ziek wordt en hij ligt hier in het ziekenhuis dan zullen we misschien wel met kerst voor alle patiënten een wijntje schenken behalve voor die. Want we gaan natuurlijk niet de boel onder spanning zetten. Dus ja er zijn grenzen maar ik vind dat die nog wel ver weg liggen.”

**I:**

“Ze zijn niet duidelijk vastgesteld voor een gast. Dat het heel snel merkbaar is van oké ik heb een grens bereikt wat niet kan of wat niet lukt?”

**R:**

“Nee, maar gasten doen dat ook nog niet. Die gaan dat waarschijnlijk wel steeds meer doen, maar die drijven het meestal niet op de spits. Ja natuurlijk als iemand in de winkel om verse aardbeien vraagt dan zeggen wij ja ach mag het ook een schaalpje vers fruitsalade zijn. Dus je probeert er een beetje er om heen te bewegen en een alternatief aan te bieden. dus dat is eigenlijk wat we doen.”

**I:**

“Je verkoopt geen nee, maar je probeert het wel.”

**R:**

“Precies.”

### **Medewerkers**

**I:**

“Net had je het al heel veel over je, in het begin, over je medewerkers, de trainingen van Fred Lee van Remco Klaassen zijn er ook andere manieren waarop de medewerkers in jullie systeem zijn opgenomen, hoe gaan jullie met ze om?:

**R:**

“Het begint al bij de werving en selectie, dat er steeds, bij het groeien van het gastvrijheids bewustzijn en steeds kritischer gekeken wordt naar we stellen een vacature wat moet die medewerker nu echt precies ook op het gebied van gastvrijheid voor kwaliteiten hebben, wat is daarin belangrijk. Daar begint het al allemaal mee bij werving en selectie. Het komt terug in de beoordelingsformulieren of in de jaargesprek formulieren. Dus tijdens het jaargesprek is het een onderwerp. Je ziet het op steeds meer agenda's van werkoverleggen standaard terugkomen. En dan mag een medewerker misschien een ervaring vertellen of een verbeterinitiatief toelichten. Dus medewerkers worden ook betrokken, want met betrokkenheid hebben ze ook meer verantwoordelijkheidsgevoel bij het realiseren van het eindresultaat. En dat werkt echt nog niet in iedere afdeling geweldig. Maar binnen het FACILITAIR BEDRIJF zie je dat wel groeien.”

**I:**

“Werkt het ook bij sommige medewerkers heel veel weerstand op, het was goed zo als het was of zoals het ging.”

**R:**

“Ja hoor.”



**I:**

“En hoe gaan jullie daarmee om met weerstand?”

**R:**

“In eerste instantie probeer je toch iemand te overtuigen, of een ander inzicht mee te geven. Daar heb je verschillende methoden voor je geeft hem misschien een speciale training of als het allemaal nog steeds niet leidt te werken dan kijk je toch of een andere functie misschien geschikt er is voor die medewerker. En ja we hebben het ook wel eens meegemaakt dat we tegen iemand moesten zeggen zo werkt het allemaal niet en het is toch beter als je gaat kijken naar een andere werkgever. Want als je iets wilt bereiken op het gebied van gastvrijheid dan werken sommige dingen ook echt niet meer.”

**I:**

“En maak je dan ook met de medewerkers daar duidelijke afspraken over hoe zij de gastvrijheid moeten uitdragen naast alle trainingen?”

**R:**

“Dat proberen we wel, maar dat is onze laatste constatering met elkaar geweest wat is nu eigenlijk precies gastvrij gedrag, want we merken dat bij facilitaire medewerkers toch gastvrij gedrag heel concreet moeten maken, dus in de zin van als je iemand tegen komt op de gang dan zeg je even vriendelijk goedemorgen of een knikje, dus maak het heel concreet. Waar we op dit moment mee werken of aan werken is met alle leidinggevendenden binnen het FACILITAIR BEDRIJF is het concreet maken van het gedrag. Zodat we daar ook betere afspraken over kunnen maken binnen alle verschillende teams. Want voor een transportmedewerker is dat weer heel anders dan voor een schoonmaakmedewerker of een receptionist de concrete vertaling.”

**I:**

“Komt daarbij voor jullie ook etiquette om de hoek kijken?”

**R:**

“Ja, maar dat is toch echt iets waar we eigenlijk nog even niet aan willen.”

**I:**

“Nu eerst het een en dat eerst goed uitwerken en dan het ander?”

**R:**

“Ja precies, eerst het initiatief behouden en de medewerkers de vrijheid geven en als dat dan toch niet werkt of we moeten het toch nog verder standaardiseren, dan zullen we die stap wel nemen, maar we willen liever kijken of het zo kan werken. Dus laat mensen vrij, laat ze los om het zelf in te vullen. En durf dan ook als leidinggevende het gesprek aan te gaan als jij vindt dat het niet gastvrij is en je medewerker vindt eigenlijk dat ie het hartstikke goed heeft gedaan.”

**I:**

“Dus echt met elkaar het gesprek durven aan gaan.”

**R:**

“Ja, gastvrijheid geeft heel veel ruimte tot discussie.”

## **Catering**



**I:**

“In het begin hadden we het natuurlijk heel veel over de catering specifiek hoe jullie dat hebben ingericht met die broodwagen en de maaltijdcomponenten met de menukaart, hoe hebben jullie het onderzocht dat juist dit concept juist goed was, zeg maar, wat je ook al zei daar zijn we de eerste mee of wat andere ziekenhuizen ook gaan gebruiken. Hoe ben je er toe gekomen?”

**R:**

“Wat ik net ook een beetje zei, marktonderzoek en het onderbuikgevoel. Hartstikke slechte motivatie en een hele slecht onderbouwing maar wij hadden het gevoel dat op basis van wat we om ons heen zagen op basis van de ontwikkelingen dat het gewoon moest gaan werken. Want hoe kan het nu niet werken, iets wat je nu besteld en wat je binnen 20 minuten uitgeserveerd krijgt. Het is gebleken dat het werkt, maar het had net zo goed, door dat we eigenlijk een slecht onderbouwing hadden, had het net zo goed anders kunnen gaan.”

### **Toekomst**

**I:**

“Wat is jullie toekomstbeeld voor jullie Facilitair Bedrijf?”

**R:**

“Ons toekomstbeeld is toch echt meer richting dat horecamatige werken, meer hotel, meer restaurant. Maar ook alle facilitaire medewerkers in herkenbare uniformen. Nu lopen nog vaak transportmedewerkers in dezelfde witte kleding als de verpleegkundige. Dat vinden we jammer. Want je mag best herkenbaar zijn, vinden wij als facilitair medewerker. Het is ook echt vaak wel, dat heel veel mensen trots zijn op hun werk. En dat kun je zoveel beter laten zien aan de buitenwereld als je daar ook bijpassende kleding bijdraagt. Ons toekomstbeeld is naar een gedegen organisatie, één die beter onderbouwt is met metingen, die beter onderbouwd is met doelstelling, die we gaan inzetten, we gaan het controleren, dus meer gedegen en betere bedrijfsvoering is waar we naar toe willen. Met name op het gebied van gastvrijheid willen we daar ook meer ritme in hebben. Ieder jaar komen er bepaalde gastvrijheiditems voorbij, iedere medewerker gaat op training, we moeten een soort standaard maken. een standaard in de aansturing maar niet in hoe je het moet uitvoeren.”

**I:**

“Hoe gaan jullie dadelijk inspelen op die toekomst met de veranderende politiek en maatschappij, veranderende vraag, dat de zorg tekorten nog groter worden i.v.m. budget tekorten en de verzekeringen, hoe gaan jullie daar op inspelen?”

**R:**

“In het medisch strategisch beleidsplan hebben we onszelf ten doel gesteld dat ook wij moeten gaan bijdragen aan die tekorten. Maar hoe we dat precies moeten gaan doen is voor ons, voor mij persoonlijk niet echt duidelijk. Wat ik weet is dat wij al heel aantal jaren enorm aan het bezuinigen zijn en aan het besparen zijn om straks een nieuw ziekenhuis neer te zetten, want je krijgt niet meer net als vroeger een pot met geld van de overheid en daar moet je het van doen, nu moet je een hypotheek gaan halen bij de banken. Die zijn natuurlijk gek als ze jou een hypotheek van hoeveel miljoen gaan geven. Wij zijn op dit moment enorm aan het werken aan ons eigen vermogen anders krijgen we die hypotheek straks helemaal niet, we krijgen hem wel maar je moet wel de banken je goede wil laten zien zeg maar. Daar wordt op dit moment een heleboel tijd en energie in gestoken en tot voor kort was dat ons voornaamste reden om te bezuinigen. En die bijdrage aan .. ik weet het niet



ik kan die vraag eigenlijk niet beantwoorden. Als het gaat over die tekorten die gaan ontstaan in de zorg. Ik denk wel dat zoiets als, dat komt weer op hetzelfde terug, is zo'n assist waarbij je eigenlijk zegt van die verpleegkundige hoeft niet meer het eten uit te serveren, die moet gewoon doen waarvoor ze opgeleid is en waar ze goed in is. Zij heeft immers ook een ander salaris als een assist medewerker. En een assist medewerker vindt het hartstikke leuk om te doen wat ze doet. Dus per saldo kost dat ons natuurlijk minder."

**I:**

"Dus jullie gaan door middel van die veranderingen inspelen op hoe de toekomst zich gaat bewegen, op de veranderingen."

**R:**

"Ja, wat ik wel weet en wat ik ook wel zie ontstaan intern is meer zorgpaden. Iemand, op het gebied van borstkanker zijn we nu wel goed in, iemand komt binnen, die heeft op één dag heel veel afspraken achter elkaar en al die zorgverleners gaan dus die informatie die ze verzamelen over dat ene knobbeltje, dat wordt geanalyseerd en dan krijgt iemand indien mogelijk diezelfde dag of anders zo snel mogelijk daarna uitslag. Ik heb het gelukkig nog nooit doorlopen dat proces en ook niet bij betrokken geweest maar wat ze dus doen op heel veel gebieden is zorgpaden ontwikkelen zodat mensen sneller door het proces heen gaan. Daarvan zegt men dat het uiteindelijk ook minder kost."

**I:**

"En dat levert weer bij aan jullie gastvrijheid voor het gehele ziekenhuis?"

**R:**

"Dat levert bij aan gastvrijheid ja."

**I:**

"Je had het net ook over het verspreiden van het krantje bij de omgeving, gebruiken jullie ook social media om je als ziekenhuis beter op de kaart neer te zetten voor je gastvrijheid?"

**R:**

"Volgens mij zijn wij onlangs opgestart met twitter. Er wordt getwittert, gehyvest, op linkedin is de communicatieafdeling ook nog redelijk actief. En dan natuurlijk de website, maar dat valt niet onder social media."

**I:**

"Hebben jullie dan daarop ook een soort gastvrijheid, zodat je als één naar buiten treedt op al de : verschillende dingen, of je dat weet?"

**R:**

"Nee dat denk ik niet."

**I:**

"Gewoon alles weer verschillend?"

**R:**

"Ja ieder z'n eigen ding."



### **Tot Slot**

**I:**

“Dan kom ik bij mijn laatste vragen uit. Wat is er uiteindelijk heel erg zichtbaar en opmerkbaar voor gasten van het ziekenhuis van jullie gastvrijheid, wat is er nou naast de catering en naast het begroeten van de gast nu echt zo ontzettend merkbaar?”

**R:**

“Ik hoor toch wel vaak dat de sfeer in alle gebouwen als prettig wordt ervaren. Dan wordt er vaak gezegd ondanks die oude gebouwen, waren de mensen wel heel aardig tegen me en voelde ik me ook prettig. En dat is natuurlijk voor patiënten uitermate belangrijk, want ze kunnen wel een vervelende kwaal hebben. Dus dat is wat we terughoren. Het is meer het gevoel als ze binnenkomen.”

**I:**

“Een beleving.”

**R:**

“Ja toch wel, ondanks dat het toch veelde krap is bij de receptie, als er dan iemand je te woord staat komt het gemeend, eerlijk en oprecht over. En dat is wel waar je voor gaat met z’n allen. Dat is volgens mij het belangrijkste. Daarnaast hebben we allerlei kleine diensten, initiatieven, die als heel prettig worden ervaren. Bijvoorbeeld de webcam op de couveusekamer, voor als ouders hun kindje hier moeten achter laten of naar huis gaan en ook voor familie thuis die het kindje ook willen zien. Dan krijgen ze een wachtwoord en een code en dan kunnen ze dus via de camera die boven de couveuse hangt het kindje zien. We hebben sinds een jaar internet voor alle gasten hier. Er is mogelijkheid om naar een stilte ruimte te gaan, er is een islamitische gebedsruimte, er is een vrijwilligerscentrum daarin werken ook mensen die bij je komen om de spits te brengen of gewoon even ’s morgens om te vragen wilt er iemand nog een krantje of is er nog een wasje. Want ja er zijn hier ook patiënten die hier drie weken moeten verblijven en dan alleen zijn. Nou die willen misschien dat hun pyjama is een keer wordt gewassen. Of dat ze krijgen misschien een keer bezoek en hun kinderen houden heel erg van noem het maar, hier heb je een tientje wil je wat voor mij gaan halen dat en dat en dat want ik krijg speciaal bezoek. Dat wordt dus gedaan voor de patiënten die op de verpleegafdelingen zijn opgenomen wordt altijd met de feestdagen iets bijzonders gedaan, zowel op de menukaart als in de vorm van een kleine traktatie. Ook op de kinderafdeling. Met Pasen bijv. krijgt iedereen natuurlijk paaseieren. En op de kinderafdeling komen er dan paashazen op die manier.”

**I:**

“Even een dagje er tussen uit hun ziek zijn voor de kinderen?”

**R:**

“Ja dat soort kleine initiatieven, voor kleine patiëntgroepen, worden er dan allemaal ondernomen. Onlangs hebben we de winkels in de gebouwen vernieuwd. Dus in die zin proberen we ook het toch allemaal te laten sjoelen. Dat is eigenlijk wat je merkt aan gastvrijheid en aan initiatieven die in de laatste 2, 3 jaar zijn ontplooit.”

### **Grafiek**

**I:**



“Dan heb ik nog een vraagje, ik heb een grafiek gemaakt en kunt u daarin aangeven waar jullie nu staan met jullie gastvrijheid en naar waar jullie naar toe willen en waarom.”

**R:**

“Waar staan we nu..”

**I:**

“Ik heb het zelf ontworpen.”

**R:**

“Ik denk dat we ergens hier, voorzichtig, hier staan. En ik denk dat we ergens hier naartoe willen. En waarom, waarom staan we hier of waarom willen we daar naartoe?”

**I:**

“Ja.”

**R:**

“Waarom staan we hier: nou ik denk we zijn op de goede weg, ondernemen de goede initiatieven, de organisatie is in de laatste 2 jaar goed gesteld, we hebben de juiste mensen op de juiste plek zitten volgens mij, ook qua leidinggevendenden ook qua ondersteuning.

Waarom willen we hier naartoe: er zit nog heel veel ambitie in iedereen eigenlijk. We zien heel goed wat andere ziekenhuizen beter doen dan wij, dat prikkelt ons het irriteert ons soms eigenlijk. Zelfs al zouden we niets doen dan komen we toch dicht bij waar we willen zijn. Als we door het management ondersteunde initiatieven nemen komen we toch dicht hierbij, omdat er toch te veel motivatie is om te verbeteren bij alle leidinggevendenden. En dat komt vanuit henzelf, maar ook vanuit de visie die ze gezien hebben waar ze ook enthousiast van worden. en naar mijn mening heeft Reinier de graaf heel lang een niet duidelijke koers gevaren en nu die er is pakt iedereen hem met beide handen aan.”

**I:**

“Om verder te gaan in het ziekenhuis om het ziekenhuis beter op de kaart te zetten”

**R:**

“Ja precies plus iedereen die hier nu werkt en die van plan is om hier nog zeker 4 jaar te blijven werken, weten ook dat ze naar dat nieuwe gebouw gaan. En daar..”

**I:**

“Daar willen ze graag werken.”

**R:**

“Kijk dat is wat ik bedoel met in het nieuwe gebouw komt alles goed zegt iedereen en dan lachen we ook wel met elkaar want dat is natuurlijk niet waar, maar laten we het erop houden dat het anders gaat. En op z’n minst hetzelfde als nu, maar hopelijk beter.”

**I:**

“Voor mijn beeld jullie hebben nu een h gebouw een b gebouw de huisartsenpost en nog meer geloof ik, komt dat dan allemaal in één gebouw komen?”



**R:**

“De h en b gebouwen verdwijnen inclusief de woontorens die erbij staan. En die komen samen in één gebouw waarnaar er verbindingen worden gemaakt naar de andere gebouwen.”

**I:**

“Een soort van rugzakjes idee”

**R:**

“Ja. Het parkeren gaat ook anders worden en dan komt er veel ruimte vrij.”

**I:**

“En dan krijgen jullie meer parkeerruimte en omgevingsruimte?”

**R:**

“Nou we gaan eigenlijk ik meen dat we een deel van onze grond willen gaan verkopen aan de gemeente. Die gaan er misschien huizen of een winkelcentrum op bouwen, ik weet niet wat ze erop gaan bouwen, en daar waar we gaan parkeren gaan we op meerdere lagen parkeren. Niet ondergronds, maar bovengronds, dus we gaan minder vierkante meter beslaan. Uiteindelijk wordt het nieuwe gebouw kleiner dan de totale oppervlakte van het h en b gebouw bij elkaar. Want we schuiven bij elkaar in en in deze gebouwen zitten heel veel onpraktische vierkante meters.”

**I:**

“En dat staat voor over vier jaar op de planning en dat het er dan is.”

**R:**

“Ja en het wordt vanaf nu zo’n beetje aanbesteedt, de plannen zijn definitief, en dan gaan we denk ik richting het einde van het jaar een aannemer hebben en weten we wanneer de eerste paal de grond in gaat.”

**I:**

“Gaaf het ook voor je gasten problemen veroorzaken qua bereikbaarheid of hoe gaan jullie dat in banen leiden?”

**R:**

“Dat weten we nog niet maar we weten wel dat we een soort, dat we wellicht een tijdelijk een dubbele facilitaire organisatie moeten hebben. Een die zich bezig houdt met de nieuwbouw en de tijdelijke situatie en een die wat we nu doen instant houdt. Dus we hebben wel nagedacht over het organisatiemodel, hoe regel je dat nou? Want ja onze gasten gaan er waarschijnlijk wel last van hebben dat hier ineens een heel groot bouwterrein staat en dat er wagens met bouw materiaal over het Reinier de graafweg rijden, waardoor ze geen overzicht hebben. Daar hebben we verschillende ideeetjes voor, misschien golfkarretjes om mensen van a naar b te brengen, vrijwilligers die begeleiden op de parkeerterreinen, maar voorlopig hebben we gezegd wat kunnen we nu doen. We hebben nu alle buitenbewegwijzering aangepast en vernieuwd, dat staat goed, ook al wordt dit hele midden terrein afgesloten. We hebben vlaggen bij de ingang neergezet zodat ze even wat extra herkenbaar zijn. De parkeerterreinen zijn ook geasfalteerd. Dus de bestaande terreinen die we al heel lang nog moeten gebruiken, daar staat het nu goed. En de volgende stap is als we weten wanneer en in welke fase er gebouwd gaat worden hoe gaan we dat dan in de tussentijd oplossen. Er wordt nu wel over nagedacht maar alleen op het organisatorische gebied. Dus de poppetjes.”



**I:**

“Ik was eventjes nieuwsgierig naar hoe jullie dit dan doen. “

**R:**

“Dat wordt echt in mijn beleving echt een hele kluif, want uit mijn kwaliteitsbeleving heb ik zo iets van regel het maar goed, want mensen worden helemaal gek als ze hier tot in hun enkels in de blubber staan en per ongeluk het verkeerde pad hebben gekozen.”

**I:**

“Mensen zijn toch vertrouwd met oké daar zit het Reinier de graaf en ik weet dat daar het h en b gebouw staat en ik weet dat we daar de huisartsenpost zit.”

**R:**

“Ja die kijken niet zoveel meer naar de borden. Die gaan op de automatische piloot. Dat doe ik ook, ik werk hier inmiddels. Maar het maak niet uit waar ik naar toe ga als ik ergens anders heen ga voor de eerste keer, heb ik me goed georiënteerd misschien een kaartje bij me en de navigatie aan. Dan weet ik het en als ik er de volgende keer kom dan weet ik het en dan wil ik het liefst op hetzelfde parkeerplekje staan als waar ik de eerste keer stond.”

**I:**

“Ja zo is het wel.”

**R:**

“Ik wil niet zeggen dat iedereen hetzelfde is als ik, maar zo zit het in zijn algemeenheid in elkaar. “

**I:**

“Vaste gewoontes, alles wat we kennen dat is zeker en dat willen we ook zo. Dus daarom denk ik ook dat als je voor een tweede keer dezelfde patiënt hier krijgt, al is het voor een hele andere medische ingreep, dan zal ie toch z’n ervaringen aan elkaar gaan meten.”

**R:**

“Ja en echt de ene arts is de andere niet. En de ene patiënt is ook de andere niet, maar je hebt natuurlijk binnen ziekenhuizen te maken met verschillende maatschappen en niet iedere maatschap heeft hetzelfde beeld over hoe je een gast dus benaderd. Er bestaan ook culturen binnen die maatschappen en het is niet per se goed of fout maar het is anders. Op dat gebied hebben we echt nog een hele hoop te doen. Dat is leuk.”

### **Stelling**

**I:**

“Dan heb ik nog een laatste vraag, en dat is een stelling en ik wil graag weten wat uw mening daarover is. “Kan Facility Management nog zonder Gastvrijheid Management? En kunt u dit toelichten.”

**R:**

“Nee, in mijn beleving zijn wij al doordrenkt van gastvrijheidmanagement, in alle beslissingen en keuzes die je maakt moet je gewoon de klant als uitgangspunt nemen. Het klinkt een beetje afgezaagd maar sterker nog ik merk vaak als dat wij niet tegen de organisatie zeggen weet je zeker dat je de parkeertarieven wilt verhogen want er gaat iemand straks ik zeg even wat 2,50 voor een



uur betalen, zou je dat zelf normaal vinden? Dat ze zeggen, van ja maar we hebben een beetje geld tekort dus het moet. Dus als jij naar een ziekenhuis gaat en je betaald daar 2,50 per uur dan vind je dat normaal. Je moet zelf als facilitaire organisatie je eigen interne klanten helpen herinneren aan het feit dat we dus nog een gast hebben een patiënt en ik heb vaak het idee als wij dat niet doen dat het nog onvoldoende gebeurt. Dus nee, alles wat wij doen is uiteindelijk voor gasten, voor klanten, voor interne klanten om te beginnen maar ook uiteindelijk voor je externe klanten. Dus nee het kan echt niet meer zonder elkaar. Sterker nog iedere manager moet het ook kunnen.”

**I:**

“Denk je dat het de nieuwe rol wordt van de Facility manager? Hospitality manager?”

**R:**

“Ja, ik had er nog niet zo over nagedacht, totdat ik het zag in je brief. Het was wel grappig dat ik me toen ook eigenlijk realiseerde dat het ook is waar we langzaam naar toe aan het bewegen bent. Maar alleen omdat je er iedere dag mee te maken hebt, doe je het gewoon, maar langzaam sluipt het er in en is het ook straks zo dat je misschien geen Facility manager bent maar een Hospitality manager bent meer. Dus stelling is nee ze kunnen niet zonder elkaar.” Einde.

### **Bijlage 10: Uitwerking Interview Groene Hart**

---

**Organisatie : Groene Hart Ziekenhuis**

**I = Janine Willemstein, interviewer**

**R =Meneer M. Loot, respondent**

**Interview 1 van 12 augustus**

#### ***Ter correcte verslaglegging***

“Het is vandaag vrijdag 12 augustus 2011 om 09:30 uur en ik heb vandaag een afspraak bij het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda met meneer M. Loot, manager Gastvrijheid.”

#### **Algemeen**

**I:**

“Uiteraard heeft dit ziekenhuis zich verdiept in gastvrijheidmanagement, maar waarom?”

**R:**

“Omdat wij vinden dat je moet sowieso medisch een goed ziekenhuis zijn, maar medisch en niet medisch moeten wel samen en met elkaar in balans zijn. En laten we heel praktisch wezen de meeste mensen die het ziekenhuis verlaten, die komen thuis en dan vraagt iemand hoe was het ziekenhuis en dan beginnen ze vaak over niet medische zaken om het ziekenhuis te beoordelen. Dat kunnen we allemaal mooier maken of slechter maken als dat het is, maar dat is nu eenmaal de praktijk, natuurlijk als je linkerbeen wordt afgezet in plaats van je rechterbeen, dan ga je het niet hebben over schoonmaak, dan heb je een medische noodzaak of een medisch probleem, maar in z’n algemeenheid gaat het over niet medische dingen. En dat realiseren wij ons ook heel erg goed. Wat wij vinden eigenlijk ook dat je aan de ene kant heb je mensen die beter maken, maar ook beter voelen. Denk maar aan als je vroeger ziek was, dan wilde je eigenlijk niet naar school en dan mocht je van je vader en moeder thuis blijven en op de bank liggen en dan kreeg je een aspirientje. Dat was het medische gedeelte. En het niet medische was dat je kreeg een aai over je bol, je mocht op de bank liggen, met een dekentje over je heen en er werd gevraagd wat wil je eten vandaag. Dat gaf je een beter gevoel. Wij vinden dat die twee dingen met elkaar in balans moeten zijn. Wij zeggen niet



dat het niet medische belangrijker moet zijn, maar wij zeggen wel dat het minimaal gelijkwaardig moet zijn aan elkaar in hun beleving.”

**I:**

“En dat is de reden waarom jullie er belang aan zijn gaan hechten?”

**R:**

“Ja je wordt er op beoordeelt heel simpel. Kijk maar naar de AD top 100, de Elsevier, er zijn steeds meer rankings waarop ziekenhuizen worden beoordeelt op niet medische faciliteiten.”

**I:**

“En dat heeft jullie er echt toe aangezet om gastvrijheidmanagement aandacht en sturing te geven binnen jullie ziekenhuisorganisatie?”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Jullie hebben het, zoals ik dat ook op internet heb gelezen, helemaal volledig geïmplementeerd en ontwikkelt. Hebben jullie daar een bepaald onderzoek voor gedaan hoe jullie dat hebben ontwikkelt?”

**R:**

“We hebben een paar dingen gedaan. Ik denk dat het nu zo’n beetje 5 of 6 jaar geleden geweest is, toen zijn we begonnen met door de hele organisatie heen mensen voor 2 dagen in een hotel neer te zetten en toen hebben we gezegd jongens ga eens nadenken over gastvrijheid wat is dat nou. Toen iedereen die uitnodiging kreeg, van tot en met de Raad van Bestuur tot de verpleegkundige dacht iedereen oh ik ga leuke dingen bedenken en toen kwamen we er eigenlijk heel snel achter dat we helemaal geen leuke dingen kunnen bedenken, maar dat we eerst een aantal basis grondhoudingen goed moesten hebben zoals hoe ga je om met een ander, hoe ga je om met bejegening. Je kan allemaal leuke dingen bedenken, maar als de mensen het niet begrijpen gaat het niet goed. Dus daar hebben we veel aandacht aan besteedt. Toen heeft de faculteit ook nog een boekje ontwikkelt met hoe ervaar ik het ziekenhuis en hoe beleef ik het ziekenhuis. (zie boekje dat ik gehad heb). Daarin zijn zeg maar de 10 spelregels in opgemaakt hoe wij vinden dat, wij vinden dat je een opgeruimd ziekenhuis moet zijn, waartoe moet je als medewerker in staat zijn en hoe beleef je het als patiënt? En het boekje is met gemengde gevoelens ontvangen. Sommige mensen vonden het hartstikke leuk en heel veel vonden het kinderachtig. Maar het is wel de basis van wat wij vinden hoe je als ziekenhuis moet zijn en daarbij hebben wij ook gezegd dat gastvrijheid iets is wat iedereen zelf mee aan de slag moet gaan en zelf moet ontwikkelen. En toen hebben we ook gezegd tegen mensen van ja het moet niet zo zijn dat vanuit een afdeling gastvrijheid ontwikkelt moet worden, want dan wordt het weer een ding van een ander. Het moet eigenlijk in alle afdelingen alle mensen moeten daarmee aan de slag kunnen gaan.”

**I:**

“Een soort van algemeen beeld van hoe we met elkaar omgaan.”



**R:**

“Ja precies, maar als je een goed idee hebt op de afdeling dan moet je het ook gewoon doen. Dat is wel heel lastig. Je ziet dat afdelingen zijn die dat heel goed doen en je ziet ook dat er afdelingen zijn die er helemaal niets mee doen, weinig mee doen. En het laatste jaar, anderhalf jaar, zijn we daar wel een beetje van teruggekomen, in zoverre dat we er toch meer aandacht aan geven, meer gestuurd, maar wel met de visie nog steeds dat iedereen, het is wel een ding van iedereen moet het zijn. En niet van hun manager of van hun afdeling. Dus we zijn nu wel bezig om er weer meer een programma van te maken.”

### **Systeem**

**I:**

“Dat programma wat jullie dan gaan maken is dat dan een bepaalde gastvrijheidformule?”

**R:**

“Kijk dat, het heet Redesign Passenger of Patiënt Program heet het, dat we zijn februari zijn we naar Schiphol geweest. Schiphol is het meest gastvrije luchthaven van Nederland of Europa zijn. Wij willen niet de meest gastvrije ziekenhuis zijn van Nederland, maar wij willen wel een gastvrij ziekenhuis zijn. En als je kijkt naar het Schiphol proces en naar het ziekenhuis, zijn er een hoop mensen die zeggen nou dat is een totaal andere wereld. Dat is het in grote lijnen, natuurlijk is dat ook zo, maar grote lijnen is het proces dat een passagier op Schiphol doorloopt is redelijk vergelijkbaar met ziekenhuizen als je naar de stressfactor kijkt. Dus we hebben gesproken met hun over welk programma lopen jullie dan. Dat programma hebben we nu vertaald naar het ziekenhuis. We gaan in oktober starten met dat programma met ziekenhuis als pilot. En dat gaan we met de eenheid gastvrijheid en de rv en chirurgie, zorg en facilitair gaan we samen het programma doorlopen, als pilot. En dan hopen we zo meteen dat die pilot ervoor zorgt dat we een programma hebben die zo meteen door alle andere rv's doorlopen kunnen worden. Dus we hebben niet gekozen voor planetree, we hebben niet gekozen voor healing environment, we hebben niet gekozen voor fred lee, we hebben niet gekozen voor hostmanship”

**I:**

“Je wilt het gewoon ervaren?”

**R:**

“Nou kijk wij geloven niet heel erg in één systeem. En dat is aan de ene kant heel erg goed, En heel veel ziekenhuizen kiezen voor planetree, dat is super want je hebt ergens voor gekozen. Je kunt beter ergens voor kiezen dan nergens voor kiezen. Wat wij gedaan hebben is dat wij vinden eigenlijk al die meetsystemen hartstikke mooi, maar niet alles. Dus wij hebben gezegd, wij pikken eruit wat wij belangrijk vinden. Dus in dat project zit ook hostmanship, en in die pilot zit ook fred lee en in die bouw zit planetree, zit healing environment. Maar niet het hele programma. Dus daar zit zeg maar..”

**I:**

“Dus jullie hebben eigenlijk gewoon een systeem gemaakt op basis van wat er al bestaat.”

**R:**

“Nou het lastige is het is niet echt een systeem. Wat we met die pilot gaan doen dat wordt uiteindelijk wel een systeem. Waarom wordt het een systeem omdat er een aantal fasen in zitten en die fasen zijn meetbaar, daarom mag je het een systeem noemen. Maar nu hebben we nog niet een



concreet ontwikkeld systeem ervoor het is meer van bedenken is wat en heb je een goed idee dan gaan we dat doen. Dus als we een project doen met oncologie, dan is dat met een begin en een einde en dan doen we weer iets nieuws.”

**I:**

“En houden jullie daarbij rekening mee met de basisverwachtingen van de gasten of verplaatsen jullie je in de gasten of kijken jullie er heel erg vanuit facilitair bedrijf daarbij?”

**R:**

“We hebben, ik zelf heb vorig jaar een onderzoek afgerond naar patiëntbeleving, patiënt partner beleving, binnen het ziekenhuis vanuit het rv en chirurgie vanuit de experience economie. Dat is wel een beetje waaraan we het ophangen, omdat er veel gebeurt buitenom ziekenhuizen heen op beleving. Beleving is iets waar we onze ogen wel voor kunnen sluiten, maar het gebeurt nu eenmaal om ons heen, dus als ziekenhuis heb je er ook heel veel mee te maken en hebben we een onderzoek gedaan naar de beleving van patiënten en partners. En wat je daarin ziet we hebben bijvoorbeeld emoties gehoord. We hebben 5 emoties gehoord: van angst, blijdschap, bang, ongerustheid. En hebben we aan de patiënten gevraagd wat de emotie voor tijdens en na de opname. En daar zie je dus een curve in van hé voor de opname was men bijv. minder angstig dan tijdens. Dat klinkt dan heel erg logisch, maar wat bijzonder daarin is is dat je dan ziet is dat de partner meer angst kent tijdens dat hele proces dan de patiënt zelf. Dat is wel grappig want we focussen ons heel erg op de patiënt maar de partner vergeten we. Die vergeten we niet maar die staat er naast. Terwijl je eigenlijk moet zeggen we vergeten die partner maar die moeten we ook heel erg erbij betrekken bij het proces. Toen hebben we dagboeken uitgezet en hebben we gevraagd aan de patiënten en hun partners om daarin te beschrijven wat je hier nu meemaakt. Dat heeft hele waardevolle informatie heeft opgeleverd, want mensen schrijven nu eenmaal makkelijk.”

**I:**

“Ja, want dan is de drempel weg.”

**R:**

“Ja, maar ze schrijven wel vanuit hun hart. En wat je heel erg ziet is dat emotie, als je het over beleving hebt, is dat wil je goede relatie aangaan met je patiënt en hun partner dan moet je een bepaalde emotionele band met elkaar aangaan. En dat is bijv. wat het onderzoek uitgewezen heeft je kan gratis koffie serveren, je kan eens zeggen parkeer is gratis en we hebben een heel mooi restaurant. Dat is allemaal heel erg mooi, maar dat zijn allemaal uitkomsten aan het einde van de rit. Je zult eerst moeten weten wat zijn de behoeften en de wensen van de patiënt.”

### **Terug naar Algemeen**

**I:**

“Wat houdt het dan voor het management in wat zij daarin doen?”

**R:**

“Wij vinden dat er in, dat staat ook in onze strategische plannen, wij vinden dat elke medewerker in zijn of haar afdeling het belang van de patiënt voorop moet staan. Dat klinkt heel erg mooi, dat roept iedereen al jaren, dat de cliënt of patiënt staat centraal. Dat is natuurlijk grote onzin, want de patiënt staat pas centraal als zij binnen de processen past die wij met elkaar bedacht hebben. Dus daar moeten we maar eens met z’n allen een keer over op houden. We moeten ons nu echt gaan realiseren dat het belang van de patiënt, dat we daarvan uitgaan.”



**I:**

“Dat jullie daar naar toe handelt en binnen alle niveaus en binnen jullie hele organisatie.”

**R:**

“En de managers moeten natuurlijk ook een voorbeeld functie gaan invoeren. En dat kan met hele simpele dingen, bijv. dat de manager niet als eerste de lift in moet als hij beneden is. Want wij vinden dat onze patiënten voorgaan, want als de manager als eerste de lift in stapt kun je niet verwachten van je medewerker dat niet doet. Als de manager niet correct gekleed is volgens de werkwijze, waarom zou de medewerker dat doen. Waarom zou een medewerker de patiënt de weg wijzen als die manager er iedere keer voorbij loopt, of dat propje niet opruimt. Dus je manager is daar cruciaal in, maar moet ook de medewerkers faciliteren vanuit hostmanship. Ook ruimtes creëren en mogelijkheden creëren dat ook de medewerker en met de medewerker in gesprek gaan om te vragen wat zij nu nodig hebben om gastvrij te kunnen zijn. Want we kunnen wel zeggen dat je gastvrij moet zijn, maar als wij het niet verder gefaciliteerd hebben, we moeten wel reëel zijn. Ik wil graag een auto van de zaak, en ik moet vier airco's en een ligstoel hebbe, om maar even te noemen. Dat moeten we niet vergeten. Je ziet heel erg in ziekenhuizen dat we geïnvesteerd hebben in de relatie medewerker patiënt. Maar nu moeten er ook aan denken dat we gaan investeren in de relatie ziekenhuis, medewerker en dan de patiënt en gastvrijheid. De medewerkers moeten hier ook gastvrij kunnen werken.”

**I:**

“Ik denk dat dat dan ook bijdraagt aan de manier waarop zij omgaan met de patiënten, gasten. En dat zij juist de beleving beter kunnen maken.”

**R:**

“Het boekje over Hostmanship heeft een heel mooi verhaal, voorbeeld in. (Boekje van Gunnarsson). Vanuit zijn visie zegt hij dan, het is een voorbeeld, hij heeft een keer een hotel gekocht. En wat de meeste doen als zij een hotel overnemen is de kamers van de gasten veranderen, of aanpassen. Het eerste wat zij gedaan hebben is dat zij zijn gaan zitten met de medewerkers en gevraagd wat vinden jullie nu nodig wat hier verandert moet worden. toen kwamen ze erachter dat het personeelsverblijf echt in en in triest was. Het zag er niet uit, het was slecht, het allereerste wat ze gedaan hebben is de totale medewerkers ruimte opgekapt hebben. Echt vanuit hier komen jullie binnen, hier kleden jullie je om, je pauzes, als dit niet goed is en je hier niet thuis voelt hoe kan je dan in hemelsnaam gastvrij naar je gasten zijn.

Dit boekje moet je echt lezen, moet niets, ik vind wel dat, het heeft in ieder geval mijn ogen geopend in de relatie van we moeten onze medewerker niet vergeten in dit verhaal. We gaven ze wel een opleiding en training, maar we vergaten eigenlijk heel goed na te denken over wat hebben wij nou gedaan om de medewerkers gastvrij te kunnen laten zijn, behalve dan te zeggen je moet gastvrij zijn.”

**I:**

“Door ze bijv. handvatten aan te bieden van hoe ze dat kunnen doen.”

**R:**

“Absoluut. “

**I:**



“Maar ik denk dat meer uit mensen zelf moet komen, want je kan wel proberen er heel veel in te stoppen, maar uiteindelijk moet het uit hun eigen komen.”

**R:**

“Het hotel des Indes uit Den Haag had er een mooie filosofie over. Die vertelden een keer van hoe zij hun mensen selecteren. En daar is diploma in de eerste instantie niet de meest belangrijke in. Wij nodigen mensen uit en in het sollicitatie gesprek vragen zij bijv. goh je woont op kamers en je word gebeld door je moeder dat ze met je tante en oom in de buurt zijn en over een halfuur zijn ze bij je, wat doe je dan? De student of de mensen die gesolliciteerd hebben zeggen dan van dan ga ik me kamer opruimen, ik ren nog even naar de bakker om wat lekkers te halen, die scoren hoog op dat wat ze zeggen. En de vaktermen en vaktechnieken, drie borden dragen en de computer dat leren we je wel, maar gastvrij zijn kunnen we je niet leren. En dus zij pikken de mensen er op die manier voorop uit. Dat vond ik wel heel mooi.”

### **Toegevoegde Waarde**

**I:**

“Wat is de toegevoegde waarde binnen het facilitair bedrijf wat jullie hechten aan gastvrijheid?”

**R:**

“Dat we een verschil kunnen maken met onze collega’s. Het feit dat wij het belangrijk vinden dat het hele proces van de patiënt hun beleving klopt, zowel medisch als niet medisch. En aan de andere kant laten we wel wezen het is gewoon een beweging op dit moment binnen Europa, binnen de wereld die gewoon gaande is, dus je kunt je ogen er ook niet voor sluiten.”

**I:**

“Hebben jullie daarbij een soort sleutel tot succes ontwikkelt?”

**R:**

“We hopen zo dat we met Redesign Patiënt Program dat dat een mogelijke sleutel is tot. Ik ben er heel eerlijk in als je gelooft in Planetree dan is dat ook een sleutel tot succes. Ga je helemaal voor de Fred Lee dan is dat ook een sleutel tot succes. Er is wat mij betreft op het gebied van gastvrijheid niet één sleutel tot succes. Het is op zichzelf allemaal goed, maar het is niet alleen maar dat.”

**I:**

“Iedere aanpak is goed, maar kan anders uitpakken voor iedere organisatie.”

**R:**

“Ja, ja omdat hostmanship zich meer richt op medewerkers, Fred Lee richt zich heel erg op hoe het is goed, maar het moet excellent zijn. En eigenlijk moet het een mengelvorm worden van alles, maar dat is eigenlijk het moeilijke eraan. Want op dit moment als je praat over gastvrijheid, maar we willen het eigenlijk beleving, gastbeleving of patiëntbeleving noemen. Is dat er zo ongelofelijk veel is en er is eigenlijk nog niet echt een meetsysteem, je kunt wel een missie en visie noemen maar het is eigenlijk allemaal subjectief. Dat is heel lastig.”

**I:**

“Dat klopt.”

### **Ervaringen**



**I:**

“Wat zijn jullie ervaringen daarbij dan wat je organisatie nu juist wel moet doen en juist niet moet doen als organisatie, soort van do’s en don’ts.”

**R:**

“Wat we nu ook merken is je moet mensen niet pushen, je moet mensen de rust geven en de tijd geven om er wat mee te kunnen en er wat mee te doen. We zijn al vijf jaar lang met dit onderwerp bezig, dus mensen worden ook een beetje gastvrijheid moe. En dat kan ik me wel voorstellen als ze zeggen ‘daar heb je ze weer’. Waarom, omdat het is niet het enigste dat ze moeten doen, de ene na de andere protocol wordt er gelanceerd waar zij zich aan moeten houden en dan moeten ze ook nog gastvrij zijn.”

**I:**

“Maar kan je aan gastvrijheid wel protocollen hangen?”

**R:**

“Het is heel moeilijk om in een protocol vast te leggen wanneer ze moeten lachen, of je moet vriendelijk zijn, of je moet je hand. Je kan wel zeggen dat als je vindt dat mensen binnen komen dat je vindt dat je mensen met hun achternaam of voornaam moet noemen en een hand geven. Dat kun je vast leggen, dat kun je ook meten. Ik kan jou een hand geven met een non verbale uitdruk erbij van je had me net zo goed niet die hand kunnen geven. Dat is wel heel lastig, want dat kun je niet in een protocol vastleggen. Maar je kunt wel met elkaar een aantal basiszaken afspreken. Dat je vindt dat je de eerste opname niet doet voordat je dit, dit en dit geregeld hebt. Dat je mensen als mensen bellen en ze stellen een vraag kun je ook zeggen waar kan ik u nog meer mee van dienst zijn of kan ik nog ergens anders mee helpen. Dat zijn dingen die je kan afspreken met elkaar. Maar de toon is lastig. Je kunt afspreken, we hebben onderzoek gedaan met elkaar dat 88% van onze patiënten wil graag na hun opname teruggebeld worden. jij en ik kunnen alle twee die patiënt terugbellen en jij kunt dat op een mooie en hele correcte manier doen en er een vinkje achterzetten. En ik kan het ook doen volgens het protocol moeten we ik u binnen twee dagen terugbellen, heeft u nog vragen. Dan heb je een grote kans dat een patiënt denkt van laat maar lopen die kans is erg groot. Dus dit is enorm lastig. Je kunt er wel op trainen, maar dan nog als het niet in je zit en je niet begrijpt waarom dat belangrijk is dan komt het er niet uit.”

**I:**

“Ik wil even terug naar die do’s en don’ts, wat doe je dan absoluut niet als organisatie?”

**R:**

“Wat we absoluut niet doen is het woord gratis ervoor plakken. De combinatie van plak er gratis voor en je bent gastvrij dat is heel erg een tendens geweest. Als het maar gratis is dan is het gastvrij. En wat we ook niet doen is maar dingen blijven bedenken zonder die medewerker erin mee te nemen. Dat is wel een leerpunt van ons, vroeger lanceerden we veel, en dan zeiden we tegen medewerkers goed dat moet je doen, maar nu zijn we heel erg bezig met de medewerkers uitleggen en zorgen dat ze begrijpen waarom we een aantal dingen ontwikkelen. We hebben hier roomservice ontwikkelt, dat wordt op heel veel afdelingen niet begrepen terwijl de basis visie was dat patiënten aan bed zelf een aantal artikelen konden bestellen of voor zich zelf of ook voor hun bezoek. Want als je in het ziekenhuisbed ligt heb je in een keer geen regie meer, je krijgt een pyjama aan, je wordt in bed gezet, je krijgt een bandje om en je moet maar doen wat we zeggen wat je moet doen. En door bijv. zelf dingen te kunnen bestellen voor zichzelf of voor het bezoek hebben ze het gevoel als patiënt van hé



ik kan wat doen. En dat geldt in het breedste zin van het woord natuurlijk ook, de arts komt binnen en je bent net aan het eten wie moet nu wachten op wie, moet ik als patiënt nu mijn warme maaltijd op zij schuiven of zegt de arts ik kom zo meteen terug. Dus daar zijn we nu heel erg mee bezig.”

