



“Innovatie moet niet altijd rocket science zijn”

Hubert Kerstens – Manager Facilitaire Diensten Ziekenhuis Geel

We zijn net voor de tweede lockdown te gast in het Ziekenhuis Geel. Manager Facilitaire Diensten Hubert Kerstens (56) ontvangt ons aan het heringericht onthaal, dat binnenkort in een warm kleedje wordt gestoken. Het typeert het regionaal ziekenhuis, dat ook in beangstigende coronatijden gastvrijheid uitademt. Maar er wordt tevens aan innovatie gewerkt, en dat hoeft niet steeds rocket science te zijn.

Een hart voor zorg

Dat is het motto van het Ziekenhuis Geel, waar sinds de komst van CEO Jan Flament (*Facility Manager of the Year 2018*, zie *FM-Magazine 13*) een nieuwe wind waait. Dat uit zich onder meer in de waarden van het ziekenhuis: ‘vol passie & authentic’ (*Wij werken niet in het ziekenhuis, wij zijn het ziekenhuis*), ‘innovatief’, ‘empathisch’ en ‘open samenwerkend’.

Ziekenhuis Geel is een middelgroot regionaal ziekenhuis dat deel uitmaakt van ZNK (Ziekenhuisnetwerk Kempen) en telt bijna 400 opgestelde bedden, ongeveer 1.000 medewerkers en 110 artsen. Jaarlijks zijn er circa 136.000 raadplegingen, 60.000 opnames (inclusief dagopnames), 14.000 operatie-ingrepen, 370.000 technische onderzoeken, 3,7 miljoen laboanalyses en 23.500 patiënten op spoed.

Eén van de troeven van het ziekenhuis is het bekende Revalidatiecentrum Geel, één van de grootste en best uitgeruste revalidatiecentra van het land waar meer dan 70 therapeuten werken. Volgend jaar staat de inrichting van een revalidatietuin op het programma.

Focus op gastvrijheid

Hubert Kerstens werkt sinds juni 2017 als Manager Facilitaire Diensten met focus op hospitality in het Ziekenhuis Geel. Hij

“Het is hallucinant als je hoort dat er soms tot 40% waste is in keukens. Wij meten dit, waardoor we bewustzijn creëren.”

01. Hubert Kerstens (Manager Facilitaire Diensten Ziekenhuis Geel): “Er wordt veel over patiënten gesproken, maar te weinig met. Stel jezelf kritisch in vraag en bekijk de zaken ook vanuit het standpunt van de patiënt.”

02. Het ziekenhuis behaalde in 2019 een smiley van het FAVV (Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen).



volgde oorspronkelijk een hotelschoolopleiding, in 2012 aangevuld met de posthoger schoolopleiding facility management bij Odisee. Doorheen de jaren deed hij heel wat ervaring op in facilitaire functies. Hij begon zijn carrière in 1982 als kok in restaurants en traiteurzaken. In 1987 ging hij van start bij Sodexo, waar hij diverse functies bekleedde: van gerant, accountmanager, central kitchen manager en projectcoördinator tot projectleader. Na 24 jaar maakte hij als district manager voor Eurest de overstap naar Compass Group. Daarna volgden functies bij Zorggroep Corasen (freelance consultant, facilitair directeur), Amalthea catering services (hoofd aankopen/productie) en FPC Gent (coördinator uurroosterplanning). In 2017 kwam Hubert Kerstens in contact met het Ziekenhuis Geel, dat op zoek was naar een manager Facilitaire Diensten met focus op hospitality: “Ik werd onmiddellijk aangetrokken door de gastvrijheid van het ziekenhuis. Hospitality is hier geen hol woord. Ik voelde mij vanaf het eerste moment welkom. Bovendien zag ik veel opportuniteiten om de diensten waarvoor ik verantwoordelijk ben verder

uit te bouwen en aan te passen aan de noden van vandaag. Ik krijg de nodige vrijheid om te professionaliseren en dromen mag.”