**I:**

“De wisselwerking tussen artsen en patiënten. Denkt u dat het ook een onderscheidend vermogen kan worden?”

**R:**

“Niet op de lange termijn, iedereen is er mee bezig. Dus het is op korte termijn. Ik denk wel dat het geen onderscheidend vermogen wordt op de lange termijn niet, maar het heeft er wel mee te maken hoe je totale imago naar buiten straalt. Wij hebben hier bijv. voor de moslims hebben wij het vrijdagmiddag gebed. Daar zijn wij volop mee bezig. Dat kan elk ziekenhuis regelen. Maar het geeft nu gewoon een beeld voor onze moslimgemeenschap van goh ze denken na over onze cultuur, als je het over twee jaar niet hebt als ziekenhuis zijnde dan is dat, dat is het vaak eigenlijk, dat is een veel groter risico eigenlijk. Ik denk dat als je zo meteen, ik weet niet of je wat gaat lezen over de experience economie, maar de kans is groot dat zorgen een commodity gaat worden. het wordt overal verkrijgbaar, en het enige verschil is de prijs. Daar moet je uitblijven, als je eenmaal een commodity bent geworden heb je een probleem als ziekenhuis. Dan kun je net zo goed naar de bureaus gaan.”

### **Onderscheidend vermogen**

**I:**

“Als ik het goed begrijp ligt jullie onderscheidend vermogen voornamelijk in heel erg inspelen op wat er in de markt en maatschappij gebeurt en kijken hoe je dat in je ziekenhuis kunt neer zetten.”

**R:**

“Ja precies, de buitenwereld binnen halen en daar keuzes in maken. en wat denk ik ook belangrijk is, wat wij vinden is dat je je moet verdiepen in de patiënt en de behoeften van de patiënt maar ook in de behoeften van de partner. En de partner mag ook de buurvrouw zijn als dat degene is die meekomt en waar mee de patiënt het proces doorloopt is dat de partner waarop we in willen spelen.”

### **Grenzeloze Gastvrijheid**

**I:**

“Tot hoever gaan jullie met je gastvrijheid, gastvrij zijn?”

**R:**

“De grens hebben we nog niet ontdekt.”

**I:**

“Als er is een keer iets gebeurd waarvan je inderdaad denkt, oké dit is wel wat, dit gaat te ver, hoe gaan jullie dit dan afbakenen, hoe gaan jullie dit dan communiceren naar je gasten?”

**R:**

“Je kan de vraag stellen wat is te ver, eventjes als dat een behoefte van een, nee laat ik het heel even streng zeggen: als een patiënt zegt ik zou graag 's avonds om 12 uur nog graag een dame van plezier



op bezoek willen hebben, nou dan kan je zeggen sorry dat is niet helemaal de bedoeling. Dat gaat gastvrijheid wel voorbij. Fijn dat het uw behoeften zijn, maar dat past niet in het ziekenhuis. Of steeds meer komen er drie of vier mensen op bezoek uur terwijl we eigenlijk zeggen twee is het maximale aan het bed dan is het de kunst van de medewerkers om dat op een gastvrije en correcte manier uit te leggen. En niet van nee dat gebeurd hier niet. En daar zit de training of ontwikkeling in van de medewerkers hoe ga je daar dan mee om.”

**I:**

“Dus eigenlijk is het niet grenzeloos.”

**R:**

“Nee, net als dat extreme voorbeeld dat ik gaf, er zijn natuurlijk grenzen aan gastvrijheid. Het groene hart ziekenhuis is open voor iedereen maar ook daar heb je te maken met, je moet ook mensen uitleggen dat nee zeggen ook mag, het is ook een antwoord, maar biedt de mensen een alternatief. Als ze een Turkse of Marokkaanse in de cultuur zit dat ze met veel mensen op bezoek komen. Ga met die mensen in gesprek. Leg uit waarom dat lastig is, en zoek met elkaar compromis op. En ik denk dat mensen bereidt zijn om mee te denken, als je met ze in gesprek gaat en biedt de mensen een alternatief aan. En soms moet je ook heel duidelijk zeggen als mensen niet willen begrijpen, hier is de grens, nee. Maar dan heb je wel het proces gehad waarin we het hebben uitgelegd en we hebben het geprobeerd. En wat je bijv. in Bangkok ziet, in Bangkok Medical Center, heet het Red Jackets, en dat is wel een heel mooi initiatief, daar zijn ze zo doordrongen van gastvrijheid voor hun patiënten. Dat zij zeggen het kan wel zo zijn dat het niet klikt met de patiënt en de medewerker, dat kan met de verzorgende.”

**I:**

“Dat is mensen eigen dat het niet hoeft te klikken.”

**R:**

“Ja, ik bedoel dat, maar als je als ziekenhuis en als medewerker het zo belangrijk vindt dat je die patiënt en hun partner met een goed gevoel het ziekenhuis verlaat dan moet je misschien wel zeggen dit gaat hem niet worden tussen jou en mij. Ik ga een collega van mij vragen of die de rol overneemt. En dat zijn dan de Red Jackets en dat zijn mensen die zijn opgeleid, extra opgeleid zijn in gastvrijheidstraining. Die hebben dan ook een rood jasje aan, dat gaat hier niet in Europa heel erg werken. Het is natuurlijk heel erg Aziatisch. En die nemen op dat moment het proces over van hun collega. Om er voor te zorgen, koste wat het koste dat die patiënt en zijn partner het Bangkok Medical Center verlaten met wauw dit was een goed ziekenhuis. “

**I:**

“Die hebben begrepen dat het werkt.”

**R:**

“Ja, maar het zegt ook wat over die medewerkers. Dat hij kan zeggen het gaat hem gewoon niet worden en ik wil perse dat je een goed gevoel van het ziekenhuis hebt en ik krijg het gewoon niet voor elkaar. En dat is, en als je dat voor elkaar hebt, in je ziekenhuis en de medewerkers zich zelf naar achter schuiven en zeggen ik vind het belang van de patiënt belangrijker dan mijn eigen belang. Dan ben je heel ver.”

### **Medewerkers**



**I:**

“Hoe zorg je ervoor dat je dat gevoel krijgt bij je medewerkers?”

**R:**

“Laat ik het anders zeggen dat het heel bijzonder is dat we het over dit onderwerp hebben in het ziekenhuis in z’n algemeenheid. Als je in het ziekenhuis gaat werken dan werk je niet voor het grote geld. Ik bedoel dan moet je vooral niet in het ziekenhuis gaan werken. Ergens werk je in een ziekenhuis of in de gezondheidszorg om dat je graag iets wilt doen voor een ander. Daar ga ik even vanuit, anders heeft het niet zoveel nut om in een ziekenhuis te gaan werken. En dat is ook de basis van gastvrijheid. Jezelf eigenlijk ondergeschikt maken aan een ander om zijn wensen zo goed mogelijk te kunnen voorzien. Waarom hebben we het dan eigenlijk over dit onderwerp, want het Ziekenhuis is toch de basis, waarom moeten we het hier dan over gaan hebben. Het is best lastig om daar, het zit hem in de selectie in verschillende mogelijkheden te bieden. Het heeft ook te maken met mensen platgebombardeerd zijn met protocollen. Dat er ook geen tijd meer is. Ik sprak laatst een verpleegkundige die zei vroeger, ik weet niet hoeveel jaar geleden, ging zij tijdens haar weekend bijv. de haren wassen van een patiënt. Daar deed ze tien minuten over want de tijd was er voor. En in die tien minuten wist ze precies hoe die patiënt was en zag ze de persoon achter de patiënt. En nu zegt ze die tijd hebben we gewoon niet meer. En daar zit ook wel een crux in, want het is gewoon een probleem waar we hier nu tegen aan lopen.”

**I:**

“Het stukje menselijke.”

**R:**

“Ja dat is bijna helemaal in protocollen, in tijd helemaal weg. Het kan bijna niet meer.”

**I:**

“Zit daar dan ook een stukje etiquette in? In die protocollen?”

**R:**

“Ja ik denk het wel, ik denk dat dat ook gaat komen. En dat we dat ook wel een beetje vergeten zijn.”

**I:**

“Terug naar de etiquette afspraken?”

**R:**

“Ja en ook wel een beetje het besef en de algemene cultuur van de ziekenhuizen zeggen wij zijn nu hier en u heeft ons nodig. En u gaat het zo doen zoals wij dat zeggen dat u moet doen. Vroeger had je de koffieronde en om half acht werd er gevraagd wilt u koffie of thee en je zei om half acht liever niet nu dan had je gewoon pech gehad. De rest van de avond want u had gezegd nee ik wil niets, dus om negen uur wilt u ook nog steeds niet. Maar de patiënt zegt om negen uur wil ik wel iets. Dat moet er wel een beetje uit.”

**I:**

“Meer vrijheid geven aan medewerkers?”

**R:**

“Ja geef ze die ruimte en geef ze die ruimte ook om wat te doen, maar spreek mensen ook aan als ze het niet begrijpen. Wijs ze erop waarom doen we dit nou.”



**I:**

“Meer communiceren.”

**R:**

“Ja.”

### **Catering**

**I:**

“Hoe is de gastvrijheid specifiek ingericht voor de catering? U had het al over room service gehad.”

**R:**

“We hebben roomservice, maar we vieren hier ook bijv. iedere culturele feestdagen die er is. We vieren Suikerfeest, we vieren chanoeka en we vieren hier lichtjesfeest voor de Hindoestanen. Waarom doen we dat, omdat we ook kerst vieren. En dat betekent dat ook het hele ziekenhuis het viert en dat houdt dan niet in dat we overal slingers ophangen. Bijv. bij het Suikerfeest is het de bedoeling dat dan alle patiënten en medewerkers een product krijgen wat de moslims krijgen, gebruiken. Daar zit ook een kaartje bij. Met de uitleg, want een aantal mensen begrijpen het niet. Die zeggen ik ben katholiek en wat moet ik met een Suikerfeest. Dit is het Suikerfeest en dat is belangrijk feest voor de moslims en we zijn hier een gastvrij ziekenhuis ook voor iedereen. En als je met respect wilt omgaan met verschillende culturen dan moet je ook stil staan bij de meest belangrijkste feestdagen. Net zoals we dat doen met kerst. Leg mij eens uit waarom we met kerst wel het ziekenhuis helemaal in rep en roer is en bij het Suikerfeest niet. Kan je mij niet wijs maken. en ik ben geen moslim maar ik vind wel als je de lijn doortrekt dan moet je dat ook doen. En we hebben allemaal andere maaltijden. Bijv. ook voor oncologie, voor patiënten die hier chemotherapie krijgen die hun eetpatroon is heel wisselend. En eigenlijk moet je ervoor zorgen dat iemand die hier chemo krijgt en opeens trek krijgt moet je gelijk voorzien van eten en moet je niet zeggen sorry om half twaalf serveren wij hier de broodmaaltijd. Sorry het is nu tien uur. U heeft pech. Daar hebben we een systeem voor bedacht dat als iemand trek heeft, ligt daar net de goede producten om die goed zijn om te eten zijn er wel, dus de patiënt hoeft niet te wachten. Ondervoede patiënten zijn de nummer één in ziekenhuizen, 40% van de patiënten is ondervoedt, daar hebben we een heel programma voor ontwikkelt, een kookboek ontwikkelt een traject ontwikkelt om patiënten weer heel simpel aan het eten te krijgen. Dus voeding is wel een hele belangrijke springplank naar gastvrijheid.”

**I:**

“Het heeft dan wel natuurlijk te maken met de vraag van hoe doen jullie dat dan?”

**R:**

“Dat is een heel belangrijk vertrek punt van ons.”

**I:**

“Ik denk dat daar ook de meeste beleving ligt dat de mensen het daarop beoordelen.”

**R:**

“Het is heel erg makkelijke springplank, want vertaal je hem naar schoonmaak dan kun je op zeker zeggen daar zit veel meer in. Want we werken hier bijv. met microvezel doekjes, we krijgen veel klachten van patiënten. Van ja dan lig ik in mijn bed en dan komt de schoonmaker hier langs en die gaat de gordijnrails schoonmaken. Het stof dwarrelt naar beneden in de praktijk is dat niet zo. Maar



we zijn vergeten, technisch gezien hebben schoonmaak onder controle en doen we het zelfs extreem goed, belevingstechnisch doen we het dus niet goed. Want wij leggen de patiënt dus niet uit dat wij microvezel doekjes gebruiken, we komen binnen, leg even uit dat we komen schoonmaken, wilt u dat niet dan doen we het straks, maar we doen het met een microvezel doekje, een speciaal ontwikkelde doek, er kan geen stof naar beneden komen. Maar ja dat vergeten we te vertellen. Dus daar kun je ook nog heel veel in doen. Maar voeding is nou eenmaal wel de springplank waar je het mee kan doen. Plus het feit dat ook in de maatschappij eten en drinken wordt gekoppeld aan gezond leven.”

**I:**

“Sonja Bakker.”

**R:**

“Sonja Bakker, maar fruit beweging komen steeds meer onderzoeken in waarin gezegd wordt dat goede voeding helpt bij het herstel. Men wordt er niet beter van, maar het helpt wel. Dus gebruiken wij voeding ook heel erg als springplank binnen de gastvrijheid.”

### **Toekomst**

**I:**

“Wat is jullie toekomstbeeld met de gastvrijheid binnen het FB?”

**R:**

“Wij merken wel heel erg dat facilitair wel gastvrijheid kan gebruiken. Wij gebruiken het op zich om toegevoegde waarde van het FB aan te tonen. Dus daar maken wij dankbaar gebruik van. Wij zien ook dat wij daarin voorlopen, voorlopen richting de zorg. In de trant van hé deze ontwikkelingen zijn er en de vertaalslag maken naar onze zorgcollega's. Van hé we zien deze dingen in de markt gebeuren, we kunnen deze ontwikkelen als jullie dat zouden willen en dat dat bijdraagt in nog betere zorgverlening voor de desbetreffende rve. Dus wij zien de komende vijf jaar nog wel heel belangrijk ontwikkelingen voor het FB. Wat we ook zien is dat we moeten oppassen dat het niet een facilitair ding alleen gaat worden, maar dat we ook onze zorgcollega's daarin meenemen. Wat je heel erg ziet..”

**I:**

“Ziekenhuis breed worden.”

**R:**

“Ja we gaan naar een gastvrijheidcongres en ik denk dat 99% van de mensen facilitaire achtergrond hebben en dat 1% medisch. En dat is eigenlijk zonde, want het moet eigenlijk 50 – 50 zijn. En dat zijn wel de stappen die we maken. we profiteren even van dat we de kennis en kunde hebben om het te ontwikkelen, maar we realiseren ons ook wel, willen we dit echt borgen dan moeten we de organisatie het wel langzamerhand een gemeenschappelijk proces worden. kijk naar het proces van Schiphol doen, dat doen we nu samen met een rve vanuit de chirurgie en niet alleen vanuit gastvrijheid. Daar zit wel de toekomst in.”

**I:**



“De samenwerking niet alleen met de facilitaire ondersteuning maar ook met het primaire proces zodat het beter wordt ondersteund .”

**R:**

“Ja, ja, ja absoluut. En dat wij elkaar daarin helpen. Als zij aangeven wat hun behoeften zijn en wij aangeven welke nieuwe ontwikkelingen we zien dan zijn we op de goede weg.”

**I:**

“Houden jullie daarbij rekening mee met de veranderende politiek en maatschappij?”

**R:**

“Breed begrip”

**I:**

“Omdat het natuurlijk heel erg onder vuur ligt de zorg.”

**R:**

“Kijk als je het bijvoorbeeld vertaald naar bereikbaarheid is een belangrijke of telefonische bereikbaarheid, afspraken lijnen. Daar zie je bijv. in facilitair zien wat er in de markt gebeurt, welke onderzoek er gedaan worden, welke ontwikkelingen er zijn, wij nemen die onderzoeken en ontwikkelingen mee naar onze zorgcollega's en zeggen dan op het gebied van telefonische bereikbaarheid zijn dit systemen hoe je telefonische bereikbaarheid kan verbeteren en meetbaar kan maken. vind je dat iets en moeten we dat voor jullie gaan uitwerken. Dus die dingen nemen we wel mee. Financieel moeten we het natuurlijk ook. Wij proberen het natuurlijk ook het slimmer en goedkoper te doen dat speelt allemaal mee.”

**I:**

“Gebruiken jullie social media daarbij?”

**R:**

“Ja, het is wel de basis, twitter facebook dat hebben we allemaal wel, maar dat moeten we nog wel heel hard aan gaan trekken nog. Nero casting.”

**I:**

“Dragen jullie daarin bij in jullie huisstijl van gastvrijheid en wat draagt het bij aan jullie ziekenhuis richting gastvrijheid ? Waarin jullie ook laten zien dit zijn wij.”

**R:**

“Ja. Wij twitteren vanuit het ziekenhuis veel berichten over de ramadan, wat je in het ziekenhuis kunt doen, maar ook vanuit dat we thuisdialyse bijv. nu hebben of dat er morgen of maandag een nieuw horecaconcept komt, dat gooien we allemaal op twitter om in ieder geval te kijken wat er gebeurt. We lezen ook twitter en er zijn ook protocollen geschreven van hoe ga je er mee om. Er komt hier bijv. een patiënt die zegt dat het hier waardeloos was, so be it, of gaan we er iets mee doen.”

**I:**

“Zover gaat het nu al. Dat is wel interessant”

**R:**



“Ja en wij realiseren ons dat wij kunnen wel vinden dat het niet zo is maar als het nu eenmaal de wereld in gegooid wordt dat het wel zo is. Daar kun je je ogen voor sluiten, maar dat is niet handig. Dus onze collega’s van marketing en communicatie zijn heel erg intensief nu bezig om al onze connecties binnen het ziekenhuis hun ogen er voor te openen, van jongens dit is social media en dit is wat er gebeurd om ons heen. Het is niet meer op het verjaardagsfeestje, waarvan je hoopt dat er nog een collega van het ziekenhuis bij zit die zegt nou het valt wel mee is nu gewoon iemand die gaat naar huis en die gooit een bericht op twitter dat die hier in een waardeloos ziekenhuis was. Daar moet je wat mee, daar zijn we wel ook vanuit marketing en communicatie hard mee bezig.”

**I:**

“Het is de nieuwe manier waar de ervaring wordt gedeeld.”

**R:**

“Ja, maar even je kan het ook sturen hé. Je kan lijdzaam achterover zitten en denken ja nou ja ze vonden het hier niet goed, of Jezus het was hier fantastisch. Je kan er bijv. ook actief iets mee doen.”

### **Tot Slot**

**I:**

“Wat is er echt heel zichtbaar en opmerkbaar van jullie gastvrijheid beleid, hoe jullie daarmee omgaan, voor alle verschillende betrokken partijen, zoals de leveranciers.”

**R:**

“Nou ik merk dat wij in de markt het imago hebben dat we het op het gebied van gastvrijheid goed doen en dat bedrijven het interessant vinden om met ons erover te praten, waarom omdat wij hun kunnen voorzien van informatie maar ook heel erg bereid zijn om mee te doen in onderzoeken. Dus dat is even leveranciers kant. Ik denk dat wij in de omgeving, in de regio ook bekend staan als een gastvrij ziekenhuis in zijn algemeenheid. Maar heel veel dingen doen we niet goed hé laten we wel wezen. Maar dat wel heel erg ons imago daarop sturen. En daar ook heel erg met onze berichtgevingen naar buiten heel erg open en transparant in willen zijn. Dat is ook een vorm van gastvrijheid. Zeg ook wel waar je niet goed in bent en wat je eraan doet. En ik merk dat onze medische specialisten bijv. zich ook steeds meer realiseren de dokters wacht even er is meer dan alleen maar een goede behandeling. Er zijn een aantal die daar heel ver in zijn en een aantal die daar nog niet heel ver in zijn. Maar ik heb ook een aantal medewerkers facilitair die nog helemaal niet ver in zijn. Het is nog zo vreemd niet. Want heel vaak wordt er gezegd nou die artsen, ja we willen wel en kunnen het, maar die artsen die werken niet mee. Er zijn er echt wel die er open voor zijn, maar die hebben ook een agenda van hier tot ginster. We praten heel veel over medewerkers, maar ik denk ook wel dat we heel reëel zijn dat we ook wel realiseren dat we ook van anderen heel veel kunnen leren.”

**I:**

“En de gasten zelf wat zien die daarvan?”

**R:**

“Of onze patiënten er wat van merken?”

**I:**

“Ja.”



**R:**

“Ik vraag me altijd af of ze het heel erg realiseren. Als je hier in Gouda woont en je woont hier tien jaar, dan heb je het allemaal gezien. En onze diensten hebben we hier al vier jaar en je bent twee keer geweest wat is er dan nieuw. Is het een gewoonte of is het een.. ik merk ook wel dat mensen steeds meer verwachten. We gaan binnenkort hier een eetcafé openen. Ja dat is natuurlijk over vier maanden als dat geopend is voor een aantal maanden heel erg mooi en daarna is het gewoon weer normaal, ik bedoel je moet blijven, blijven. En het is heel makkelijk als je weet wat wil die patiënt nou. Dat is cruciaal in het hele verhaal. Als de patiënt gewoon een aantal dingen niet wilt, dan nou ja komt er de discussie houden over gaan we 's middags of 's avonds de maaltijden doen. Leuk dat wij daar iets van vinden, maar misschien moeten we het eens vragen aan de patiënt wat ze willen. Dat is een hele lastige vraag, maar als je het niet vraagt aan ze, dan gaan wij doen wat we denken dat goed voor ze is. Maar waarom denk je dat dan.”

**I:**

“Jullie verplaatsen je wel met al jullie beleid en richting en sturing naar de patiënt hoe dat allemaal overkomt en daar anticiperen jullie op, maar uiteindelijk gaan jullie het wel terugvragen?”

**R:**

“Dat is wel de visie. Het zal wel moeten. We realiseren ons ook dat we steeds meer zouden moeten. En anders heeft het niet zo veel nut. Dan kan je wel allerlei dingen bedenken, wij denken dat is goed voor de patiënt, maar waarop is dat dan gebaseerd? Wij hebben vanuit de afdeling marketing heel veel research gedaan naar waarom kiezen mensen nou voor het ziekenhuis en waar juist niet voor. Waar zit het hem dan in?”

### **Grafiek**

**I:**

“Dan kom ik even bij een doevraag. Ik heb een grafiek gemaakt. Zou u deze voor mij kunnen invullen en even kunnen toelichten?”

**R:**

“Hoe wil je dat ik hem invul?”

**I:**

“Het gaat zeg maar over stellen jullie de klant heel erg centraal of eerder het facilitair bedrijf of je medewerkers zeg maar. En is daarin de mate van jullie gastvrijheid op dit moment juist laag of juist hoog en waar willen jullie naar toe?”

**R:**

“Oké, maar als ik zeg dat wij de klant centraal stellen vanuit het facilitair bedrijf dan is dat even lastig, want mijn klant is ook de manager bedrijfsvoering of is de klant de patiënt.”

**I:**

“Nee de klant is echt de gast zeg maar echt je patiënt.”

**R:**

“Dat is wel even belangrijk in deze discussie, want we hebben natuurlijk te maken met twee soorten klanten. Familie aan bed en de patiënt zelf, oké.”



**I:**

“Nee het gaat echt over de gast in bed.”

**R:**

“Oké dan zetten wij de klant centraal hoog en de mate van gastvrijheid naar de klant toe hé.”

**I:**

“Ja.”

**R:**

“Ja ik denk dat die hier ongeveer zit. Hier. Nee ik zit hem even hier neer.”

**I:**

“En waar willen jullie dan naar toe?”

**R:**

“Ja uiteindelijk willen we natuurlijk hier ergens belanden, als we zeggen. Ik zit hem even hier neer als we het over de toekomst willen.”

**I:**

“En als je inderdaad kijkt naar je interne klant, dan zou het beeld heel anders worden? Je interne klant?”

**R:**

“Eigenlijk niet zo heel erg, want in principe zou je zeggen dat het hetzelfde moet zijn, want er is hier verplichte winkelnering, dus onze collega's moeten de diensten van het FB afnemen, maar dat blijft natuurlijk ook nooit een eeuwigheid zo zijn. Wij moeten er ook voor zorgen dat onze directe interne klant loyaal aan ons zijn en zeggen wij willen graag met de eenheid FB, het FB, zaken doen. Dat zijn goede mensen, die hebben er verstand van, die weten wat belangrijk is. Dus eigenlijk zou er geen verschil in mogen zijn. Zou je het gelijk mogen trekken. Alleen in de ontwikkeling wat achterloopt. Dat is zeg maar even, als dit even de patiënt is, dan zal ik hem even zo doortrekken, dan denk ik dat je nu zeg maar hier ongeveer zit, maar we willen daar naar toe. Dat is zeg maar nu. Dat is de collega's. Zo ongeveer zit het.”

**I:**

“Hoe wil je van hier daarnaar toe, hoe kan dat?”

**R:**

“Dat gaan we met dat project Redesign Patiënt Program doen, dat is ons beeld nu.”

### **Stelling**

**I:**

“Dan heb ik nog een stelling. Kan Facility Management nog zonder Gastvrijheidmanagement? En even toelichten graag.”

**R:**



“Nee, omdat facility management bestaat uit twee dingen: dat is de technische kant van facility management, dat is gewoon je processen op orde hebben en het goed doen. Maar de economische wereld staat erop dat de experience economie is nu eenmaal wat om ons heen gebeurt. Dus facilitair kun je het niet alleen maar goed doen met je technische kwaliteit, je zou en je moet ook beleving leveren. En facilitair, of het nu catering is of schoonmaak is of printing on demand is of weet ik veel de bloemen zijn, inventaris maakt niet uit, beleving, beleving, beleving. Dus facility management, pak gastvrijheid even als beleving, ik heb even gezegd dat dat een vertaalslag is dat kan absoluut niet zonder elkaar. Nee.”

**I:**

“Denkt u ook dat de nieuwe rol van de facility management Hospitality management wordt? Dat je niet meer een facility manager hebt maar een Hospitality manager.”

**R:**

“Ja je hebt ze alle twee, dat vind ik lastig, ik denk dat het gevaar van als ik naar mezelf kijk even eerlijk ik ben meer van de Hospitality kant dan van de technische kant. Daar moet je er ook niet veel van rond hebben lopen, want als ik het over schoonmaak heb, dan heb ik het over de belevingskant, terecht dat de medewerkers zeggen keihard dat we ook schoonmaakprogramma hebben. Allemaal aardig, maar er zit wel een prijskaartje aan. Ja leg die patiënt nou even uit dat je dat doet. Ja dat is allemaal leuk en aardig, maar wij hebben gecalculeerd dat we over vijf minuten in de kamer bezig zijn, dus ik wil best de patiënt uitleggen, maar dan komt er tien seconden bij. Zit niet te zeuren. Ja maar even. Dus ik denk wel dat je daar een balans in moet hebben. Net zoals beter maken en het gevoel hebben van beter worden, we kunnen mensen niet beter maken, maar zich wel beter kunnen laten voelen net als beleving en technische kwaliteit moeten in balans met elkaar zijn. Nee ik denk, en dat is natuurlijk ook facility management dat is het spin in het web om het zo even aan te merken als het oude, je moet het alle twee wel hebben. En ik denk dat de traditionele facility manager in de technische kant van het bedrijf een probleem heeft. Want dit gaat de belevingskant niet begrijpen. De Hospitality manager die heeft wel nu het voordeel want de technische kant is vaak wel redelijk georganiseerd. Dus die kan redelijk scoren. Je moet ook niet over drie jaar denken het gaat alleen maar over beleving. Want de kwaliteit moet ook goed zijn. Dus nee. Er komt een extra dimensie bij voor de facility manager verwacht ik.”

**Einde.**



## Bijlage 11: Uitwerking Interview MCH

---

**Organisatie : MCH Westeinde**

**I = Janine Willemstein, interviewer**

**R = Meneer S. van den Berg, respondent**

**Interview 2 van 12 augustus**

### ***Ter correcte verslaglegging***

"Het is vandaag vrijdag 12 augustus 2011 om 14:00 uur en ik heb vandaag een afspraak bij het MCH Westeinde, Medisch Centrum Haaglanden in Den Haag met meneer S. van den Berg, stafmedewerker van het Facilitair Bedrijf."

### **Algemeen**

**I:**

"Uiteraard heeft het Facilitair Bedrijf zich verdiept in gastvrijheidmanagement."

**R:**

"Klopt, klopt daar hebben wij ons in verdiept."

**I:**

"Oké en waarom zijn jullie je daarin gaan verdiepen?"

**R:**

"De marktwerking in de zorg heeft zijn intrede gedaan, dus dat betekent dat ziekenhuizen zich eigenlijk meer moeten gaan onderscheiden om patiënten te gaan werven. Om het zo maar te zeggen om ze binnen te krijgen. Nou dat is natuurlijk nog niet overal even groot en verschillen zijn daarin nog niet heel duidelijk. Maar je kunt je van daardoor wel onderscheiden van je concurrent in de binnenstad van Den Haag. Het is wel een belangrijke speler om je te kunnen onderscheiden. Dat is eigenlijk wel de belangrijkste factor."

**I:**

"Waarom zijn jullie er dan belang en richting aan gaan geven, belang aan gaan hechten en richting aan gaan geven binnen het facilitair bedrijf?"

**R:**

"Omdat, kijk schoonmaak daar heeft iedereen mee te maken. Of een ziekenhuis schoon is dat kan een teken zijn van gastvrijheid. Als je in een vies ziekenhuis komt kan je denken van he.. daar krijg ik niet echt een goed beeld bij en ik krijg hier niet echt een gastvrij ontvangst. Als je hier binnen komt en je ziet beneden geen balie, receptie, je wordt niet goed ontvangen, je wordt niet goed verwezen naar waar je moet zijn dan krijg je geen gastvrij gevoel. Dan is jouw beeld van het ziekenhuis al in negatieve zin bijgesteld waarschijnlijk en dan heb je hier nog geen arts gezien. Dan wordt je hier opgenomen. En dan heb je de goede behandeling gekregen. Maar je krijgt wel elke dag heel slecht te eten en je krijgt ook heel slecht te eten uitgeserveerd. Dan krijg je een heel negatief beeld van het ziekenhuis terwijl we misschien wel een heel goede medische behandeling leveren. Dus eigenlijk zeg maar een beeld van een ziekenhuis bij een patiënt wordt bepaald door de arts, door de behandeling, maar ook zeg maar door een aantal facilitaire activiteiten. En met name is dat dan schoonmaak en dat is je ontvangst, is het je voeding. De patiënt ligt hier heel de dag en de belangrijkste momenten



van de dag van de patiënt is hier zeg maar zijn eetmoment. Dus dat bepaalt wel hoe wij dat serveren en hoe we dat aankleden en hoe wij dat brengen. Dat bepaalt wel hoe hij een beeld krijgt van het ziekenhuis, van het MCH.”

**I:**

“Dat klopt. En wat heeft jullie er dan toe aangezet om dan die aandacht daar op te richten, om je op te focussen, is er iets van een trigger geweest dat je dacht van nu moeten we?”

**R:**

“Nou nee, oké, er zijn altijd wel patiënt tevredenheidsonderzoeken geweest. We hebben een afdeling marketing, sales, procesverbetering. Er zijn altijd ideeën die vanuit het huis ontstaan. Er zijn altijd mensen die zich daarmee bezig houden. Die daar over nadenken. Je ziet ziekenhuizen in de omgeving het doen. Het waait over vanuit Amerika. Kijk er zijn natuurlijk heel veel aanleidingen die samenvallen waardoor we zeggen van dit moeten we gaan doen. Of er roept iemand weer eens wat in de krant van dit is een manier of dit is een middel. En dan pak je dat weer op. Met z’n allen pak je dat op natuurlijk.”

**I:**

“En hoever zijn jullie met jullie gastvrijheid, hoe ver is dat ontwikkelt. Is dat volledig ontwikkelt of staan jullie daarmee nog in de kinderschoenen?”

**R:**

“Ja kijk we hebben niet echt een gastvrijheidbeleid of iets dergelijks. We staan nu hier en we moeten daar naar toe. Dat hebben we niet echt het is natuurlijk ook een beetje de waan van de dag en de ontwikkelingen die zich voordoen. We besteden er wel aandacht aan maar het is niet echt van we hebben een doel van we zitten nu op 6 en we willen naar 8. Dat hebben we niet direct.”

**I:**

“Nee oké, hebben jullie daarbij wel voor je eigen, naar medewerkers toe of binnen de organisatie vanuit het management, een soort formule dat je daar toch naar toe streeft. Een soort gastvrijheidsformule?”

**R:**

“Ja, die zijn er wel geweest, die hebben we wel gehad. Een soort van rode loper trainingen. Hebben die geheten. En dan heeft iedereen een soort, rode loper zegt het al eigenlijk. Het gastvrij onthaal van je gast. Elke afdeling heeft dan op zijn vakgebied zo’n soort training gekregen om mensen daarin wel te sturen en handvatten in te bieden om zich daarin te ontwikkelen.”

**I:**

“Hebben jullie een training gegeven van Fred Lee?”

**R:**

“Nee, wij hebben een landzijde Instituut. Die ontwikkelt voor ons zeg maar trainingen en die heeft contacten met de externe partijen. Dus ik kan je niet precies vertellen wat voor trainer er is geweest, maar ik weet alleen dat er een rodelopertraining is geweest gericht op gastvrijheid.”

**I:**

“Dat medewerkers wel mee krijgen van goh zo en zo werkt het en zo hoort het.”



**R:**

“Juist, klopt. Ze worden eigenlijk bewust gemaakt van het handelen en van het gedrag. Wat voor uitwerking dat heeft op patiënt of op een bezoeker.”

**I:**

“Wat houdt het precies voor het management in wat jullie doen voor gastvrijheidmanagement. Om het in banen te leiden, wat doen jullie concreet.”

**R:**

“Dat is ook weer per afdeling verschillend. Het facilitair bedrijf runt allerlei verschillende afdelingen. Dus we hebben een afdeling catering en gastservice op dit moment. En dat is eigenlijk de gastenservice zit er al in dus het gastvrijheidverhaal zit er al eigenlijk in de naam van de afdeling. En die leveren zeg maar receptie, die leveren de voeding, die leveren de gastvrouw op de afdelingen, dus dat heeft eigenlijk wel heel veel met gastvrijheid te maken.”

**I:**

“Wat moet ik me voorstellen bij een gastvrouw op de afdeling?”

**R:**

“Een gastvrouw op een afdeling zijn eigenlijk een soort assistent van de patiënt op de afdeling. Dus die brengt het eten, die gaat met buffetwagens rond, die loopt met de koffiewagen. Die zorgt dat het bed in orde is. Die maakt het nachtkastje in orde. Die is altijd te bereiken voor de patiënt.”

**I:**

“Dat komt me bekend voor.”

**R:**

“Dat klopt ik denk dat het in meerdere ziekenhuizen dat je die term wel heb. Of het heet assist of er zit een andere naam aan, maar je komt het vaker tegen. Dat klopt.”

### **Systeem**

**I:**

“Oké. Maken jullie gebruik van een waarderingssysteem? Eigenlijk heeft u dat al gezegd. Maar toch. Misschien hebben jullie plannen om een systeem als planetree of gastvrijheidszorg met sterren als systeem te gaan inzetten.”

**R:**

“Wij doen al twee jaar mee, als ik het goed zeg, het kunnen er misschien drie zijn, doen wij al mee aan gastvrijheidszorg met sterren. Dat is dat wij ook, misschien heb je die wel zien hangen toen je binnenkwam, bij de receptie hangt ons bord met beoordeling met het aantal sterren. En daar doen wij eigenlijk elk jaar aan mee.”

**I:**

“Maar,.. zelf heb ik ook het boek van 2011, maar ik kan jullie daar niet in vinden.”

**R:**

“Toevallig heb ik hem hier van 2010. Ik weet niet of die van 2011 er al is.”



**I:**

“Ja, die is een stuk kleiner. Ik heb het toevallig net thuis laten liggen.”

**R:**

“Dan durf ik niet te zeggen of wij er in 2011 ook in staan. In ieder geval van 2010 weet ik het wel.”

**I:**

“Oké dus jullie doen wel mee met het systeem.”

**R:**

“Ja en in 2009 ook. In ieder geval het bord dat bij de receptie hangt is in ieder geval van 2010. En het zou kunnen wij zitten nu midden in een reorganisatie binnen het facilitair bedrijf. Dus het zou heel goed kunnen dat vanwege die redenen dat wij dit jaar niet mee hebben gedaan aan het sterrenstelsel.”

**I:**

“En op dit moment hebben jullie drie sterren?”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Vinden jullie dat systeem goed, om daarmee jullie gastvrijheid te ondersteunen en te onderzoeken?”

**R:**

“Ik denk dat het een mooi middel is om het eens door een externe partij te laten meten. Het is natuurlijk altijd goed om te weten. Er zijn ook altijd discussies over intern, of we daar wel of niet aan mee moeten doen. Het kost een hoop tijd. Het kost geld. En je komt natuurlijk met je naam in een gids. Kijk als je niet goed scoort dan sta je er slecht in. En als je goed scoort dan kan je het ook gebruiken. Dus er zijn altijd discussies over. En de ene partij die zegt ook van het kan heel goed bijdragen en de andere partij die zegt moeten we dat nu wel doen. En het is natuurlijk een mooi middel om te meten hoe andere mensen naar jouw ziekenhuis kijken. Die komen heel onbevraagd binnen. Je wordt een hele dag of twee dagen doorgelicht door die organisatie.”

**I:**

“Ja het is gewoon heel erg de mening van buitenaf. Dat jullie er ook op een andere manier naar gaan kijken.”

**R:**

“Ook al zijn dat natuurlijk nog geen patiënten. Dus het is voor ons ook wel patiënttevredenheid en patiëntbeleving is ook heel belangrijk.. Dus wij doen ook nog patiënttevredenheidsonderzoeken. Die worden ook hier nog regelmatig gedaan.”

**I:**

“En proberen jullie op die manier te meten of jullie aan de verwachtingen voldoen van de gast.”

**R:**

“Ja precies. Je kan natuurlijk zelf denken dat je iets heel goed doet zeg maar. Als wij denken we hebben perfecte maaltijden, we dat heel mooi presenteren daar scoren we echt heel goed op en



uiteindelijk gaan we dat meten en vanuit de patiënt blijkt van nou daar scoren we helemaal niet goed op. Dan zit daar natuurlijk een soort gat tussen wat we toch moeten gaan onderzoeken. Maar dan is de patiënt uiteindelijk is natuurlijk de gebruiker van onze dienst. Dat is wel heel belangrijk dat we daar aan denken.”

### **Toegevoegde Waarde**

**I:**

“Wat ervaren jullie als toegevoegde waarde van gastvrijheidmanagement?”

**R:**

“Het helpt sowieso in je werkprocessen voor je afdelingen. Als je het natuurlijk centraal stelt dan kan je het helemaal opnemen in je werkprocessen. Je werkprocessen kunnen er helderder en duidelijker van worden voor je medewerkers. En het helpt je in het doen en denken en in het handelen richting de patiënten. Ook als iedereen daarin heel goed geschoold is en het in zijn handelen centraal heeft staan dan kan je als ziekenhuis er toch een positief imago door aanmeten.”

**I:**

“Hebben jullie daarbij ook een soort sleutel tot succes ervaren? Dit moeten we er echt inhouden want dit werkt super.”

**R:**

“Wij zijn anderhalf jaar geleden begonnen met de invoering van de roomservice. En de gastvrouw is daarvan in principe een onderdeel van. Dat valt in ieder geval onder de afdeling roomservice. En wat we zien is dat de patiënten die, dat hebben we getoetst, daar heel tevreden over zijn. Het concept naar de patiënten wordt heel positief ontvangen. Dus dat is voor ons wel iets van kijk dat moeten we er wel inhouden.”

**I:**

“En dat effect hebben jullie door het concept van de roomservice en de gastvrouwen zelf ervaren dat het werkt.”

**R:**

“Ja en dat hebben we qua patiënt tevredenheidonderzoek gehad bij de patiënten en daarin gaan er ook een aantal vragen over de dienst roomservice meegenomen. En dat wordt dan op verschillende afdelingen gedaan. En dat wordt door een extern bedrijf gedaan waardoor we ook een specifiek afdeling hebben die de tevredenheidonderzoeken doet en daarin was de score ook zeg maar goed. Dus daaruit halen wij ook van de patiënt is dus echt tevreden met de dienst die wij leveren. En de gastvrouwen die krijgen dat natuurlijk ook terug van de patiënten. We hebben twee stagiaires gehad. Die hebben ook voor ons onderzoek gedaan binnen de patiënten van hoe staat de afdeling ervoor en hoe wordt zij ervaren. Dus we hebben van verschillende invalshoeken hebben we gekeken hoe die dienst ervaren wordt.”

**I:**

“Hebben jullie dan ook nog andere tools ingezet om dit ook bij je missie, je visie, je strategie en je doelstellingen allemaal te bereiken daarmee.”

**R:**

“Kijk wij zitten midden in een reorganisatie, dus onze missie, visie en strategie zijn op dit moment wel



iets achterhaalt. We zullen ook in dit jaar of in ieder geval begin 2012 zullen die herschreven worden op de nieuwe situatie en op de toekomst en op de ontwikkelingen die in het ziekenhuis zijn geweest. Die in ieder geval in de facilitaire sector zijn geweest. Dus eigenlijk wordt onze missie, visie en strategie die wordt herschreven en zoals die er nu ligt hanteren we nog wel, maar er wordt natuurlijk niet heel erg meer naar gekeken.”

**I:**

“Oké, dus jullie zijn het verder aan het ontwikkelen voor hoe gaan we verder met de toekomst en wat gaan we doen.”

**R:**

“Ja precies en dat is niet alleen op gastvrijheid gericht maar dat is ook met name hoe onze structuur van het facilitair bedrijf gaat worden.”

**I:**

“Oké, dat is gewoon om hoe alles allemaal wordt heringericht.”

**R:**

“Ja, ja.”

### **Ervaringen**

**I:**

“Wat zijn jullie ervaringen met gastvrijheidmanagement? En dan bedoel ik wat werkt er nu echt wel, een do, en wat werkt er eigenlijk niet, dont's.”

**R:**

“Dat is een lastige. Ik kan je daar eigenlijk niet heel veel over vertellen. Wat ik natuurlijk wel weet is dat roomservice is een mooi voorbeeld. Dat is echt wel iets van dat kan ik iedereen aanraden, want dat heeft zich ook echt wel bewezen hier. En wat ik altijd wel gevaarlijk vind is dat je er niet in moet doorslaan. Bedoel een ziekenhuis is nog steeds geen hotel. Kijk dat willen we heel graag, dat mensen het idee hebben dat ze in een hotel liggen, maar dat liggen ze uiteindelijk natuurlijk niet. We kunnen wel zoveel mogelijk daarin doen, maar er is natuurlijk wel altijd een behoorlijk kostenaspect dat daaraan aanzit.”

### **Onderscheidend vermogen**

**I:**

“Wat is volgens u het onderscheidend vermogen van het Facilitair bedrijf t.o.v. andere facilitaire bedrijven van ziekenhuisorganisaties? Dat je nu echt zegt van nou daar komt heel Den Haag en omstreken naar het Westeinde en die gaat bijvoorbeeld niet naar het Haga of het Leyenburg of naar het Reinier de Graaf.”

**R:**

“Dat vind ik altijd wel heel lastig uit te leggen. Ik denk dat het ook wel persoonlijk zit in de patiënt. De ene patiënt let heel erg op hoe die hier binnenkomt en hoe die ontvangen wordt. En een andere patiënt let heel erg op hoe de arts hem benadert. Er zijn patiënten die letten puur alleen maar hebben over ik ben goed geopereerd en eigenlijk zeg maar ik ben behandeld waarvoor ik ben binnen gekomen en ik ben er vanaf. Er zijn natuurlijk heel veel verschillende criterium waarop mensen naar ziekenhuizen kijken. En eigenlijk zoals je ziet, ik hoor dat jou ook wel zeggen, gastvrouwen en



roomservice heb ik al vaker gehoord, dus wat wij doen zijn we niet de enige in de omgeving die dat doen. Maar er zijn heel veel ziekenhuizen in de omgeving die het doen. Het is niet zo dat we ons gelijk direct heel erg groots zullen onderscheiden met gastvrijheidconcepten. Het is wel het zit in de kleine dingetjes die wij net even wat anders doen, waarvan mensen zeggen die hier zijn geweest van nou ik was in het Westeinde en daar deden ze dit op die manier en ik kreeg elke dag een krantje bij mijn ontbijt bijvoorbeeld. Nou dat is wel leuk en dat vertel ik door. En daar krijg je eigenlijk een soort mond tot mond reclame door over je ziekenhuis. Maar het is wel altijd lastig om zeg maar de staat te meten van wat draagt nu eigenlijk bij. Als wij naar roomservice hebben krijgen wij dan bijvoorbeeld 2% meer patiënten per jaar. Dat is heel lastig te meten.”

**I:**

“Oké, het is dus eigenlijk nog heel erg vaag.”

**R:**

“Ja. Kijk het is natuurlijk wel, het draagt natuurlijk bij aan dat je ziekenhuis beter in de markt komt te staan. Mensen een heel goed beeld krijgen en dat je bijvoorbeeld heel leuk scoort in de sterrengids. Maar of het nu echt toe bijdraagt of mensen eerder naar ons ziekenhuis toe komen, naar het MCH toe, dat is altijd heel lastig te meten.”

### **Grenzeloze Gastvrijheid**

**I:**

“Tot hoever gaan jullie met gastvrij zijn? Zijn er grenzen aan?”

**R:**

“Daar zijn absoluut grenzen aan en die grenzen moet je met name zien het moet mogelijk zijn voor ons personeel om het te leveren en het moet binnen ons kostenplaatje passen. Dat zijn eigenlijk wel twee belangrijke peilers die er altijd een rol in spelen. En het is ook nog zo het moet wel, je moet natuurlijk wel het idee hebben dat het iets kan bijdragen aan het leven van de patiënt. Kijk als je natuurlijk heel veel gaat doen en de winst is marginaal die je eruit haalt. Dan is het altijd maar de vraag is het dan rendabel om zoiets te doen. En zeker op facilitair gebied.”

**I:**

“Het is dus niet heel groot afgebakend? Dat het zichtbaar is richting de patiënten, de gasten.”

**R:**

“Ja kijk, we hebben natuurlijk ook dingen die heel lastig te meten zijn. Je kunt ze meten aan de hand van patiënt tevredenheidonderzoek en inderdaad je doet mee aan een sterrengids maar het is nooit.., het is niet tastbaar, er rollen geen cijfers uit er rolt geen eindproduct uit. Maar het is inderdaad de houding van mensen en we doen bepaalde dingen. Maar het is heel lastig te meten. Het is heel moeilijk, wat ik net aangaf, het is altijd heel moeilijk om de toegevoegde waarde te meten. Dus het blijft altijd wel, ik vind het altijd wel een lastig onderwerp. Wat doe je wel en wat doe je niet. En er is altijd toch wel een graadmeter is van kost het extra personeel, kost het extra geld, en heeft de patiënt daadwerkelijk een echt voordeel.”



### **Medewerkers**

**I:**

“Oké, op welke manier nemen jullie medewerkers op in het systeem van gastvrijheidszorg met sterren?”

**R:**

“De medewerkers worden daar zeker in meegenomen. Laten we even het voorbeeld nemen van roomservice, dat is wel een mooie denk ik. Elke gastvrouw die bij ons binnen de afdeling roomservice werkt is geschoold op het gebied van gastvrijheid. Die hebben allemaal dezelfde training gekregen, die zijn allemaal ervoor gecertificeerd om zeg maar als gastvrouw op de afdeling te lopen. En die hebben dus bepaalde tools meegekregen om hoe zij zich gastvrij kunnen presenteren. Ze lopen allemaal netjes in dezelfde outfit, een naambordje, dus dat wordt opzeker wel meegenomen richting het personeel. Kijk onze onderhoudsmensen van de onderhoudsafdeling die gaan niet op een training voor gastvrijheid, die hebben geen direct patiëntcontact. Die werken aan installaties. Er is wel specifiek een knip gemaakt van de afdelingen die met patiënten werken, waar gastvrijheid centraal moet staan, die worden er eigenlijk in meegenomen. Die worden daarin getraind, daarop ondersteunt en die worden er ook op beoordeeld. Dus die knip hebben we wel gemaakt. Dus eigenlijk in onze afdelingen die te maken hebben met gastvrijheid daar is het wel een belangrijk onderdeel.”

**I:**

“Hoe zorg je ervoor dat ze juist dan continu en blijvend gastvrijheid erin houden en eigenlijk zelf zich steeds daarin blijven ontwikkelen?”

**R:**

“Dat is wel het aardige van de opleiding, dat is zeg maar een middel één, maar je stuurt ze op zo’n opleiding maar dat wil niet zeggen dat ze het over drie maanden allemaal nog weten en dat ze het nog steeds doen zoals ze het geleerd hebben. Dus uiteindelijk is het management van je facilitair bedrijf direct leidinggevende van de mensen op de vloer die spelen ook een belangrijke rol om mensen erop blijven te attenderen om zelf het goede voorbeeld te geven en om mensen nog steeds zeg maar de opfrismaterialen aan te bieden zodat ze continu de aandacht wordt gevestigd op de gastvrijheid.”

**I:**

“Krijgen de medewerkers ook de ruimte om als ze een keer iets opmerken van nou goh we kunnen het misschien zo en zo aanpakken dat het dan ook wordt gehoord door de afdelingmanagers?”

**R:**

“Dat is natuurlijk altijd specifiek per afdeling. Dat hangt ook af van een directe afdelingmanager of direct leidinggevende af. Dat is wel de insteek. Er zijn ook op elke afdeling werkoverleggen. Daarin heeft iedereen de ruimte om dingen in te brengen. Daar worden netjes verslagen van gemaakt en die worden netjes bij iedereen verspreid. Uiteindelijk zie je wel dat de organisatie erop is gericht om mensen dat te bieden. Maar het is natuurlijk wel altijd per leidinggevende afhankelijk of die daadwerkelijk ook iedereen de ruimte geeft om dat te doen en of en wat die er daadwerkelijk mee doet. Het is ook per leidinggevende afhankelijk.”

**I:**

“Wat doen jullie met mensen die niet mee willen veranderen? Hoe ga je daarmee om?”



**R:**

“Ja kijk, dat is natuurlijk altijd wat lastig. Het liefst heb je dat iedereen netjes in een pak loopt en dat ie doet wat je voor ogen hebt. Dat is nooit zo. Er werken een heleboel mensen bij ons en uiteindelijk hebben wij echt ook de gevallen waarbij het niet gebeurt. Je gaat altijd gesprekken aan met mensen. Dan krijg je de personeelsgesprekken. En uiteindelijk krijg je een bepaald traject met iemand dat je hem zover wilt krijgen dat ie het zelfde doet wat zijn collega's doen. En doet ie dat niet dan houdt het op een gegeven moment wel een keer op.”

### **Catering**

**I:**

“Oké. Nu ga ik even weer verder in op de catering, op de roomservice. Dat hebben jullie nu specifiek ingericht voor de catering, zijn er ook nog andere voorbeelden te noemen, dat je echt zegt daar wordt echt heel erg rekening mee gehouden met de voeding.”

**R:**

“Waar wij wel rekening mee houden is dat er een bepaalde menucyclus is opgesteld en dat wordt eigenlijk heel goed bekeken. We hebben een hele multiculturele populatie van patiënten dus er wordt heel erg.”

**I:**

“Dat zou ik wel zeggen ja in de schildersbuurt.”

**R:**

“Nou absoluut, we zitten natuurlijk midden in het centrum van Den Haag, nou noem het maar op en het liep hier niet met eten om het zo maar even te zeggen. Dus ons menucyclus is daar ook wel opgericht om eigenlijk iedere cultuur een product aan te bieden. We proberen ook halal producten aan te bieden en vegetarische mensen worden er dingen aangeboden. Mensen kunnen gewoon een keuzemenu maken. Je hebt een menukeuze formulier wat ze die dag willen eten. En eigenlijk elke dag is er wel voor iedereen iets samen te stellen waardoor het eigenlijk past binnen zijn cultuur.”

**I:**

“En is het dan ook zo dat patiënten die hier liggen zelf mogen aangeven: ik heb liever tussen de middag warm eten of 's avonds warm eten, of ik eet liever niet tussen half vijf en zeven uur, maar liever eet ik om acht uur of.. Hoeveel reiken jullie daarin?”

**R:**

“Zover zijn we nog niet. Dat zou natuurlijk de mooiste en ideaalste situatie zijn. Uiteindelijk hebben we nog wel drie momenten op een dag waarop er gegeten wordt, de brood maaltijd en de warme maaltijd. Die zijn wel bepaald op die en die tijdstippen en het grootste gedeelte van onze patiënten eet dan ook echt op die tijdstippen. Alleen we proberen natuurlijk wel specifiek maatwerk te leveren als iemand echt zegt ik heb nu nog geen trek en dan geven we hem niets, maar over een half uur zegt hij ik lust toch wel een broodje. Dan wordt er niet gezegd van nu krijgt u geen broodje meer. Dan wordt het wel gehaald of geregeld. Dus we proberen daarin wel flexibel te zijn, alleen om dat ook te kunnen bieden ben je ook afhankelijk van op welke manier je de maaltijden aanbiedt. Als wij zeggen we eten om zes uur een warme maaltijd bijvoorbeeld en die is helemaal opgewarmd en die is in de keuken gemaakt en om negen uur komt er nog iemand van kan ik nog een warme maaltijd krijgen dan hebben we het niemand meer in de keuken staan of we kunnen het niet opwarmen dan kunnen we het ook niet aanbieden. Dus je moet ook wel de middelen hebben om zoiets te kunnen doen.”



**I:**

“Want hebben jullie hier dan beneden nog de keuken waar jullie zelf de voedingen klaarmaken?”

**R:**

“Ja, we bereiden nog steeds zelf de maaltijden voor patiënten.”

**I:**

“Oké.”

**R:**

“Ja. Kijk als je het kant en klaar laat komen en je doet het op de afdelingen bereiden...”

**I:**

“Meals on Wheels concept.”

**R:**

“Juist, dan kan iedereen direct kiezen wanneer hij wilt eten en hoe laat hij wilt eten.”

**I:**

“Hoe komt het dat jullie nog niet zover daarmee zijn? Want jullie hebben wel zo’n sterrenstelsel.”

**R:**

“Dat is voornamelijk een broodmaaltijd die gaat wel met die brood buffetwagen mee en dit is een bepaald voedingsconcept waar hier voor gekozen is. En in andere ziekenhuizen kiezen ze voor andere concepten. En dat heeft natuurlijk altijd zijn voor en zijn nadelen en zijn sterke punten. Dat heeft met een hele hoop bedrijfskundige argumenten te maken. En gewoon met de feeling van de mensen die het moeten doen. Dat is heel erg gestoeld op persoonlijke ervaringen en op analyses die gemaakt worden. En de ene zegt van joh zo’n kant en klaar maaltijd dat smaakt prima en onze mensen hier hadden ook doe maaltijd geproefd en die zeggen wij vinden dat toch niet en wij hebben toch meer met onze sociaal bereide maaltijden.”

**I:**

“Oké. Dan ga ik nog even terug naar het systeem, hoe hebben jullie onderzocht dat je voor dit systeem bent gegaan en niet voor planetree?”

**R:**

“Dat kan ik ook niet met zekerheid zeggen, ik kan er wel op ingaan, maar volgens mij is daar geen onderzoek of iets dergelijks naar gedaan. Nee. Ik neem aan dat iemand bekend was met het gastvrijheidszorg met de sterrenstelsel en uiteindelijk is er gewoon voor gekozen daar doen we aan mee. Maar volgens mij hebben we niet meerdere partijen naast elkaar gezet van die pakken we eruit. Zo is het niet gegaan.”

**I:**

“Dat heb ik nog niet gehoord.”

**R:**

“Nee klopt, het is ook geen bewuste keuze of iets, ik kan je ook geen directe argumenten geven van zo en zo ligt het.”



**I:**

“En kan je ook, ook al heb je daar wel voor aangemeld en geïmplementeerd en dergelijk, vanuit die organisatie gezien een jaar overslaan? Wat je net al zegt we zijn nu aan het reorganiseren dus we zijn er dit jaar niet opgenomen daarin. Hoe ligt dat?”

**R:**

“Ik ben zelf niet betrokken bij de organisatie van de sterrengids. Dus ik durf het je niet te zeggen of je daar heel makkelijk uit kan stappen ja of te nee. Maar ik heb het idee dat het gewoon iets is waarvoor jij je jaarlijks voor aanmeld, je ondertekend het formulier van we willen dit jaar meedoen en ze komen langs. En ik kan me voorstellen dat je daarvoor een vergoeding moet betalen. Maar dat je dan dat jaar meedoet. En als je zegt volgend jaar doe ik niet mee, dan staan we inderdaad dit jaar niet in de gids. En volgend jaar willen we weer wel meedoen, volgens mij komen ze dan wel weer meten.”

**I:**

“Oké. Daar was ik even nieuwsgierig naar ik denk van hoe zit dat nou.”

**R:**

“Ja, nee maar misschien als je ergens wat anders hoort dat zou dat ook zomaar zo kunnen zijn. Maar volgens mij is het precies hetzelfde dat als je ergens een benchmark doet. Daar schrijf ik me voor in en betaal ik een bepaald bedrag voor en dan wordt je meegenomen. En volgend jaar zeg je van joh ik wil nu niet meedoen dan wordt je ook niet meegenomen in de resultaten.”

### **Toekomst**

**I:**

“Oké. Wat is jullie toekomstbeeld van het facilitair bedrijf met gastvrijheidmanagement?”

**R:**

“Wat ik er in ieder geval van merk is dat het wel steeds een belangrijker onderdeel begint te worden in sowieso de opleiding van mensen, dus we proberen bijvoorbeeld ook mensen richting gastvrijheid op te leiden. En nogmaals, ik had het al eerder aangegeven met name de functie van mensen die direct te maken hebben met patiënten met bezoekers met ontvangst met gastvrijheid, die proberen we dat zeker steeds meer mee te geven. Je ziet wel dat het steeds meer structureel meegenomen wordt in het opleidingsplan. Er worden ook specifieke opleidingen ontwikkeld voor die specifieke functies. Want een gastvrouw moet toch weer een soort andere gastvrijheid leveren dan iemand beneden die bezoekers en patiënten aan de balie ontvangt en inschrijft. Je ziet wel dat het steeds meer specifiek wordt en meer toegeschreven wordt naar de verschillende functies die we hebben.”

**I:**

“Hoe gaan jullie daarbij om met de veranderende maatschappij en de politiek, nu op het moment met de zorg die zwaar onder het vuur ligt?”

**R:**

“Wat ik natuurlijk al aangaf, wat voor ons maatschappelijk van belang is heb je heel veel verschillende culturen. Dus dat is eigenlijk wel de rode draad voor ons. We zijn een binnenstad ziekenhuis en we hebben het drukste MC, dat zal altijd wel een rol blijven spelen daarin ook op het gebied van gastvrijheid. Dat is eigenlijk een beetje maatschappelijk, de maatschappelijke kant ervan. Wat natuurlijk de politieke kant is eigenlijk maar het geldt dat binnen de zorg steeds belangrijker wordt. Dus uiteindelijk zal elke keuze die we moeten maken van we gaan iets op gastvrijheidsgebied



willen we implementeren, dan zal er altijd een kostenplaatje tegenover staan. Dit en dit moet het kosten en past het niet binnen ons, of past dat binnen ons budget. Dat is de politieke kant. Op de zorg korten, er moeten steeds meer bezuinigingen komen, waar gaan ziekenhuizen altijd als eerste op bezuinigen dat is de ondersteunende diensten. Dus dat is ook facilitair.”

**I:**

“En probeer je daarmee wel zeg maar, ook al wordt het allemaal ingekort en beperkt, wat gaan de gasten daar uiteindelijk van merken in jullie gastvrijheid?”

**R:**

“De insteek is uiteindelijk natuurlijk dat de gasten er niets van gaan merken. Dus je probeert altijd als je de bezuinigingen moet doen, dan probeer je bezuinigingen te halen op dingen waar de patiënt en de bezoeker geen hinder van heeft. En ga maar na als je bijvoorbeeld geen nieuwe kosten wilt ontwikkelen, dan wordt er heel goed naar de kosten en baten analyse gekeken. Maar we zullen niet direct rigoureuze de huidige gastvrijheidconcepten terugschroeven. Wij gaan niet ineens zeggen we stoppen met roomservice want dat is een stuk goedkoper. Nee want roomservice heeft zich wel bewezen dat het werkt. Nee we zullen het wel hier en daar iets fine-tune want wat we bijvoorbeeld nu aan de hand is eerst leveren wij dienstverlening tot acht uur op de afdelingen door gastvrouwen, nu hebben we gezegd per 1 oktober wordt dat half acht. Dat betekent dat er wordt een halfuur minder aanwezig zijn op die afdelingen. Daardoor betekent het niet ineens dat we heel erg naar beneden schieten het wordt wel een stuk goedkoper. We blijven wel gewoon steeds het roomservice leveren, alleen leveren we een halfuur minder per dag.”

**I:**

“Wat levert het inzetten van social media jullie op, op het gebied van gastvrijheidmanagement, omdat nu hebben we natuurlijk dat heel veel mensen niet meer hun ervaringen met een ziekenhuis delen binnen de verjaardagen of op visite maar het wordt ook sneller op de twitter verschijnt het dan, van ik heb daar een nare ervaring of nou ik ben daar niet goed behandeld.”

**R:**

“Klopt. Dat durf ik je echt niet te zeggen of dat invloed heeft of wat dan ook. Uiteindelijk is dat natuurlijk ook dat is een maatschappelijke ontwikkeling. Alles gaat natuurlijk wel digitaal en noem maar op. Wat ik wel weet dat is dat ze ook wel bij ons wel geprobeerd hebben om al de website gastvrij in te richten. Dat eigenlijk de patiënten op de website bijvoorbeeld al zijn route in het ziekenhuis kan bepalen of dat hij al een plattegrondje kan uitdraaien. Dat ie al weet waar die naar toe moet. Dat je nog beter je ziekenhuis al neerzet op een website, want mensen gaan nu toch al vaak eerst even kijken van oh ik moet naar het MCH oh even op het internet kijken waar kan ik parkeren, noem maar op. Dus je probeert wel al je website al gastvrij in te richten, maar wat zeg maar de effecten zijn en van de social media, van twitter, facebook, noem maar op, dat durf ik je niet te zeggen.”

**I:**

“Doen jullie er zelf als organisatie ook aan, aan een hyves of facebook pagina bijvoorbeeld?”

**R:**

“Ik weet wel dat er een hyvespagina van het MCH is, dat wordt natuurlijk door medewerkers gedaan. Dat is ook niet direct bewust dat het ergens voor de patiënten of bezoekers is. De geluiden zijn er natuurlijk wel al van we moeten we iets op facebook, moeten we iets op twitter en uiteraard is het



altijd wel een hot item, maar het is niet direct iets het is nu kant en klaar en dit doen we eigenlijk allemaal op dat gebied.”

**I:**

“Dus het is allemaal nog erg in de kinderschoenen, vanwege de reorganisatie die komen gaat?”

**R:**

“Ja het is niet alleen, we hebben niet alleen met facilitaire zaken te maken. Gastvrijheid is natuurlijk eigenlijk is het ziekenhuis breed, want een verpleegkundige en een arts die moeten ook gastvrij zijn. Kijk als wij het met z’n allen wel doen en de rest van het ziekenhuis doet het niet dan doen wij het eigenlijk ook voor niets. Om het zo te zeggen. Dus je moet wel ziekenhuisbreed doen. Dus wij hebben ook wel afdelingen die als ziekenhuisbreed zich bezig houden met gastvrijheid.”

**I:**

“Dat brengt me gelijk weer terug naar mijn vraag waar ik net niet op kwam, medewerkers uit de zorg, de zusters, de verpleging, de artsen, krijgen die ook zo’n training mee over gastvrijheid?”

**R:**

“Als ik het goed heb, hebben die ook inderdaad een rodelopertraining die ik eerder heb benoemd, die is ziekenhuisbreed geweest. En die is dan ook per afdeling afhankelijk of ze daarop voortborduren of dat ze die medewerkers nog een cursus willen geven, maar wat ik verwacht, ze hebben natuurlijk zorg is natuurlijk wel heel zorg gericht en de mensen moeten in ieder geval geschoold en gekwalificeerd zijn om bepaalde handelingen te mogen doen. Dus daar zal ten eerste de opleiding opgericht zijn. Daarna zal gastvrijheid komen. Wij zijn natuurlijk toch meer, wij zijn al dienstverlenend het facilitair bedrijf. Dus dan is het ook logisch dat wij nog meer in dienstverlening worden opgedaan.”

**I:**

“Dus eigenlijk is daar een tweedelige visie van onze dienst en het primaire proces van de zorgverlening.”

**R:**

“Juist.”

**I:**

“Dat het eigenlijk twee aparte bedrijven zijn binnen dit ziekenhuis. Dat het niet in één samen gaat maar dat allemaal gescheiden gaat.”

**R:**

“Kijk als het ziekenhuisbreed is dan wordt het gewoon samengetrokken, maar eigenlijk is het natuurlijk wel zorg levert het primaire proces en facilitair levert het secundaire proces en dan wil je zoveel mogelijk samen te opereren en dingen samen te doen, maar je ontkomt er niet aan dat het primaire proces de zorg levert, hebben wij als secundaire de ondersteunende dingen voor de zorg en voor de patiënten leveren. Dat blijf je toch altijd houden.”

### **Tot Slot**

**I:**

“Wat is er uiteindelijk duidelijk opmerkelijk van jullie gastvrijheidsbeleid voor alle betrokken partijen,



wat is er concreet zeg maar dat de mensen kunnen zeggen dat is echt heel erg gastvrij en wat daarin hun ervaringen onderstreept?”

**R:**

“Dat heb ik al een aantal keren onderstreept, dat is roomservice, dat is een duidelijke verbetering. We hebben heel de hal verbouwd beneden, dus dat je van beide ingangen eigenlijk in de centrale hal terecht komt. Dat was eerst niet, dus mensen krijgen een open uitstraling, het is heel erg licht, we proberen de bewegwijzering daar zo goed mogelijk in te richten. Dat patiënten zich heel netjes de weg kunnen wijzen. We hebben daar een mooie receptie balie gemaakt, helemaal centraal in de hal, zodat mensen ook de weg kunnen vragen, we proberen daar vrijwilligers te laten rondlopen die mensen aanspreken als ze zoekende zijn of als er een taxi's gebeld moet worden. Dus ik denk dat het wel heel zichtbaar is voor mensen dat we daar nadrukkelijk mee bezig zijn.”

**I:**

“Zeg maar wat jullie beneden aan faciliteiten allemaal hebben zitten. Catering tot aan de apotheek.”

**R:**

“Juist.”

**I:**

“Tot aan je winkeltje.”

**R:**

“Juist. Daar is allemaal wel over nagedacht wat dan inderdaad wel voor de patiënt inderdaad zo prettig mogelijk moet zijn. En dat iemand niet zomaar kan verdwalen in je ziekenhuis. Want dat is niet wat je wilt. Dus eigenlijk bij de binnenkomst proberen we wel al zichtbaar te krijgen dat wij een gastvrij ziekenhuis zijn.”

**I:**

“Wat betekent het voor je leveranciers?”

**R:**

“Van wat precies, van welke leveranciers?”

**I:**

“Van je voeding, nee niet van je voeding, maar van je schoonmaak? Wat ervaren externen?”

**R:**

“Ja ik begrijp waar je naar toe wil. Stel je voor als wij iets, dat wij de voeding af zouden nemen bij een externe partij en dan willen wij dat via een bepaald eisen pakket. Dat zal je dan neerleggen bij die externe partij. Dus die zal moeten voldoen aan je eisenpakket dat wij er aan stellen. Dus eigenlijk krijg je een soort sla overeenkomst met je leverancier. Dus je maakt bepaalde leveranciersafspraken. Als wij zeggen onze schoonmaak moet een zeven scoren, want dat vinden wij heel belangrijk, en zeker bij de patiënten op de afdelingen, en wij zouden een schoonmaakbedrijf inhuren en die scoort een zes. Dan heb je een bepaalde afspraak met elkaar dat het niet is wat gewenst is en dan krijg je een bonus malus systeem, noem maar op. Dus je verwerkt het wel altijd in je afspraken met je externe partijen.”

## **Grafiek**



**I:**

“Oké. dan heb ik nog een grafiek hieronder.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Zou u voor mij kunnen aangeven in die grafiek waar jullie op dit moment staan met jullie gastvrijheid of die zeer klant centraal is of dat het facilitair bedrijf centraal staat en in welke mate gastvrijheid bij jullie heeft, is dat hoog, en dat ook even aangeven voor waar jullie uiteindelijk naar toe willen, naar toe streven, met een toelichting erbij uiteraard.”

**R:**

“Uiteraard. Ik denk dat wij nu op dit ogenblik iets meer richting het facilitair bedrijf centraal staan. Dus wij denken eigenlijk nog meer vanuit ons aanbod dan vanuit de vraag vanuit de klant. En dat is lastig om daarin een onderscheid te maken. Want wij hebben natuurlijk ook interne klanten en die moeten we in dit geval even niet meenemen want het gaat puur over de patiënten. Patiëntklanten maar we denken vaak nog wel vanuit ons facilitaire aanbod in plaats van uit de vraag. En wat we eigenlijk zouden willen is dat het meer richting de klant gaat, omdat je klant voor ons een heel belangrijke doelgroep is. Dus eigenlijk zouden we willen dat de klant meer centraal staat, maar je kan nooit je facilitaire bedrijf vergeten. Nu kom ik weer terug op het feit van moeten we de juiste mensen hebben, we moeten voldoende mensen hebben, het moet passen binnen het budget, het moet ook niet buiten onze missie, visie, strategie treden om bepaalde dingen te doen. Dus uiteindelijk moet de klant wel de belangrijkste factor zijn. Maar je moet nooit je eigen facilitaire bedrijf vergeten. En nu is het eigenlijk meer eerst met name het facilitaire bedrijf denken, we denken zeker aan de klant, absoluut, maar het zou net even wat meer andersom moeten zijn. En dat geldt dan ook in de mate voor gastvrijheid, dat is precies hetzelfde verhaal. Die zit nu eigenlijk in het midden, en dat is dan ook weer op de ene afdeling wat meer, het ene onderdeel scoort waarschijnlijk wat beter dan een ander. Maar als je natuurlijk vier sterren kan scoren in de gids en we scoren nu drie en we willen het liefst vier scoren. Dus die moet eigenlijk ook wat meer richting een hogere mate van gastvrijheid. En kijk ik denk dat je hier nooit maximaal kan scoren, want dan vergeet je of facilitair bedrijf of je kosten rijzen de pan uit of je moet of je personeel is daarin niet goed geschoold of wat dan ook.”

**I:**

“Dus als ik het even zo beide even pak, dan staan jullie met het facilitair bedrijf heel erg op dit punt en jullie willen naar dit punt.”

**R:**

“Juist.”

**I:**

“Dit is dan huidig en dit is dan gewenst. Dus daar wil je naar toe. Dat is het facilitair bedrijf, oké.”

**R:**

“Juist, juist.”



**I:**

“Oké. Dat is dan duidelijk. En waarom streven jullie dan niet uiteindelijk naar deze ideale situatie?”

**R:**

“De vraag is natuurlijk wat is een ideale situatie? Als ik dat op een schaal van één tot tien zet dan wil je heel graag een tien scoren.”

**I:**

“Ja.”

**R:**

“Maar als wij een tien willen scoren, dan ben ik heel bang, dan ben ik altijd heel erg op de kosten gericht, maar dan ben ik bang dat onze kosten de pan uit rijzen. Want we kunnen niet alles leveren. Kijk als we het even plaatsen op het gebied van voeding en drank houden. Als onze patiënten zeggen ik wil graag een minibar op mijn kamer. En dat vind ik allemaal leuk en aardig, en wij leveren dat, maar hoe krijgen we dat vergoed. Gaan we daar een vergoeding voor vragen, prima, dan gaat het geld terugvorderen, maar oké we zeggen dat doen we allemaal, we geven gratis tv, gratis telefoon, en we geven gratis drank weg. Ja iedereen is tevreden en misschien gaan we dan een tien scoren, maar onze kosten gaan dan de andere kant op. Dus wie weet kunnen we dat een jaar doen, dan zeggen we van ja het geld is op, dus moeten we het ziekenhuis sluiten, dus dat is ook niet wat je wilt.”

**I:**

“Dus jullie zijn aan het afwegen van wat hebben we gedaan en wat kunnen we nog.”

**R:**

“Ja, we moeten streven naar een balans die zowel voor je klant als voor je organisatie het beste is. Een mooie balans is natuurlijk waarbij iedereen tevreden is en waarbij zeker je gastvrijheid hoog staat. Alleen je kan nooit het allerhoogste score op het gebied van gastvrijheid.”

### **Stelling**

**I:**

“Dan kom ik op mijn laatste vraag. Dat is een stelling: “Kan facility management nog zonder Gastvrijheidmanagement?” En graag ook even toelichten.”

**R:**

“Ja daar zitten denk ik twee aspecten aan. Kijk facilitair management op zich kan het best heel goed zonder gastvrijheidmanagement. Want kijk facilitair management levert altijd aan de klant natuurlijk, dat kan een interne of een externe klant zijn en wij moeten eigenlijk leveren wat de klant wil. Als onze klant geen gastvrijheidmanagement wil dan hebben wij dat als facilitair bedrijf ook niet nodig. Als wij een klant hebben die zegt ik hoef niets met gastvrijheidmanagement want dat vind ik niet belangrijk en je moet het gewoon doen zodat het goed schoon is en je hoeft echt niets extra's te doen. Dan kan je dat als facilitair bedrijf doen en dan hebben wij het ook niet nodig. Maar wat je ziet is natuurlijk dat de klanten van het facilitair bedrijf dat het daar steeds, de gastvrijheid, steeds belangrijker wordt. Wij willen die klant ook binden, de zorg wil die patiënt binden, het ziekenhuis wil die patiënten een goed gevoel geven, die wil er eigenlijk voor zorgen dat wij een goed ziekenhuis zijn, dus onze klanten van het facilitair bedrijf die hebben dat gastvrijheidmanagement nodig. Dus wij kunnen dan niet meer zeggen als facilitair bedrijf we doen dat niet. Want dan leveren we eigenlijk



niet wat onze klanten willen. Dus als je echt specifiek naar facilitair management kijkt dan zeg ik dat kan er van zonder, maar facilitair management bestaat niet zonder klanten. En onze klant die heeft gastvrijheidmanagement nodig, dus dan heb je het als facilitaire bedrijf ook altijd nodig.”

**I:**

“Denk je dat daar ook een toekomst in zit dat het eigenlijk niet meer van elkaar los te koppelen is.”

**R:**

“Ik denk zeker dat het dadelijk in elkaar overgaat en verweven raakt, waardoor het in het dagelijks proces verwerkt zit.”

**I:**

“Duidelijk. Dan zijn we nu bij het einde gekomen.”

**R:**

“Hartstikke goed.”

**Einde.**



## Bijlage 12: Uitwerking Interview LUMC

---

**Organisatie : LUMC Leiden**

**I = Janine Willemstein, interviewer**

**R = Mevrouw A. S. van Leeuwen, respondent**

**Interview 1 van 15 augustus 2011**

### ***Ter correcte verslaglegging***

“Het is vandaag maandag 15 augustus om 13:00 uur en ik heb vandaag een afspraak bij het Leids Universitair Medisch Centrum met mevrouw A. S. van Leeuwen en zij is manager zorgservices en voeding.”

### **Algemeen**

**I:**

“Zoals ik al had beschreven in uw versie, het is vooral algemeenheid om een beeld te krijgen van hoe het nu werkelijk staat met gastvrijheid binnen de ziekenhuizen. Dus mijn eerste vraag is uiteraard heeft het facilitair bedrijf van het LUMC zich verdiept in gastvrijheidmanagement?”

**R:**

“Ja, dat is wel vrij recent moet ik zeggen. Ik werk hier zelf bijna twee jaar. Ik kom uit het bedrijfsleven. En mijn primaire aandachtsgebied toen ik hier kwam werken was alleen de voeding. En op het moment dat de manager logistiek een jaar geleden vertrok, hebben we de afdeling logistiek opgesplitst. En dat is verleden week bekrachtigd dat we dat definitief zo houden. En toen zijn er een paar afdelingen bij mij gekomen. Zodat we een totaal concept kunnen, wat nu onder mijn regie zit, alles met gastvrijheid en de patiënt, die het facilitair bedrijf zeg maar waar die binnenkomt aanraakt. Dus ik doe ook de bedden bijvoorbeeld, de huishouding, de schoonmaak en de dienstkleding, het linnengoed. Dat zijn allemaal dingen, facilitaire zaken die de patiënt ervaart als die hier op de zorgafdeling ligt. Ongeveer, vlak voor mijn komst, drie jaar geleden heeft de raad van bestuur bij de directeur van het facilitair bedrijf de vraag neergelegd wat wij zouden kunnen gaan doen aan Hospitality. En dat vinden wij, en dat definiëren wij als de gastvrijheid, hoe gastvrij zijn wij eigenlijk in het LUMC voor onze gasten, patiënten, bezoekers. En daar is eigenlijk toen een tijdje niets mee gedaan. Er is wel een onderzoekje geweest, samen met foodstep. Dat is een bureau die heeft geholpen met een vragenlijst samen te stellen, en heeft data vergaart en aan de patiënten hebben ze gevraagd hoe zij bepaalde dingen ervaren. Dus van kon je de parkeergarage goed bereiken, maar dat was echt puur gefocust op facilitaire dingen die je kunt vastpakken, als een parkeergarage, als de schoonheid van de kamer. Er zat niet zoiets in van bejegening en voel je je prettig. En dat onderzoek was niet zo goed, methodologisch gezien. Dus er is heel veel discussie over geweest. En dat is eigenlijk in de la gegaan.”

**I:**

“Wat zonde.”

**R:**

“Ja, dat is jammer. Toen kwam ik binnen, ik kwam uit het bedrijfsleven, al vrij snel viel mij op dat het LUMC, vind ik heel erg, vanuit zichzelf denkt. We hebben het ook over patiënten, en de agenda van de dokter bepaald eigenlijk wanneer de patiënt wordt gezien. En als een patiënt hier drie afspraken op een dag moet hebben is het vrij moeilijk, hij moet drie afspraken los maken, er is niet een centraal



afsprakenbureau en die afspraken die passen gewoon niet altijd, sluiten niet altijd goed op elkaar aan. Dat is een voorbeeld, telefonische bereikbaarheid, bereikbaarheid van de parkeergarage. Toen hebben we gezegd dat moeten we anders gaan aanpakken. En nou ik vind dat leuk, ik had dat al een beetje in die services vanuit het FB onder mijn hoede, ik heb goede contacten met de verpleging, en toen zijn we maar begonnen.”

**I:**

”En hoe ben je dan dat proces begonnen om daar vorm aan te geven?”

**R:**

”Men had al wel gehoord dat het service rondom het bed moest gaan heten, en sommige ziekenhuizen die zetten dat bijvoorbeeld op hun website dat ze dat hebben. En dat ze gastvrijheid heel hoog in het vaandel hebben. Je hebt ook zo’n keurmerk met sterren, gastvrijheid in de zorg, nou en daar waren wat...”

**I:**

”Klopt, gastvrijheidszorg met het sterrenstelsel.”

**R:**

”Ja en daar waren wat aanleidingen om te gaan kijken bij andere ziekenhuizen wat die daar zo daadwerkelijk hadden. En toen ben ik samen met de directeur van het facilitair bedrijf en een manager zorg, dat is het opperhoofd van alle verpleging, daar hebben we er drie van, zijn we ziekenhuizen gaan bezoeken. We hebben gewoon aan hun gevraagd wat betekent het nou voor jullie, wat doen jullie nu aan gastvrijheid.”

**I:**

”Jullie zijn zelf ook gaan exploreren in de omgeving van hoe doen jullie het en wat kunnen wij ermee.”

**R:**

”Ja, en dan ervaar je dat er ziekenhuizen zijn die echt fantastisch van alles op hun website hebben en dan ga je er kijken en dan denk je dat doen wij ook al. En het LUMC is niet zo heel goed om zichzelf op de borst kloppen. Dat moet ik er dan wel weer bij zeggen. En er zijn ook ziekenhuizen die zeer ver doorgevoerde vorm hebben, waar ze zelfs de patiënt wassen door een servicemedewerker, en niet meer door een verpleging, het ISS doet dat bijvoorbeeld in het waterlandziekenhuis, en dan heb je bijvoorbeeld ziekenhuizen die dat in het midden hebben. Dat hebben we gedaan. We hebben een nieuwe vragenlijst opgesteld om samen met Saland Saxion Hogeschool om te kijken wat vindt de patiënt nou belangrijk.”

**I:**

”Dus jullie hebben foodstep aan de kant gezet.”

**R:**

”Ja, dat was oud en dat was afgerond. Dat hebben we in de kast laten liggen. Daarin hebben we niet alleen het FB, het facilitaire bedrijf kant gekeken, maar ook naar de zorg. Want we dachten ja wij kunnen bijvoorbeeld wel vinden dat geel of rood een goede kleur is voor op de muur dan wit. Als de patiënt het verder niet zo ervaart dan gaat ie niet positiever over ons praten op een feestje.”



**I:**

“Nee dat klopt.”

**R:**

“Dus dat, wat we daar wel,.. dat loopt nog steeds. Wat we proberen is dat we die vragenlijst over alle afdelingen uit kunnen rollen. Zodat we in het hele LUMC één vragenlijst gebruiken.”

**I:**

“Wat ik hieruit begrijp is dat jullie nog heel erg in de kinderschoenen staan met gastvrijheid.”

**R:**

“Ja heel erg, heel erg.”

**I:**

“En nog richting aan het zoeken zijn van ja hoe en wat en waar.”

**R:**

“Hoe gaan we het doen. We hebben ook congressen bezocht. Gekeken echt,...”

**I:**

“Welke congressen?”

**R:**

“We zijn naar iets van het leids congresbureau geweest. Dat was in Amersfoort, daar spraken we ook andere Ziekenhuizen, Elkelieke uit Helmond was er, uit Assen was er, het Martiniek uit Groningen was er, en die gaven allemaal hun voorbeelden. Ja, die presenteerden ze. En we zijn er met de directeur van strategie naar toe geweest. Dus ook in die zin zit het bij de Raad van Bestuur komt dat..”

**I:**

“Dat ze er ook mee aan de slag gaan ook binnen hun visie, missie.”

**R:**

“Dat ze er wel wakkerder, iets alerter voor zijn. Het LUMC is geen top-down ziekenhuis. Dus het is niet zo dat de Raad van Bestuur zegt nu gaan we dit zo doen en dat de rest dan volgt. Het moet altijd heel erg vanuit de groep, vanuit de vloer komen. En omdat we dan zo ontzettend groot zijn, echt heel iets anders dan bijvoorbeeld een ziekenhuis en het perreferiemanagement met driehonderd mensen. Dan duurt het gewoon heel lang voordat je iets hebt veranderd.”

**I:**

“Oké. Hebben jullie een bepaalde formule die jullie uiteindelijk willen gaan toepassen, een soort slagzin of een vorm van gastvrijheid dat je daar alvast naar toewerkt?”

**R:**

“Nee, nee wat we nu aan het doen zijn is dat de Raad van Bestuur ons de opdracht heeft gegeven om te onderzoeken wat dokters, verpleging en het FB verstaan onder service rondom bed. Wat op een gegeven moment. Weet je er zijn best veel vernieuwingsgroepen hier in huis, dat was een beetje het probleem, alles werd eronder geschaart. En toen werd het heel groot. En dat was heel inspirerend, maar toen kwam er ook weer niets van de grond. En nu hebben we dat weer een beetje



teruggebracht naar wat wil de patient op de verpleegvloer. Die hier echt voor een, langer dan een dag ligt, wat wil die ervaren?”

**I:**

“Dus echt in de gevoelens en de beleving stappen van de patienten?”

**R:**

“De veiligheid en de schoonheid in bejegening, in deskundigheid. Kijk als je in een academisch ziekenhuis ligt, dan ga je ervanuit dat de zorg gewoon top is. Je gaat ervanuit dat je de beste dokter hebt met de beste kennis en dan laat je je verrassen door de koffie, de schoonheid en het eten. Ik noem maar even iets, en hoe snel je kon parkeren en hoe attent de mensen voor je zijn. Om even iets verrassends te noemen in de zorg. Als ik dat niet goed in orde heb dat laatste, en het eerste wel, dan hebben mensen toch hele goede zorg gekregen op medisch gebied, maar zullen ze dat niet verrast vinden. Want ze gaan ervanuit dat ze dat krijgen.”

**I:**

“Dus juist met die andere aspecten vanuit het Facilitair Bedrijf proberen jullie eigenlijk de mensen weer terug te krijgen naar het ziekenhuis?”

**R:**

“Ja,..”

### **Ervaringen**

**I:**

“Doordat ze een goede ervaringen hebben en de volgende keer denken van goh ik was goed behandeld medisch gezien, maar ook de sfeer en ik voelde me prettig in het ziekenhuis, dus ik kom de volgende keer daar terug voor me klachten.”

**R:**

“Ja, eigenlijk zeggen we van we willen dat mensen positief over het LUMC praten op een verjaardagsfeestje, en dat zullen ze niet doen dat ze zeggen ik heb hier zo’n goede deskundige dokter gehad, omdat men daar vanuit gaat. En maar wel van het was zo’n plezierig contact wat we met de verpleging hadden en de zorgassistent was heel erg attent en ik voelde me echt op mijn gemak of ik kon nog heel erg veel dingen kon ik zelf over beslissen, ik mocht zelf beslissen hoelaat ik ging eten of wat ik ging eten en hoeveel ik ging eten. Thuis hebben mensen ook regie en in een keer kom je hier binnen, zodra je de drempel over bent, mag je eigenlijk niets meer beslissen. Dan bepalen wij wat je mag eten, wanneer, hoelaat, hoe schoon je kamer is, wanneer iemand je kamer binnenkomt om schoon te maken, wanneer je wordt verschoont, wanneer je onder de douche mag, en dat zijn allemaal hele elementaire dingen die je wat kleiner laat voelen, terwijl je natuurlijk meer als je de regie in handen hebt, ja ik geloof wel dat dat bijdraagt aan het genezingsproces.”

**I:**

“Mensen zelf de keuze laten.”

**R:**

“Niet zo, maar wel zoveel mogelijk de keuze laten. En omgekeerd, dan heb je dat allemaal dik voor mekaar en heb je een horkerige dokter, die spullen in je lijf laat zitten na een OK. Dan maakt dat het niet goed.”



**I:**

“Nee.”

**R:**

“Dus die excellente zorg dat is basis, die moet er altijd zijn.”

**I:**

“Dat even terzijde gehouden, net gaf u aan dat het echt vanuit de vloer moet komen en nu ligt het dan inmiddels bij de Raad van Bestuur, en wat doe zij nu eigenlijk vanuit het management gezien voor die gastvrijheidsmanagement. Geven zij daar een bepaalde besteding aan, richten ze het verder in, bieden ze trainingen aan?”

**R:**

“De Raad van Bestuur?”

**I:**

“Ja.”

**R:**

“De Raad van Bestuur heeft, hebben een workshop gehouden. Ééntje, en dat gaan we nog twee keer herhalen, voor andere mensen. En de Raad van Bestuur heeft de uitnodiging verstuurt uit hun naam. En dat is het. Want als ik er als manager van zorgservices en voeding mensen uit nodig, dan ben ik toch van het FB, dan ben ik toch van het facilitair bedrijf. En ik ben niet een neutrale projectleider, en als de Raad van Bestuur uitnodigt dan gaan, dat heeft gewoon meer cassiere, dan komen er toch ineens meer mensen kijken.”

### **Systeem**

**I:**

“Nu jullie nog heel erg in de kinderschoenen staan, zijn jullie daarmee wel aan het kijken naar een bepaald waarderingssysteem zoals gastvrijheidszorg met sterren? Of gaan jullie het heel anders aanpakken of gaan jullie een eigen systeem ontwikkelen?”

**R:**

“Nee, gastvrijheidszorg met sterren gaan wij niet doen. Wij gaan niet vier sterren op onze gevel plakken of zoiets, nee dat vinden wij eigenlijk een beetje ordinair en goedkoop. Dat vinden we echt helemaal niets.”

**I:**

“Oké, ligt daar ook nog een andere gedacht achter?”

**R:**

“Wat ik ervan begrepen heb is dat het zich heel erg op voeding richt en wij willen dat veel breder hebben.”

**I:**

“Oké, en hoe gaan jullie dan verder kijken naar wat er nog meer op de markt is?”



**R:**

“Nee.”

**I:**

“Gewoon puur zelf initiatieven doen en kijken vanuit ervaringen van andere ziekenhuizen?”

**R:**

“Wij hebben nu geleerd, omdat we dus naar die congressen zijn geweest, naar andere ziekenhuizen zijn geweest, en wij als umc’s ook verenigd zijn. Hebben wij in de vergadering met de andere umc’s, waarin we ook met de andere facilitair directeuren hebben gesproken, van wat doen jullie eraan. Iedereen wilt wel wat, maar we hebben in ieder geval geconcludeerd dat niet één mal is van waar wij van zeggen, zoals planetree ofzo, dat we zeggen van nou dat is het en dat gaan we hier uitrollen. Dus wij willen iets hebben wat heel erg past bij het LUMC en dat is voor onze patientengroep natuurlijk ook belangrijk, en ook voor de bezoekers heel erg belangrijk, maar wat ook voldoet aan hun verwachtingen of het zelfs even overtreft.”

**I:**

“Dus eigenlijk op basis van wat er al is, zelf iets ontwerpen?”

**R:**

“Ja, wij gaan geen planetreeziekenhuis worden.”

**I:**

“Nee.”

**R:**

“Kijk wij hebben een beetje naar Fred Lee geluisterd, weet je wel wij hebben alles, en de één zegt fantastisch Fred Lee en de ander zegt braak braak. En dat is Amerikaans gedoe.”

**I:**

“Ja het is maar net wat aanslaat inderdaad.”

**R:**

“Het moet echt bij ons passen.”

**I:**

“En daar zijn jullie echt nog een zoektocht naar aan het doen.”

**R:**

“Ja wij vragen dus nu aan, en omdat het geen feestje moet zijn van het Facilitair Bedrijf of van de zorg, hebben we gezegd het is echt die driehoek van de arts, de verpleegkundige en het Facilitair Bedrijf. Wij moeten dat samen gaan doen. En dat was wel een hele concrete aanleiding, wij hebben eind 2009, heeft de Raad van Bestuur gezegd dat we moesten gaan bezuinigen en dat was ongeveer voor het eerst in twintig jaar, dus het was voor het eerst sinds de mensen hier werkten dat ze moesten gaan bezuinigen. En toen stond er bij het Facilitair Bedrijf de telefoon eigenlijk niet meer stil. De dagen daarna, want toen zeiden ze jajaja wij van de verpleging maken eigenlijk ook wel bedden schoon en als we het met twintig procent minder mensen moeten gaan doen, dan gaan we dat soort taken afstoten. En toen zeiden wij eigenlijk van dat kunnen wij veel beter en goedkoper. Omdat je nu eenmaal bij het facilitair bedrijf een lager salaris hebt dan als je verpleegkundige bent.



En wij werken hier met hoger opgeleide verpleegkundige, we hebben geen twee en amper drie niveau maar allemaal vier en vijf. En je gaat niet naar het HBO omdat natuurlijk je droom is dat je een nachtkastje gaat soppen.”

**I:**

“Nee, dat klopt, daar zit wel een bepaald etiquette aan.”

**R:**

“Casseh. Dat is zo. Ja, het is natuurlijk veel beter om vakinhoudelijk bezig te zijn en ben je verzorgende niveau één, ja dan ben je veel meer van de ondersteuning. En in algemene ziekenhuizen hebben ze heel veel twee en drie en bijvoorbeeld in een ander ziekenhuis waar we waren geweest. En wij hebben dus sowieso geen twee, en drie amper, en het is niet echt iets wat we willen uitbreiden. Dus we zitten op een hoger niveau verpleegkundige. Dat betekent dat die taken van het soppen van dat nachtkastje er even goed zijn, je patiënt ligt hier in een kraakhelder bed om daar bacteriën en weet ik veel,..”

**I:**

“Dat begrijp ik.”

**R:**

“Dat zijn dingen die bij ons in het FB liggen.”

### **Toegevoegde Waarde**

**I:**

“En zijn jullie er daardoor achter gekomen, die paar jaar geleden, dat er juist toegevoegde waarde aan is gehecht aan gastvrijheidmanagement, dat jullie daar juist wat mee moeten gaan doen?”

**R:**

“Nou, dat vind ik wel ja, maar het is meer toen ik hier kwam werken dat het mij zo opviel dat wij meer vaak onszelf iedereen ontvangen en dat we alleen over, ook, patienten praten maar dat is uit het onderzoek ook gebleken dat de beleving van hoe iemand het ziekenhuis heeft ervaren voor een substantieel deel bepaald wordt door de partner, door de familie. De patient is of heel erg ziek, zeker als ze in een umc komen, dan kom je niet voor een eenvoudig gebroken been, dan ga je hier naar het diaconesse, maar bij ons kom je met hele, je hebt een gebroken been en er gebeuren allemaal hele rare dingen. Dat je in een keer groen krul haar krijgt. He, dan moeten ze echt dingen gaan uitzoeken. Die patienten zijn dus of heel ziek en ze worden steeds zieker. En omdat mensen steeds ouder worden en ingewikkelde dingen komen hier en de eenvoudige sturen we weg. Of ze zijn heel erg zo van ik ga beter worden en zijn heel erg druk, ze hebben een focus en ze zijn bezig. Die partner die staat er bij, heeft geen regie meer, over niets. Zelfs niet over hoelaat ze eten, wat ze eten, over het gestelde proces van hun partner, en die blijkt dus heel veel meer angst en onzekerheid te voelen. En onder andere in het Groene Hart Ziekenhuis hebben ze daar onderzoek naar gedaan. En de partner krijgt net zo'n grote vragenlijst als de patient zelf. Dus ik denk je moet je niet alleen in je gastvrijheid richten op die patienten, want wij hebben ook bijvoorbeeld een krantje dat komt iedere maand uit, dat is voor ons intern, soort personeelsblad, en daar wordt altijd een spiegelgesprek met een patient in.”

**I:**

“Ja daar heb ik net een stukje in gelezen, klopt.”



**R:**

“Maar we horen nu nooit eens iets van een partner. Dat zou ik zelf juist heel erg interessant vinden.”

**I:**

“Om daar meer over te weten te komen.”

**R:**

“Ja, hoe hebben die het ervaren.”

**I:**

“Dus daar gaan jullie meer je toegevoegde waarde van gastvrijheid op toe leggen. Ook van wat de partner ervaart.”

**R:**

“Ja, die moeten we niet vergeten die groep. Ik zeg niet dat we die meer, maar het gaat uiteindelijk om de patient. Die is het belangrijkste, die wilt beter worden of als tie moet sterven rustig en pijnloos sterven. Maar je moet niet alleen naar de patienten kijken.”

**I:**

“Denken jullie dat jullie daar ook een soort successleutel mee kunnen ontwikkelen?”

**R:**

“Voor het LUMC of voor de hele markt?”

**I:**

“Ja.”

**R:**

“Nee, dat is niet het doel. We hoeven niet tien procent van het vupopulatie hier te krijgen. Zo werkt het niet.”

**I:**

“Welke doelen hebben jullie wel voor ogen, als ik vragen mag.”

**R:**

“Dat de huidige patiëntengroep die we hebben, positief over ons is en als het er op aan moet komen dat ze hier naar toe komen. Weet je mensen zien een ambulance komen en de centrale meldkamer bepaald of je hiernaar toekomt. Wij moeten ook de huisartsen niet vergeten, de doorverwijzers. Zij bepalen ook vaak of patiënten hier naar toekomt. En verder als je gewoon een röntgenfoto moet maken, kijk ik woon hier ook in de buurt, maar als ik gewoon met mijn kind een röntgenfoto moet laten maken dan ga ik naar het diac. Dat is heel snel.”

**I:**

“Oké, dat is het diaconessenziekenhuis?”

**R:**

“Ja, het diaconessenziekenhuis.”



**I:**

“Omdat het proces daar sneller is?”

**R:**

“Ja, en als je niet iets heel erg ingewikkelds hebt.”

**I:**

“Oké.”

**R:**

“Dan is het prima om daar naartoe te gaan.”

**I:**

“Oké, Wat denken jullie wat voor effect jullie gaan creëren met jullie gastvrijheid hier binnen het ziekenhuis, onder de medewerkers?”

**R:**

“Dat is dus ook nog, goed dat je het zegt, dat is dus ook een groep. Wij willen dus ook de processen optimaliseren, optimalisatie van de werkprocessen onder de loep nemen. Dat is dus naar aanleiding van die bezuinigingen. Welke medewerker kan wat het beste. Ik noem dan even de kosten effect. Wat dat heeft. Dat is gewoon goedkoper dan het beddenwassen dan als een verpleegkundige dat doet. Maar we denken ook dat het het werkplezier ten goede komt. Omdat verpleging, en dat hebben we ook gemeten, we hebben dat ook met andere functies gemeten, heel veel niet eigen taken doen. Echt oneigenlijke taken doen. En nogmaals daarvoor ga je niet naar een HBO-V, dus als je meer en leuker werk hebt dan komt dat ook de arbeidssatisfaction ten goede. Dat is voor de arbeidsmarkt erg interessant. Want we willen natuurlijk niet dat iedereen naar een ander ziekenhuis gaat, omdat ze het hier niet leuk vinden. Wij hebben ook een probleem met de verpleegkunde op de langere termijn, dat is natuurlijk in het hele land, dat zijn gewoon de cijfers van hoeveel tekort we al tien jaar hebben. En dan zeggen sommige ach de ziekenhuizen hebben daar als laatste last van, dat kan wel heel goed. Dat de thuiszorg het minst attractieve is en die het eerste is die daar wat van gaat merken. Maar je ziet al wel dat wij ook al op sommige afdelingen heel veel moeten doen om mensen te krijgen en te houden. Dus als je het werk leuker maakt.”

**I:**

“Dus het is puur zeg maar een baan creëren waarin ze echt puur bezig zijn met de zorg waar ze voor geleerd hebben en ook hun vak is. En ook de ondersteuning op hun vak laten.”

**R:**

“Ja, klopt de expertise heeft. Dus dan moet je ook gaan samenwerken. Want dat zien we op de vloeren waar het wel heel goed is gelukt. We hebben nu één pilot hier lopen. Als je goed samenwerkt, dan blijft ook iedereen zijn eigen taak doen. Maar als jij niet het vertrouwen hebt dat de ander het kan doen, is met name de hoogopgeleide het laagopgeleide werk over te doen. Kijk een logistieke medewerker zal niet zo snel je bloeddruk komen opnemen, want hij weet gewoon niet hoe het werkt. Maar een verpleegkundige kan nog wel eens even snel een washandje pakken en de vensterbank gaan staan schoonmaken.”

**I:**

“Omdat die het ook veel sneller zien.”



**R:**

“Niet omdat ze het eerder zien, maar omdat zij ze kunnen het, en ze hebben er natuurlijk ruimte voor, en maar als je een goede samenwerking hebt met die facilitaire medewerker. Je hebt er vertrouwen in van als jij zegt van joh kun je nog even op die kamer kijken, want die mevrouw is nu naar huis en al die bloemblaadjes liggen er nog of even wilt kijken hoe ze het heeft achtergelaten, en je weet dat er iemand komt, dan laat je het wel aan iemand anders over. Maar als je denkt ik moet het zesendertig keer vragen, dan heb je natuurlijk zelf sneller gedaan. Dus dat is ook een belangrijk component. En als natuurlijk iedereen natuurlijk leuker werk doet dan straalt je dat ook uit. En sommige patiënten of familieleden niet daar iets van merkt, maar voor andere collega's is dat wel heel erg...”

**I:**

“Fijn.”

**R:**

“Ja.”

### **Ervaringen (vervolg)**

**I:**

“En hebben ervaringen op dat gebied dat je dat kan omschrijven als een soort do met je gastvrijheid, juist die expertises laten bestaan?”

**R:**

“Wij hebben nu een pilot lopen, dat is een nieuwe afdeling binnen het LUMC, namelijk het EHBO centrum voor de eerste hulp, waar patiënten waarvan we nog niet precies weten wat er met ze aan de hand is, maximaal achtenveertig uur mogen liggen, en dan in één keer daarna naar de goede afdeling kunnen gaan. Het centrum voor de eerste hulp is er op gericht om gewoon nood situaties op te nemen, dus eigenlijk moet je daar ook wel altijd zo snel mogelijk weer weg, nou dan kun je je voorstellen dat je midden in de nacht naar een ander ziekenhuis moet vervoeren, dan moet de familie daar achter aan reizen, nou dat is natuurlijk niet prettig. Dat is ook niet gastvrij, dat komt niemand ten goede. Dus die kunnen hier dan langer blijven en worden naar een andere afdeling gereden en die gaan dan als het makkelijk is de volgende dag naar huis of als nog naar een ander ziekenhuis. Of direct naar de goede afdeling.”

**I:**

“Dat kan je wel voor jullie gastvrijheid waar jullie naar toe willen als een soort do omschrijven. Dat je als ziekenhuis gaan”

**R:**

“Kijk dat wil je natuurlijk, je wilt natuurlijk niet dat als jij hier morgen ziek binnenkomt en ze weten niet precies wat er is dat ze zeggen van ja dat kan dit zijn of dat. En dat ze eerst alle onderzoeken doen op dit, en dan zeggen het is toch dat. Terwijl ze dan misschien net iets langer naar je hadden kunnen kijken en je in één keer gericht een onderzoek had gekregen en dan had je de vervelende onderzoeken niet gekregen. Nou wat die Hospitality daar in is dat we specifiek op die nieuwe afdeling een pilot hebben lopen, met op de afdeling een facilitaire medewerker die dus samenwerkt met die verpleegkundige, waarbij die verpleegkundige dus geen algemene taken meer doet, maar



vakinhoudelijk schoonmaakt en administratief ook. Dat valt dus allemaal onder die assistent. En dat loopt nu zes maanden.”

**I:**

“En jullie hebben daarin een goede ervaring in gekregen? Wat voor beeld jullie daarbij hadden?”

**R:**

“Het was best moeilijk in het begin. De verpleegkundigen hadden zoiets van.. kijk er is altijd een groep die zegt leuk en het gaat goed. Dat is niet zo spannend om over te praten, maar voor je denkt dat alles negatief is, dat is niet waar. Er is een groepje van verpleegkundigen die zeggen van wat moet die bemoelial hier, er is natuurlijk ook een reactie van wacht eens even we gaan,.. Er zit een hiërarchie in verpleegkundigen dus de jongste of de laagste in rang, die denkt mooi een sloof er bij. Die stijgt gevoelsmatig één stapje. Nou dat was dus de tweede tendens, dat verpleegkundigen zeiden van ga jij eens een frietje voor me halen als je niets hebt te doen. Ja. Nee. Hij is voor de afdeling niet voor jou. Of jij kan zelf een frietje gaan halen. Kijk een frietje voor de patiënt halen dat moet dan weer kunnen, maar niet voor een collega, omdat die je commandeert. En dan is er natuurlijk ook, omdat je in een keer ziet dat er vreemde ogen op je afdeling zijn, in ieders werkdag zit toch wat ruimte voor thuis, en sommige mensen vinden dat heel onplezierig. Zo van dan zien ze dat wij hier zitten koffie te drinken met z’n zessen. Maar nu, maar ook vanuit het facilitair bedrijf, hebben we gezegd dat we het moeilijk hebben gehad om mensen te werven, die dat wilden, want sommigen zijn gewoon niet geschikt omdat ze niet de uitstraling hebben die we wilden geven. He sommige mensen, ja als je in de gangen hier onder loopt en je doet iets aan bevoorrading, en als jij met plakplaatjes bezaaid bent prima, of je hebt een paardenstaart tot over je billen, maar dat is over het algemeen niet wat mensen als plezierig ervaren. Dus dan hebben we ook gezegd zoals je er nu uit ziet willen we je niet op die plek hebben. En mensen begrijpen dat ook vaak heel goed, daarom zitten ze al in de bevoorrading in de kelder. En dat is ook een functie, dat moet ook goed gedaan worden, en het is belangrijk. Maar die mensen vonden het ook een beetje eng. Met patiënten. Nou daar moet je toch eens mee praten of het was heel confronterend.”

**I:**

“Ze zijn niet gewend om zo dicht op het primaire proces te zitten.”

**R:**

“Nee, nee.”

**I:**

“Dat, dat afschrikt.”

**R:**

“Nee van die groep, die we hebben gevraagd om te komen werken niet. Maar er is zo ook een groepje geweest die vinden het helemaal fantastisch. En er waren ook mensen die vonden het moeilijk om af en toe niets te doen. Want het is natuurlijk op zo’n afdeling, als verlengde van de EHBO, kun je je voorstellen dat het piekt en het zit ook.., soms is er niets, en dan ja is alles bijgevuld en dan is het wachten, net als die verpleegkundige. En als je uit de logistiek komt, dan is het allemaal zo gestroomlijnd, dat je hebt een soort constante workload. En er waren dus ook mensen die daar dus echt moeite mee hadden.”

**I:**

“Oké, en dat hebben jullie wel opgepakt en wat mee gedaan?”



**R:**

“Ja, mensen die daar niet geschikt voor waren of niet gelukkig van werden of die hebben gezegd van joh gewoon terug op je eigen plek.”

### **Onderscheidend vermogen**

**I:**

“Denkt u dat het onderscheidend vermogen juist in die criteria ligt, om de juiste mensen op die plekken te krijgen voor het ziekenhuis?”

**R:**

“Ja, je kunt het dus helemaal verknallen als je een hele goede hebt, maar het is een hork in zijn uitstraling of hoe die praat met mensen. Dan werkt dat niet, want je wilt dat mensen gerustgesteld zijn en zich veilig voelen en dat vooral op medisch gebied.”

**I:**

“Het onderscheidend vermogen wat jullie willen gaan ervaren met gastvrijheidmanagement, denkt u dat dit ook voor jullie facilitair bedrijf gaat werken?”

**R:**

“Dat geloof ik ook wel. Ik heb zelf altijd in een operationeel bedrijf gewerkt, althans de laatste vijftien jaar. In het begin van mijn carrière aan de voorkant en later, het grootste gedeelte in het facilitair bedrijf. In het facilitair bedrijf of operations werken betekent dat net zoals jij 's morgens op de lichtschakelaar drukt, ga je ervan uit dat er licht gaat branden. Dan zeg je nooit goh fijn lamp dat jij brand vandaag.”

**I:**

“Nee dat zeg je niet.”

**R:**

“Nee, want daar ga je van uit en als die het niet doet baal je, dit is een beetje inherent aan ict problemen. Net als het koffieapparaat, je drukt op die knop en dan verwacht je zo'n hoeveelheid bruin vocht wat warm is en wat lekker is. En als er ineens groene erwtensoep uitkomt.”

**I:**

“Dan past dat niet binnen je verwachting.”

**R:**

“En dan ben je helemaal zo van 'hum'? En dat is met operations ook zo, je bent het zacht zoekend geluid op de achtergrond, je bent de smeerolie in de radertjes. Je kan ervoor zorgen dat alles stagneert, als wij niet bevoorraden grijpt de verpleegkundige mis in de washandjes en kan die jou niet wassen als jij in bed ligt, dat is vervelend. Als jij hebt overgegeven en je voelt je heel erg vies en ellendig. Dus de verpleegkundige wast wel, jij als gast ervaart die verpleegkundige. Maar als de verpleegkundige geen washandje heeft, dan gaat het niet goed. Raakt de verpleegkundige geïrriteerd en wordt jij niet gewassen. En we hebben ook, dat is ook een heel mooi voorbeeld. We hebben echt die drie lagen in gastvrijheid onderscheiden: je kunt de functionaliteit hebben, we hebben dat genoemd bijvoorbeeld, je hebt een parkeergarage. Je kunt dan nog een stapje verder gaan naar gastvrijheid dat je dan zegt; nou.. het is toch wel bijzonder dat wij dertien parkeerlagen hebben, wij



komen hier als medewerkers 's ochtends voor dat er patiënten komen en zetten snel onze auto's op laag één tot en met zes en als dan om negen uur de eerste poli's open gaan dan laten we die bezoekers tot de dertiende rijden, weet je wel.. Nou je hebt hem zelf gedaan. Je kunt het natuurlijk omdraaien, waarom gaan wij niet op zes tot en met dertien staan? En laten we onze gasten op de eerste verdiepingen staan. Want dan komen ze tijdiger op de poli en gaat het hele proces ook voor de artsen, voor de secretaresses gaat veel soepeler. En je kunt nog verder gaan, je kunt ook nog een golfkarretje gaan inzetten, of waarom lopen we in de regen hier van de parkeergarage naar ..?"

**I:**

"Je kan een overdekking gaan maken."

**R:**

"Daar heb je vandaag geen last van maar.."

**I:**

"Nee vandaag niet."

**R:**

"We hebben ook die rolstoelen, we hebben prachtige rolstoelen. Maar ja, die staan buiten en het afdakje is niet groot genoeg want we hebben nieuwe rolstoelen. Nou, als jij met je billen op een natte ijzeren zittinkje moet gaan zitten en je moet nog één á twee uur door het huis heen voel je je niet fijn."

**I:**

"Dus dat is puur functionaliteit van kijken hoe en wat?"

**R:**

"Ja, dus je kunt kijken van je hebt functionaliteit, je hebt een rolstoel, je hebt een parkeergarage, je hebt eten uit de keuken. Nou dan kun je zeggen van moet je parkeren op levels die vriendelijker zijn of moet je daar nog overheen met zo'n golfautootje die je brengt? Je hebt die rolstoel, nou die moet je in ieder geval overdekt maken en misschien moet je hem binnen zetten zodat die droog en niet zo ijskoud is. Misschien moet je daar ook wel met een opmaat iets mee doen. Eten, waarom zou je die patiënten, met name die hier langer liggen, of misschien iedereen niet vragen wat ze hebben willen en ervan uitgaan dan omdat het zo'n grote hoeveelheid is dat je meer opmaat zou kunnen koken. Waarom, bij het begin. De eerste koffieronde ik wordt daar heel erg persoonlijk gelukkig van. Ik kan me voorstellen dat dat bijdraagt aan mijn plezier hier en dus misschien zelfs wel mijn herstelproces met een dag kan verkorten."

**I:**

"En dat beïnvloed allemaal zeg maar de beleving en de gastvrijheid, hoe mensen, de gasten dat ervaren in het ziekenhuis?"

**R:**

"Ja. En, dat wil ik echt toevoegen, dat hoeft nog niet eens in spullen of functionaliteit, het zit ook in hoe je bent. En dat jij, als je bij een poli aankomt, geholpen wordt en wordt aangekeken en dat collega's niet eerst hun weekend staan te bespreken met hun rug naar jou toe."



**I:**

“Dus ook een stukje contact maken en dat valt allemaal binnen die drie niveaus wat u nu noemde van gastvrijheid als functionaliteit en dan hebben we nu contact en wat is dan de derde laag, derde niveau?”

**R:**

“Ja, nee dat is dus die overtreffende trap, het is dus functionaliteit, gastvrijheid en de overtreffende trap. En dan de verassing, de Hospitality, de walt disney filosofie van Fred Lee. We hebben bijvoorbeeld radiologie, die hebben we open in de avond, want ja dat is toch wat in deze drukkere tijden, je kan moeilijkere vrij nemen. Nou toen hebben we hier een echtpaar op de gang aangetroffen om een uur of 6 en die vroegen waar de afdeling radiologie was, want die konden ze niet vinden. Een collega van mij had ze even gebracht, dat is al wat hé, want wij kunnen ook zeggen derde gang links ofzo. Die mensen lopen hier ook. En dan komen we daar, en zo ging het verhaal, mijn collega met dat echtpaar komt daar, en er zit dus niemand bij de radiologie. Nee er brandde licht en de pc had een scherm en er waren geen mensen. Dus zo van ja weet je er moet iemand zijn. Dat ouder echtpaar was een beetje ja.. ze konden de weg al niet vinden, hé spannend om naar die radiologie te gaan en er is hier niemand, dus van hebben we het misschien dan verkeerd gezien. Moeten we maar niet weg. Mijn collega loopt even door de deur naar binnen. En ziet daar allemaal artsen, de radiologen die dus om een casus van een patiënt staan om op het beeldscherm iets te bekijken, die foto's staan te bekijken. Dus die zijn dus helemaal goed met een andere patiënt bezig, maar niemand denkt na dat je dus wel een poli kan open gooien maar dat er dan wel ontvangst moet zijn.”

**I:**

“Dus gewoon heel erg met nadruk per afdeling van goh let op die kleine dingen dat er wat, dat er maar iemand achter de balie zit, oké.”

**R:**

“Ja, want het is natuurlijk heel goed, dat kennelijk is dat dan een hele moeilijke foto en dat al die specialisten er naar staan te kijken. Dat is wat je verwacht in een academisch ziekenhuis, dat er gewoon...”

**I:**

“Klopt, dat er goed naar gekeken wordt.”

**R:**

“Klopt, dat is goed. Ze waren met die patiënt waren ze allemaal wel bezig. Maar dan heeft niemand erbij nagedacht oh wacht eens er komt straks nog iemand er zit niemand het is sowieso leeg om zes uur laten we even die ontvangst voor doen. Je kunt ook daar naar die foto kijken misschien of even één iemand er te laten zitten. Desnoods een bordje met een bel van wij zijn achter deze deur wij zijn bezig belt u even. Dan kom ik gelijk naar u toe.”

**I:**

“Dat er in ieder geval een soort van duidelijkheid is voor de gast die in die ruimte binnentreed.”

**R:**

“Dus de functionaliteit is weer prachtig geregeld.”

**I:**

“Ja.”



**R:**

“Het is heel mooi dat we open zijn na zes uur voor een foto. Maar dan kan de uitwerking ervan dus helemaal mis gaan.”

### **Grenzeloze Gastvrijheid**

**I:**

“Denkt u dat daar ook een stukje grenzeloze gastvrijheid naar toe gaat?”

**R:**

“Grenzeloos moet niets zijn denk ik. Maar met aandacht en beetje bedenken van hoe zou jij het graag willen hebben.”

**I:**

“Beleving en empathie zeg maar.”

**R:**

“Ja empathie. Aankijken, goedemorgen zeggen, er zijn voor iemand, kijken of je kunt helpen. Er is nog een ander mooi voorbeeld: een collega van mij, haar broer lag hier op de intensive care. Die was heel erg ziek en lag ook aan de beademing. En op een gegeven moment heeft een verpleegkundige aan de vrouw van de patiënt gevraagd mag ik vragen wat voor man is uw man eigenlijk. Is het een angstige man, want dan zorg ik dat ik vaak in de buurt ben. Of dat ik hem even aai of dat ik even zeg dat ik er ben. Of is het een hele rationele man? Toen was die vrouw zo geraakt en zij had echt zoiets van die heeft echt aandacht voor hem. En ja, en die verpleegkundige had zoiets van want dan kan ik hem beter verplegen. Want iemand die het niet fijn vindt dat je alleen maar aan hem zit, dan moet je dat niet doen. Maar iemand die angstig is vindt het misschien heel fijn dat je even over zijn onderbeen wrijft. Van het komt goed meneer, ik ben over een halfuurtje weer terug. En dit maakt het, en dit zit in empathie en dat is lastig te leren. Er is geen mal voor. Er is geen cursus voor. Je kunt het ook niet opschrijven. Want dit is dit geval en radiologie is ook weer een ander geval. Je kunt daar wat meer regelen. Parkeren kun je regelen.”

**I:**

“Dat het vanuit mensen zelf moet komen dat kan je niet regelen.”

**R:**

“Sommigen vinden het ook echt niets.”

### **Medewerkers**

**I:**

“Het is ook heel moeilijk om terug naar de basis te gaan. En dan weer even verder door op die medewerkers. U gaf in het begin al aan dat er een workshop is geweest. Wat voor workshop is het dan geweest?”

**R:**

“We hebben een workshop gehad op 15 juni. Dus dat is nog heel pril. Voor de vakantie, de vakantie is ook nog niet geweest. Onze kantoorfuncties lopen dan ook gewoon door. En daarin hebben we 25 mensen bij elkaar gebracht vanuit verschillende disciplines. Dus we hadden verschillende artsen, we



hadden verschillende verpleegkundigen, leidinggevende verpleegkundige, uitvoerende verpleegkundigen, we hadden mensen vanuit het facilitair bedrijf, managers maar ook stafadviseurs, we hadden de voeding- en huisartsassistent die deelt het eten rond, maar we hadden communicatie, het bestuur, we hadden manager strategie, we hadden de directeur patiëntenzorg, heel gemêleerd. Ik heb daar eerst even kort verteld wat ik jou ook eigenlijk heb verteld: ziekenhuis bezuinigingen, eigenlijk twee peilers gastvrijheid vanuit de Raad van Bestuur, wat het dan ook mogen zijn, en de bezuinigingen, die optimalisatie van de werkprocessen, hoe je dat heel goed samen kan brengen. Dat de ene keer het accent daar zal liggen, dat we bij die andere ziekenhuizen zijn geweest, dat het FB van andere umc's hebben bezocht en daar heeft de directeur Facilitair Bedrijf aan de hand van leuke dia's laten zien nou die radiologie, de rolstoeltjes, dat soort voorbeelden. En toen zijn we aan de hand van stellingen gaan discussiëren, omdat het doel van de bijeenkomst was niet zo zeer of mensen iets in service rondom bed zien of Hospitality, want dat had ik al gepolst in één op één gesprekken. En daar zeiden de mensen ja op, maar om te achterhalen wat het beeld was. Is er een gezamenlijk beeld, want iedereen waarmee ik sprak is helemaal bevlogen. Maar een verloskundige, alleen ik ben een verloskundige. En de internist, zat alleen op de nieren, die had niets met verloskunde te maken. Dus we proberen daar een soort, van is er een soort noemer, waarvoor wat..., een LUMC noemer, die we wat vorm kunnen geven."

**I:**

"Die voor iedereen, elke afdeling, tastbaar wordt van zo moet het, kunnen we het doen."

**R:**

"Ja, wat een mal zou kunnen zijn voor het LUMC, en voor om die in eerste instantie over de verpleegafdelingen uit te rollen."

**I:**

"Oké, en daar gaan jullie dan weer verder op door met die vervolgworkshops?"

**R:**

"Het is geen vervolg, het is een herhaling maar dan met andere mensen."

**I:**

"Met andere mensen, en dan wel van dezelfde afdelingen?"

**R:**

"Nee, onder andere met de patiëntenraad, want ja daar doe je het uiteindelijk ook allemaal voor. Het KRAS wordt uitgenodigd, we willen wat patiënten aan het woord laten, en we willen nog wat meer de werkvloer erbij, wat meer logistieke medewerkers, wat meer voeding en huisartsassistenten, wat meer beginnende verpleegkundigen horen. En er zijn nog een x aantal echte mensen die heel graag mee willen doen op naam, dus we maken nog twee of drie sessies. En wat we toen onder leiding van die externen hebben we die stellingen gedaan, en we hebben tegen eentje gezegd die voegt niets toe, het deed ook geen afbreuk ofzo. En toen dacht ik van nou wat misschien handig is, want hier liggen veranderingen altijd heel gevoelig, zeker als ik van FB het over of in het domein kom van de verpleging. Want dat doe je eigenlijk feitelijk en daarom is de Raad van Bestuur niet happig om gelijk te zeggen regel het maar. Die hebben zoiets van zorg maar dat je het heel zorgvuldig doet, een beetje omzichtig handelen. Hebben we nu een dokter bereid gevonden en die zei gelijk ja. En we hebben gevraagd of hij dan dat deel van die stellingen wil doen. En dan gaat de Raad van Bestuur openen en sluiten. Zo hebben we dat gedaan, eten erbij, je weet het wel, een beetje amuserend."



**I:**

“Oké, om toch het stukje gastvrijheid bij ook de zorgmedewerkers naar binnen te krijgen, van het moet anders, we moeten meer voor de patiënten openstaan.”

**R:**

“Ja, ja, en dan heb je ook verpleegkundigen die gewoon daar echt gelijk tegen in gaan. Zo van wij zijn altijd gastvrij, want dat is ons beroep. En dan gaan andere verpleegkundigen zeggen van ja, ja, ja”

**I:**

“Er zit verschil in.”

**R:**

“.. het is natuurlijk niet altijd zo. Wij zijn ook mensen, en wij hebben het ook wel eens te druk, of we voelen ons heel beroerd, we zijn niet altijd voor iedereen gastvrij. Net zoals dat secretaresse dat ook meer in zich hebben, is natuurlijk ook niet waar. En net zoals dat managers ook niet altijd horkerige mensen zijn en niets willen.”

**I:**

“Klopt, het zit heel erg in de mensen zelf of het eruit komt of niet. Ik vergelijk het altijd maar met van hoe jij zelf thuis je gasten ontvangt doe je dat heel amicaal en joviaal of doe je dat juist met aandacht.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Dat je luistert naar hun. Dat vind ik ook van binnen zo’n zorginstelling kan je daar ook wat mee. Hebben jullie laatst, zeg maar die workshop dat je juist met die stelling bezig bent, dat jullie om verschillende visies vragen. Hebben jullie ook nog echt bijvoorbeeld een Fred Lee presentatie gegeven of...”

**R:**

“Nee.”

**I:**

“... of andere trainingen gegeven hoe je om moet gaan met gastvrij zijn?”

**R:**

“Nee niet dat ik weet.”

**I:**

“Oké.”

**R:**

“Ik weet niet of, .. voor het facilitair bedrijf sowieso niet. We hebben natuurlijk wel, maar dat is meer vanuit historie, hebben we wel een restaurant en een koffiecorner in het LUMC, dat zijn wel groepen die vanuit alleen op hun gebied bejegeningcursussen hebben. En ik geloof dat vijf jaar geleden, in ieder geval dat termijn wel, ongeveer vijf jaar geleden, hebben baliemedewerkers en medische



secretaresses ook zo'n soort cursus gehad. Maar de discussie ging de verleden keer over van of het nu ziekenhuisbreed was of één deel ervan of één divisie. En dat is geen volle dag gegeven, dus dat is ook van ja, waarschijnlijk weer weggeëbd of er zijn al weer 30% nieuwe medewerkers in doorstroom."

**I:**

"Maar zodra jullie weer verder zijn met jullie gastvrijheidontwikkeling gaan er dan wel weer cursussen, trainingen komen voor bejegening en gedrag en houding richting patiënten?"

**R:**

"Dat lijkt me wel, maar.."

**I:**

"Dat is dus allemaal nog onzeker."

**R:**

"Daar hebben we nog helemaal niet over gesproken."

**I:**

"Verassend eigenlijk dat jullie dan nu in de kinderschoenen staan als een universitair medisch centrum terwijl bijvoorbeeld een kleinere organisatie als het Groene Hart daar al ontzettend mee bezig is helemaal. Ik vind het leuk om dat te zien."

**R:**

"Weet je hoe dat komt?"

**I:**

"Nee, ik heb geen idee."

**R:**

"Academische ziekenhuizen krijgen alle moeilijke patiënten. Dus als een algemeen ziekenhuis het niet meer weet stuurt hij zijn patiënten naar een umc. Umc's hebben een soort arrogantie van wij krijgen toch altijd wel genoeg klanten. En daardoor doen zij minder hun best. Als jij iets aan je hart hebt in deze regio kom je naar het LUMC, wij zijn een hartcentrum. Dan overweeg je dat hele vriendelijke en lieve diac niet. Als ik een eczeemplek heb ga ik gewoon naar het diac, maar heb ik iets aan mijn hart of heeft mijn vader iets aan zijn hart, dan zal ik er alles voor inzetten dat ie hier zo snel mogelijk binnen komt."

**I:**

"Dus eigenlijk wanneer het levensbedreigend wordt of kan ik dat eigenlijk niet zo hard zeggen?"

**R:**

"Ja, hartziekten is eigenlijk een bijkomstigheid. Wij hebben ook icd's, dat zijn een soort creditkaartjes een soort van pacemakers, het werkt net iets anders. Er zijn maar drie centra's in Nederland die dat mogen plaatsen en het LUMC is daar één van. Dus wij doen ons best niet voor de icd patiënten, want die komen toch vanzelf of die gaan naar het OLVG of naar Groningen."

**I:**

"Terwijl het eigenlijk niet zo vanzelfsprekend is dat zij komen."



**R:**

“En daarom zijn wij pas veel later dan periferieziekenhuizen. Periferie is druk bezig, Waterland heeft heel ver doorgevoerde service door ISS. Waterland moest wel, want er zijn te veel gelijksoortige. We zijn bij het Elisabeth geweest in Tilburg, nou dat is dan zo’n middenklasse ziekenhuis en heeft geen academische staat van opleidingsziekenhuis, die zeggen ja maar goed ze kunnen naar ons en er is nog een ander ziekenhuis in Tilburg, het Tweestedenziekenhuis ofzo, dan kun je nog naar het Jeroen Bosch in Den Bosch, dat is ook niet zo ver, of je kunt naar Breda, en je kunt in Eindhoven naar het Catherina en naar het Maxima medisch centrum. Dus daar zijn heel veel ziekenhuizen die allemaal heel goed zijn en allemaal niet gedifferentieerd zijn. Nu gingen die twee in Tilburg in ieder geval zeggen wij nemen trauma en nemen zij hart, weet je wel.”

**I:**

“Een soort van specialisatie maken om daarin je klanten te binden.”

**R:**

“En dat hebben academische niet, academische ziekenhuizen die zijn eigenlijk een beetje, die hebben echt een soort arrogantie.”

**I:**

“Ja, oké, dan kan ik het verschil een beetje plaatsen.”

**R:**

“En daarom zijn ze traag in marktwerking. En ook lopen ze achter, in mijn optiek, maar dat wordt ook wel beaamt hoor, we zullen ook niet zeggen hoor hoe goed we zijn. Het enige academische ziekenhuis wat daar erg, wat daar slimmer in opereert dan wij is het Erasmus. Erasmus is daar wat verder in. Onze afdeling communicatie zal nooit zeggen wij zijn goed. En dat is wel zo.”

**I:**

“En dat is vatbaar voor verbetering?”

**R:**

“Ja nu is het zo van dat weten we al en anders moet iemand anders het maar over ons zeggen.”

**I:**

“Oké, soort van stukje bescheidenheid vanuit de organisatie.”

**R:**

“Ja Leiden is bescheiden.”

### **Catering**

**I:**

“Oké. Nu even een stukje specifiek gericht naar de catering en naar de voeding kant. Hebben jullie daar als ziekenhuis nog specifiek gastvrijheid ingericht. Zoals een meals on wheels project?”

**R:**

“Ja, we hebben verleden jaar een broodbuffetwagen geïntroduceerd. Voorheen, dat is twee jaar geleden, werden de maaltijden nog op een plateau op een dienblad aangeleverd voor zowel het ontbijt, als lunch en het diner. Nu is dat alleen nog maar het diner. En de broodmaaltijden zijn we op



de broodbuffetwagen gegaan. En dat is ook weer LUMC, er heeft drie jaar een pilot gelopen. Iedereen moet hier altijd overal iets van vinden. Dat is dat bottum up gedachte, maar we hebben toen gezegd van ja we doen het maar. Ik kon dat toen als nieuwe manager ook redelijk makkelijk doen, weet je wel. Als je het al te lang laat liggen dan krijg je het bijna niet meer voor elkaar. En ik had zoiets van ja we moeten nu wat vorderingen maken. Want vorig jaar lukte het niet meer. En de evaluatie is nu gehouden. En de mensen willen niet meer terug.”

**I:**

“Het is dus goed ontvangen?”

**R:**

“Ja, het is door de patiënten sowieso heel goed ontvangen. En ja eigenlijk door iedereen. Kijk ik weet ook wel dat er oneigenlijk gebruik van wordt gemaakt, dat er ook wel eens iets in een niet-patiënt zal verdwijnen. Wat voorheen iets lastiger was, maar het is ook een enorme besparing. Dus het is niet alleen Hospitality, maar die mensen die achter dat bandje zaten die hoeven nu ook nog maar één bandje te draaien.”

**I:**

“Oké, en hebben jullie dan nog binnen het LUMC een centrale keuken waar alles wordt bereid?”

**R:**

“Ja. Wij koken vers. Wij hebben geen uh.., zoals het AMC bijvoorbeeld die heeft opgewarmde maaltijden, soort stoommaaltijden concept, magnetron maaltijden hebben we niet.”

**I:**

“Jullie koken ontkoppelt?”

**R:**

“Wij koken ontkoppelt, net zoals in Utrecht.”

**I:**

“Heeft daarin de patiënt bijvoorbeeld nog de keuze om te zeggen van nou ik wil wel graag die aardappelen, maar liever die groenten?”

**R:**

“Ja, dat kan bij ons dus wel.”

**I:**

“Oké dat kan dus wel.”

**R:**

“Daarover zou ik me ook iets meer op de borst mogen kloppen. Wij koken en vers, wij koken wel ontkoppelt, wij koken vandaag voor morgen. De patiënt kan uit alle componenten kiezen. Als hij nasi met erwten wilt dan krijgt ie dat. Dus je hoeft niet het menu a, b of c te nemen, er zijn altijd 6 groenten en 6 meelproducten aardappelen, rijst, pasta, en er zijn altijd 6 soorten vlees. En daarnaast is er een menu van de dag. Dat wisselt iedere dag. Dat duurt 21 dagen en dan begint het weer opnieuw. En dan doen we in de winter weer iets anders dan in de zomer.”



I:

“Gewoon gericht op je seizoensgroenten.”

R:

“Ja.”

I:

“Je gaat er uiteindelijk niet vanuit dat iemand hier langer dan 21 dagen ligt.”

R:

“Nee, maar die liggen dus in umc’s weer wel. De gemiddelde lig duur is 6 dagen. Maar 6 dagen, dat is de standaarddeviatie. De spreiding is dus heel erg groot. Dus er zijn hier heel veel mensen die komen hier niet eens warm eten, want die zijn gewoon met dagopnames. We hebben hier ook mensen die hier maanden liggen. En dus die hele cyclus uit hun hoofd kennen. Daar zou je eigenlijk eens een keer iets anders voor moeten koken. We doen het wel met kinderen, we hebben ook nog een melkkeuken dus dat is gewoon voor hele zieke kinderen. En voor baby’tjes, gewoon echt letterlijk melk koken waar dingen aan toegevoegd worden, premature bijvoorbeeld. Dat ze dikker worden bijvoorbeeld, dat soort dingen. En we koken ook voor de kinderkankerpatiëntjes, dus voor de oncologie afdeling. Want die mogen niet afvallen. En als ze chemo hebben dan smaakt alles anders en je voelt je sowieso ellendig. Dus die kinderen krijgen op afroep wat ze hebben willen. Poffertjes, poffertjes.”

I:

“Oké, wanneer zij maar willen eten. Krijgen ze gewoon te eten. En willen jullie dat concept ook gaan toepassen naar de volwassen patiënten? Bijvoorbeeld dat sommige volwassenen eten tussen de middag graag warm, en in het ziekenhuis is het alleen maar van je kan alleen maar tussen half 5 en half 7 bijvoorbeeld warm eten krijgen.”

R:

“Ja, dat is bij ons inderdaad nog heel strak. De afdeling bepaalt hoe laat je kan eten. Bij ons gaat dus dat eten: wij koken vandaag bijvoorbeeld een bulk spinazie, al die groentes plus dat menu. En dan koelen we dat terug. Het gaat nu allemaal de koeling in. En de volgende dag om 11 uur zegt de patiënt wat ie ’s avonds om 5 uur, half 6, 6 uur, dat bepaalt zijn afdeling, niet de patiënt, wilt eten. Nou dan heeft ie dat bepaalt en de hoeveelheid mag hijzelf bepalen. Als hij dat allemaal mag van de dokter, want dat kunnen we nu wel zeggen, maar als hij een halve portie, hele portie of anderhalve portie of dubbele portie wilt is dat allemaal goed, dat kruist hij aan en dan wordt het dus op maat voor die meneer of patiënt wordt het dus gemaakt. En dan is het dienblad gemaakt. Er zit een knik in het dienblad, en dan gaat dit gedeelte in de koude gedeelte van de kar en dit gedeelte gaat in het warme gedeelte van de kar. En dan gaat die kar met al die bladen van de mensen die op die afdeling liggen gaat dan aan een stekker en in die stekker zit intelligentie. En die weet oh dit is de afdeling c10p en die eet om 6 uur. En dan zorgt die dat die dus gaat koelen en opwarmen zodat het om 6 uur klaar is. Maar de c10q die wil misschien om 5 uur eten. De verpleegkundigen die bepalen dat.”

I:

“Oké, oké dat is wel makkelijk.”

R:

“Maar het is niet zo dat jij uh, jij kan het niet bepalen, ja je kunt het laten staan en eet je het dus niet.”



I:

“Oké, maar jullie willen daar niet naartoe of wel met dat..”

R:

“Ja dat zou ik ook nog wel willen.”

I:

“Ideaal, ideale situatie.”

R:

“Ja, ja, maar ziekenhuizen waar dat nu is, zoals het AMC bijvoorbeeld, ja die hebben dus dan die maaltijden al klaar. Want je kunt bijna niet op maat een maaltijd voor jou maken. En dan nog op, ja dan moet je een systeem verzinnen met een sticker er op dat ie daar in een koeling gaat en dan daar in de magnetron. Nou voedingsassistenten zijn sowieso behoorlijk gestegen, ik begrijp dat ze dan 15 keer iets moeten uitdelen om dan menu's aan verschillende...”

I:

“Uiteindelijk gaan daar dan weer je kosten meer aan die kant omhoog.”

R:

“Dan gaan die daar omhoog, tenzij ze er toch zijn en ondertussen hé, dat is het idee van die roomservice medewerker, even wat anders doen. Maar nu doet die alleen maar het eten, dus ja die wordt ingehuurd van dit tijdstip tot dat tijdstip. Die dient op, ruimt af, wordt de boel daar in de vaatwasser of in de karren voor beneden voor de centrale afwas gezet en gaat naar huis. Of na het koffierondje gaat die naar huis.”

I:

“Oké, is er dan nog bij de medewerkers op dat gebied ook een soort duidelijk neergelegd van gastvrijheid hoe ze bijvoorbeeld met de gast op dat moment moeten omgaan?”

R:

“Ze worden getraind. Eén keer in de zoveel tijd hebben ze ook een opfriscursus. En verder weet ik daar heel weinig van. Dat is ook zo bij alle umc's anders geregeld, ze horen of bij de zorg of bij het facilitair bedrijf en hier horen ze bij de zorg. Dus wij van voeding trainen ze niet.”

I:

“Oké er zit gewoon een scheiding in die disciplines.”

## Toekomst

I:

“Dan een stukje over jullie toekomst. Wat is het toekomstbeeld van het facilitair bedrijf?”

R:

“Ja, dat is een hele goede vraag. Daar gaan we nog wel eens aan voorbij. Ik denk dat we, we zijn hier met 6 managers, ik denk dat je hier aan alle 6 de managers dat gaat vragen, dat je 6 verschillende antwoorden krijgt.”



I:

“Oké daar is dus geen rechte lijn in.”

R:

“Ik kan je dus alleen mijn visie geven, maar ik weet niet in hoeverre die gedeeld wordt binnen de visie van het LUMC.”

I:

“Het is dus nog heel erg onbevangen.”

R:

“Nou vanuit mijn optiek, zoals ik dat nu heb ervaren, is er niet één centrale visie. Ja de dingen lopen goed af. Altijd een soort natuurlijk, vanzelfsprekend ding meer, maar we hebben niet een visie van we moeten perse alles uitbesteden of we moeten perse alles intern houden of we willen een rapportcijfer 8 en het rapportcijfer bestaat daar uit en nu hebben we dit nee zo is het niet.”

I:

“Houden jullie met de veranderingen die komen gaan op het gebied van gastvrijheid rekening met de veranderende maatschappij en politiek, nu met zorgkorting op de patiënten?”

R:

“Uh nee, geld maakt niet, nee, ook die vergoedingen met die dots, nu nog dbc's hou ik geen rekening. We hebben natuurlijk wel die bezuinigingstarget. En nou zo'n broodbuffetwagen is natuurlijk mooi meegenomen. Dat je veel minder derving hebt. Maar een patiënt die 's ochtends te horen krijgt dat ie nuchter moet blijven omdat ie toch geopereerd word vandaag, die had gisteren natuurlijk wel alvast zijn broodmaaltijd besteld, want gisteren wist hij het nog niet. En nu weet je dus dat die mevrouw mag niets eten, want die wordt geholpen, dus die krijgt niets aangeboden en we hoeven dat op dat moment niet weg te gooien. En in die zin is zo'n broodbuffetwagen al een enorme besparing op materiële kosten en op personele kosten, omdat je die dienbladen niet meer op maat hoeft te maken.”

I:

“Dus je speelt daarmee in op wat de vraag is vanuit de maatschappij van we willen meer eigen keuzes?”

R:

“Ja precies, zien eten doet eten. Je kunt kiezen waar je dan zin in hebt. Ja je weet toch ook niet, jij gaat toch ook nu niet nadenken over wat je morgen gaat ontbijten.”

I:

“Nee, inderdaad.”

R:

“Kijk jouw variatie zal ook waarschijnlijk heel klein zijn, want je gaat ook niet iedere dag wezenlijk anders ontbijten. Je gaat niet van bruine boterhammen naar krentenbollen, naar muesli, naar vers fruit, Ja? Oké, de meeste mensen doen dat niet. Maar ja dat kan dus met zo'n broodbuffetwagen, dan kan dat.”

I:

“Oké. Even kijken waar ik was gebleven,.. Oh ja. Nu is ook social media zeg maar een hype aan het



worden. Gaan jullie daar als ziekenhuis, als LUMC, daarop ook inspelen. Dat je ook daar gaat peilen van als mensen hier zijn geweest en ze hebben een slechte ervaring gehad van je ziekenhuis dat je daarop in gaat spelen?”

R:

“Volgens mij doen we dat wel. Dat is de afdeling communicatie, want die twittert ook. Dus die zal dat ongetwijfeld ook allemaal in de gaten houden, maar daar hou ik mezelf helemaal niet mee bezig. Nee we hebben echt een afdeling communicatie die..”

I:

“Die houdt de tendens in de gaten van hoe en wat. Ja ik was even nieuwsgierig naar hoe daar op dan wordt gereageerd, omdat het nu natuurlijk heel erg is van wat er beleven wordt van een ziekenhuis. Vroeger was het verjaardagsfeest waarop dat uitvoerig werd besproken en dat is al niet meer.”

R:

“Precies. Nee, dat verjaardagsfeestje, zoals we dat aan het begin van het gesprek zei, mag je ook alles twitteren, verschillende..”

I:

“Oké, heel algemeen en breed.”

R:

“Vertellen over. Je wilt ook geen tweet hebben van wat een hork heb ik net ontmoet hier en er zat schimmel in mijn spinazie. Nee.”

I:

“Nee, dat wil je niet.”

Tot Slot

I:

“Oké dan kom ik bij mijn laatste stukje van het interview. Wat is er uiteindelijk echt, naast die broodkar, naast die functionaliteit van de parkeergarage en naast de rolstoel en dergelijke, heel zichtbaar en tastbaar voor alle verschillende betrokken partijen hierbij zo’n ziekenhuis? Dus niet alleen je gasten, maar ook je leveranciers. Krijgen die er een stukje van mee?”

R:

“Ik denk dat leveranciers, sommige leveranciers wel. Morgen gaan we bijvoorbeeld naar onze voedselleverancier en vanuit de mensen die hier werken en onze restaurantbezoeker, dat zijn zowel collega’s als gasten, hadden we wel vaak te horen gekregen, niet dat 30 procent vraagt dat, maar meer een spontane melding van we willen meer biologisch eten. Daar hebben we nu een concept en een pilot ook weer neergezet, een klein schap gevuld met biologisch. Dat hadden we al een keer eerder gedaan, waarvoor ook de prijs van het biologisch kost, toen nam natuurlijk ook weer niemand het af. En nu hebben we met de leverancier een deal gemaakt dat ie voor een bepaalde periode dezelfde prijs rekent, bijna dezelfde prijs rekent. Voor een klein beetje meer zetten we naast het reguliere product het biologisch product. Nou dan gaan we morgen kijken in het heerlijk en eerlijk concept, dat is van de sligro, wat ze nog meer hebben en of we dat, of dat nuttig is voor ons ziekenhuis. Dus in die zin denkt zo’n leverancier met ons mee.”



I:

“Wat jullie kunnen bijdragen in de klantbeleving toe.”

R:

“Ja, ja. In de, en we beginnen daar bij het restaurant, omdat daar gewoon al 2500 bezoekers doorheen jassen, en etende patiënten zijn er 350, dus dat is eerst..”

I:

“De beleving ligt heel erg op catering en op de voeding.”

R:

“En de bezoekers en de partners die gaan in het restaurant eten, die eten niet mee met de patiëntenmaaltijden. Dus ja die leverancier die is daarbij betrokken. Maar als we kijken naar klinisch forte met de handdoeken en de dienstkleding, uhm nee die merkt daar helemaal niets van. En nou kijken we even naar andere leveranciers. Nou ja de broodbuffetwagen leverancier die heeft natuurlijk een leuke deal kunnen sluiten. Eerst had ie niets en nu heeft ie hier 20 wagens kunnen stallen.”

I:

“Hebben jullie het onderzocht dat zij uiteindelijk de broodwagens aanleveren aan jullie facilitair bedrijf, zodat het een betere en gastvrije organisatie wordt of niet?”

R:

“Nee, de broodbuffetwagen hebben we gewoon als product gekocht, omdat zij het hadden. En omdat zij de wagen hadden die uit de PVE kwam, het pakket van eisen, ...”

I:

“Die het beste voor jullie zou functioneren?”

R:

“Ja maar ze hebben niet iets extra's gedaan.”

I:

“Oké, gewoon puur uit eigen onderzoek.”

R:

“Ja.”

## Grafiek

I:

“Oké, dan heb ik onderstaande grafiek zelf gemaakt. Wilt u daarin aangeven waar jullie nu staan als facilitair bedrijf met jullie gastvrijheidsniveau, of dat heel erg naar de klant is gericht of naar het facilitair bedrijf is. En waar jullie naartoe willen in de toekomst. En graag een toelichting daarbij waarom.”

R:

“En klant, hoe definieer jij de klant?”



I:

“De klant is de patiënt, de gast, die inderdaad op bed ligt.”

R:

“Dus niet de zorgafdeling, oké, want dat noemen wij vaak onze eigen klant. Goed die eind klant, ik vind dat we die niet altijd zo goed, we denken, dat we eraan gaan denken is iets van de laatste tijd. Dat we er constant bij afvragen van wat wij nu doen is dat handig voor je klant is iets van de laatste tijd. Dus ik zal wel zo, we gaan wel die kant op...”

I:

“Maar op het moment zitten jullie nog heel erg laag met jullie gastvrijheid.”

R:

“Ja op dit moment zitten we nog echt hier. En ja we moeten die kant op. Bewustwording is één ding, ik merk dat het bij mijn nieuwe medecollega managers sneller landt dan bij de mensen die hier al 10, 20 jaar manager zijn.”

I:

“Ja, die zijn verstart in hun doen en denken.”

R:

“Ja, die zijn zo van het gaat toch al 20 jaar zo, dat gaat nog steeds goed. En we doen het hartstikke goed. Die volgen allerlei lijstjes.”

I:

“Die zijn niet erg vooruitstrevend wat dat aangaat.”

R:

“Nee, die denken het is mooi genoeg. Gastvrijheid, klant, ze komen hier gewoon voor goede zorg. Nou dat kunnen wij leveren. Ga voor de rest maar naar een ander ziekenhuis. Dit is wel erg jaren 80 en het is saai. En wit. Maar het is niet kapot, er ligt nergens vuil, het is schoon, we hebben catering. Dan zeggen ze van nou het is toch goed. Wat kom je nou uit het bedrijfsleven, tut. Mate van gastvrijheid...”

I:

“Hoog of laag?”

R:

“Vanuit het FB weer hè?”

I:

“Ja. Gaat dat in de toekomst omhoog, meer richting de klant? Dat jullie je als facilitair bedrijf meer dienstbaar gaat opstellen richting de gasten van het primaire proces?”

R:

“Ik denk dat er, er zijn afdelingen die nooit een patiënt of een bezoeker zien. We hebben de afdeling inkoop die ziet ze niet. Voeding die ziet ze wel, nou die stelt, interessant proberen we dat heel erg te doen. De beveiligers ook. Die staan echt voor je klaar. Je hoeft maar te vallen en ze staan er voor je. Receptie inherent aan hun. Bevoorraden van de logistiek die ziet nooit een externe.”



I:

“Dat is allemaal achter de schermen.”

R:

“Magazijn, post ook niet. Infrastructuur, dat zijn van die mannen die de techniek regelen, zoals de storingsdiensten, nee. Dus die werken allemaal voor de interne klant, maar niet voor de patiënt zeg maar.”

I:

“Niet voor de patiënten die weggaan uit de voordeur zeg maar.”

R:

“Dus ik denk dat als je het aan hun vraagt dat ze zeggen dat ze er allemaal enorm mee bezig zijn, en dan voor de interne klant zouden we hoger scoren. En dan voor de centrale, voor de decentrale klant, de patiënt en zijn begeleider, nou ik denk dat voeding hem nog het meest hier naartoe trekt.”

I:

“Oké, en is dat al voor op korte termijn? Of echt voor op langer termijn?”

R:

“Nee, dat is nu. Kijk dat invullen van de zorg dat de kamer er netjes uit ziet, dat het afvoerputje doorloopt, als jij hier als zwangere vrouw hier gaat bevallen, wil je natuurlijk gewoon een schone douche. Nou dat regelt huishouding voor je, de schoonmaak, dat het douchegordijn er hangt, dat regelen ze ook. Dat het water wegloopt doet infra, dus ze doen het allemaal wel, maar een inframan doet iets met de techniek, dat het putje leeg moet lopen. En die denkt niet zozeer aan ..”

I:

“Hoe gastvrij hij moet zijn.”

R:

“Nee, nee.”

### **Stelling**

I:

“Oké dan mijn laatste vraag. Dat is een stelling. En dat gaat over: “Kan Facility Management zonder Gastvrijheidmanagement?” En graag even een toelichting daarbij.”

R:

“Nou dan zeg ik gewoon nee.”

I:

“Dat had ik niet verwacht. <gelach>”

R:

“Uhm, nee ik denk dat in deze tijd, waarin patiënten en consumenten in het algemeen veel meer weten, veel meer toegang hebben tot alles, daardoor ook eisender zijn geworden. Dat alleen sec je product leveren niet meer genoeg is. Als ik het helemaal bij mezelf houdt, en ergens naartoe ga,



zoals een restaurant dan verwacht ik niet alleen maar een perfect gebakken biefstuk, maar ik verwacht ook een fijne entourage en een fijne gastvrouw. En dat is het verschil denk ik. Die biefstuk is hier hartstikke goed, ik ga hier met een gerust hart patiënt zijn, maar ik wil ook gewoon een goede gastvrouw en dat kunnen we nog wel wat verbeteren.”

**I:**

“Denkt u dat de nieuwe rol van het facilitair bedrijf meer naar Hospitality kant gaat.”

**R:**

“Ja, ja daar geloof ik ontzettend in.”

**I:**

“En denkt u dat dat realiseerbaar is binnen het LUMC of dat het hier te verstart is?”

**R:**

“Nee, ik zou niet weten waarom het, het is niet zo star dat het niet gaat lukken, maar ik denk wel dat je daar 5 jaar voor moet uittrekken. En dat je dat niet in 5 maanden hebt geregeld.”

**I:**

“Oké, en dat is puur vanwege de processen en dat iedereen er even bewust van moet worden terug naar de basis, van hoe het moet, en dat het beter kan en dat het anders kan.”

**R:**

“Ja, eerst moeten we nog de overtuiging hebben dat we dit willen, en dan moeten we ook nog spiegels voorhouden dat we toegeven dat we het niet altijd zo doen als dat we eigenlijk onze eigen norm stellen. En begin bij jezelf, en ja krijg dan mensen mee. Natuurlijk heb je altijd 10 procent van die enthousiastelingen die dat zegt, en die moeten natuurlijk die groep een beetje bij zich houden. En ik ben iemand van nature die de groep net bijhoudt, maar eigenlijk alweer, met nog 3 uit de 10 procent, en ik ben weg. Dus dat is natuurlijk het belangrijkste dat die 80 procent moet mee, en die laatste 10 procent, die met de hakken in het zand staan, laat die maar staan. Die komen uiteindelijk wel of ze gaan weg, maar die kunnen het niet tegen 90 procent positivisme opnemen.”

**Einde.**



## Bijlage 13 : Uitwerking Interview Erasmus MC

---

**Organisatie : Erasmus MC Rotterdam**

**I = Janine Willemstein, interviewer**

**R = Meneer R. Lenos, respondent**

**Interview 1 van 17 augustus 2011**

### ***Ter correcte verslaglegging***

"Het is vandaag woensdag 17 augustus 2011 en het is 13:00 uur en ik heb vandaag een afspraak bij het Erasmus MC in Rotterdam met meneer R. Lenos coördinator beveiliging en receptie."

<Alvorens de apparatuur was opgestart begon dhr. R. Lenos al uit zichzelf het een en ander te vertellen.>

### **Algemeen**

**I:**

"Dus vanaf 2007 begreep ik net is het Erasmus zich gaan interesseren voor gastvrijheidmanagement?"

**R:**

"Ja, toen is het meer gaan leven. Voorheen zijn er wel wat trainingen gegeven voor de receptiemedewerkers. Dat heette klantvriendelijkheid tot uw dienst. Dat is allemaal voor mijn tijd geweest, want ik ben er pas vijf jaar. Dat traject heb ik niet meegemaakt. En de receptie en de telefooncentrale is een afdeling geweest waar eigenlijk heel veel interim managers op zaten. Dit omdat er nog al wat problematiek was, er was een hoog ziekteverzuim, de werksfeer was niet zo geweldig, dus medewerkers zaten in die tijd niet echt te wachten op trainingen klantvriendelijkheid c.q. gastvriendelijkheid."

**I:**

"Er was toen weinig sturing vanuit het bedrijf zelf?"

**R:**

"Ja er was zeker weinig sturing. In 2007 werd de nieuwe vaste coördinator verwelkomd, toen heeft men echt besloten dat die afdeling toch eigenlijk wel belangrijk is en daar gaan we een vast iemand op zetten. En ik denk dat dat ook voornamelijk is ingegeven door het feit dat het Erasmus MC als universitair medisch centrum heel erg ging beseffen dat ie veel patiënten ging kwijtraken aan de kleinere ziekenhuizen. Zoals je waarschijnlijk weet is een universitair medisch centrum een ziekenhuis die heel graag ingewikkelde operaties doet en heel veel wetenschap heb, de universiteit zit er aan vastgekoppeld. De mensen zijn er toch weliswaar, dus moeten we klantvriendelijk zijn. Dat was een beetje het concept van vroeger."

**I:**

"We krijgen de klanten toch wel werd er zeker gedacht."

**R:**

"Precies. En dat is toch wel veranderd, omdat ze toch wel zagen dat met name ook heel veel huisartsen het ziekenhuis heel slecht konden bereiken. Dus dat was toch wel toen telefonie erbij,

maar de bereikbaarheid was gewoon slecht en de huisarts zei naar het Erasmus daar bel ik niet meer heen, ik bel wel een kleiner ziekenhuis, want dan zijn de wachtlijsten korter en daar zijn de mensen sneller geholpen. Toen kwam er binnen telefonie het begrip service level, er werden concepten gemaakt om inderdaad de telefoon binnen dertig seconden op te nemen. Daar zijn we mee doorgegaan. En toen kwam de reorganisatie. Ook om efficiency redenen is de telefooncentrale naar de sector front service gegaan. Receptie, daar dacht men van, heel terecht, dat de dames en heren, de receptionisten die zitten in dat complex en die moeten overal kijken. Niet alleen vanuit de gastvrijheid, maar ook vanuit de beveiligingsoogpunt. Van wat komt er nou allemaal langs en zien we rare dingen en moeten we de beveiliging inschakelen. Want we willen vooral ook een veilig ziekenhuis zijn. Dus vandaar dat ik van coördinator receptie en telefonie, coördinator beveiliging en receptie ben geworden. Ik heb bewust gekozen voor receptie, omdat ik vind dat receptie de afdeling van het ziekenhuis is waar je echt mee kan scoren. Toen kwam "Patiënt Prominent", toen hebben we als facilitair bedrijf. Dat heet overigens nu geen facilitair bedrijf meer maar service organisatie, dus dat was de volgende reorganisatie. Heel veel ondersteunende diensten worden binnen de service organisatie gebracht, waaronder dus ook mijn afdeling. En toen hebben we gesteld als facilitair bedrijf dat we een cijfer acht willen hebben van onze klanten."

**I:**

"Oké op basis van jullie gastvrijheid?"

**R:**

"Op basis van alles. Het facilitair bedrijf is natuurlijk heel breed, daar zitten allerlei verschillende afdelingen onder, dat weet je. Dus het cijfer acht is het cijfer waarmee we graag willen scoren. Het zit nog een keer in de pen dat ik graag een enquête wil houden, welke vorm dat moet krijgen zijn we nog niet helemaal over eens en daar zijn we nog niet over uit. Dat het wat anders moest dat was wel duidelijk."

**I:**

"Doordat jullie op dat moment eigenlijk alles gereorganiseerd hebben, het is nu de service organisatie, jullie hebben de receptie beter ingericht, jullie willen verbeteren naar een acht en je gaat onderzoek doen naar, onder, je klanten en dergelijke, is dat de reden geweest waarom jullie steeds meer belang zijn gaan hechten aan Hospitality?"

**R:**

"Nee, ik denk dat het concept al eerder door de Raad van Bestuur is gelanceerd, maar dan vooral met de gedachte van we willen gewoon het beste ziekenhuis van de regio zijn. Waar het niet dat alle ziekenhuizen dat willen. Dat is waar je komt ze willen allemaal de beste en het meest gastvrije zijn. Maar dat is gewoon waar ziekenhuizen op kunnen scoren. Hoe sta je de mensen te woord en hoe wordt je ontvangen. En dan gaat het natuurlijk verder het bedrijf in. Hoe is het eten, hoe is de verpleging. Maar je ziet het eigenlijk is het een trend in alle ziekenhuizen. En ik zal niet beweren dat wij daar meer aan hebben gedaan dan andere ziekenhuizen, absoluut niet, maar we hebben wel, met name ik zelf, hebben we veel meer aandacht voor bejegening en hoe sta je nu die mensen te woord en je gaat niet eerst je privé praatje afmaken, maar je zorgt dat je richting je klanten kijkt en dat je oogcontact maakt. Dat soort filosofieën. We hebben daarvoor al een keer een externe coaching voor in huis gehad in 2008. Toen heeft mijn toenmalige hoofd dit geïnitieerd. Dus de mensen zijn allemaal gecoacht."

**I:**

"En mag ik daar zo dadelijk op terug komen, want dat komt later in het interview."



**R:**

“Natuurlijk.”

**I:**

“Ga ik weer even terug naar dat gastvrijheidmanagement. Hebben jullie daar al iets volledig op ontwikkeld? Of is dat nog volop in ontwikkeling?”

**R:**

“Dat is nog in ontwikkeling.”

**I:**

“Oké in ontwikkeling.”

**R:**

“We zijn natuurlijk met nieuwbouw bezig. Waar ik nu gesprekken over heb, ook binnen mijn eigen team en ook met mijn eigen leiding, is dat die receptionisten, die functie van receptionist die moet niet meer statisch achter een balie zijn, maar die moet meer voor de balie zijn. Dat betekent dat je meer hotelmatig moet gaan benaderen, door mensen te gaan begeleiden. Ook als receptie, we hebben natuurlijk nu ook de gastheren en gastvrouwen, de vrijwilligers, die doen dat al. Maar we willen ook als receptie daar een rol in pakken. En wij hebben natuurlijk gastenkamers binnen het Erasmus MC, dat betekent dat mensen die ernstig ziek zijn familie daarvan kunnen dan hier voor een gereduceerd tarief een kamer krijgen. Dat is een beetje het hotelmatige wat we hebben. We hebben er niet zo heel veel, we hebben negen gasten kamers. Dat is al langer, dat hebben we denk ik al misschien wel tien jaar al. Maar ook daar kan je dus, dat kan je opnemen in je Hospitality concept.”

**I:**

“Hebben jullie al een soort beeld van waar je naartoe wilt met je gastvrijheid? Een formule ervoor, waar je echt naartoe streeft.”

**R:**

“Nou we haken niet aan bij een of andere trend of concept wat er al is. Ik zei het dus net de receptionist zal wat meer achter de balie vandaan moeten komen en zal dus wat meer als gastheer of als gastvrouw een rol gaan vervullen in de toekomst. En we zijn natuurlijk gigantisch aan het nieuw bouwen, als de nieuwbouw er is, dan gaan we dat verder uitwerken.”

**I:**

“Oké, komt er vanuit het management nog echt een soort richting van welke kant zij op willen of laten ze het heel erg over aan de vloer?”

**R:**

“Er wordt wel op lager niveau, wordt dat ... “

**I:**

“Ontwikkelt.”

**R:**

“Ja.”



### **Systeem**

**I:**

“Oké, u gaf net al aan dat er geen waarderingssysteem is of dergelijke hebben jullie er wel naar gekeken, naar bijvoorbeeld planetree of gastvrijheidszorg met sterren?”

**R:**

“Nee, nee. Ik niet in ieder geval.”

**I:**

“Binnen de organisatie misschien?”

**R:**

“Geen idee. Daar heb ik in ieder geval niets over gehoord, maar goed ik ben natuurlijk operationeel manager. Ik heb nog twee managers boven me, maar ik heb vanuit die kant daarover niets gehoord.”

**I:**

“Oké, dan zou het wel bekend zijn geweest. Met die enquête die u wilt gaan houden, gaat u dan kijken naar wat de basisverwachtingen zijn en hoe jullie die kunnen overtreffen?”

**R:**

“Mijn bedoeling is dat we echt de gasten kunnen laten vertellen van hoe ze hun ontvangst vinden, en of we dat nu in een cijfer doen of met trefwoorden. Ik bedoel iedere receptionist vindt het leuk om, iedere receptie, vindt het leuk om te horen hoe zij het eigenlijk doen. En we denken allemaal dat we het goed doen, maar doen we het ook goed. En dat kan je eigenlijk alleen maar vanuit de ogen van de gasten ervaren.”

### **Toegevoegde Waarde**

**I:**

“Ervaren jullie nu al toegevoegde waarde van jullie nieuwe concepten als dat de receptiemedewerkers naar voren toe gaan, en ...”

**R:**

“Ja, ja.”

**I:**

“En waar moet ik dan aan denken wat jullie voor toegevoegde waarde ervaren?”

**R:**

“Dat is vrij duidelijk, vanuit de gasten. Dat mensen het heel erg leuk vinden als er met hun mee gelopen wordt. Dat ze echt een stukje persoonlijke aandacht ervaren. Dat mensen heel erg hebben van joh ik kom in het Erasmus MC en het is natuurlijk een heel groot ziekenhuis, dus mensen vinden het al eng want ze weten niet waar ze naartoe moeten. En dan merk je wel dat er een stukje rust is als er dan iemand is die duidelijk zegt van u moet daar of daar zijn, maar ik loop wel even met u mee. Of ik bel een gastvrouw of een gastheer, want dat kunnen we ook doen.”

**I:**

“Oké, denkt u dat daar een sleutel tot succes in ligt, vanuit echt operationeel niveau?”



**R:**

“Ja, maar geen bijzondere sleutel, want alle ziekenhuizen doen op dit moment zo’n beetje allemaal hetzelfde.”

**I:**

“Niet bijzonder.”

**R:**

“Nee, want ik denk dat het bij ons juist belangrijker is dat we laten zien dat we het ook anders kunnen. Dat mensen het ook eigenlijk gewend zijn om in een heel groot en anoniem ziekenhuis te komen en dat we juist door die persoonlijke aanpak laten zien van oké we zijn wel groot maar u bent welkom en we helpen u en u hoeft niet bang te zijn dat het zo groot is. Dat is de meerwaarde voor ons.”

**I:**

“Oké, dat mensen eigenlijk niet verdrinken in het Erasmus MC.”

**R:**

“Precies. Ja en dat zag je in het verleden wel heel erg gebeuren, dat wordt nu wel al minder.”

### **Ervaringen**

**I:**

“Dat zijn jullie ervaringen er al mee. Juist hup er boven op en mee trekken.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Aandacht.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“En kunt u nog meer ervaringen omschrijven die juist wel werken voor jullie organisatie en wat niet. En wat je nu al meemaakt op het gebied van gastvrijheidmanagement.”

**R:**

“En ja, waar denk je dan aan?”

**I:**

“Soort do’s en dont’s, wat je juist moet doen voor je gastvrijheid om te verbeteren en wat je juist moet laten, omdat het dan weer afneemt omdat het de beleving van de gast...”

**R:**

“Dat zijn eigenlijk gewoon de hele simpele dingen. Door te proberen om je wachttijden aan de receptiebalie klein te houden, door goed personeel in te zetten en niet te denken van eentje is ook wel genoeg. Juist doordat je in een ziekenhuis pieken heel moeilijk kunt voorspellen. Dat je echt wel moet gaan kijken dat je bezetting voldoende is. Maar goed dat is operationeel bekeken. Dus zorg



voor voldoende bezetting, korte wachttijden en zorg voor vriendelijk personeel en voor duidelijke antwoorden. Dat zijn eigenlijk de hele standaard dingen. Mensen zijn op zich wel heel snel tevreden moet ik zeggen hoor, klanten zijn of gasten zijn wel heel erg snel tevreden van als ik maar weet waar ik naartoe moet en als ik het niet snap dat iemand het nog een keer uitlegt of er wordt iemand meegestuurd en dan is het al gauw goed. Want daarvoor lopen ze natuurlijk naar zo'n balie toe."

**I:**

"Oké, dus echt ook wat je van de mensen terugkrijgt, van de gast, die op dat moment meeloopt."

**R:**

"We krijgen ook regelmatig, ik denk dat het wel dagelijks is, als we twijfelen of mensen het wel begrepen hebben. En de mensen komen terug dat wij vragen van en is het gelukt of kon u het vinden. En dan sommige mensen zelf al komen van nou het is gelukt hoor, ik heb het gevonden. En dat is dus voor ons een soort waardering van dat men, dat we het goed gedaan hebben op dat moment. Want mensen komen het vanuit zichzelf zeggen van kijk ik heb gevonden, het is gelukt. Dat is een teken dat ze het contact daarvoor als heel prettig hebben ervaren."

**I:**

"Ja, ik denk hoe ga je dat dan meten? Maar dat doen jullie dus zo."

**R:**

"Ja dat kan je dus ook haast niet meten. Als je ziet hoeveel mensen er hier lopen, dat zijn echt duizenden mensen per dag aan al die recepties. We hebben er hier natuurlijk twee, maar we hebben ze ook op Daniël en op Sophia. Dus dat is eigenlijk niet te meten."

**I:**

"Nee, nee."

**R:**

"Dus je meet eigenlijk heel ad hoc, door sowieso eigenlijk je klachten heel goed te behandelen. Je klachten moet ik eerlijk zeggen die zijn nihil. Als ik naar het afgelopen jaar kijk heb ik misschien één klacht gehad. En die hebben we dan ook, die was heel erg achterhaalbaar bij een specifieke medewerker. En voor de rest is de klant hier heel tevreden. Het is gewoon, zolang je niets hoort dan denk je dat het goed is, is natuurlijk niet waar, vandaar dat we denken van joh we moeten iets met een enquête gaan doen."

**I:**

"En dat komt nog in de toekomst."

**R:**

"Dat komt nog ja."

### **Onderscheidend vermogen**

**I:**

"Hebben jullie wel al iets ondervonden van hier in de regio dat jullie onderscheidt van andere ziekenhuizen? Soort onderscheidend vermogen, naast dat jullie een academisch ziekenhuis zijn."



**R:**

“Nee, dat zal niet liggen in bejegening of in receptie of in een parkeergarage. Of je bent Erasmus minded, je vind het prettig. En dat onderscheidend vermogen dat zit puur in de wetenschap en in de mensenkennis en in de specialisme. Maar niet in de ondersteunende diensten. Daar heb ik in ieder geval niets van gemerkt. Nee. Maar nogmaals iedereen wilt dat concept, iedereen wilt het beste en meest gastvrije ziekenhuis zijn.”

**I:**

“Klopt ja.”

### **Grenzeloze Gastvrijheid**

**I:**

“Stukje over grenzeloze gastvrijheid. Tot hoever gaan jullie...”

**R:**

“Sorry, over?”

**I:**

“Grenzeloze gastvrijheid. Tot hoever gaan jullie daarin? Want u gaf net al aan dat hotelmatige, dat je meer hotelservice gaat worden. Niet alleen met de receptie beneden, maar ook met de gastenkamers boven. Waar ligt bij jullie een grens van tot hier en niet verder.”

**R:**

“Ja, ja, de grens ligt, je moet het kunnen behappen als afdeling. Je kan een onbeperkte service gaan verlenen en je zeggen u kan bij de receptie een broodmaaltijd kopen, maar dat werkt niet. Dus je moet het met je mensen aankunnen en het moet wel in je normale operationele processen passen. En daarin kan je natuurlijk schuiven. Op het moment dat er twee mensen aan de balie zitten en we introduceren dat als wij een sleutel hebben uitgegeven aan een gastenkamer dat we mee gaan lopen, en het kan, dan lopen we mee. Dus het is wel heel erg kijken, want ook wij moeten bezuinigen. De hele gezondheidszorg moet bezuinigen”

**I:**

“Ja echt?!” <Gelach>

**R:**

“Ja, dus we zijn daarin precies hetzelfde. Dus je moet wel roeien met de riemen die je hebt.”

**I:**

“Oké, er wordt gewoon op het moment gekeken wat er kan en wat kan er niet.”

**R:**

“Ja, ja, ja.”

**I:**

“Eigenlijk ook best wel ad hoc.”

**R:**

“Ja.”



### **Medewerkers**

**I:**

“Dan waar u net al over begon, over de medewerkers, over de training dat u dat in 2008 al een coaching heeft gehad. Daar kom ik nu even op terug. Op welke manier worden hun daar in meegenomen dat zij inderdaad gastvrijheid tools krijgen aangeboden?”

**R:**

“Wij hebben, moet ik even terug, want het was 2008 denk ik, toen hebben we een externe coach, hebben we toen in huis gehad. Die heeft toen een nulmeting gedaan. Zo van hoe staat het er nu voor.”

**I:**

“Wie was dat als ik vragen mag?”

**R:**

“Wat zeg je?”

**I:**

“Wie was dat als ik vragen mag?”

**R:**

“Dat was een klein bedrijf, ja mevrouw Sohanpal, en de naam van het bedrijf weet ik niet meer.”

**I:**

“Oké, het was geen bekende naam als Fred Lee ofzo.”

**R:**

“Nee, nee, nee, nee, nee hoor, nee. Het was geen topper, zal ik maar zeggen.”

**I:**

“Het was gewoon iemand uit de lokale omgeving.”

**R:**

“Ja precies. En die heeft toen bij iedereen gezeten. Dus momentopnames geregistreerd en daarna zijn er dus evaluatiegesprekken geweest en toen is geprobeerd om mensen een spiegel voor te houden en feedback te geven. Dus niet door ons, niet door de leidinggevenden maar echt door de coach. Mensen hebben toen daarna aangegeven deels van nou we hebben er wel iets aan gehad en een deel, ja dat is dan met name de mensen die hier al wat langer werken die nog steeds vinden dat ze het allemaal perfect doen, het woord zelfkritiek is daar wat zwaarder beladen zeg maar. Dus maar weet je, het praten over gastheerschap en over uitstraling is de laatste jaren wel toegenomen dus in de werkoverleggen, wat willen we uitstralen als ziekenhuis en dan in combinatie met de patiënt prominent campagne van het ziekenhuis zelf, ontkom je er ook niet aan dat je daarover moet praten.”

**I:**

“Dus het gaat echt om etiquette afspraken zeg maar. Gewoon even weer terug naar de basis met zijn allen naar normen en waarden, hoe gaan we met elkaar om?”

**R:**



“Ja, precies, precies. En hoe ver ga je als medewerker, wat is de grens, mag je een klant van repliek dienen? Want niet iedere gast is natuurlijk even vriendelijk, we worden ook wel eens aardig onheus bejegend, als ik het zacht uitdruk. En we hebben dus ook keihard gezegd je hoeft in principe niet alles te slikken, dat geldt ook voor telefonie want je kan natuurlijk op een hele keurige manier zeggen van...”

**I:**

“Krijgen ze daar bijvoorbeeld een cursus in, hoe ga je om met een agressieve klant?”

**R:**

“Ja, die hebben we gehad. Die zijn er geweest. We hebben omgang met agressie gehad in het verleden en we gaan binnenkort met de beveiliging ook een training klantvriendelijk handelen opnieuw doen, maar dat is dan met beveiliging. Maar het kan best zijn dat ik daar ook de recepties weer bij betrek want het is nu één unit geworden. Dus het onderwerp moet, blijft steeds op de agenda staan. Het is niet van, we zijn nu klaar en we leunen achterover en verder natuurlijk in de dagelijkse praktijk, ik ben zelf heel vaak achter de balies en dan zie je toch ook dingen en dan probeer je mensen toch ook op dat moment met een bepaalde casus op dingen te wijzen.”

**I:**

“Gewoon eigenlijk continu een soort spiegel voor houden van zo en zo...”

**R:**

“Ja, ja.”

**I:**

“Oké. Dus dat is eigenlijk zelf het inzicht krijgen en zelf het idee hebben van dat ze het zelf hebben ervaren.”

**R:**

“Precies. En de aanhouder wint hè, kijk je ziet met een ploeg mensen die ooit allemaal op die functie zijn gezet. Die zijn misschien wat bedrijfsmoe geworden in de loop der jaren, er zijn mensen die hier 20 jaar werken, 30 jaar. En je probeert dan de nieuwe mensen in ieder geval al van het begin af aan mee te nemen in het nieuwe concept in de hoop dat, dat dan weer op de anderen overgaat zeg maar. De mensen die er al wat langer zitten die probeer je ook weer mee te nemen.”

**I:**

“En hou je daar dan ook rekening mee als je een nieuwe medewerker aanneemt, in trainingen, de culturele achtergronden, religies? Want je hebt natuurlijk een gemixt team.”

**R:**

“We hebben een heel gemixt team, maar hoe bedoel je hou je daar rekening mee?”

**I:**

“Ja, ik neem aan dat mensen vanuit een andere cultuur misschien andere normen en waarden kennen.”

**R:**

“Ja, dat kan dat klopt.”



**I:**

“Hoe ga je daar mee om. Als zeg maar, ik neem even een voorbeeld. Er komt een Marokkaans gezin aan de balie en er zit een Marokkaanse medewerker, mag die Marokkaanse medewerker dan in het Marokkaans uitleg geven of wil je dat puur in het Nederlands?”

**R:**

“Kijk, we hebben een mooi boekje in het Erasmus: “Zo zijn onze manieren” daar staat dus alles.. ja ik zit te zoeken waar ik alles heb, op de één of andere manier ben ik alles kwijt. Daar staat precies alle regels van hoe gaan we met elkaar om en daar staat heel keurig omschreven, we praten met elkaar Nederlands, maar we hebben natuurlijk mensen van allerlei komaf, ook in de groep. Ik persoonlijk heb er geen bezwaar tegen als iemand geholpen is door even heel kort in het Marokkaans er iets aan toe te voegen. We beginnen in het Nederlands, we gaan niet mensen al gelijk in het Marokkaans aanspreken. We hebben ook mensen uit het voormalig Oostblok, een receptioniste komt uit Servië, daar is wel altijd het gesprek mee van ik wil niet dat je overal en nergens in huis Servisch gaat praten. Want er zijn van de 13.000 mensen natuurlijk nog heel veel andere mensen die Servisch praten.”

**I:**

“Ja dat begrijp ik, maar hoe gaan jullie daarmee om?”

**R:**

“In het hele Erasmus medisch centrum noemen ze het ook wel het folderbeleid, natuurlijk zijn alle folders meer talig, Turks, Marokkaans, ...”

**I:**

“Uiteindelijk ook dat jullie op die manier jullie klanten bijstaat.”

**R:**

“Het is een combinatie van, we gaan niet zeggen van u komt uit Marokko, u spreekt slecht Nederlands dus wij blijven gewoon maar Nederlands praten.”

**I:**

“Nee, oké. Ik denk dat het dan wel naar eigen inschatting gaat van de medewerker op dat moment wordt overgelaten.”

**R:**

“Precies. Er zijn ook mensen die spreken Frans of die spreken Duits. We hebben nu dat iedereen binnen het team is even goed in Frans en een aantal halen ze er dan ook bij. Van goh spreek jij Frans. Je kan het toch altijd proberen.”

**I:**

“Dan kun je toch je gast op dat moment helpen.”

**R:**

“Precies. Absoluut. En dat wordt wel gewaardeerd moet ik zeggen. En ja soms houdt het op, dan kan het niet. Als ze alleen Arabisch spreken, dan heb je wel een probleem denk ik.”

**I:**

“Ik dacht van ja hoe ga je daar dan mee om.”

**R:**



“Dan nemen we ze bij de hand en dan proberen we ze, nee mensen komen allemaal met een brief. En dan probeer je ze met de brief te begeleiden. Daar gaan we op zich wel ver in.”

**I:**

“Oké. Daar was ik even naar benieuwd.”

### **Catering**

**I:**

“U bent wel van de catering en de receptie.”

**R:**

“Nee ik ben niet van de catering.”

**I:**

“Nee natuurlijk u bent van de receptie en de beveiliging. Maar weet u wel wat af van de catering? Hoe dat is ingericht?”

**R:**

“Nee.”

**I:**

“Helemaal niets?”

**R:**

“Ligt er aan wat je wilt weten?”

**I:**

“Of er bijvoorbeeld een broodkar is, of meals on wheels concept.”

**R:**

“Volgens mij zit er in zo’n soort concept dat mensen niet meer ’s middags of ’s avonds dat ze mogen kiezen, maar niet wanneer ze warm willen. Maar volgens mij is die kar er ook, die broodkar. Ik kan je nog wel in contact brengen met iemand die daar meer over weet.”

**I:**

“Oké. Graag als ik dat kan krijgen, dan kan ik daar ook een stukje op in gaan.”

<Dhr. J. Flach, apart interview mee>

### **Toekomst**

**I:**

“Wat voor toekomstbeeld heeft de service organisatie, want je wilt uiteindelijk wel naar een gastvrij ziekenhuis en jullie hebben gereorganiseerd, jullie zijn nu aan het verbouwen. Hoe is dan, hoe wordt gastvrijheid dan in de toekomst ingericht?”

**R:**

“Kijk ik kan natuurlijk alleen voor mijn eigen afdelingen praten. In wezen blijft nog steeds voorop je wilt klantvriendelijk zijn, je wilt mensen een veilig, omdat we nu ook bij de beveiliging zitten, je wilt



de mensen een veilig en vriendelijk onthaal bieden. En je wilt daarin eigenlijk zoveel mogelijk wat binnen je grenzen past voor die mensen doen.”

**I:**

“En dan blijft ook in de toekomst die trainingen steeds gegeven, herhaalt, worden.”

**R:**

“Ja dat blijft steeds ieder jaar bij de opleidingsbegrotingen terugkomen.”

**I:**

“Houden jullie daarmee rekening met de veranderde maatschappij? De zorgvraag en de zorgtekorten?”

**R:**

“Ja. Zorg is natuurlijk een heel breed begrip en gastvrijheid is natuurlijk een heel breed begrip. In wezen laten de ziekenhuizen nu al zien dat ze rekening houden met die trend. Want de consument wordt steeds kritischer en de zorgafnemer wordt ook steeds kritischer. En de mensen pakken gewoon het ziekenhuis waar ze, wat dichtbij is en waar ze makkelijk kunnen komen, waar ze goed kunnen parkeren, waar de zuster aardig is. Kortom waar je je lekker bij voelt, en natuurlijk waar de dokter goed is.”

**I:**

“Maar uiteindelijk ervaren jullie dan wel dat het ziekenhuis voornamelijk wordt beoordeeld op haar ondersteunende diensten dan dat iemand zegt van ik ben zo goed geholpen door die medische...”

**R:**

“Nou dat is dus heel moeilijk, we zeiden het vroeger altijd, en dat geldt nu eigenlijk nog wel, dat iemand, dat is tenminste mijn eigen visie, op het moment dat iemand naar binnen komt en bij een receptie wordt, slecht wordt behandeld, wordt afgesnauwd en te lang in de rij moet staan. Dan is eigenlijk al het vervolg dat deugd al niet meer. Dan zit uiteindelijk iemand bij de dokter en daar wordt ie helemaal perfect geholpen, die meneer of mevrouw gaat naar huis. En die gaat dat verhaal in zijn eigen sociale kring vertellen. En die zegt van nou die receptie was waardeloos, maar gelukkig de dokter was aardig. Dus de dokter kan dat wel goed maken, uiteindelijk kom je voor die medische zorg, maar is en de dokter niet zo aardig en je bent vervelend te woord gestaan, dan ga je gewoon naar een ander ziekenhuis. Dus de eerste indruk, dat geldt met alles hè, geldt met een sollicitatie, dat geldt met binnenkomst, noem maar op, we kijken naar elkaar en we denken wat hebben we aan elkaar. En dat geldt voor de receptie natuurlijk ook. Als je dan bijvoorbeeld hier bij de hoofdingang binnenkomt daar staan gelijk gastvrouwen. Die horen dus niet bij de receptie. Daar is de hoofdingang. En vroeger was het zo, dan moest je eerst een oneindig lange gang door. In de eerste situatie zat daar gelijk de receptie, die zat eigenlijk vol in de wind. Die hebben ze voor mijn tijd al besloten dat die naar achteren moest naar waar die nu staat. Toen is het daar weggehaald en toen was de klacht, die mensen kwamen binnen in een oneindig lange gang. En die hadden zoiets van wat is dit.”

**I:**

“Waar moet ik naar toe.”

**R:**

“Daar is wel degelijk naar geluisterd. Toen is er besloten om de gastheren en gastvrouwen, de vrijwilligers, om die helemaal vlak achter de draaideur te zetten. Terwijl wij eigenlijk nu zoiets



hebben van ja maar eigenlijk is dat het werk voor een professionele receptie. Dus de vrijwilligers staan bij het begin en dan pas komt de professionele receptie, dat is eigenlijk niet wenselijk. Het zou eigenlijk op een of andere manier andersom moeten.”

**I:**

“En kan je dan niet op een gegeven moment zeggen van we zetten daar één persoon neer vanuit de receptie en ...”

**R:**

“Dat zou kunnen. Maar dan moet je een formatie hebben, je moet mensen genoeg hebben, je moet niet hoeven te bezuinigen. En nu is het echt op dit moment is het toch roeien met de riemen die je hebt. En het werkt, mensen vinden het prettig dat daar een gastvrouw staat. Alleen over zoveel jaar hebben we een nieuw ziekenhuis, met een hele andere hal, die ziet er helemaal anders uit.”

**I:**

“Dan weet je niet hoe het zich gaat ontwikkelen.”

**R:**

“En dan moet het wel anders, dan is de receptie wel ingetekend dat als je dan binnenkomt dat je gelijk tegen de receptie aanloopt.”

**I:**

“Oké, weet u dan wel toevallig of de vrijwilligersorganisatie wel ook aan gastvrouwen en gastheren ondersteuning bieden met trainingen? Met gastvrijheid, met bejegening, hoe ga je om met ze, wat heb je aan, wat is etiquette?”

**R:**

“Nee. Dat zou ik niet weten hoe dat geregeld is. Ik denk wel dat daar iets mee gedaan wordt. Er zijn wel gesprekken gevoerd en volgens mij is er ook qua selectie heel erg gekeken naar hun. We willen een heel ander type vrijwilliger. We willen niet meer een oudere dame die uitgewerkt is en voor de buurt nog wat leuks wilt doen, want dat type heb je ook. Dus er is wel meer gekeken naar uitstraling, maar goed je zit natuurlijk met de groep die je al had. En je gaat ook niet opeens honderd man naar huis sturen. Dus dat is wel een dilemma.”

**I:**

“Uiteindelijk is dat wel zo dat iedere vrijwillige hand is mooi meegenomen.”

**R:**

“Precies. Die worden ook gekoesterd, maar we hebben een aparte coördinator voor vrijwilligers.”

**I:**

“Dan ga ik door met mijn volgende vraag. Social media doen jullie daar wat mee? Als er bijvoorbeeld, want nu is het niet meer dat iemand die een ervaring heeft alleen op de verjaardag uit, maar ook gelijk twitter, hyves, facebook, spelen jullie daar op in?”

**R:**

“Ik doe daar niets mee.”



**I:**

“Maar is daar binnen de organisatie nog een communicatieafdeling die daar heel erg mee bezig is?”

**R:**

“Jawel, we hebben natuurlijk een hele grote afdeling communicatie. Maar dan bedoel je dat wij op het internet naar tweets gaan zoeken over het Erasmus MC.”

**I:**

“Nee ik bedoel niet zoeken, maar ik bedoel of jullie zelf daar een twitterpagina of een hyves ...”

**R:**

“Er is een intern, dat heet jemmer, dat is een interne social media. Dat lijkt op facebook, maar dat is alleen voor medewerkers. Ik moet eerlijk zeggen dat ik daar nog nooit naar gekeken heb, want daar moet je je bij aanmelden. En dat heb ik eigenlijk nog nooit gedaan. Dus die is er wel. Ja ik zal haast zeggen je kan geen Erasmus MC intypen of er komt een hoeveelheid aan informatie op internet te voorschijn. Maar als je het echt richting gastvrijheid bedoelt.”

**I:**

“Ja.”

**R:**

“Dan nee, volgens mij niet.”

**I:**

“Oké.”

**R:**

“Nee, we hebben wel een lunchpool, maar dat heeft er eigenlijk ook niets mee te maken. Dat je medewerkers kan uitnodigen om met elkaar te gaan eten. Dat heeft ook niet met gastvrijheid te maken.”

**I:**

“Nee het gaat echt om gastvrijheid, van hoe ga je om met...”

**R:**

“Nee, nee.”

### **Tot Slot**

**I:**

“” Dan kom ik bij het laatste stukje. Dat is eigenlijk puur allemaal al gezegd. Wat er uiteindelijk duidelijk opmerkelijk is van jullie gastvrijheidbeleid. Voor de verschillende betrokken partijen. Voor echt alle verschillende gasten die hier binnenkomen.”

**R:**

“Nou weet je dat is misschien ook leuk om te noemen. Ik merk gewoon dat als je een team verwaarloost, een team medewerkers of een team receptie, dat is in het verleden gebeurt, die mensen hadden zoiets van ja niemand ziet ons en we zijn niet belangrijk en noem maar op. Als je daarin investeert als leidinggevende, dan zie je ook je eigen mensen opfleuren. Dan zie je dat mensen



met veel meer plezier gaan werken, ik heb niemand die zegt ik had geen zin om naar mijn werk te gaan. Ze vinden het allemaal leuk. En het werk is leuk. En natuurlijk gebeurt er overal wel eens wat. Maar ik denk dat als je mensen motiveert en hun laat zien dat ze zelfstandigheid kunnen hebben en plezier in het werk, dat ze onmogelijk nog zeggen dat ze niet beknopt worden op hun vrijheid. Dat ze dat dan ook uitstralen naar de gasten.”

**I:**

“Daar zit dan wel echt een verschil in van als je dat wel of niet doet?”

**R:**

“Ja absoluut. Ik heb het zelf het verschil gezien natuurlijk nu. Van voor dat ik kwam en wat ik aantrof en wat ik nu heb.”

**I:**

“Ja inderdaad.”

**R:**

“En het zijn dezelfde mensen, bijna met wat aanvullingen en vernieuwing. Maar heel veel mensen zijn weer opgebloeid.”

**I:**

“En de basis van uw organisatie is gericht op de medewerkers en dan komt de...”

**R:**

“Nee, dat is dan een verkeerde conclusie. Het is en en. Als wij gaan zeggen ik vind mijn medewerkers belangrijker dan mijn gasten, nee als je vanuit, als je wilt denken vanuit het belang van de gast, dan moet je zorgen dat de mensen die de gast moeten bedienen, dat is je kapitaal waarmee je dan werkt, dat die floreert. Doe je dat niet dan behoud je een stel chagrijnen en dan kun je ze na training na training na training geven, gaan ze het niet doen. Dus het is dubbel op, want het zijn wel je mensen die het uit moeten voeren. En die mee moeten werken aan alle nieuwe concepten en ideeën en noem maar op.”

### **Grafiek**

**I:**

“Dan heb ik een grafiek hieronder staan die ik zelf heb gemaakt. Op de horizontale as staat is de mate van gastvrijheid hoog of laag en is die dan...”

**R:**

“Klant centraal of Facilitair Bedrijf centraal.”

**I:**

“Ja.”

**R:**

“En die moet ik dan ergens gaan tekenen?”



**I:**

“Ja graag hieronder. En dan gaat het erom waar staan jullie nu...”

**R:**

“En waar gaan de lijnen, en waar treffen de lijnen zich...”

**I:**

“Het gaat erom wat is nu het huidige beeld, is het facilitair bedrijf centraal of staat je klant centraal en is de mate daarin hoog of laag van gastvrijheid.”

**R:**

“Dan zet ik hier een stipje op de horizontale lijn.”

**I:**

“En dat is nu.”

**R:**

“Ja, nu.”

**I:**

“En waar gaan jullie dan naar toe als...”

**R:**

“Oh ik moet twee punten aangeven.”

**I:**

“Ja.”

**R:**

“Oké, dan zou ik het, dat is altijd lastig met dit soort dingen. Kijk maximaal scoor je nooit. Dus ik zou zeggen als we maar iedere keer en ieder jaar een stukje winnen. Of je hoeft de komende periode maar een stukje te winnen. Dan is dat goed.”

**I:**

“Maar gaan jullie dan nog omhoog met je klant meer centraal zetten of houden jullie dat meer in het midden. Dat zowel je facilitair bedrijf ... houd je het dan in het midden dat zowel je facilitair bedrijf en zowel je klant allebei even gelijk staan aan elkaar, dus allebei centraal? Of gaat je klant centraal omhoog?”

**R:**

“Je moet als je het facilitair bedrijf centraal stelt, dan betekent het dat je alleen maar kijkt naar je eigen processen. En ik denk dat je eigen processen moet afstemmen op de belangen van die klant. We moeten, we kunnen als we echt de klant centraal willen, dan moeten we gewoon hier naartoe en dan zitten we denk ik ongeveer op de helft. Is dat zo ongeveer duidelijk?”

**I:**

“Ja. Dan kan ik daaruit concluderen dat jullie staan nu hier en ...”



**R:**

“We hebben heel lang gedacht aan eigen processen van wij moeten het kunnen behappen...”

**I:**

“En daar wil je dan naartoe?”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Zo. Dit is huidig en dit is gewenst. Helemaal duidelijk.”

### **Stelling**

**I:**

“Dan heb ik als laatste nog een stelling: “Kan Facility Management nog zonder gastvrijheidmanagement?” En graag even toelichten.”

**R:**

“Nee, nee ik denk dat, sterker nog Facility Management is gastvrijheidmanagement.”

**I:**

“En kunt u dat verder toelichten?”

**R:**

“Kijk Facility Management is natuurlijk heel breed, maar zelfs het steriliseren van het OK materiaal bijvoorbeeld wat op de CSA gebeurt, meestal ergens of bij de OK of ergens ver weg in de kelder. En als je ze bij ons zo rondloopt, dat is dan letterlijk een kelder waar je helemaal depri van wordt, want daar zit de bedden centrale en het magazijn en de keuken. Die mensen daar zijn de basis voor wat er uiteindelijk wat die gast roept over de kwaliteit van het eten en van de operatie en noem maar op. Het gastvrijheidconcept zal je bij alle lagen van het facilitair management moeten invoeren. Dus die medewerker die in dat pakje gehesen staat en die scalpel aan het reinigen is, die staat nu misschien een scalpel te reinigen en in zijn beleving doet ie alleen maar dat, maar je moet hem zover krijgen dat hij denkt: het feit is dat ik nu die scalpel reinig dat is wel heel erg essentieel voor wat die patiënt over het ziekenhuis denkt als die het ziekenhuis verlaat. Dus eigenlijk wordt facility management gebruikt als een beetje een technische kreet, maar eigenlijk moet het hetzelfde zijn qua beleving.”

**I:**

“En staat dat, is dat de reden waarom jullie ook van het facilitair bedrijf naar de nieuwe naam service organisatie zijn gegaan?”

**R:**

“Ik denk het wel.”

**I:**

“Echt puur die beleving voor de gasten.”

**R:**

“Ik denk het haast wel. Het facilitair bedrijf is natuurlijk een heel, is natuurlijk een beetje een



achterhaalt begrip. Er is ook een periode geweest van, dan moesten alle ziekenhuizen moesten ook marktconform gaan werken, zo van wat wij kunnen, kunnen we ook wat we hier in het ziekenhuis doen, dat kunnen we ook buiten het ziekenhuis doen. Dus als we het hier kunnen koken dan kunnen we het ook voor een verpleeghuis doen. En volgens mij zie je dat het nu allemaal weer een beetje op zijn retour is. De ziekenhuizen zijn toch weer geneigd om echt alles ...”

**I:**

“Alles weer binnen te houden.”

**R:**

“Ja, als ik dan kijk naar beveiliging. Dat was vroeger uitbesteedt. Je hoefde maar te bellen en er kwam een beveiligder. Maar die had totaal geen benul van het ziekenhuis. Die interesseren het helemaal niet dat die vriendelijk moet zijn naar die gasten toe, want hij ging toch weer naar huis en hij werkte toch voor een ander bedrijf.”

**I:**

“Hij was niet verbonden aan het Erasmus MC.”

**R:**

“En dat is nu de reden dat de hele beveiliging weer terug is gehaald en wij onze eigen bedrijfsbeveiliging hebben. Want weet je de kreet facility management dat zie ik als iets technisch en gastvrijheidmanagement is, dat is het denken vanuit de klant, waar we eigenlijk alles voor doen. Nou zit die wel binnen het Erasmus MC, is het wel zo van jullie zijn maar de ondersteunende diensten.”

**I:**

“Dat blijft denk ik.”

**R:**

“Vanuit met name de medische staf, die hier natuurlijk heel erg verbonden zijn aan de wetenschap en aan de faculteit. Daar proef je wel van jullie zijn er allemaal voor ons en niet voor de gasten, nee jullie zijn er voor ons.”

**I:**

“Oké, daar zit eigenlijk nog een soort van, bij die laag, een soort kink in de kabel. Van uiteindelijk moeten de gasten hier naar toe komen voor de medici.”

**R:**

“Ja, ja. En eigenlijk doen we allemaal hetzelfde werk. Maar ga maar eens tegen een arts zeggen dat die receptionist net zo belangrijk is als hij. Dat is iets dat noemen we de arrogantie van de witte jassen, zeggen we altijd. Want die arts denkt natuurlijk van ik ben het belangrijkste en zonder mij geen patiënten, maar je kan het ook omdraaien. Je kan ook zeggen zonder receptie weet die patiënt niet waar die naar toe moet. En zonder die sterilisatie kan die arts niet opereren. Dat is een beetje jouw vraag facility management zou eigenlijk gastvrijheidmanagement moeten zijn. Ja het zijn twee losse begrippen, maar je begrijpt denk ik wel heel goed wat ik bedoel.”

**I:**

“Ja, ik begrijp wat u bedoelt ja.

**Einde.**



## Bijlage 14 : Uitwerking Interview LangeLand

---

**Organisatie : Lange Land Ziekenhuis Zoetermeer**

**I = Janine Willemstein, interviewer**

**R = Mevrouw L. Lovink , respondent**

**Interview 1 van 19 augustus**

### ***Ter correcte verslaglegging***

“Het is vandaag vrijdag 19 augustus 2011 om 14:00 uur en ik heb vandaag een afspraak bij het Lange Land Ziekenhuis in Zoetermeer met mevrouw L. Lovink, Hoofd Services Facilitair Bedrijf. ”

### **Algemeen**

**I:**

“Waarom is het facilitair bedrijf van het Lange Land zich gaan verdiepen in gastvrijheidmanagement?”

**R:**

“Nou, de ziekenhuiswereld is ook inmiddels onderhevig aan concurrentie dus je wilt je toch onderscheiden als ziekenhuis. En dan zie je toch dat je als facilitair bedrijf op heel veel vlakken wel het verschil uitmaakt. Als jij naar een ziekenhuis gaat, of je ligt in een ziekenhuis, dan heb je heel snel al een mening over het eten en over de schoonmaak en de manier waarop er met je omgegaan wordt en het is veel moeilijker om als patiënt iets te vinden over je medische behandeling, of die wel of niet goed is uitgevoerd. Dat maakt wel dat je daarmee ook wel echt het verschil kan maken als ziekenhuis. En onze visie is ook dat we als facilitair bedrijf net iets meer doen als mensen van ons verwachten. Dus dat is ook waar we al onze medewerkers in getraind hebben en wat we ook nog steeds uit proberen te dragen. En zeker als je ziet als klein ziekenhuis, het Lange Land is een relatief klein ziekenhuis vergeleken bij de grote MCH's en HAGA's in de omgeving, is het helemaal belangrijk dat je maakt dat mensen zich hier thuis voelen.”

**I:**

“En dat heeft jullie er echt toe aan gezet om juist meer en extra aandacht aan te schenken en meer stapjes voor te doen.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“En zijn jullie je er daardoor ook eerder in gaan verdiepen dan een MCH of een UMC?”

**R:**

“Nou ik denk dat er heel veel ziekenhuizen zich in verdiepen, ieder ziekenhuis is er denk ik wel mee bezig. Ik denk dat wij wel redelijk vooruitstrevend zijn met een aantal dingen. Bijvoorbeeld ons voedingsconcept wat we hebben, eerst met stoommaaltijden, steam simplicity, maar nu nog steeds met onze maaltijden waarbij je eigenlijk á la de minuut kan kiezen wat je wil eten uit 20 maaltijden, echt een menukaart, dat zie je bijna nergens. Het lastige is dat je soms wel, van een aantal dingen ben je toch wel afhankelijk van financiën en dat is wel een heel lastig probleem. Ik bedoel, ik zou het



liefste ook nu de aanbevelingen van Eva gewoon allemaal invoeren en gelijk een golfkarretje regelen. Maar goed, de financiële situatie is gewoon echt heel lastig, dus ik moet nog even een paar maanden wachten voor ik dat door kan zetten. Maar ik denk dat iedereen er wel op een vergelijkbare manier mee bezig is, er is geen enkel ziekenhuis dat het niet serieus neemt en dat is wel een heel verschil. Toen ik hier zes jaar geleden kwam werken was het allemaal nog van schoonmaak kan wel een beetje minder, we moeten bezuinigen, dus doe maar even de kaasschaaf eroverheen en kun je nog wat goedkoper eten maken want dat is dan ook weer verdient, dat kunnen we dan allemaal in de zorg stoppen. Bestuurders en het MT is inmiddels ook wel overtuigd nu dat facilititeit en services en die extra toegevoegde waarde voor patiënten wel heel belangrijk geworden is."

**I:**

"Dus het is echt meer van bovenaf gekomen dat het ook wel moet nu?"

**R:**

"Ja, die bewustwording is wel heel anders."

### **Systeem**

**I:**

"Hoe ver zijn jullie op dit moment met gastvrijheidmanagement is het een concept wat jullie hebben ingevoerd, van bijvoorbeeld planetree of gastvrijheidzorg met sterren of hebben jullie een eigen systeem?"

**R:**

"We hebben geen concept met een naam, er is in ieder geval vanuit de raad van bestuur niet gekozen voor planetree er is ook gekozen om gastvrijheidzorg met sterren niet in te voeren omdat we daar zelf enkele kritische kanttekeningen bij hebben. Want zowel het MCH als Het groene hart hebben dat wel, dat zijn onze coöperatie partners, ziekenhuizen waar wij heel nauw mee samenwerken. En die vragenlijsten zeg maar, die zijn wel duidelijk, maar de manier waarop het gescoord wordt niet, er is nog wat discussie over of het nou de mening is van de auditor of de inspecteur die komt of dat het echt een gedegen vergelijking is van ziekenhuizen. Met name omdat je er geld voor betaald om er aan mee te mogen doen zijn we daardoor in eerste instantie niet in zee gegaan met gastvrijheid met sterren. Wat we wel gedaan hebben is op een heleboel vlakken wel allerlei veranderingen en verbeteringen doorgevoerd en dat hebben we met name gedaan door patiënt tevredenheidonderzoek continu te doen hier in het ziekenhuis, dat doen we niet als facilitaire afdeling, maar dat doet onze kwaliteitsdienst. Daar komen heel veel aanbevelingen uit, scoren mensen je, maar ze geven ook altijd wel opmerkingen, aanmerkingen, of juist dingen waar ze heel tevreden over zijn. Dus dat zijn ook dingen die je dan met name oppakt en van daaruit maak je een plan om dat te verbeteren, dat is toch soms ook nog best wel gebonden aan de plaats van je ziekenhuis of de sfeer in je ziekenhuis. Dus het is heel belangrijk om met name direct naar die patiënt te luisteren. Wat ik nu wil is eigenlijk het concept van Eva invoeren, Welkom 2.0."

**I:**

"Dat is helemaal gebaseerd op echt..."

**R:**

"Ja, dat heeft ze geschreven echt specifiek op de situatie in het Lange Land en aan de hand van de patiënt tevredenheidonderzoeken en ook de klant tevredenheidonderzoeken die we ook gedaan hebben onder het personeel."



**I:**

“Dus echt heel erg binnenshuis gericht, wat bij jullie past en wat niet bij jullie past?”

**R:**

“Ze heeft wel eerst een literatuuronderzoek gedaan en heel veel interviews gedaan en de ideeën die daaruit gekomen zijn, samen met die interne onderzoeken hebben geleid tot het opstellen van het concept.”

**I:**

“En wanneer gaan jullie dat proberen in te voeren?”

**R:**

“Nou ja, we hopen zeg maar, ik weet niet of je de berichtgeving over het Lange Land gelezen hebt. Het is zo dat we in een hele moeilijke financiële situatie zitten. Dus het is even afhankelijk nu, hoe dat verder gaat en we hopen in september daarmee verder te kunnen.”

**I:**

“Ik schrijf het er even bij. Dat ik even naar de specifieke nieuwsberichten ga kijken. Ik heb wel gekeken naar zorgspecifieke berichten maar ja, het Lange Land is zo lokaal, dus daar krijg je in Nootdorp geen berichten over.”

**R:**

“Nou het heeft in het financieel dagblad gestaan recent en in het AD heeft volgens mij ook een stuk gestaan vorige week.”

**I:**

“Maar jullie hebben je wel heel erg gevorderd in die gastvrijheidmanagement aanpak en hoe je het allemaal wilt, maar qua systeem sta je eigenlijk in de kinderschoenen van of het wel gaat werken en zodanig gaat uitpakken als beschreven?”

**R:**

“Het moet geïmplementeerd worden, Welkom 2.0, we zijn er van overtuigd dat het gaat werken maar je kan het natuurlijk pas meten als je weer een nieuw onderzoek doet. Als je weer je klanttevredenheid meet, kan je zien of het vooruitgegaan is. We hebben wel met het voedingsconcept, dat meten we gewoon structureel, dus dat doen we eigenlijk iedere maandag. Patiënten die dan liggen en naar huis gaan worden gevraagd een enquête in te vullen en daar zie je heel duidelijk het effect ervan, verbeteringen. Bijvoorbeeld afgelopen tijd kwam uit het patiënt tevredenheidsonderzoeken van de kwaliteitsteams dat we met name meer aandacht moesten besteden aan de uitstraling zeg maar van het servies en het dienblad. Dat hebben we aangepast en dan zie je gelijk dat het heel erg meewerkt.”

**I:**

“Dus echt tot in de kleine details?”

**R:**

“Ja, ja.”



**I:**

“Hebben jullie in het Welkom 2.0 concept ook een soort van gastvrijheidformule opgenomen waar je naartoe streeft?”

**R:**

“Wat bedoel je daarmee?”

**I:**

“Dat je een formule neerlegt, bijvoorbeeld in de vorm van een slagzin, of dat je elkaar er op aanspreekt?”

**R:**

“Dat is eigenlijk al vastgelegd in ons facilitaire beleid, dat we eigenlijk altijd net iets meer proberen te doen dan de klant verwacht. Dus eigenlijk dat je altijd iets verrassends inbouwt. Dat medewerkers ook met name zelf dat initiatief nemen, dat ze kijken en daar vanuit handelen zeg maar. Bijvoorbeeld bij de schoonmaak ook, als je zelf ergens binnen loopt dan zie je dingen, dan valt je iets op. Dat er peuken liggen of propjes op de grond, eye catchers. Dat is dan ook het idee, dat je als schoonmaakmedewerker juist ook let op die eye catchers. En één van de belangrijke aanbevelingen die we willen overnemen is bijvoorbeeld dat je als schoonmaker niet alleen maar beoordeelt wordt op je technische schoonmaakkwaliteiten, maar het gaat juist ook heel erg om als iemand jou de weg vraagt dat je kan zeggen nou route 23 is gynaecologie, als u dat volgt dan komt u er. En dan blijkt dus dat je schoonmaak veel beter beoordeelt wordt. Dat is één van de dingen die bijvoorbeeld al onderzocht is door Haga op Schiphol, dat dit dus echt een groot effect heeft op de beleving van je klanten.”

**I:**

“Echt het contact tussen de mensen onderling, van welke afdeling dan ook?”

**R:**

“Ja, terwijl het dan niet eens over de technische kwaliteit van het schoonmaken gaat of een propje op de grond. Net als geuren ook bijvoorbeeld een hele grote invloed op mensen heeft, als het lekker ruikt, dan associeer je het op een heel andere manier dan als een ziekenhuis naar schoonmaakmiddel of Dettol of iets anders ruikt. Dat geeft een heel andere beleving.”

**I:**

“Doet het management er nog iets specifiek aan om het allemaal in goede banen te leiden?”

**R:**

“Nou, ik ben het management samen met mij collega teamleiders natuurlijk en het management van het facilitair bedrijf. Dus wij zitten er ontzettend achteraan, maar ook de raad van bestuur heeft uitgesproken dat ze minimaal een acht willen scoren op patiënt tevredenheid. En dat geldt voor alle aspecten, dus dat is dan ook je prestatie indicator die je moet halen, dat je op al die vlakken zorgt dat je een acht haalt.”

**I:**

“Oké. Daar wordt echt naar gestreefd en ook gekeken wat de mogelijkheden binnen het bedrijf zijn om daar aan toe te komen?”



**R:**

“Ja, maar ja, die plannen moet je zelf maken. De raad van bestuur maakt geen plannen, die geeft algemene beleidsregels en het is aan het MT van het facilitair bedrijf om daar invulling aan te geven.”

**I:**

“Wat is eigenlijk de keuze geweest om niet aan planetree te doen?”

**R:**

“Die keuze maak je helemaal niet als facilitair bedrijf, die keuze wordt wel gemaakt door de raad van bestuur. Die keuze hebben ze bij ons niet gemaakt omdat ze een tijdje bezig zijn geweest met integrale kwaliteitszorg, toen hebben ze vervolgens een tijdje een Nias kwaliteitssysteem aangehangen. Vervolgens hebben ze een meneer binnen gehaald van ‘If Disney ran your hospital’, dus ze zijn wel een beetje op verschillende vlakken bezig geweest. Waarom ze niet voor planetree gekozen hebben weet ik niet. Ik vind het zelf wel een heel mooi systeem, omdat je met name, wat mij er heel erg in aanspreekt is dat patiënten geen nummer zijn. En er zijn wel een aantal aspecten van planetree opgenomen in onze visie op zorg, zoals onze visie op zorg heeft een aantal aspecten: betrouwbaarheid, gastvrijheid, betrokkenheid. En daar zijn een heleboel van de aspecten die ook in planetree staan wel in meegenomen, bijvoorbeeld dat een patiënt geen nummer is en dat je altijd de menselijke maat moet bewaren. Maar ja, geen idee.”

### **Toegevoegde Waarde**

**I:**

“Oké. Wat ervaren jullie als toegevoegde waarde van gastvrijheidsmanagement?”

**R:**

“Ja, vooral de toegevoegde waarde is denk ik dat mensen zich thuis voelen in je ziekenhuis, ook al is het niet thuis en ook al ben je niet in je eigen omgeving, dat je de mensen toch het idee geeft dat ze de controle hebben over hun eigen omgeving en hun eigen plekje. Dat is natuurlijk heel lastig want je ligt op een kamer met vier personen, maar juist door dat stapje extra te doen en door te proberen mensen echt te zien als de klant, soms maar voor te stellen van joh.. als het mijn moeder was die hier lag, hoe zou zij het dan ervaren? Het betekent wel dat je iemand heel anders benaderd denk ik.”

**I:**

“Meer mensen gelijkwaardig stellen?”

**R:**

“Ja. In een hotel doe je dat uiteindelijk ook en misschien is het soms bij een hotel of een restaurant heel overtrokken, zeker als je naar Amerika gaat waar het echt over de top is. Dat is niet Nederlands, dat is weer een beetje too much. Maar uiteindelijk vinden mensen dat wel heel prettig als er aandacht voor ze is en als je ze ziet als mens en tijd voor ze hebt, in ieder geval de indruk geeft dat je tijd hebt. Dat is natuurlijk niet altijd zo want bij ons is het ook heel druk als de afdeling vol ligt en de gastvrouw of een voedingsassistente heeft 32 patiënten, moet ze best hard doorwerken. Maar net als in de horeca, je moet wel proberen dat mensen het niet aan je zien. Dus ik denk dat heel veel concepten uit de horeca en heel veel manieren van werken van het hotel- en horecawezen best goed toepasbaar zijn in een ziekenhuis.”

**I:**



“Denkt u dat daarin dan een soort successleutel ligt, dat daarmee het effect van je gastvrijheid nog meer aandacht krijgt?”

**R:**

“Ja, dat denk ik wel. Eén van de opmerkelijke dingen die bijvoorbeeld Eva ook had, is dat ze bij hotel ‘Des Indes’ hebben ze een heel schrift met allerlei, of schrift.. het is gedigitaliseerd. Als jij ooit daar bent geweest weten ze bijvoorbeeld dat jij cola light drinkt uit je minibar. Dus dan zorgen ze de volgende keer dat er meer cola light staat. Maar dat betekent dat ze dus de indruk wekken dat ze aandacht hebben voor jou als persoon. Als jij binnenkomt dat ze zeggen, nou goedemorgen en je bij je naam aanspreken. Dat is ontzettend prettig. Ik denk dat, dat een hele grote toegevoegde waarde heeft voor patiënten. Ondanks dat ze voor een vervelende omstandigheid in het ziekenhuis liggen, dat je toch het zo aangenaam mogelijk probeert te maken.”

**I:**

“Dus dat je de grens eigenlijk wegneemt tussen het medische en het menselijke?”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Oké. En het effect is dan zeg maar dat ze het ziekenhuis beter waarderen?”

**R:**

“Ja, en beter waarderen, en wat nog niet heel erg onderzocht is, dan zou je echt wetenschappelijke onderzoeken moeten gaan opzoeken.. Of het ook effect heeft op de genezing van mensen, maar volgens mij zal het best wel zo zijn dat ze aangetoond hebben dat als je je prettiger voelt, je sneller naar huis kan.”

**I:**

“Dus dat zit er eigenlijk ook nog aan vast. Hoe gastvrijer je als ziekenhuis waarschijnlijk bent, mensen zich beter gaan voelen?”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Interessant.”

**R:**

“Maar goed. Ik heb die wetenschappelijke onderzoeken niet opgevraagd. Dat is meer een persoonlijke overtuiging.”

**I:**

“Ik denk zelf dat dit ook wel zo is. Net als thuis vind je het ook fijn dat je boterham even gesmeerd wordt door je moeder, of dat er speciaal een oma naar huis komt. Ik denk dat als je dat hier zou hebben, dat iemand, of een afdeling er heel veel zorg aan besteed.. Besteden jullie daarnaast ook meer aandacht, niet alleen aan de patiënt zelf, maar ook aan zijn familie, de partner die er regelmatig zit?”



**R:**

“Nog niet. En dat vind ik wel heel erg jammer. Ik zou wel heel graag bijvoorbeeld ook maaltijden aan willen bieden aan bezoek, of een soort rail tender op de afdeling waarbij je, dan wel tegen betaling, maar snacks verkoopt aan bezoek. En wat ze in de Orbis hebben vind ik ook heel mooi, dat je altijd iemand op je kamer kan laten slapen. Aan de ene kant is het heel wenselijk of prettig voor de patiënt, maar aan de andere kant scheelt het ook heel veel taken die de zorg niet hoeft te doen. Even een glaasje water of even dat bed omhoog, neemt dan het familielid over. Dus dat scheelt waarschijnlijk ook nog wel aan tijd.”

**I:**

“Maar denk je dat dit realiseerbaar kan zijn, wat je net aangaf, dat je hier met vier mensen op één zaal ligt?”

**R:**

“Nee dat kan hier niet. Nee, rooming is hier heel lastig. Het gebeurt wel op de kinderafdeling en het gebeurt ook wel op eenpersoonskamers af en toe, maar het is niet te verwachten dat wij het ziekenhuis om gaan bouwen naar allemaal eenpersoonskamers.”

**I:**

“Want wat is dan de keuze dat jullie vier personen op één kamer hebben. Wordt dit dan wel als leuk ervaren?”

**R:**

“Nee, mensen vinden dit over het algemeen niet zo prettig. Als ze het al zouden willen, willen ze toch het liefste met hun eigen sekse op een kamer liggen. Mensen hebben uiteindelijk toch het liefste een eenpersoonskamer en als het moet een tweepersoonskamer. Dat hebben ze wel onderzocht, daar zijn ook weer allerlei enquêtes uitgezet, ook in Zoetermeer onder andere, wat de wensen van je klanten daarvoor zijn. Maar ja dit ziekenhuis werd op een gegeven moment gebouwd in 1988 en dat was met heel andere inzichten en andere financieringen dan nu. Want het is natuurlijk ook zo dat je uiteindelijk afhankelijk bent, nu heel erg van verzekeraars. Wat zijn de vergoedingen die je krijgt? En leveren die vergoedingen voldoende rendement op om inderdaad een eenpersoonskamer aan te kunnen bieden?”

**I:**

“Maar merk je dan nu niet in de omgeving dat patiënten ook meer op zoek gaan naar een ziekenhuis die dat wel heeft, of behoudt je wel je regio?”

**R:**

“Het is lastig. We hebben er wel een theorie over zeg maar, wat patiënten beweegt om naar het ene of het andere ziekenhuis te gaan. Maar goed, dat is lastig aan te tonen. Wat je ziet is dat mensen toch graag een bereikbaar ziekenhuis willen, dus niet alleen bereikbaar in de zin van dat je makkelijk kan parkeren, maar ook bereikbaar in dat als je belt er gelijk opgenomen wordt. Maar ook dat je geen wachttijden hebt, want als je ziek bent wil je zo snel mogelijk uitsluitel. Dus de vraag waarom mensen naar het Lange Land gaan of het MCH begint ook eigenlijk al bij de huisarts, wat adviseert de huisarts? Want die weet vaak ook waar een goeie specialist zit en wat toegangstijden zijn. Die adviseert dan al van joh ga lekker naar het St. Franciscus of nou je kan prima naar het Lange Land.”



**I:**

“Dus dat begint daar al, van hoe je connecties zijn met de huisartsen? En heeft dat dan ook nog te maken met een stukje gastvrijheid daarbinnen in dat soort afspraken.”

**R:**

“Ik denk wel dat je als ziekenhuis een bepaald imago hebt. En dat imago zegt natuurlijk ook iets over de mate waarin je gastvrij bent. Als jij een nare ervaring hebt in een ziekenhuis vertel je dat aan tien mensen en als je tevreden bent vertel je dat aan vier mensen. Dus onherroepelijk is er ook iets bekend over de mate waarin je gastvrij bent in de omgeving.”

### **Ervaringen**

**I:**

“Hebben jullie al ervaring op het gebied van gastvrijheidmanagement, wat voor jullie als ziekenhuis echt ontzettend goed werkte en nog verder uit willen bouwen en of er ervaringen in zijn die jullie gelijk afgeschaft hebben en gezegd hebben: dit doen we niet meer?”

**R:**

“Sowieso het voedingsconcept is echt iets wat volgens mij een kracht is van dit ziekenhuis en dat wil ik ook behouden, niet alleen omdat het gewoon ontzettend, nou ja het is wel voordeliger dan zelf koken, wat we hiervoor nog deden. Mensen waarderen het over het algemeen heel goed. Dus dat is sowieso iets wat ik wil behouden. Voor de rest gaan we veel meer ook focussen op beleving, dus ook ten aanzien van de schoonmaak gaan we ook naast de technische kwaliteit veel meer mensen trainen in beleving en omgang met patiënten en communicatietrainingen. En één van de dingen die ik echt wil is bijvoorbeeld het golfkarretje die op het parkeerterrein rondrijdt en die ook mensen mag ophalen bij de Randstadrail, een golfkarretje of elektrisch wagentje. Omdat je daarmee de toegang tot je ziekenhuis veel makkelijker maakt.”

**I:**

“Maar heb je dan niet te maken met als je dat inderdaad gaat inzetten, met bepaalde vergunningen?”

**R:**

“Nee, een elektrisch golfkarretje niet, want die mogen niet op de openbare weg. Er zijn bepaalde die op de openbare weg mogen en bepaalde die het niet mogen.”

**I:**

“Oh ik denk al, als je dat gaat doen..”

**R:**

“Nee, dat heeft Eva ook helemaal uitgezocht. Dus ik weet ook al welk golfkarretje ik kan kopen. Ik denk echt dat met het concept dat zij heeft neergezet, dat is wel heel bijzonder want soms heb je wel eens een afstudeeropdracht waarvan je denkt ik kan er eigenlijk niet zo veel mee, maar dit is wel iets waar je wat mee kan.”

**I:**

“Ik ben dan wel benieuwd naar wat zij heeft geschreven, dat ga ik eens even opzoeken.. En een soort don't, als ziekenhuisorganisatie op het gebied van gastvrijheidmanagement?”



**R:**

“Het risico is altijd als het slecht gaat met een ziekenhuis dat ze gaan snijden in je kosten en daar moet je gewoon eigenlijk.. het is soms ook wel een aanleiding om dingen beter te doen en efficiënter dat het weer tot creatieve nieuwe ideeën komt, maar klakkeloos snijden in je kosten, dat is wel belangrijk.”

**I:**

“De kostengrens, de financiën is dus eigenlijk waardoor je gebonden bent met wat je wel en niet kunt?”

**R:**

“Ik denk dat er een heleboel kan, maar je moet wel creatief zijn. Dit wil niet zeggen dat je nooit wat kan besparen want dat is zeker wel mogelijk, maar je moet er wel gewoon heel zakelijk denk ik naar kijken.”

**I:**

“Dus eigenlijk even je gevoel uitschakelen qua empathie en inlevingsvermogen van de gasten?”

**R:**

“Nee, je moet nooit je gevoel uitschakelen ten opzichte van gasten.”

**I:**

“Nee.. Ook niet op het gebied wanneer je zakelijk moet zijn voor je kosten?”

**R:**

“Uhm ja, het ligt eraan. Ik denk dat je keuzes moet maken en die keuzes maak je natuurlijk wel op basis van berekeningen en cijfers zeg maar, ook een klanttevredenheid cijfer. Het zijn best wel dingen die je soms, ja het is een beetje lastig om een voorbeeld te noemen. Maar bijvoorbeeld, je zou best wel kunnen kijken naar de inkoopkant in plaats van naar de kant waarop je bijvoorbeeld.. Je kan bijvoorbeeld je assortiment inkrimpen van het aantal maaltijden of je kan je assortiment inkrimpen van je brood- buffetwagens, dat je minder verschillende soorten aanbied. Maar je kan ook kijken bijvoorbeeld van joh, valt er aan de inkoopkant nog wat te halen. Bijvoorbeeld van ja eigenlijk kunnen we het golfkarretje niet betalen, maar kan ik het laten sponsoren? Dus volgens mij moet je altijd creatief zijn en moet je proberen het niet te gaan inperken. Dus het heeft volgens mij allemaal meer met creativiteit te maken dan met geld uiteindelijk en met doorzettingsvermogen. Kijk er komt altijd wel een financieel aspect bij kijken en je hebt keuzes in wat je wel kan doen en niet kan doen. Wat we bijvoorbeeld afgeschaft hebben is een welkomstpakketje, we hadden een welkomstpakketje voor alle patiënten bedacht en dat was een heel erg leuk idee, maar die dingen kosten toch iets van uiteindelijk 2,50 euro per stuk ofzo. En je ziet toch wel dat heel veel patiënten eigenlijk hun shampoo en tandenborstel al mee hebben dus dat het eigenlijk, ja leuk om mee naar huis te nemen, leuk cadeautje, maar heel veel toegevoegde waarde heeft het dan niet.”

**I:**

“Dus dan ga je meer afwegen van wat wordt er wel en niet opgepikt vanuit de gasten, wat ze wel en niet leuk vinden?”

**R:**



“Ja, ja het is toch wel een beetje trial en error soms hoor. Wat bijvoorbeeld ook wel heel weinig kost, maar wat wel een hele verbetering is in de belevenis, we hebben gastvrouwen in de hal staan. Dus als jij zoekend binnen komt of je komt met een rollator binnen alleen, je wordt uit de taxi gezet enne..”

**I:**

“Daar in de hal.”

**R:**

“Nee niet hier in de hal, maar in het ziekenhuis. Dat er dan twee dames, van die vv'ers je staan op te wachten en dat er eentje kan meelopen ook naar de polikliniek en dat wordt dan door heel veel mensen als prettig ervaren. Omdat het vrijwilligers zijn, zitten er eigenlijk heel weinig kosten aan verbonden.”

**I:**

“Ik schrijf het heel even op hoor.”

**R:**

“Ja.. Wat ik echt niet zou doen is bijvoorbeeld de schoonmaak terugdringen, dat vind ik echt gewoon niet kunnen. Ik vind het al minimaal zeg maar, ieder ziekenhuis heeft een bepaalde ouderdom en een bepaalde staat, zeg maar de afwerking. En ik vind het echt niet kunnen zeg maar, je hebt vierpersoonskamers met één toilet en die worden nu twee keer per dag schoongemaakt en dat vind ik gewoon minimaal. Ik heb echt zoiets van ja weet je, het feit dat je al je toilet moet delen met drie andere mensen is al niet prettig. Dus dat soort dingen vind ik echt niet kunnen. Maar je kan bijvoorbeeld wel kijken naar je periodiek vloeronderhoud, of je bijvoorbeeld daar iets in kan schuiven. Of dat je dat op nacalculatie doet omdat er toch altijd wel door schoonmaakbedrijven enigszins flexibel mee wordt omgegaan. En ja, je kan ook altijd wel wat terugverdienen in je wasserijkosten waardoor je weer iets anders kan doen. We hebben nu dekbedden ingevoerd, dan denk je dekbedden zijn veel duurder, maar dat is dus helemaal niet zo want het ligt er maar net aan wat.. Als je die invoert en je maakt goede afspraken met de verpleging over het verschonen van die dekbedden, kan het nog wel eens zijn dat je minder aan beddengoed uitgeeft.”

**I:**

“Dus eigenlijk op die manier ga je zoeken naar hoe kan ik bij de ene kant besparen zodat ik aan de andere kant mijn gastvrijheid kan verbeteren, dus ook in de vorm van de golfkar?”

**R:**

“Ja, ja, wat echt een doel is, is je mensen trainen in gastvrijheid. Dat hoeft helemaal niet altijd met een heel duur extern bureau, maar dat kan ook gewoon met je teamleiders die trainingen geven. Die hebben zelf een training gevolgd en die kunnen dan zeg maar een soort trainen trainer hè en die kunnen dat dan weer bij hun medewerkers doen. Eén van mijn teamleiders in de front-Office, dus die de gastvrouwen aanstuurt, die is bijvoorbeeld geniaal in het binnenhalen van filmpjes van youtube. Dan heb je ze gelijk weer even allemaal scherp, weet je wel.”

**I:**

“Dat je ze dus een soort spiegel voor houdt?”

**R:**

“Ja, ja.”



### **Onderscheidend vermogen**

**I:**

“Leuk, dat iemand dan zo meegaand is dat die dat dan helemaal uitzoekt.

Oké. Wat is jullie onderscheidend vermogen als facilitair bedrijf, dat je onderscheidt van anderen hier in de omgeving, het groene hart en MCH?”

**R:**

“Ik denk dat ons grote voordeel is dat we als ziekenhuis wat kleiner zijn, dus ons facilitaire bedrijf is wat kleiner en dat betekent gewoon dat we gewoon wel in staat zijn om, omdat de schaal gewoon kleiner is, alles op een veel snellere manier in te voeren en door te voeren. Kosten die er mee gemoeid zijn, zijn vaak ook wat minder. We zijn niet een heel wetenschappelijk of bureaucratisch ziekenhuis, dus ja, vaak zijn dat de kleine dingen die hem doen en die kan je dan zonder dat je in één keer met een heel fantastisch groot concept komt, is het just do it en ga aan de slag.”

**I:**

“Oké, gewoon direct hup dat gaan we doen. Gewoon direct oppakken wat er binnenkomt aan een idee of klacht van een gast.”

**R:**

“Ja, ja.”

**I:**

“Merk je dan ook dat zeg maar de mensen die hier uit de omgeving komen en hier al eens zijn behandeld, sneller terugkomen? Of is dit bij het facilitair bedrijf niet bekend?”

**R:**

“Dat weet ik niet nee, nee. Wat je nu op dit moment ziet is gewoon dat je teruggaande cijfers hebt in je ‘adherentie’ dat er minder mensen uit de omgeving naar het Lange Land komen als naar het St. Franciscus en dat heeft met name ook met wachttijden te maken, ook wel door meningen van huisartsen door bepaalde specialisten die hier een slechte naam hebben. Er zijn heel veel andere factoren die eerst een rol spelen voordat de faciliteiten een rol spelen, ik bedoel je gaat niet naar een ziekenhuis omdat ze lekker eten hebben in het Lange Land. Ik bedoel zo realistisch moeten we ook wel weer zijn, of omdat het hier zo mooi schoon is. Maar ja, het is wel hetgeen wat je doorvertelt op verjaardagen dus ja.”

**I:**

“Dus daar zit toch eigenlijk een soort wisselwerking in, van wat de één wel of niet aanspreekt als gast.”

**R:**

“Ja, ja. Maar ik denk wel dat we als facilitair bedrijf wel iets aan bij kunnen dragen richting raad van bestuur, van hoe ze het ziekenhuis kunnen promoten in de omgeving.”

**I:**

“En dat komt van bottom up, hoe je beter kunt promoten?”



**R:**

“Ja, nou ja. Van bottom up, niet helemaal vanaf de werkvloer maar ja teamleiders en hoofden, managers hebben daar natuurlijk wel een mening over.”

### **Grenzeloze Gastvrijheid**

**I:**

“Tot hoe ver gaan jullie in je gastvrijheid? Zijn er grenzen aan, of is het echt grenzeloos?”

**R:**

“Nee, er zijn zeker wel grenzen aan. En die grenzen zijn toch wel budgettair af en toe. Dus het is wel zo dat je een budget hebt en je zal toch wel hele goede argumenten moeten hebben om meer geld te krijgen. Dan moet je echt wel kunnen aantonen dat je meer mensen binnen haalt en dat krijg je bijna niet voor elkaar. Ik bedoel budgetten worden toch, ja zeker investeringen worden veelal toch wel gedaan in de zorg, in medische apparatuur bijvoorbeeld, om dat voor elkaar te krijgen. Dus het is wel klantgericht, maar niet klant gezwich, misschien moet ik het zo zeggen.”

**I:**

“En wat merkt de gast daar van, aan jullie gastvrijheid, dat er grenzen aan zitten? Bijvoorbeeld binnen je catering, binnen je schoonmaak, binnen uhm..”

**R:**

“Nou ja, binnen je schoonmaak is het bijvoorbeeld wel zo dat je schoonmaakmedewerkers toch wel een bepaalde tijd hebben om een kamer schoon te maken. En we met name met die mensen nog een slag moeten slaan qua training en opleiding, dat die mensen leren patiënten meer aan te spreken of klanten meer aan te spreken. Want ze zijn toch nog wel vanuit vroeger gewend van ja we moeten gewoon op de achtergrond ons werk doen en we mogen niet te veel opvallen. Dus ja die moeten daar echt nog een slag in slaan en die vinden dat nog heel lastig. Die zegt ja ik heb maar drie minuten voor die hele kamer en die gaan er als een gek doorheen. Eigenlijk moeten ze leren meer resultaatgericht schoon te maken in plaats van input gericht schoonmaken.”

**I:**

“Dus dat het meer bijdraagt aan je gastvrijheid.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“En qua wat gasten willen zeg maar hier binnen het ziekenhuis. Aan zorg of ondersteuning, zijn daar nog grenzen aan verbonden? Van, nou tot zo ver kunnen wij gaan maar wat u nu vraagt dat kan echt niet?”

**R:**

“Ja dat is ook zo. Ik bedoel, na half acht is er ook geen voedingsassistent meer op de afdeling aanwezig. Dus ja, dan wordt het toch lastig om een warme maaltijd te krijgen. Ja, het kan nog steeds, want we hebben ze in principe. Op de verlosafdeling gebeurt het wel, maar op de andere afdelingen niet. Dus bijvoorbeeld je etenstijd is ergens tussen vijf en acht. Dus ja, als jij midden in de nacht warm wilt eten dan.. Theoretisch gezien kan het wel, maar ik denk dat het heel lastig wordt als je dat als patiënt vraagt van joh ik zou nu warm willen eten, dat ze dat niet voor je gaan doen. En als



jij zegt van, nou ja schoonmaak hebben we het net over gehad, dat nou ja er zijn altijd wel dingen die niet gaan zeg maar. Je hebt een bepaald dienstverleningspakket en binnen dat pakket lever je diensten af.”

**I:**

“Dus heel erg gebonden aan wat er omschreven staat in allerlei overeenkomsten, maar ook tot hoever je investeringen gaan en wat de medische grenzen zijn?”

**R:**

“Ja, nou ja we hebben, ook dat. Als jij natuurlijk een bepaald dieet hebt en je mag geen zout dan krijg je, dan is het lastig om een gewone maaltijd te krijgen. Dan krijg je toch een natriumarme maaltijd aangeboden. Dus medische overwegingen die gaan altijd boven alles. Maar ja, uhm ik ben even je vraag kwijt..”

**I:**

“Dat er een medische grens toch ook aan zit.”

**R:**

“Ja, nou ja ik vind. Er zitten zeker wel grenzen aan. We hebben niet, we zijn echt niet een ziekenhuis waar alles tot in de details vastligt, we hebben wel beleid en we hebben ook bijvoorbeeld onze product- en dienstcatalogus. Die is met name dan bedoeld voor de collega's en we hebben een patiënt informatiemap voor de patiënten waar ze in kunnen lezen wat ons aanbod is. Bijvoorbeeld een stomerij service voor patiënten dat hebben we niet, dus dat zijn ook dingen die we niet doen. Want daar hebben we gewoon echt niet de slagkracht voor, of de man- of de vrouwkracht om dat te regelen. Of een boodschappenservice ofzo, dat soort dingen doen we niet nee.”

### **Medewerkers**

**I:**

“Oké, dan is dat duidelijk van hoe en wat. Dan ga ik weer even terug naar die medewerkers waar we het net ook over hadden. Qua training, dat de afdelingshoofden training krijgen en die geven dan de training door. Op wat voor manier zijn de medewerkers dan binnen jullie beleid opgenomen, in hoeverre zij training krijgen?”

**R:**

“Nou, wat we hier hebben gedaan. We hebben een Lange Land Academie gehad, dat was een opleiding zeg maar die deels gefinancierd werd door de Europese Unie, een soort subsidietraject is dat geweest. En in die Lange Land Academie zijn we in eerste instantie gewoon begonnen met uitleg van ja, wat is ons beleid en wat is klantgerichtheid? Wat voor competenties verwachten we van jou als medewerker? Wat is hostmanship? Dat is een externe training geweest, wat is hostmanship? Dat was allemaal in het eerste jaar en in het tweede jaar zijn we vervolgens begonnen met ook allerlei verschillende opleidingen aan te bieden, dus effectief communiceren, omgaan met agressie en feedback geven, onderhandelen. Zo zijn dus alle medewerkers eigenlijk, nou ja ‘verplicht’ getraind.”

**I:**

“En vanaf welk jaar zijn jullie daarmee begonnen, de trainingen?”



**R:**

“We hebben nu net het tweede jaar achter de rug, dus we hebben twee hele jaren gedaan.”

**I:**

“Even kijken, vanaf 2010, 2009.”

**R:**

“Ja. En wat we gedaan hebben voor die tijd, want we hebben in 2008 onze voedingsdienst gewijzigd. Is bijvoorbeeld in 2008 heeft de voedingsdienst ook een training gehad om zeg maar van voedingsassistente naar gastvrouw te gaan. Dus die hebben daar toen een heel opleidingstraject gevolgd. En de receptie hebben allemaal nog weer een training gesprekstechnieken gehad en omgaan met mensen aan de telefoon.”

**I:**

“En zijn er alleen voor de medewerkers van het facilitair bedrijf, dus zeg maar ondersteunende medewerkers, die trainingen geweest of is het echt ziekenhuisbreed geweest? Dus ook de artsen, de zusters, de verpleging?”

**R:**

“Nee, helaas niet.”

**I:**

“Denk je dat daar ook nog een stukje gastvrijheid valt te bereiken binnen die grens?”

**R:**

“Ja, zeker. De poliklinieken zijn overigens wel getraind, die hebben ook die gesprekstrainingen gehad, telefoontechnieken. Maar ja, het zou ook heel goed zijn denk ik om artsen daarin mee te nemen, alleen dat is natuurlijk heel lastig omdat je daar geen formele, ja je hebt natuurlijk een overeenkomst, maar je kan ze niet verplichten om zo’n opleiding te doen. Maar ik denk dat het wel heel goed zou zijn voor heel veel artsen om wat meer aan hun communicatie te werken. Je merkt toch wel dat het daar heel vaak fout gaat.”

**I:**

“En zijn daar dan bepaalde protocollen voor geschreven, voor hoe de medewerkers van het facilitair bedrijf zich moeten gedragen, of is er ook een soort van bewegingsvrijheid nog?”

**R:**

“Ja er is wel bewegingsvrijheid. Het is niet zo vastgelegd als bij McDonald’s zeg maar. We hebben het beleid en dat beleid hebben we ook omgezet in jaarplannen en dan laten we ook iedereen bij elkaar komen en leggen we uit wat we daarmee bedoelen en hoe we dat graag willen. Het idee is ook dat medewerkers elkaar daar op aanspreken, met name dat feedback geven, daarom is ook die training geweest, dat is heel lastig soms.”

**I:**

“En is er nog een training geweest van bijvoorbeeld Fred Lee, die je veelal in de regio hoort.”

**R:**

“Nee, dat hebben we niet gedaan.”

**I:**



“Gewoon puur hier uit de buurt iemand?”

**R:**

“Nou we hebben ‘Let’s go active’, dat is een bureau dat heel erg gespecialiseerd is in met name de hotelwereld en restaurantwereld. We hebben ook echt wel specifiek daarvoor gekozen omdat dat wel echt een Nederlands bedrijf is, die de Nederlandse normen en waarden kent. Maar ook gewoon omdat ze heel erg thuis zijn juist in die commerciële wereld en dat toch wel een beetje hetgeen is waar wij wel een voorbeeld aan willen nemen. Je kan het niet op alle vlakken doen, ik bedoel net als eten, jij kan niet iedereen alles geven want je bent toch aan dieetvoorschriften gebonden. Schoonmaak ook, daar gelden hele andere regels voor schoonmaak. Natuurlijk hier is het met wiprichtlijnen en infectiecommissies en van alles en nog wat. Maar je kan er wel een voorbeeld aan nemen, je kan wel de goede dingen die toepasbaar zijn in een ziekenhuis over nemen.”

**I:**

“Want het is niet zo dat zeg maar al die concepten door gaan slaan dat je als ziekenhuis een soort hotel wordt?”

**R:**

“Dat kan ook bijna niet zeg maar, dat krijg je niet op die manier gefinancierd en dat is ook weer niet wat mensen van je verwachten. Ze verwachten uiteindelijk niet dat je daar staat met zo’n hotel mooie kar en hun koffers naar boven brengt. Nou ja dan merk je toch wel dat klanten redelijk snel institutionaliseren, maar je merkt wel dat mensen echt meer eisen stellen als vijf jaar geleden. En terecht, ik bedoel als jij hier in een ziekenhuis opgenomen wordt dan wil je toch ook gewoon je internet hebben en dan wil je gewoon laptop mee kunnen nemen en kunnen werken? En eigenlijk wil je ook gewoon een eenpersoonskamer, want je vind het ook wel lekker prettig om even rustig te kunnen liggen en als je familie op bezoek komt gewoon te kunnen praten zonder dat de rest van de ruimte meeluistert. Dus ja, je merkt wel dat het vroeger heel vanzelfsprekend was dat je op een vierpersoonskamer lag en tegenwoordig mensen echt wel andere gedachten daar over hebben.”

### **Catering**

**I:**

“Daar ga ik zo nog even op terug komen. We hebben het al een paar keer over de catering gehad, over de voeding. Hebben jullie daar bepaalde concepten voor als een broodkar of een meals on wheels concept, dat je daar juist je gastvrijheid mee uitbreid, of mee duidelijk maakt?”

**R:**

“We hebben roomservice, heet dat. Dit was eigenlijk een concept van Medirest, maar Medirest is in ieder geval gestopt bij ons met die stoommaaltijden leveren. Maar het concept hebben we nog steeds in de lucht gehouden, alleen we hebben het gewoon meer op onze, op ziekenhuizen afgestemd zeg maar.”

**I:**

“Oké.”

**R:**



“En uhm. Wat bijvoorbeeld bij ons is, is dat onze gastvrouwen zijn integraal verantwoordelijk voor alle eten en drinken op verpleegafdelingen en die komen ook iets van elf of twaalf keer per dag bij de patiënt langs om, nou ja, dat zijn de contactmomenten.”

**I:**

“Dit zijn een soort van assistenten die een stukje zorg afnemen, of een soort takenpakket afnemen van de verpleging. Dat zij meer de patiënten aflopen?”

**R:**

“Nou, het is zeg maar. Voor een klein deel, want vroeger deed de verpleging zeg maar bijvoorbeeld broodmaaltijd en de avond uitdelen. Dat hebben wij teruggenomen, omdat we vinden dat voeding gewoon onze verantwoordelijkheid is. En wat je ook merkt is dat je ook wel andere taken, zoals een glaasje water en, nou ja alles waar je niet direct aan een patiënt zit dat, dat ook wel meer bij de gastvrouwen terecht is gekomen in vergelijking tot vroeger. Maar het is niet zo dat het een assistentie is zeg maar, waarbij echt alle zorgtaken tot niveau 3 bij die gastvrouwen terecht gekomen zijn. Dus zo ver is het nog niet.”

**I:**

“Wil je daar wel naartoe als ziekenhuis?”

**R:**

“Nou ja, ik denk dat, dat heel veel efficiency kan opleveren. Omdat uiteindelijk zorgmedewerkers, ja een stuk hoger ingeschaald zijn dan medewerkers van het facilitair bedrijf. Als je die wat eenvoudigere taken, waarmee je geen medische handelingen verricht, neerlegt bij één persoon, zeg maar die ook een vaste groep van 8 tot 10 patiënten heeft waar hij of zij de zorg voor heeft op een dag, dan is het ook gewoon rustiger op die kamer en zit er meer continuïteit in de zorgverlening. Zeg maar in de niet medische zorgverlening.”

**I:**

“Denk je dat het kan bijdragen in hoe gastvrij het ziekenhuis wordt ervaren, in wat mensen sowieso als ervaring hebben als ze het over het ziekenhuis hebben, als je dat gaat invoeren?”

**R:**

“Als je het goed invoert wel, ja.”

**I:**

“Dat is maar de vraag.”

**R:**

“Ja. Nou ja, goed weet je moet het niet klakkeloos invoeren om alleen maar kostenbesparing te realiseren, want dat is natuurlijk wat er veel gebeurt. Het wordt veel aangeboden van joh we kunnen heel veel zorg bij u voor heel kosten terug verdienen, maar ik denk dat het kostenuitgangspunt niet het enige mag zijn. Natuurlijk mag, moet, het best meespelen, maar het gaat er met name ook om dat je die kwaliteit voor die patiënten wil verbeteren.”

**I:**

“Hebben jullie nog bepaalde manieren onderzocht waardoor je op je voedingsgebied kan verbeteren of dingen kan inzetten zoals een broodkar inderdaad?”



**R:**

“Ja die hebben we wel ook al drie jaar rijden, dus dat gaat goed. Maar ja ook op voedingsgebied zijn we natuurlijk nog steeds bezig, we nemen nu de maaltijden af bij Multifood. En je hebt Multifood in Nederland die zeg complete maaltijden aanbiedt. Zeg maar op een rond bord die ook in de magnetron verhit kunnen worden. En je hebt Marvo, maar dat zijn diepvriesmaaltijden. Dat zijn de pop uit maaltijden van Marvo en voor de rest heb je niet heel veel bedrijven die op een zelfde niveau dezelfde standaard maaltijden aanbieden. De rest is allemaal maaltijdcomponenten en is, ja dat moet je zelf nog portioneren en dat gaat in de regenereerwagen. Dus krijg je een heel ander soort maaltijd. En de stoommaaltijden van Mediarest wat echt vers was, wat eigenlijk nog vers bereid en gestoomd was werd dat is helaas een product dat weggevallen is van de Nederlandse markt, maar ja wat ik wel zou willen is daar zou ik nog wel verder gaande verbeteringen in willen, want het is nu nog wel, het heeft nog te veel de uitstraling van een magnetron maaltijd. En ik zou nog wel meer vers beleving erin willen.”

**I:**

“En is het dan zo dat de patiënten op bed niet meer de keuze heeft van ik wil graag gekookte aardappelen met broccoli en die jus en of dat stukje vlees, maar het is een vast aanbod van wat je als menu hebt?”

**R:**

“Het is een menukaart net als in een restaurant.”

**I:**

“Dus het is, ze kunnen niet eigenlijk op het moment dat de kar binnenkomt kunnen ze niet zeggen van ik wil dat, dat en dat?”

**R:**

“Nee, er komt geen kar op de kamer met maaltijden. Het wordt om half vier of zoveel later als mogelijk is wordt het opgevraagd. Ze hebben een menukaart bij het bed en dan mogen ze zeggen welke maaltijd ze willen gebruiken. En die wordt dan op de tijd dat de mensen willen eten, dat is meestal een ronde die gelopen wordt tussen vijf en zes. Maar stel dat jij zegt ik heb nu echt geen honger, mag ik om zeven uur eten, dan kan dat ook. En op dat moment wordt jouw maaltijd verwarmd en of bereid eigenlijk.”

**I:**

“Oké, keuzevrijheid beperkt tot de menukaart?”

**R:**

“Ja, maar ja als je twintig maaltijden hebt bereid waaruit je kan kiezen is niet echt een beperking denk ik, want zoveel keuzes heb je niet bij de meeste ziekenhuizen. Vaak heb je een a menu en een b menu en dan heb je nog een negatieve keuze uit verschillende componenten en dan houdt het op. En bij een meals on wheels kar heb je wel veel meer keuze, theoretisch, want als je gaat kijken dan hebben ze aan het begin van de afdelingen hebben ze alles nog maar uiteindelijk willen ze toch zoveel mogelijk die waist verminderen. Want alles wat je aan eind weggooit of over hebt is koud en moet je weggooien. Dus als je aan het eind van de afdeling komt dan zie je toch vaak dat er wel heel veel op is al. En dan beginnen ze de volgende dag aan de andere kant, dus het is ook een systeem wat qua kosten niet heel veel oplevert en waar je toch ook wel een hoop nadelen aan hebt.”

**I:**

“Dus jullie hebben geen meals on wheels concept?”



**R:**

“Nee.”

**I:**

“Dus gewoon die stoommaaltijden en de magnetronmaaltijden die jullie aanbieden.”

**R:**

“Ja, ik vind dat wij het meest servicegerichte en flexibele concept hebben in Nederland.”

**I:**

“Oké, ja.”

**R:**

“Ja ik denk dat meals on wheels is toch, daar heb je toch als patiënt uiteindelijk een beperktere keuze.”

**I:**

“Oké. Dat kan ik wel begrijpen. Ik zit alleen even vooruit te denken van wat ik eerder heb gehoord.”

**R:**

“Ja we zitten nu, we zijn nu eigenlijk aan het werk met de corporatie om de voeding gezamenlijk in te kopen. En kijk dat zou nog wel verbeteringen kunnen realiseren, want dan kun je, je hebt als, we hebben bij het Bronovo bijvoorbeeld het Scherpunt van Aken. En die jongeren, die is gewoon zeg maar groot kok geweest maar in een hotel restaurant wereld. En die heeft gewoon een hele duidelijke mening over hoe eten zou moeten smaken en dat sperzieboontjes er niet uit mogen zien als een lege tent maar gewoon fatsoenlijk groen moeten zijn. En ook een gehaktbal, weet je wel dat dat gewoon niet een platgeslagen bal moet zijn, wat je in een ziekenhuis vaak ziet, maar gewoon een lekker stukje vlees. En daar kun je eigenlijk zonder heel veel extra te investeren of zonder dat je maaltijd heel veel extra kost kun je daar gewoon heel veel mee. De kracht zit hem daar ook wel weer in dat mensen die er passie voor hebben voor dat vak, voor koken in dit geval voor eten, en die gewoon een mooi product neerzetten en een mooi product hoeft echt niet in een keer honderd of een euro duurder per patiënt te kosten per warme maaltijd. Dat geloof ik niet.”

**I:**

“En die corporatie tussen wie gaat dat plaatsvinden?”

**R:**

“Die corporatie is er al. En dat is Stichting Samenwerkende Ziekenhuizen West Nederland. En dat is het MCH, het Bronovo, Het Groene Hart en het Lange Land.”

**I:**

“Oké dus jullie kopen eigenlijk als vier ziekenhuizen gezamenlijk je voedsel in?”

**R:**

“Ja straks wel. Ja, daar zijn we nu mee bezig.”

**I:**

“En per wanneer gaan jullie dat dan invoeren?”



**R:**

“Ja de aanbesteding is, zit nu in de fase van gunning. En na die gunning, we zijn nu al die aanbiedingen aan het vergelijken, al die offertes. Dat is echt een hele exercitie hoor op papier. En daarna volgen er nog proefleveringen, en bedrijfsbezoeken, en proefsessies.”

**I:**

“Er gaat nog wel even, waarschijnlijk nog wel even duren dan denk ik?”

**R:**

“Het moet wel eigenlijk september, oktober afgerond worden. Het gaat echt wel...”

**I:**

“Aanstaande september, oktober?”

**R:**

“Met een sneltreinvaart.”

**I:**

“Oké.”

**R:**

“En daarna wordt het gefaseerd ingevoerd, want iedereen heeft dan verschillende einddatums van z’n contract. Als dan het contract afgelopen is dan sluiten ze aan. Zo hebben we het ook bij de wasserij bijvoorbeeld gedaan.”

**I:**

“Dus dan ga je over van je contract met wat je nu hebt bijvoorbeeld met je leverancier van voeding over uiteindelijk als dat stopt naar dit? Ja? Oké. En dan ga je inderdaad het voedingsconcept afnemen van die, of wat er verser en groener uit ziet op het bord?”

**R:**

“Ja dat hopen we wel. Dat hopen we te bereiken. Ja.”

**I:**

“Oké.”

**R:**

“Maar goed dat was een beetje het probleem dat er eigenlijk weinig aanbieders zijn in Nederland die producten kunnen leveren zoals dat wij het willen.”

**I:**

“Oké, dat zijn eigenlijk nog een beetje de beperkingen van de Nederlandse markt in hoeverre je als ziekenhuis gastvrij kan zijn.”

**R:**

“Ja, kijk bijvoorbeeld naar de regenererwagens die nog in heel veel ziekenhuizen zijn, ja die zet je aan en die zijn natuurlijk om een bepaalde tijd klaar. En dan is het heel lastig om te differentiëren in de etenstijd van de patiënten. En dan moet je al veel langer van te voren bestellen. Je kan dat niet om half vier bestellen en dat ze dan nog gaan portioneren, want dan redt je het ook niet. En vaak is



het dan ook 's middags warm eten, omdat je dan toch 's morgens je mensen in huis hebt om dat werk te doen."

**I:**

"Dus jullie bieden eigenlijk ook 's middags en 's avonds warme maaltijden aan."

**R:**

"Ja bij ons kan dat."

**I:**

"Oké."

**R:**

"Ja je ziet wel dat zevenennegentig procent van de mensen de warme maaltijd 's avonds wil hebben."

**I:**

"De Nederlandse cultuur."

**R:**

"Maar het is wel geïnstitutionaliseerd hoor. Want het betekent wel dat er zijn vaak uitzonderingen dat mensen bijvoorbeeld thuis tussen de middag warm eten, maar als ze in een ziekenhuis liggen geven ze aan dat het ook eventueel in de avond mag. Oké we vinden het wel prima. Je zou het toch op een andere manier moeten onderzoeken om daar echt helemaal honderd procent uitsluitend over te geven. Want toen we nou nog tussen de middag warm aten vond dertig procent het van de mensen wilde maar naar de avond, wilde op de middag blijven en zeventig procent wilde naar de avond. Dus daar zie je dan toch ook.. je ziet ook... het is wel vijf jaar geleden dat je toch wel grote verschillen tussen die onderzoeken hebt."

**I:**

"En dat al in vijf jaar."

**R:**

"Ik denk gewoon dat het niet alleen maar met de tijdsgeest te maken heeft, maar ook met de institutionalisering. Dat mensen gewoon op zich denken van nou ik vind het wel goed zo. Dat maakt me niet zo veel uit."

**I:**

"Als ze maar te eten krijgen en dat ik dadelijk weer naar huis kan."

**R:**

"Ja dat ik maar beter wordt."

### **Toekomst**

**I:**

"Wat is het toekomstbeeld waar jullie naar toe willen uiteindelijk?"



**R:**

“Ja ik zou, wij willen ons als ziekenhuis wel, als vier samenwerkende ziekenhuizen wel onderscheiden op het gebied van gastvrijheid. We willen daarin voorlopen met elkaar. En we willen daarin ook wel nieuwe trends en innovaties in volgen. Het is in ieder geval iets wat we met elkaar uitgesproken hebben. We hebben nog niet heel concreet op papier staan hoe we dat gaan doen.”

**I:**

“Oké de plannen zijn er in ieder geval om met z’n vieren elkaar te gaan binden en ...”

**R:**

“Ja ja. Maar wel allemaal met je eigen, toch wel met behoud van eigen identiteit hoor. Dus wel..

**I:**

“Oké, dus niet dat je dadelijk onder één naam gaat vallen?”

**R:**

“Nou ja je weet niet welke kant het op gaat. Maar wij hebben wel, ieder ziekenhuis heeft wel zijn eigen cultuur en zijn eigen identiteit. En de bedoeling is wel dat je dat ook in het dienstverleningspakket blijft terugzien. Ja.”

**I:**

“Hoe spelen jullie dadelijk in op de nog steeds continuerende veranderende vraag vanuit de maatschappij? Nu al in die vijf jaar dat er natuurlijk heel veel veranderd is. Hoe ga je dat, ja, hoe ga je daar mee om in de toekomst?”

**R:**

“Je blijft dat natuurlijk volgen. Ik bedoel... Voorbeeldje er is bijvoorbeeld in het MCH en in het Groene Hart hebben ze veel meer ook buitenlandse culturen en buitenlandse maaltijden en je ziet gewoon dat ze daarin echt wel ook in de dienstverleningsconcepten op inspelen en dat is bij ons veel minder. Daar is geen vraag naar en je merkt ook, ik heb bijvoorbeeld ook wel eens gezegd ja waarom hebben we geen halal. Maar dat blijkt ook dat mensen dat gewoon niet afnemen als je ze het aanbiedt dat er ook te weinig vraag naar is, ja.”

**I:**

“Oké en nu ook met die veranderende politiek op die zorg, worden budgetten gekort en dergelijke merken jullie daar ook al wat van daarin nu al?”

**R:**

“Ja, ja zeker wel. ik bedoel we hadden vorig jaar natuurlijk ook al, hebben we niet positief afgesloten als ziekenhuis, dus dat betekent wel dat je weer heel goed moet gaan kijken naar je bestedingen. Ja en niet alleen maar naar het vergroten van de omzet, want dat is de ene kant, daar kan je niet, je kunt als ziekenhuis daarin ook proberen om bepaalde dingen te verkopen. Bedoel ja bezoek mee eten of rooming in of comfort pakketjes kan je natuurlijk allemaal commercieel aanbieden aan patiënten of hun bezoek. Maar ook gewoon proberen om gewoon nog efficiënter en effectiever te werken, ja, ja.”

**I:**

“Ook om beter en creatievere te denken inderdaad in je financiën?”



**R:**

“Ja.”

**I:**

“Oké. En nu hebben jullie verschillende locaties kan daar dan niet nog een kostenplaatje in naar boven komen als je het naar één gebouw gaat zetten?”

**R:**

“Nou naar één gebouw zou het niet gaan denk ik, want dan wordt het te groot en dan moeten de mensen te ver rijden, de klanten te ver rijden. En je wilt toch dichtbij je zorgvraag blijven zitten. Maar er zal wel beter gekeken worden naar waar je wat gaat doen. Dat je bepaalde operaties wel clustert op één plek, omdat het gewoon de kwaliteit van die ingreep omhoog haalt, maar ook de kosten omlaag gaan. Maar ja, nee die ziekenhuizen zullen zeker wel hun eigen locaties blijven behouden. Maar je zult wel, wat je nu al ziet, dat die inkoop steeds meer op elkaar afgestemd wordt, dat je één back office krijgt of dat de ICT wordt samengevoegd en P&O wordt samengevoegd.”

**I:**

“Van die vier?”

**R:**

“Facilitair wordt mogelijk samengevoegd dat je een soort shared...”

**I:**

“Van die vier bedrijven?”

**R:**

“Ja, dat je een soort shared service center krijgt. Ja.”

**I:**

“En als je puur gaat kijken naar het Lange Land Ziekenhuis, jullie hebben nu ook meerdere locaties in Zoetermeer, kan je dat dan niet naar één locatie zetten binnen Zoetermeer?”

**R:**

“Nou ja, we hebben één beddenhuis, en we hebben wel meerdere poliklinieken. En die poliklinieken zijn eigenlijk gekozen, ook omdat het ten eerste het pand was hier gewoon te krap voor een aantal, we hebben niet veel ruimte meer om op het huidige terrein om bij te bouwen en net als bijvoorbeeld zo’n prikpost in het centrum is heel veel bereikbaarder dan het ziekenhuis voor mensen. Dus dat is bijvoorbeeld een hele goeie locatie om dat op te zetten. Ook bijvoorbeeld de huidkliniek die we in het Stadshart hebben is echt iets wat ontzettend goed loopt en waar je gewoon eigenlijk alleen een pand hebt net als midden in het centrum en uiteraard doen ze er de ingewikkelde laserbehandelingen voor ontharing en er worden ook voor allerlei dermatologische dbc’s. Ja dat is dan wel een hele goeie plek voor, want het is gewoon heel bereikbaar, makkelijk te bereiken met het openbaar vervoer en dat zie ik hier toch wat lastiger. Want je zit natuurlijk een beetje tussen de Randstad rail in er stopt wel een bus maar het is niet, de aansluiting met het openbaar vervoer is lastig voor ons ziekenhuis.”

**I:**

“Dus er is eigenlijk bewust voor gekozen door het LangeLand organisatie om juist die meerdere locaties te hebben?”



**R:**

“Ja. Ja.”

**I:**

“Oké, interessant.”

**R:**

“Ja ook Parkzoom bijvoorbeeld. Dat zit in Langsingerland. Langsingerland is een jonge gemeente, heel veel nieuwe gezinnen, jonge gezinnen en ja dat is gewoon goed om daar een vestiging te hebben. Met een polikliniek erbij.”

**I:**

“Maar dat zit in Parkzoom daar?”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Met die tandarts erbij.”

**R:**

“Ja. Ja.”

**I:**

“Dat ken ik.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Even kijken, wat levert uiteindelijk het inzetten van social media jullie op als we kijken naar gastvrijheid?”

**R:**

“Ja, social media is lastig. Daar is nog weinig aandacht aanbesteedt bij ons. Er is nu sinds heel recent een facebook pagina en linkedin site. En wat je wel merkt is dat de patiënten vaak wel social media gebruikt om hun ongenoegen over dingen te uiten. En daar moet je als marketing en communicatie afdeling echt bovenop zitten, ja”

**I:**

“Want bent u zelf ook van mening dat nu zeg maar de ervaringen van een organisatie bijvoorbeeld van het ziekenhuis niet meer gedeeld worden op alleen het verjaardagsfeestje maar ook binnen de social media? Dat dat nu het verjaardagsfeestje wordt?”

**R:**

“Juist. Het is denk ik en en. Dus ja het is en en. Want je ziet wel dat als er echt iets mis is gegaan gaan met de medische ingreep dat het echt ja op social media staat en dan ook wel heel snel door bijvoorbeeld de krant wordt opgepikt.”



**I:**

“En zit de communicatie afdeling daarvan dit bedrijf dan niet bovenop? Door een beetje te twitteren.. ? “

**R:**

“Het is heel recent begonnen.”

**I:**

“Echt heel recent.”

**R:**

“Ja het is echt iets van het laatste half jaar. De facebook pagina is geloof ik net twee weken in de lucht.”

**I:**

“Oké, wat puur ook vanuit de huidige maatschappij dat het nu gewoon gewenst is om daar toch even als organisatie op te gaan letten.”

**R:**

“Ja, ja.”

**I:**

“Ik vind het wel echt een hele leuke ontwikkeling dat dat nu zo is.”

**R:**

‘Ja, ja.”

**I:**

“Want vroeger was dat niet.”

**R:**

“Nee, want toen had je dat helemaal niet, toen kon je heel lastig achter gegevens komen, nu Google je en je hebt er een te veelheid aan informatie bijna. Ja.”

**I:**

“Is dat niet een bedreiging voor een ziekenhuisorganisatie?”

**R:**

“Ja, het kan wel een be...”

**I:**

“Want nu moet je bedrijf, hoe zeg je dat, ... “

**R:**

“Het is zowel een bedreiging als een kans ook voor ieder bedrijf. Ik denk wel dat het ook een kans is. Want als je er op tijd op inspeelt, dan kan je er volgens mij een heleboel leuke dingen mee doen. Maar ik vind het is niet de eerste instantie in het vakgebied van facilitair. Je, ik, zou daar wel iets mee willen denk ik als facilitair bedrijf, ik heb zelf ook linkedin, facebook en ik twitter en ik ben overal. Ik ben daar wel overal en redelijk veel mee bezig, maar ja je hebt me ook toevoegt. Ik ben er wel



redelijk veel mee bezig, maar je mag dat niet altijd zomaar. Het is gewoon van de marketing afdeling van het ziekenhuis en die vertelt wat er wel en niet naar buiten mag komen. Dus ik kan niet zomaar iets gaan twitteren over het Langeland. Kijk ik kan wel iets twitteren over ons gastvrijheidconcept en dat Eva de scriptieprijs gewonnen heeft, maar ja ik kan niet allerlei andere wetenswaardigheden op internet zetten. Dat wordt toch wel aan banden gehouden. Ja.”

**I:**

“Oké.”

**R:**

“Maar daar ben je natuurlijk wel voor...”

**I:**

“Soort protocol.”

**R:**

“Ja, ja, ja, nee echt een communicatierichtlijn is daarvoor. En ja als ik wat wil dan bel ik wel naar mijn collega hoofd communicatie van joh dit of dat en kan je er wat mee. Ik heb altijd wel zoiets van als wij iets bereiken, zoals nieuwe planten, dat hebben we laatst gedaan met het Ambius, in het hele ziekenhuis. Laat ik er een persbericht uitsturen. Als ik iets met de voeding bereikt heb maak ik een persbericht. Parkeren erna. Hup tien persberichten eruit. Ik probeer elke keer wel die media aandacht te zoeken en ja. Bijvoorbeeld de maaltijden die we hebben dan weer in het nieuws laten komen. De gastvrouwen, de hostessservice, ik probeer elke keer wel gewoon de media te zoeken voor als we weer een nieuw iets hebben.”

**I:**

“Om toch zo onder de aandacht te blijven van jongens we doen er wat aan?”

**R:**

“We doen er wat aan ja.”

### **Tot Slot**

**I:**

“Ja, oké. Wat is er echt duidelijk opmerkbaar en zichtbaar voor de gasten en voor alle betrokkenen hier bij het ziekenhuis aan jullie gastvrijheid wat jullie er precies aan doen?”

**R:**

“Nou ik denk wat wel heel merkbaar is, natuurlijk is er wel opmerkbaarheid op meerdere vlakken, ik denk dat het merkbaar is dat we echt met schoonmaak bezig zijn geweest de afgelopen jaren en dat we echt merkbaar ook iets gedaan hebben met onze uitstraling van ons ziekenhuis. Dat het gewoon veel rustiger is geworden. We hebben de muren wit gemaakt en dat we nieuwe poliklinieken geopend hebben, planten gedaan hebben, dat we een nieuw voedingsconcept hebben geïntroduceerd, dat er een banquetingmap op de afdelingen ligt waarin patiënten gewoon na kunnen lezen wat voor faciliteiten we allemaal aanbieden. Ga zo maar door.”

**I:**

“Oké. Maar de witte muren?”



**R:**

“Ja, dat is ook weer een beetje vanwege, stiekem toch dat oogje naar planetree af en toe hè. Want voor facilitaire mensen is dat toch weer zo’n concept dat je denkt, ja eigenlijk is dat heel mooi, want iedereen snapt het. Iedereen vind het een naam waar ze wel iets mee hebben, vaak een klik en het is toch wel jammer dat een ziekenhuis als dit niet aanhaakt daarop. En ja dan heb je toch zoiets van ja mensen.. Ons ziekenhuis is een ziekenhuis dat onder architectuur gebouwd is, nou ja de meeste ziekuizen. Wat heel veel van die middelbare school stenen heeft, van die grijze vierkante stenen. Dat geeft nou niet echt een indruk van dat het een heel prettige omgeving is, als je binnenkomt heb je zo’n zwembadvloer met van die stenen. Dus op een gegeven moment hadden we zoiets van ja, die vloer kunnen we gewoon heel lastig wat aan doen, want als we daar iets overheen leggen dan kan niemand wat, het is een centrale hal dus eigenlijk kan je daar nooit bij. Dan worden ook de vloeren te hoog, waardoor de deuren niet meer open kunnen. Dus nou ja, goed. We hadden allerlei ideeën nog, maar goed daar was geen geld voor, we dachten ja, we kunnen wel de muren schilderen. Dat geeft ook al een andere hele rustigere indruk, dus dat hebben we uiteindelijk gedaan. We hebben heel veel rotzooi weggehaald, posters, bewegwijzering en plantjes en bakjes en folderrekken en telefoons, we hebben heel veel dingen weggehaald en geprobeerd op die manier een heel andere uitstraling te geven in de centrale hal.”

**I:**

“En zijn er witte muren op kamers ook, of zijn die toch wel een beetje gekleurd?”

**R:**

“De kamers zijn wel nog een beetje in de jaren tachtig stijl, het ziet er allemaal.. Met name op de verpleegafdeling hebben we hier en daar ook wel wit geschilderd.”

**I:**

“Oké, dat is toch een stukje gastvrijheid. Ik denk dat je daarbij ook wel denkt aan je omgeving.”

**R:**

“Ja, ja. Gastvrijheid is heel divers hè, het is op alle vlakken.”

### **Grafiek**

**I:**

“Ja, ja op alle vlakken.

Oké. Dan heb ik nog een grafiek gemaakt, die heb ik zelf bedacht. Of u die kunt invullen voor mij. Het gaat erover van staan jullie nu met je gastvrijheid vooral naar de klant of toch op het facilitair bedrijf gericht en is jullie mate van gastvrijheid daarin laag of is die hoog. En dan ook nog even graag, waar je naartoe wil.”

**R:**

“Nou ik denk dat we nu hier zitten, met de klant centraal en de mate van gastvrijheid gewoon boven gemiddeld. Uhm en ja, ik als facilitair bedrijf wil er natuurlijk toch altijd wel wat meer aan doen, dus als ik hier nu zit dan wil ik nog wel een stuk omhoog daarin.”

**I:**

“En kunt u dat toelichten, hoe je dan verwacht daarheen te komen, van nu naar daar?”

**R:**



“Nou ja, sowieso door het concept in te voeren, Welkom 2.0.”

**I:**

“Oké, eens even kijken. Dus dat is hier en dat is hier. Als ik zo even kijk, dus dit is huidig en dit is gewenst. En dat ligt echt aan hoe Welkom 2.0 gaat uitpakken?”

**R:**

“Ja, ja. Weet je wat ik ook nog zat te denken, je zou ook nog een soort radar kunnen maken zeg maar. Dat je gastvrijheid in verschillende gebieden opsplijt zeg maar, communicatie, beleving, schoonmaken, catering. Weet ik veel, verzin een paar aspecten en dat je ziekenhuizen gaat scoren. Inderdaad van waar ze nu zitten en waar ze naartoe zouden willen en dat je dat samenvoegt en dat je een soort radar inderdaad krijgt van gastvrijheid. Een ‘Gastvrijheidradar’.”

**I:**

“Leuk idee. Ja, daar ga ik nog wel even op verder werken. Ja ik heb hem er sowieso in gezet omdat ik toch wel wil weten van ja, hoe denkt degene waar ik een gesprek mee heb daarover. Want het is voor iedereen verschillend.”

**R:**

“Ja dat is ook zo. Hé ken je die grafieken vanuit die persoonlijkheidskenmerken, vanuit zo’n persoonlijkheidstest dat je scoort op effectiviteit, agressie, onderdanigheid, weet ik veel, heb je heel veel van die verschillende aspecten. Dat zijn van die ronde, een soort van schietschijven zijn het. Waar je dan in puntjes aangegeven krijgt eruit ziet als persoonlijkheid. Zoiets zou je..”

**I:**

“Ja, die heb ik wel eens een keer moeten uitvoeren inderdaad.”

**R:**

“Zoiets zou je ook kunnen maken misschien voor gastvrijheid, dat je dan op een heel andere..”

**I:**

“Ja daar heb je ook, hoe heet dat boek nou voor.. 1001 of 101 businessmodellen.”

**R:**

“Ja, ja die heb je ook. Misschien kan jij je eigen vragenlijst ofzo daaraan ontwikkelen, dat je met zeg maar alle informatie die je nou uit die interviews hebt, dat je Survey Monkey ofzo zo’n enquête uitzet, zodat je een soort gastvrijheidradar kan maken zeg maar. Van nou, hoe scoren ziekenhuizen zichzelf en hoe zouden ze willen scoren, of waar denken ze dat ze ja.. Je weet natuurlijk niet of je een eerlijk antwoord krijgt, maar je hebt wel weer eventjes een heel andere insteek over gastvrijheid. Vooral omdat je iets wil met ziekenhuizen vergelijken.”

**I:**

“Ja, sowieso inderdaad. En nu op dit moment kan ik het heel goed vergelijken inderdaad, van hoe er over gedacht wordt. Want ieder tabelletje is toch anders en ook alle antwoorden die je hebt. Kijk natuurlijk zitten daar heel veel overeenkomsten in, maar ook bijvoorbeeld heel veel verschillen. Ik heb nog geen ziekenhuis gesproken, die inderdaad planetree heeft en dan gaan er toch bij mij de vraagtekens omhoog van waarom dan niet?”



**R:**

“Ja, zonde hè.”

**I:**

“Terwijl, ik probeer nu ook naar het Spaarne Ziekenhuis te gaan. Want die heeft dan zowel planetree, als gastvrijheidszorg met sterren en health environment. Waarom alle drie? Waarom dan niet één en dan zelf er iets op bouwen. Dus ja, maar die meneer krijg ik niet te pakken.”

**R:**

“Oké oké, ja. ”

**I:**

“Dus ja, ik ben daar wel heel benieuwd naar. Sowieso het Leyenburg heeft dan planetree, maarja die moet zich natuurlijk onderscheiden van het MCH. Dus ja, het is zo verschillend van, waarom zijn die keuzes gemaakt en ja..”

**R:**

“Maar het is niet alleen het model dat je aanhangt hè. Het model dat je aanhangt is een hulpmiddel, maar uiteindelijk zijn het de mensen die het doen. Dus als teamleidinggevende moet je dat uitdragen en communiceren naar jouw mensen op de werkvloer. En dan moet je nog een modus zien te vinden om medische specialisten daarin mee te trekken. Want ik bedoel we kunnen het met zijn allen nog zo goed doen, maar als die meneer even heel rot brengt dat jij onsterfelijk bent of dat jij bent en niet meer beter gaat worden en je vervolgens de deur uit zet, zo van nou dank je wel. Dan kan je doen wat je wil, maar dan werkt het nog niet. Dus je moet daar wel met elkaar achter staan, je moet het echt als een soort olievlekwerking over mensen binnen je bedrijf uitwrijven.”

**I:**

“Maar kun je dan niet peilen als ziekenhuis zijnde van in hoeverre artsen en verpleegkundige, zusters, bereid zijn om een cursus te volgen voor gastvrijheid?”

**R:**

“Ja, nou ja.”

**I:**

“Kan je dat dan niet voorzichtig brengen van hoe of wat? Want uiteindelijk kun je daar denk ik toch wel meer me bereiken.”

**R:**

“Ja, dat wordt ook wel gedaan hoor. Maar dan is alsnog, bij een aantal specialisten, er willen dan een aantal die zeggen van nou ik doe wel mee en vervolgens doen ze niet mee. Dan vraag je, waarom doe je dat niet? Ja, ik heb er geen tijd voor, ik moet geld verdienen. Dus daar moet je dan echt wel.. Je zou eigenlijk met je maatschappen, zou je eigenlijk moeten afspreken van wat voor niveau ze moeten halen zeg maar. En daar een bonus aan koppelen, of je moet ze gewoon in dienst nemen en dan kan je ze, ja dit klinkt wel heel kort door de bocht, maar dan kan je ze in ieder geval sturen erop. Nu is het heel lastig, want er zit geen stuurmechanisme in de klanttevredenheid van patiënten richting specialisten. Dat wordt afgerekend op adherentie gebieden en honoraria en dbc's, daar is, volgens mij zit daar niet een prestatie-indicator in die overeenkomsten bij veel ziekenhuizen waarbij je specialisten kan sturen op hoe ze met mensen omgaan of op gastvrijheid.”



**I:**

“Ik vind het toch best wel lastig dat artsen dat niet in zich hebben of niet kunnen uitdragen.”

**R:**

“Nou ja, het is heel verschillend. Er zijn verschillende soorten artsen, sommige artsen zijn daar wel heel goed in. Oncologen bijvoorbeeld, volgens mij hebben in Nederland gewoon wat meer gastvrij hart zeg maar. En mensen die snijden, chirurgen, neurochirurgen die, in zijn algemeenheid is het wat moeilijker en je kan niet iedereen over één kam scheren, maar dat zijn mensen die zijn meer met techniek bezig. Nou ja, net als in ons vakgebied, meestal zijn de dames achter de receptie en aan de telefoon, komen anders over dan de mannen van de techniek.”

**I:**

“Ja. Mag ik nog vragen.. Is het een bewuste keuze geweest om receptionisten in eigen kleding achter de balie te zetten?”

**R:**

“Nou, we zijn aan het wachten op de bedrijfskleding”

**I:**

“Oh oké. Ik denk ik ga het toch vragen.”

**R:**

“Nee, dit is besteld. Want ik wil dit echt al vijf jaar en dat is echt één van die budgetaspecten geweest. Daar was geld voor vrijgemaakt en het is besteld, nu zeg maar is het eventjes opgeschoven naar 2012 en dan hopen we het alsnog te kunnen doen. Want ik vind het ook wel even een ander plaatje als ze inderdaad gewoon in net pak zitten. We hebben echt hele leuke bedrijfskleding besteld, echt gewoon representatief.”

**I:**

“Ja, het viel me echt op. Want dit is het eerste ziekenhuis waarbij je binnen komt lopen en denkt van..”

**R:**

“Wat is dat. Ja. Maar daar gaan we ook gelijk..”

**I:**

“Er stond ook een andere man bij de balie in het hoekje. Dus toen dacht ik, ja wie moet ik nu aanspreken die dame die echt achter de balie staat of de meneer die in het hoekje staat die wel een soort van, ja volgens mij stond hij in technische dienst kleding. Toen dacht ik, ja.”

**R:**

“Maar dat gaat gebeuren hè. En dat is dan wel weer leuk, daar hebben we dan ook wel weer echt een slag mee geslagen. Want ze gaan dus echt. Ze hebben een zwart pak, hebben ze uitgezocht met een overhemd zeg maar van die moderne overhemden. Met dit is dan streepjes en dit is dan zo’n wit boordje weet je wel, of een zwart boordje. Dus echt gewoon wat je in een modern hotel ook zou zien. Dus niet zeg maar toch, we doen maar een beetje zeg maar ziekenhuis en een beetje hotel. Nee het is echt, nou ja ik vind het heel erg mooi.”

**I:**



“Oké. En medewerkers die sowieso van het facilitair bedrijf zijn die zijn wel herkenbaar, naast de receptie?”

**R:**

“Ja, iedereen heeft een batch, die ook daar hangt. Die zouden ze op moeten hebben. Die heeft de schoonmaak ook op en die heeft de cateraar ook op, dat is uitbesteed allemaal bij ons. Technische dienst loopt natuurlijk met hun eigen T-shirts nu, dat was waarschijnlijk die meneer bij dat uhm..”

**I:**

“Ja, ik denk het. Hij had wel een werkbroom aan.

En zijn er dan nog een soort etiquette afspraken over, wat ze wel en niet kunnen. Als ze bijvoorbeeld eerste contact richting patiënten, want dat is uiteindelijk altijd de receptie.”

**R:**

“Ja, ja. Nee daar zijn afspraken over gemaakt met die dames, wat ze wel en niet aan mogen en het heeft er zelfs wel eens toe geleid zeg maar dat ik dames naar huis toegestuurd heb omdat ik vond dat ze geen ‘appropriate clothing’ aan hadden.

**I:**

“Ja, ik denk ik ben toch wel benieuwd hoe dat zit.”

**R:**

“Ja, ik weet niet precies wie er achter de receptie zat, maar er is één dame, volgens mij is die er niet vandaag, waar ik toch wel regelmatig ruzie mee heb gehad over haar kleding ja. En dat is ook één van de redenen waarom we echt over zijn gegaan naar bedrijfskleding, omdat het toch wel heel verschillend is en jou beleving wat representatief is, is niet de beleving van andere mensen.”

**I:**

“Nee klopt. Want probeer je het ook wel bij je medewerkers onder de aandacht te krijgen, van goh, we moeten daar wel op letten?”

**R:**

“Ja zeker, ja”

**I:**

“Het is ook een stukje van, in de beleving van mensen van een totaalconcept van een ziekenhuis.”

**R:**

“Zeker en dit wordt ook besproken in de werkoverleggen en de teamleidster die corrigeert mensen, want die zit eigenlijk heel de dag, die zit in het kantoortje achter de receptie. Vandaag is ze vrij, anders had ze bij dit gesprek geweest, maar..”

**I:**

“Vandaag bij dit gesprek?”

**R:**

“Ja, ja want zij heeft ook met mij samen dan Eva begeleid. Ik zeg ja, weet je, ik had een hele drukke tijd vanwege die fusie zeg maar dat servicecenter, moest ik heel veel naar Den Haag toe en ik heb in het verleden ook wel meegemaakt dat mijn werkbelasting in eens zo hoog werd dat ik heel lastig tijd kon vrij maken om studenten goed te begeleiden. En ik vind het ook gewoon goed als je van



verschillende niveaus en van verschillende kanten inzichten krijgt over je onderwerp. Dus wij hebben met zijn tweeën gewoon gezegd van nou ja ik begeleid haar, maar we pakken het met zijn tweeën op. Dus we hebben ook elke week een afspraak met haar gehad en dan kwam ze aan tafel en dan had ze een planning, de voortgang bewaken met elkaar, dus en ook allebei het concept doorgelezen want ik zit niet zo heel erg op spelling en grammatica en Anita bijvoorbeeld wel. Ik denk veel meer in concepten weet je wel. Net als jij met zo'n grafiekje komt denk ik, ohw maar dat kan ook, heb je daar dan over nagedacht?"

**I:**

"Maar dat vind ik juist leuk, want die input krijg je niet en dat moet je allemaal zelf maar ondervinden en achter komen."

**R:**

"Ja, ja."

### **Stelling**

**I:**

"En dan heb ik nog één laatste vraag, dat is een stelling, een meningsvraag: Kan facility management nog zonder gastvrijheidmanagement?"

**R:**

"Nee."

**I:**

"Kunt u dit even toelichten."

**R:**

"Nee ik dat, facility management is ook gewoon gastvrijheid. Het is gewoon een onlosmakelijk onderdeel, ik bedoel als je niet gasvrij bent kun je geen facility aanbieden of facility manager zijn. Dat moet gewoon in je hart zitten, dat moet je zijn. Ik bedoel..

**I:**

"Kort en krachtig"

**R:**

"Ja, ik bedoel je kan daar hele wetenschappelijke verwickelingen over houden, maar uiteindelijk, weet je. Net als bij een restaurant, kan een restaurant zonder gastvrijheid? Nee, ik bedoel, dan kun je nog zo lekker eten maken maar als jij niet zorgt dat het netjes op tafel komt en mensen goed bediend dan wordt het gewoon helemaal niks."

**I:**

"Oké dan was dat mijn interview. Hartstikke bedankt."

### **Einde.**



## Bijlage 15 : Uitwerking Interview Spaarne

---

**Organisatie : Spaarne Ziekenhuis te Hoofddorp**

**I = Janine Willemstein, interviewer**

**R = Meneer P. van Gestel, respondent**

**Interview 1 van 28 augustus**

### ***Ter correcte verslaglegging***

“Het is vandaag maandag 28 augustus 2011 om 15:30 uur en ik heb vandaag een afspraak bij het Spaarne Ziekenhuis in Hoofddorp met meneer P. van Gestel, Facilitair Manager.”

*<Verkort interview, specifiek gericht op het Spaarne Ziekenhuis. Er is vooraf onderzoek gedaan op het internet naar het Spaarne. >*

### **Algemeen**

**I:**

“Waarom is het facilitair bedrijf van het Spaarne zich gaan verdiepen in gastvrijheid?”

**R:**

“Eigenlijk is het Spaarne ziekenhuis zich gaan verdiepen in gastvrijheid en vanuit het facilitair bedrijf vind ik dat we daar dan in mee moeten lopen. Sterker nog daar moeten we in voorop lopen. En eigenlijk een jaar of 3, 4 geleden toen merkte ik zelf, op dat moment als nieuwe rol van manager facilitair bedrijf, dat we heel erg intern al gericht waren. Ik zag al in je overzichtje staan facilitair bedrijf centraal of klant centraal, ik vond het op dat moment vrij intern gericht. Er was, overigens is dat nog steeds niet hoor, er was geen geschreven beleidstuk over gastvrijheid. Maar je merkt wel aan allerlei signalen dat er wel behoefte aan was. En uit bijvoorbeeld externe onderzoeken, zo’n Elsevier onderzoek of een AD top 100, maar ook gewoon signalen van patiënten en ook wel van medewerkers van het ziekenhuis die dat elke dag hoorden. Toen zijn we op dat moment eigenlijk, is het ziekenhuis zelf gaan nadenken over een zorgconcept, met heel erg sterk de nadruk op de patiënt centraal stellen. Daarnaast ben ik bij het facilitair bedrijf heel erg aan de slag gegaan met klantgerichtheid. En in eerste instantie nog naar eigenlijk de 2000 medewerkers die we hebben in dit ziekenhuis, omdat wij bijvoorbeeld op een afdeling receptie na, niet echt direct patiëntcontact hebben. Ook wel met voeding een beetje, de voedingsassistentie, maar het zijn de mensen uit de zorg die hebben dagelijks contact. Als we die goed kunnen faciliteren op gastvrijheid dan moeten zij het ook kunnen. Ja ze hebben daar aan meegedaan en zijn we onder andere met, die jij al hebt genoemd, met gastvrijheidzorg met sterren aan de slag gegaan. Daar zijn we continu mee aan het kijken naar de omgeving, van hoe het er uit ziet en dat ook zo gastvrij mogelijk maken. En met name ook het eerste contactmoment dat is met een receptie, maar dat is ook met waar je de auto parkeert of hoe je op een website terechtkomt. Dat zijn ook allemaal onderdelen van gastvrijheid. Daar zijn we eigenlijk in mee gegaan. Dus de directe aanleiding is dat het ziekenhuis met een nieuw zorgconcept wilde gaan werken.”

**I:**

“Oké, echt gericht op het verbeteren van de zorg aan de gasten zeg maar.”

**R:**

“Ja, ja.”



**I:**

“Oké. Bijzondere invalshoek, die heb ik nog niet gehoord.”

**R:**

“Het is nooit een opdracht geweest van het facilitair bedrijf, zorgen voor beteren of duidelijkere gastvrijheid, dat is nooit een opdracht geweest.”

**I:**

“Jullie zijn gewoon meegegaan in wat er is gezegd.”

**R:**

“En ja, dus mijn eigen constatering en ook die van andere mensen, dat we al heel erg intern gericht waren. Dat we veel meer naar buiten moeten gaan. Dat is ook een aanleiding.”

**I:**

“En kan ik daarmee patiënt is top of our concern zien als de formule die geldend daarvoor is?”

**R:**

“Ja, ja. Ik had het al gelezen inderdaad. Formule wil ik niet zeggen. Ja ik weet niet of dat, ik denk dat eerder nog planetree een betere formule is daarin, dan patiënt is top of our concern. Maar goed dat is een onderdeel daarvan. Dit is echt de titel van de nieuwe visie van het ziekenhuis.”

**I:**

“Oké.”

**R:**

“En ik heb zelf ook een beleidstuk gemaakt van wat we de komende jaren moeten doen en waar we naar toe moeten groeien. En daar maakt dit onderdeel van uit.”

**I:**

“Planetree is vooral ook een onderdeel van de visie.”

**R:**

“Ja, ja. Patiënt top of our concern is de nieuwe visie van het ziekenhuis, en daarover heb ik ook zelf een beleidsstuk geschreven die is daar in lijn mee. Het kan natuurlijk niet dat ik met het facilitair bedrijf een hele andere kant op ga dan dat het ziekenhuis wil. En, ja goed, op zich zegt de titel wel al voldoende. Het gaat er eigenlijk om dat bij alle dingen die we doen, en dat komt heel sterk bij planetree naar voren, moet altijd zijn in het belang van de patiënt. En het moet niet zo zijn dat je het in het belang van de arts doet, of in het belang van de schoonmaker, of noem maar op.”

**I:**

“Maar omdat jullie insteek echt vanuit het zorgconcept komt van wat het ziekenhuis zegt, is dan daarna ook bij de zorg, bij de medewerkers uit de zorg zelf, de artsen en de verpleegkundigen ook heel erg dat ze er mee bezig zijn met gastvrijheid, met de bejegening van de klant?”

**R:**

“Ja dat gaat nu komen.”



**I:**

“Gaat nu opkomen.”

**R:**

“Ja zij gaan nu met trainingen beginnen.”

**I:**

“En hoe zijn jullie die drempel overgegaan dat ze inderdaad meegaan, want het is heel uniek dat eigenlijk de zorg mee wilt daarin?”

**R:**

“Ja, hele goeie vraag. Wij hebben binnen het ziekenhuis een bepaald orgaan, dat heet het groot managementteam, daar zitten, dat is de voorzitter van de Raad van Bestuur, daar zitten alle medische leiders in. Een groep medici heeft altijd één manager, alle managers, en alle bedrijfsleiders zeg maar, waarvan ik er ook eentje ben, op dertig augustus vorig jaar weet ik nog, morgen een jaar geleden. Is er een presentatie gegeven vanuit, eigenlijk degene die hier al een paar jaar mee bezig is om te kijken of dat planetree doorgezet kan worden. Er is een presentatie gehouden door een ander ziekenhuis, die al een paar jaar geleden over zijn gegaan. En we hebben toen eigenlijk gevraagd aan die hele groep is er iemand die hier niet in mee wil gaan. Dus met andere woorden is iedereen hier voor. Nou toen kwam daar een duidelijke ja uit naar voren. En daar wordt eigenlijk continu aan gerefereerd, van natuurlijk komt het wel eens voor dat mensen er vraagtekens bij hebben of bezwaar bij hebben of bijvoorbeeld dat ze zeggen wij doen het eigenlijk altijd al heel goed met bejegening. En nou dan kom je weer met een onderzoek en dan blijkt dat het niet het geval is. En de afgelopen jaren zijn we hier echt stelsel matig zo echt elke weer bezig met van wat gaan we doen en komen we elke keer weer een stapje dichterbij. En daadwerkelijk de licentie overeenkomst, dat we er echt mee aan de slag gaan, die is nog niet heel erg lang geleden getekend. En we gaan in november een week naar Amerika toe, naar een congres.”

**I:**

“Oké. Ja, want het is natuurlijk een Amerikaans concept.”

**R:**

“Ja. Naar een wereldwijd congres, en dan nemen we ook een hoop medici mee.”

**I:**

“Oké, leuk. Om echt te laten zien wat planetree is.”

**R:**

“Ja, om te laten zien wat het is, en om ...”

**I:**

“Om te laten zien wat het kan bieden.”

**R:**

“Ja precies. En we proberen dus eigenlijk met name echt degene die er groot voorstanders van zijn mee te nemen, die maken we belangrijk in de organisatie en die moet het uit gaan dragen.”

**I:**

“Uiteindelijk krijg je zo je medestand dat de mensen mee gaan in de veranderingen.”



**R:**

“Ja, precies.”

**I:**

“Slim aangepakt.”

### **Systeem**

**I:**

“Waarom is er juist voor gekozen om binnen dit ziekenhuis meerdere concepten toe te passen voor gastvrijheid?”

**R:**

“Nou, eigenlijk is het, de belangrijkste is planetree. Gastvrijheidszorg met sterren is voor ons, eigenlijk is het heel erg facilitair gericht. Het is eigenlijk meer een beetje een meetpunt van gaan we de goede kant op. Wij hechten er hier wel waarde aan hoor, maar niet, al zou er bijvoorbeeld een mindere beoordeling uitkomen zouden we niet alles helemaal over boord gaan gooien. Het is meer een beetje een indicatie van waar staan en welke kant gaan we op. En het gaat volledig mee in alles wat het zorgconcept planetree wil uitstralen en wil bereiken. En healing environment weet ik niet precies wat je daarmee bedoelt.”

**I:**

“Ja dat is dat je de omgeving verbetert waarin de ambiance en sfeer goed zijn, om het genezingsproces te verbeteren. Dat je meer frisse lucht hebt in je ziekenhuis, meer natuur meer daglicht.”

**R:**

“Ja, oké. Die ken ik wel, en die zie ik hier ook wel, maar die zien we hier toch meer als één van de onderdelen van planetree. Daar zijn we wel mee bezig.”

**I:**

“Oké, eigenlijk zeggen jullie dat gastvrijheidszorg met sterren plus healing environment onderdeel uitmaken van planetree. Binnen hoe jullie het gaan aanpakken.”

**R:**

“Ja, ja. Als ik kijk naar het facilitair bedrijf, dan heb je zeg maar twaalf stappen van planetree, dus het is eigenlijk inderdaad betere zorg, helende omgeving en gezonde organisatie. Nou dat zijn twaalf punten, en punt vier gaat over gezond eten, drinken en bewegen, dat doe ik samen met één van de leidinggevende vanuit de hoteldiensten, dus vanuit de keuken. Die gaat waarschijnlijk ook mee naar Amerika om hem daar specifiek voor dit punt te kijken. En zaken als, klein beetje ook dit, punt vijf, maar ook architectuur, interieur leveren een bijdrage aan de gezondheid en heling.”

**I:**

“Oké, dat is zeg maar weer die healing environment daarin.”

**R:**

“Dat is iets wat, waar we al mee bezig zijn, ook met architecten en met nog een heel projectbureau. Van hoe kunnen we dat nog meer naar voren halen. En dat zie ik zelf als het meest prominente stuk



voor facilitair om op zich te nemen, want daar kun je een hoop mee winnen. En hier valt inderdaad ook onder geurbeleving, geluidbeleving, daglicht, dat is een belangrijk punt. Maar het valt eigenlijk allemaal wel onder planetree.”

**I:**

“Oké, en gaan jullie het gehele concept van planetree toepassen of gaan jullie daar nog een eigen variant op fabriceren of op die paar punten?”

**R:**

“Ja, ja, ons doel is niet om het certificaat te krijgen van u bent een planetree ziekenhuis en dat lekker op onze voordeur te hangen. Dat is het niet. Eigenlijk is het niet eens mogelijk om dat te krijgen, want als simpel voorbeeld planetree Amerika zegt elke patiënt heeft recht op een eenpersoonskamer. Nou dat is onmogelijk om in Nederlandse ziekenhuizen te maken. Er gaat nu één ziekenhuis een poging wagen, begrijp ik, maar...”

**I:**

“Klopt, dat is het Erasmus.”

**R:**

“Ja, ja het is bijna onmogelijk om het ook financieel voor elkaar te krijgen. Maar als je daar op alle andere punten wel scoort en je krijgt het certificaat niet, nou ja ook prima.”

**I:**

“Dan doe je het toch voor de Nederlandse norm goed?”

**R:**

“Ja precies. Het is niet het doel om dat planetree certificaat te halen, maar gewoon om de beleving en ja hoe zij het ook voorschrijven om dat tot uiting te brengen. En ja dat zullen we ook op onze eigen wijze Spaarne manier doen op sommige punten.”

**I:**

“En dat gaat allemaal binnen dat nieuwe zorgconcept vallen.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“En kunt u een beetje uitleggen geven over hoe dat zorgconcept zit waar het Spaarne over denkt?”

**R:**

“Het belangrijkste is natuurlijk het cultuuraspect. Dat is bejegening, wij willen alle medewerkers gaan, echt letterlijk alle medewerkers, van schoonmaak tot arts, maar ook bijvoorbeeld de vrijwilligers of gedetacheerde, noem maar op, allemaal gaan die een dagtraining krijgen van onze eigen mensen. We gaan eerst onze eigen mensen opleiden tot trainer. En die gaan dan vervolgens de 2000 medewerkers trainen. Cultuur hè, bejegening is een heel belangrijk stuk, maar ook wordt er van te voren vastgesteld wat willen we eigenlijk uitstralen, wat doet iedereen dag in dag uit, gewoon als basisregel in z’n hoofd hebben zitten van hoe wij hier werken. Dat is een heel belangrijk punt. Wij zijn nu aan het, dat zie je daarachter, aan het nieuw bouwen. Dat doen we nu samen met een nieuwe architect die met name op interieurgebied heel sterk is en bepaalde uitstraling naar voren laat



komen. Nou wij gaan dat koppelen aan de regio waarin we ons bevinden, dus ons hele gebouw gaat in de bloembollenstreek, maar ook in de, we zitten natuurlijk vlakbij het strand en de zee en we zitten natuurlijk ook vlakbij Schiphol. Daarop echt de nadruk te leggen en dat een beetje te koppelen aan beelden die je ziet, of meubilair in bepaalde kleurstellingen die daarin thuishoren, omdat zo gezegd verder uit te rollen. En wat we eigenlijk permanent al wel doen, dat punt vier, gezond eten en drinken, is om heel die voeding, wat een belangrijk onderdeel is voor de patiënten. Dat is het moment waarnaar ze uitkijken, want voor de rest is er weinig aan om in een bedje te liggen. Om dat ook verder uit te breiden door flexibelere tijden, meer keuze, en allerlei andere dingen. Wij zijn ook bezig met kookworkshops, stel dat je hier patiënt bent en je moet vervolgens een heel streng dieet voor de rest van je leven volgen, maar je hebt nog nooit van dat dieet gehoord en je weet ook niet hoe je dat klaar moet maken, dan nemen we de patiënten mee naar de keuken.”

### **Catering**

**I:**

“Oké, leuk. Jullie koken hier nog vers begrijp ik?”

**R:**

“Ja alles ja.”

**I:**

“En dan geen meals on wheels concept met diepvriesmaaltijden?”

**R:**

“Jawel, wel een meals on wheels concept, maar niet met diepvries. We maken het vers. Het gaat vers naar boven, en daaruit kan dan de patiënt kiezen.”

**I:**

“En kan iemand dan zelf zeggen ik wil die en die componenten?”

**R:**

“Ja, ja.”

**I:**

“Oké, het is wel heel gevarieerd.”

**R:**

“Ja er zijn zeg maar in feite twee maaltijden met ieder drie of vier componenten en dat kunnen ze mixen.”

**I:**

“Net wat de patiënt wilt hebben. En hebben jullie dan ook nog een broodkar?”

**R:**

“Ja, en dat ’s ochtends en ’s middags.”

**I:**

“Ja, oké. Jullie staan dus nu nog heel erg op dit moment in de kinderschoenen van wat betreft planetree?”



**R:**

“Ja, ja, ja heel erg, ja.”

**I:**

“En hoe is het zo gekomen, waarom is de keuze gevallen op planetree vanuit de organisatie van het Spaarne?”

**R:**

“Poeh, dat is een goeie. Één van de bedrijfsleiders van het ziekenhuis die is, die heeft, dat is inmiddels al een jaar of drie, vier geleden denk ik. Heeft die de opdracht gekregen om, dat ze zelf zich er in interesseerde, om te kijken naar verschillende zorgconcepten die er zijn, want je hebt bijvoorbeeld ook, ik weet niet wie het schrijft, maar het boek If Disney Ran Your Hospital, als Disney de baas zou zijn in je ziekenhuis, dan zou het er zo en zo uitzien. Dat is natuurlijk heel Amerikaans, maar wel mega klantgericht, patiëntgericht. Nou dat is ook een bepaald zorgconcept, of wat vertaald is naar een zorgconcept. Wat je ook heel veel terugziet in de wijde wereld. En zo zijn er meerdere. En zij zijn hierbij uitgekomen. Maar het precieze hoe en waarom dat kan ik je niet vertellen.”

**I:**

“Oké, het is meer van bovenaf ...”

**R:**

“Uiteindelijk wel ja, ja.”

**I:**

“Past zo’n concept, omdat het voornamelijk echt uit Amerika komt, past dat wel binnen Nederlandse ziekenhuisorganisaties?”

**R:**

“Met de Nederlandse knipoog, ja wel ja. Je kunt het ook niet... Daarom ben ik ook heel benieuwd naar die studiereis naar Amerika. Hoe het er daar allemaal uitziet. Het is daar wel vrij veel op, op puntje zingeving, voor Nederlandse begrippen is het vrij zweverig. Hi, Hello America..blablabla. Dat zal hier ook niet komen. Dat kan niet, maar als het gewoon, want hier wordt.., als je het gewoon letterlijk doorleest of dat boek gewoon doorleest, ja het is allemaal zo logisch als wat, dus ik snap ook wel dat de artsen heel vaak zeggen dat doen we allemaal al wel. Maar net even wat meer de aandacht daarop leggen en net wat meer ook met die omgeving, architectuur, bezig zijn. Dan is het prima toepasbaar, ja.”

**I:**

“Oké, ja ik vroeg het me af, ik denk er zijn wel Nederlandse concepten zoals dat Gastvrijheidzorg met sterren, ik denk ja hoe kan je dan voor Amerikaans concept dat dan...”

**R:**

“Ja, ja er is natuurlijk een Nederlandse tak, Planetree Nederland. En die hebben, die schreeuwen het zelf ook ga vooral niet het Amerikaanse kopiëren, want dat slaat hier niet aan.”

**I:**

“Nee, dat gaat hier niet aanslaan, nee.”



### **Ervaringen**

**I:**

“Oké. Wat zijn op dit moment jullie ervaringen wat betreft gastvrijheid wat je juist wel moet doen en wat je juist niet moet doen?”

**R:**

“Ja, wat goed heeft gewerkt de afgelopen drie jaar eigenlijk is nooit over ophouden. Dus in afdelingen waar het heel belangrijk is, het gastvrijheid, receptie, voeding, de voedingsassistente, daar in elk werkoverleg, in elk individueel overleg op blijven hameren en blijven herhalen. Niet blijven hameren, maar blijven herhalen. Dat ze zich bewust zijn van direct contact, gastvrijheidcontact. Wij hebben.., dat is een belangrijk element, dat je niet gewoon een keertje een training geeft van zo kun je gastvrijheid, nou zo kun je gastvrij zijn en vervolgens nooit meer over hebben. Dat werkt niet. De mensen moeten het gevoel geven, daar begint het bij de Raad van Bestuur, die moeten het juiste voorbeeld geven. Nou hebben wij een Raad van Bestuur die het heel belangrijk vindt. Die stuurt mij er ook op aan, zodat ik ook weer naar mijn mensen daarop kan aansturen. En zo uiteindelijk door naar de mensen op de werkvloer. En ja ook de successen die je behaalt, bijvoorbeeld met die sterren, we zijn nog niet helemaal waar we willen zijn, maar we komen er wel, daar ben ik van overtuigd.”

**I:**

“Ja, ik geloof dat jullie op drie stonden nu.”

**R:**

“Ja, ja en volgend jaar weet ik honderd procent zeker dan zullen we er vier hebben. Daar kun je me alvast voor feliciteren. Als je ziet wat we nu doen en hoe we het nu aan het aanpassen zijn en dat we ook duidelijk laten weten.. “

**I:**

“Oké, dat jullie er mee bezig zijn.”

**R:**

“Dat je er mee bezig bent en dat je al resultaten hebt behaald. Heel simpel we doen natuurlijk, sinds een paar jaar met het facilitair bedrijf, toevallig over drie weken weer, een klant tevredenheidonderzoek. Dat is echt naar de medewerkers van het ziekenhuis en niet naar de patiënten. Vorig jaar waren we daarmee weer flink in gestegen en dus sturen we alle medewerkers van het facilitair bedrijf, wat een behoorlijk grote groep is, die sturen we thuis een kaartje met een persoonlijk bedankje erop en dat soort dingen slaan gewoon aan. En dat maakt het besef dat we er gewoon mee bezig zijn. En we hebben als laatste punt servicemedewerkers ingevoerd. Vroeger hadden we een schoonmaker en een voedingsassistent en een zorgassistent. En toen hebben we in de kliniek, dat is de afdeling waar de patiënten meerdere dagen verblijven, een soort servicemedewerker geïntroduceerd die voor al die dingen voor al die vragen een vast gezicht en aanspreekpunt is en in het begin verliep dat nog een beetje moeizaam, maar dat begint wel goed te lopen.”

**I:**

“Een soort assistent kan ik dat zien. “

**R:**

“Ja, ja en die ook de voeding doet en de globale schoonmaak doet en dan komt er iemand anders



weer voor de ramen bijvoorbeeld. Dat wordt erg goed gewaardeerd. En voeding, goede voeding blijven behouden.”

**I:**

“Oké, oké. Goede voeding. En wat zijn nu dingen waarvan jullie ervaren dit moeten we niet meer doen? Hebben jullie die er ook tussen zitten?”

**R:**

“Wat ik zei het te pas en te onpas een training geven zonder doel. Dat heeft gewoon geen zin. Personeel niet screenen op gastvrijheid, dat hebben we ook gedaan. We hebben eerst ook mensen binnen gehaald waarvan we later van dachten dat heeft helemaal geen, dat bedoel ik op managementniveau hoor, die heeft eigenlijk helemaal geen achtergrond op gastvrijheid en hotel en die moet het wel gaan uitstralen. Dat werkt ook niet. Dus daar bewust mee omgaan met de selectie. En het niet laten verslonzen, het is een continu iets.”

**I:**

“Oké. En met die medewerkertraining hebben jullie dan bijvoorbeeld ook een Fred Lee ingehuurd voor een training?”

**R:**

“Nee, nee. Dat is nog niet.. dat zou kunnen hoor. Ja, dat zou best nog een keer kunnen gebeuren.”

**I:**

“Oké.”

### **Toegevoegde Waarde**

**I:**

“Wat ervaren jullie tot nu toe als toegevoegde waarde en effect voor het facilitair bedrijf nu jullie veel meer aan gastvrijheid aandacht besteden.”

**R:**

“In letterlijke zin tevreden klanten, we hebben al drie jaar lang steeds de tevredenheid daarvan. Ook aan de patiëntenkant, zeg maar de klachtenkant die daalt heel erg, zeker op het gebied van gastvrijheid. Maar wat eigenlijk nog het belangrijkste is, voor de ziekenhuizenorganisatie, dat het facilitair bedrijf, wat vroeger, althans hier, en je ziet het ook nog wel steeds in andere ziekenhuizen, dat het een heel erg ondergeschoven kindje was. En dat het totaal niet serieus genomen werd, om te laten zien dat het je er wel degelijk toe doet, kun je ook meepraten en ook meebeslissen en zien wat er in een ziekenhuis gebeurt. Op de gebieden waarmee je je moet bemoeien. Ik ga me niet bemoeien met zorg ofzo.”

**I:**

“Gewoon alles dat facilitair raakt.”

**R:**

“Ja. En dat is een heel positief effect van de afgelopen jaren dat dat verandert is.”

**I:**

“Oké.”



### **Onderscheidend vermogen**

**I:**

“Zijn jullie daarin ook onderscheidend richting andere ziekenhuizen?”

**R:**

“Nou, dat zou ik niet durven zeggen. Ik denk niet in hoe we dat met onze mensen.., Ja ik vind nog steeds, niet iedereen wordt.., op voedingsgebied wel vind ik ons onderscheidend. Op zich ook wel op zaken als ontvangst. Als je hier, ik weet niet of je in de centrale hal bent geweest, maar die vindt ik er toch wel anders uitzien dan andere ziekenhuis ontvangsten. Het is vrij duidelijk, open transparant, redelijk warm, het is anders. De winnaar, nee volgens mij de nummer twee of drie van dit jaar of vorig jaar, ik weet het even niet meer, daar ben ik een tijdje geleden geweest, ik ken daar iemand die daar ook in het management zit, en die scoorde ontzettend hoog op voeding. Terecht ook. En scoorden ook heel hoog op ontvangst, waar ik echt van zei nou dat kan niet, dat is echt niet een goed ontvangst. Niet, niet echt een welkome uitstraling. En dat vond zichzelf overigens ook van haar eigen ziekenhuis, maar die sterrengids vond kennelijk iets anders. Dus extreem onderscheidend zijn we niet, maar op bepaalde punten wel.”

**I:**

“Bepaalde punten, oké.”

### **Medewerkers**

**I:**

“We hadden het net al een stukje over de medewerkers. Over dat ze wel getraind worden en dergelijke, daarin hebben jullie ook jullie artsen en verpleegkundigen in betrokken?”

**R:**

“Ja, dat is nu iedereen worden. Iedereen gaat dat, daarin getraind worden. En ik denk dat de training echt voor driekwart in het teken van gastvrijheid gaat staan. En voor de medewerkers zelf, facilitair deelt daar nu ook in mee, of een deel, de afgelopen jaren ben ik terughoudend geweest met trainingen voor facilitaire medewerkers. Omdat ik, ik vond meestal het doel van de training niet goed of ze konden het niet goed bewoorden voor erna. Dus het is wel weer tijd om weer eens wat daar aan te gaan doen.”

**I:**

“Oké, en met deze trainingen gaan jullie eerst kijken naar welke richting jullie daarmee opwillen en wat je juist wilt overbrengen op je medewerkers, voordat je ze überhaupt zo’n training gaat geven?”

**R:**

“Ja, we gaan het wel vanuit Planetree Nederland, die gaat ons zeg maar eerst opleiden en ons eerst begeleiden in de uiteindelijke training. Maar we gaan wel heel duidelijk van te voren zelf bepalen van wat willen we, wat vinden we zelf het belangrijkste, daar komt echt de nadruk op. Maar er is wel een bepaald houvast vanuit Planetree Nederland. Soort van concept zeg maar is er wel.”

**I:**

“Dat binnen het Spaarne past en als houvast?”



**R:**

“Ja.”

### **Toekomst**

**I:**

“Wat is het toekomstbeeld waar jullie naar toe willen en hoe gaan jullie daarop inspelen?”

**R:**

“Ja heel erg op gastvrijheid gericht, heel erg op service, op onderscheidend proberen te zijn op service gebied. Kijk de patiënt die gaat straks kunnen, trouwens dat kunnen ze nu eigenlijk al, kiezen waar je naar toe gaat, maar ook de zorgverzekeraar die gaat dat bepalen. En je ziet bij die zorgverzekeraars dat zij ook steeds meer gaan kijken en letten op ontvangst en gastvrijheid en dat soort zaken.”

**I:**

“Wat bijdraagt aan wat de patiënt kan helpen om sneller en eerder door het proces te gaan en dat ze sneller beter worden.”

**R:**

“Ja precies. Daar gaat meer en meer de nadruk op liggen. Tegelijkertijd worden de kosten natuurlijk steeds meer de kop ingedrukt, dus ja wat ik zie is gewoon een mega serviceapparaat van het facilitair bedrijf wat financieel gezond is. En dus veel minder op, dat moet je ook wel blijven doen hoor, maar minder op technische protocollen. Dat moet je gewoon in één keer goed organiseren. En dat dan gewoon blijven updaten en zorgen dat het goed is. Maar echt gewoon dat iedereen intussen.., Het meest simpele voorbeeld is altijd de schoonmaker die heeft een bepaalde wijk in het ziekenhuis. En dat is bijvoorbeeld links boven in het gebouw. En rechts onder in het gebouw staat zijn karretje. Als hij 's ochtends begint en het schoonmaakkarretje haalt, dan moet hij een flinke afstand afleggen naar zijn werkplek. En dan komt ie onderweg daar naartoe op de grond een propje tegen. Het is niet in zijn wijk, niet in zijn gebied wat hij moet schoonmaken. Wat doet ie? Raapt ie het op, omdat ie zich betrokken voelt voor een schoon ziekenhuis, een gastvrij ziekenhuis. Of zegt ie van nou dat is niet mijn wijk, ik loop door. Nou daar zitten we nu tussen in. En het ideaalbeeld is natuurlijk dat die schoonmaker dat propje oppakt. En dus allemaal gezamenlijk..”

**I:**

“Dat het allemaal de grenzen een beetje vervaagt van ..”

**R:**

“Gezamenlijk gewoon verantwoordelijk voor een gastvrij ziekenhuis. Daar willen we naartoe.”

**I:**

“Oké gezamenlijk echt allemaal.”

**R:**

“Ja.”

**I:**

“Overkoepelende organisatie met artsen en verplegers mee.”



**R:**

“Ja, ja en daarnaast staan wij op de drempel van een hele grote samenwerkingsovereenkomst met het openbaar Kennemer Gastenhuis. Dus dat gaat een giga onderneming worden. Dus dat kan al mijn doelen misschien over boort gooien, maar dat maakt niet uit. Ik blijf me inzetten voor wat ik net zei en wat ik zelf verwacht.”

**I:**

“Voor die, dat grote serviceapparaat. En bijvoorbeeld wat levert het social media voor jullie op? Twitter, facebook.”

**R:**

“Voor het facilitair bedrijf niets.”

**I:**

“Dat is echt voor de communicatieafdeling?”

**R:**

“Voor het totale ziekenhuis wel ja. Dat loop schijnbaar wel goed. Tenminste daar wordt veel, redelijk veel volgers en ja er komen af en toe wel facilitair gerichte berichten op hoor.”

**I:**

“Omdat dat nu zeg maar de nieuwe huiskamer is waar het gedeeld wordt in plaats van thuis op een verjaardag de ervaringen.”

**R:**

“Ja, ja en daar zullen we in mee moeten. Ja ook met werving voor de juiste mensen, zo moet je het op die manier doen. Je moet daar wel in mee gaan.”

**I:**

“Oké. Het gaat wel steeds meer ook, meer mee spelen binnen de organisatie?”

**R:**

“Ja, ja, ja, dat moeten we wel.”

### **Grenzeloze Gastvrijheid**

**I:**

“Nog even een vraagje tussendoor, die heb ik hier nu uitgehaald, maar die staat wel in de andere versie. Tot hoever reikt jullie gastvrijheid? Zijn er grenzen aan verbonden? Of is het grenzeloos dat jullie meer een soort hotelservice gaat worden?”

**R:**

“Nee, nee, nee je kunt niet een, je moet blijven onthouden dat het een ziekenhuis is. En in een ziekenhuis zijn er goeie berichten en slechte berichten. In een ziekenhuis komt er veel meer teleurstelling en agressie voor als in een hotel. En in een hotel geldt altijd wel keep on smiling en ja is goed, u krijgt hier een overnachting voor een ander hotel, krijg je gratis terug, dat soort dingen komen hier dus... De grens hier is zeg maar, is sowieso financieel, als elke klant ineens gaat vragen om een carpaccio en daarna een biefstuk terwijl wij een gehaktballetje doen. Dan ja sorry dat kan nu eenmaal niet anders. En ja ook de klant is koning, de patiënt is koning, maar niet tot zover als in een



hotel. Dat kan niet. Dus bij agressief of asociaal gedrag ga je de andere kant op en dat is bij een hotel iets minder snel.”

**I:**

“Hier trainen jullie mensen ook op met hoe ga je om met agressie?”

**R:**

“Ja. Ja.”

**I:**

“Oké.”

**R:**

“Alleen degene die direct contact hebben.”

**I:**

“Er komt hier toch ook een ander soort emotie bij kijken bij de gasten?”

**R:**

“Ja, ja en het draait hier gewoon om iemand beter te krijgen en ik, maar ook mijn andere collega's, zijn van mening dat in een gastvrije omgeving dat er alleen maar toe bijdraagt om sneller te genezen. Wat dat betreft heeft dat allemaal met elkaar te maken.”

**I:**

“En hebben jullie hier dan ook een soort zorgstraat dat je niet je, je hebt drie afspraken bijvoorbeeld nodig bij drie verschillende afdelingen, maar dat je het allemaal op dezelfde dag kan plannen achter elkaar of is het zover nog niet..?”

**R:**

“Ja op sommige afdelingen wel. Daar gaan we steeds verder naar toe. We hebben hier een elektronisch patiënten dossier waar dat soort dingen eigenlijk aan gekoppeld zijn. En, ja ik weet niet of dat volgens mij in 2013 moet dat voor alle vakgroepen gaan gelden, dat het zorgstraten zijn. Alle randvoorwaarden zijn er al voor geschapen. Sommige werken al, zoals chirurgie, dat is één van de grootste die we hebben, die werkt al via dat systeem.”

**I:**

“Zodat iemand heel snel het proces kan doorlopen en niet van kastje naar de muur gestuurd wordt.”

**R:**

“Ja, ja en.. we houden er qua gebouw ook steeds meer rekening mee, ook met heel de nieuwbouw. Dus waar het voorheen was elke Ac heeft z'n eigen kamertje en de patiënt komt langs en die gaat eerst daar naar toe en dan moet ie foto's nemen en dan gaat ie naar de anesthesie en dan gaat ie pilletjes halen. Is het nu de patiënt komt ergens, en eerst komt arts één, dan komt arts twee en dan komt iemand van radiologie hem meenemen, wordt ie weer teruggebracht.”

**I:**

“Oké, het wordt dus omgedraaid dat de...”

**R:**

“Het wordt compleet omgedraaid.”



**I:**

“Dat de artsen mobieler gaan worden...”

**R:**

“En daarom hoeft de patiënt nog maar één dag te komen. Voor opname dan.”

**I:**

“Oké, ja. Dat zal denk ik wel ideaal zijn.”

**R:**

“Ja.”

### **Tot Slot - Grafiek**

**I:**

“Oké. Dan had ik nog zelf een grafiek gemaakt. Die heeft u al heel goed ingevuld zie ik.”

**R:**

“Ja ik heb het licht stijgend, dat is eigenlijk exact mijn antwoord op wat ik net gaf, over het stopt ergens het klantcentraal zijn en niet helemaal tot het extreme doorgaan. Maar de mate van gastvrijheid die moet echt nog omhoog. Die is nu gewoon gemiddeld, als je het me twee jaar geleden had gevraagd had het toen meer links gestaan voor jou.”

**I:**

“Dus dan had ie meer hier komen te staan.”

**R:**

“Ja, jajajaja, het lijntje is meer een boogje zo, maar hij stopt op een gegeven moment wel ergens. Het kan niet veel hoger komen dan dit. Zo schat ik het ongeveer een beetje in.”

**I:**

“En hier proberen jullie naar toe te komen, met het planetree concept en al die trainingen, maar vergeten jullie dan niet het facilitair bedrijf zeg maar ook nog op andere gebieden? Want bijvoorbeeld ook duurzaamheid is natuurlijk een heel thema nog steeds.”

**R:**

“Ja, dat is mijn taak om dat te bewaken, samen met mijn vier leidinggevenden die onder mij vallen. De ene leidinggevende en dus al zijn of haar mensen heeft hier heel veel mee te maken en de ander veel minder. Die zorgt er wel voor dat het wel bewaakt wordt. En het is ook niet mijn enigste aandachtspunt dat ik heb. Duurzaamheid is inderdaad ook een belangrijk punt, maar dat zul je misschien ook wel in andere ziekenhuizen hebben gemerkt dat het niet hoog op de agenda, niet als allerhoogste op de agenda's staat. Ik verwacht ook persoonlijk niet dat het ooit op een nummer één positie komt te staan op iemands agenda van facility. Maar meer ook dat het tussen de orders doorkomt bij inkoop en bij andere afdelingen die er wel mee te maken hebben. Maar het is mijn taak om dat te bewaken.”



### **Stelling**

**I:**

“Oké. Dan kom ik bij de laatste. Wat is uw mening over de volgende stelling: “Kan Facility Management nog zonder Gastvrijheidmanagement?” En kunt u dat even toelichten?”

**R:**

“Volgens mij heb ik dat antwoord al wel gegeven in de voorgaande vragen. Nee absoluut niet. Nee het is, ik zit nu eventjes te denken het zit in de zorg, maar Facility Management zit ook in kantoorpanden bijvoorbeeld de ABN AMRO, of weet ik veel wat waar het allemaal voorkomt. Naar mijn idee zou het nooit zonder kunnen. Waar dan ook, waar het dan ook in zit. Maar zeker niet in zorginstellingen of in ziekenhuizen, waarbij je gewoon met patiënten te maken, met mensen te maken hebt. Die compleet afhankelijk zijn van jou. En die je gewoon een gevoel wil geven dat ze hier welkom zijn en lekker te eten krijgen, op de juiste temperatuur en ook normaal bejegend worden. En het belangrijkste nog gewoon weer, indien mogelijk, gezond weer de deur uit lopen. Want we hebben natuurlijk ook hartstikke veel patiënten die dus niet gezonder worden en in het ergste geval hier zelfs overlijden. En maar ook daarin kun je tot het laatste moment ervoor zorgen dat het gewoon ...”

**I:**

“Op een gastvrije en humanitaire manier.”

**R:**

“Mogelijk blijft doen.”

**I:**

“Ja, en om daar een stapje verder op te gaan. Denkt u dat de fm'er de Hospitality manager gaat worden in de toekomst? Of denkt u dat het twee gescheiden functies zullen blijven?”

**R:**

“Ik denk dat je een, ja poeh dat is een goeie, ik had het er laatst nog met een...”

**I:**

“Ja het is heel gemeen.”

**R:**

“Nou kijk, eigenlijk zou ik zeggen je krijgt een, een... Nee of je moet een Facility Manager hebben die heel sterk is in het hotelwezen en goed ondersteunt wordt op vastgoed gebeuren. Of omgekeerd. Maar ik heb de voorkeur, ook wat ik om me heen hoor, dat is natuurlijk voor het eerst, omdat het ook mijn achtergrond is anders zou ik mezelf voor de voeten schieten, maar alles wat met vastgoed te maken heeft, vooral met je gebouw, met je onderhoud, daar gaat zo ontzettend veel geld in om, dat kun je niet laten verslonzen. Het heeft helemaal niets te maken met waar we het hier nu over hebben gehad, maar het is een hele belangrijke taak van een Facility Manager of iemand die binnen Facility Management werkt. Beide hebben te maken, dus hotel en vastgoed, met kosten met kwaliteit, daar heeft ieder mee te maken. Maar het zijn twee hele aparte zaken. Als een ziekenhuis hier de behoefte heeft aan het ophogen van het gastvrijheid gebeuren en die heeft een ex bouwdirecteur als Facility Manager dan gaat dat niet lukken. Tenzij er een hele sterke persoon naast zet of net onder zet, ...”



**I:**

“Ja, soort stafmedewerker.”

**R:**

“Jaja, die die rol goed kan oppakken en dan zou het misschien kunnen. Maar anderzijds als ik nou een opdracht zou krijgen om hier nog eventjes dubbel aan het gebouw aan het neer zetten, dat is het belangrijkste voor de komende drie jaar, ja dan moet ik mezelf afvragen of ik daarvoor de juiste persoon ben. Voor mij zijn dat eigenlijk de twee belangrijkste punten binnen Facility Management. Zachte kant, harde kant.

**I:**

“Ja, dat blijft altijd.”

**R:**

“Ja.”

**Einde.**