“Verantwoordelijk voor het huishouden”

De facilitaire dienst van Ziekenhuis Geel maakt deel uit van de directie Technische en Facilitaire Diensten, die ongeveer 150 medewerkers telt. Hubert Kerstens is als Manager Facilitaire Diensten verantwoordelijk voor de soft facilities keuken, voeding, schoonmaak, linnen (bedlinnen en arbeidskledij) en magazijn, die ongeveer 110 medewerkers telt: “Als men vraagt wat ik doe dan zeg ik dat ik verantwoordelijk ben voor het huishouden (*lacht*). Daarnaast ben ik ook de eventmanager van het ziekenhuis. Als er feestjes zijn heb ik er vaak iets mee te maken (*lacht*).”

De schoonmaak (70 personen) wordt uitbesteed. De keuken wordt in eigen beheer gerund (35 medewerkers), weliswaar in samenwerking met een chef van Medirest. Hubert Kerstens ziet leiderschap vooral als coaching: “Men krijgt veel verantwoor-



03

delijkheid. Het is echter niet de bedoeling om cavalier seul te spelen. Ik kan medewerkers immers enkel verdedigen als ze mij op de hoogte houden. Ik vind het hierbij heel belangrijk om respect te tonen: een klusjesman noem ik een handyman, een schoonmaakster een poetsvrouw. Je doet die mensen tekort als je een bepaalde naam op hen plakt.”

Verantwoord omgaan met voeding

Het ziekenhuis behaalde in 2019 een smiley van het FAVV (Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen). Hubert Kerstens: “De keuken zal mij, omwille van mijn opleiding en interesse voor voeding, altijd nauw aan het hart liggen. Eén van de eerste zaken die ik veranderd heb in het personeelsrestaurant is het aanbod, dat nu veel gevarieerder is. Men hoeft niet meer op voorhand te bestellen of te betalen met cash. We werken cashless. Het moet bovendien niet alleen lekker zijn. Voor bepaalde patiënten is eten een probleem. Ik denk bijvoorbeeld aan mensen met een slikprobleem of smaakverlies. Wij willen op dat vlak een referentie zijn. Er wordt veel over patiënten gesproken, maar te weinig met. Stel jezelf kritisch in vraag en bekijk de zaken ook vanuit het standpunt van de patiënt. Twee personen zijn in het hele traject zeer belangrijk: wie de maaltijden opeet **02** wie ze klaarmaakt. Er gaan te weinig

financiële middelen naar eten. In België gaat er in de zorg amper 1% van de kosten puur naar voeding, een basisbehoefte. Een voedingsdag die slechts 5 euro mag kosten is niet ok. Daar doen we in Ziekenhuis Geel niet aan mee. Het is bovendien hallucinant als je ziet dat er tot 40% waste is. Wij meten dit, waardoor we bewustzijn creëren. Onze koks gooien het afval zelf weg waardoor ze ook effectief zien dat ze teveel hebben gemaakt. Dat stemt tot nadenken.”

Draagvlak creëren

De keuken werd onlangs uitgerust met een nieuwe gietvloer en vaatwasser. Hubert Kerstens: “Vroeger werd er in de keuken van 6u ’s ochtends tot 8u ’s avonds gewerkt. Nu is dit tussen 7 en 7. We hebben het personeelsbestand niet afgebouwd, maar de afwas van ’s avonds wordt ’s ochtends gedaan samen met het ontbijt. Op die manier kan de machine efficiënter werken. In feite zouden we nog een stap verder kunnen gaan en één keer per dag afwassen als alles afgeruimd en gesorteerd is. Onderzoek met betrekking tot lean management wijst immers uit dat ziekenhuizen op sommige momenten van de dag overbemand zijn en op andere onderbemand. Moeten er zoveel taken ’s morgens gebeuren? Waarom geven we bijvoorbeeld niet ’s avonds in plaats van ’s middags warm eten? Dit stuit echter op

bezwaren inzake sociale wenselijkheid. Dergelijke ideeën hebben vaak een draagvlak en tijd nodig.”

Verder professionaliseren

De zaken in vraag stellen en verder professionaliseren is de rode draad voor de komende jaren. Wat de schoonmaak betreft wil Hubert Kerstens naar de toekomst werken met een prestatieverbinding: “We mogen er niet van uitgaan dat de huidige jarenlange manier van werken nog altijd de goede is. Technologieën zoals sensoren kunnen een belangrijke rol spelen. Ik denk bijvoorbeeld aan het meten van de poetsbeurten in de openbare toiletten. Op basis van metingen kunnen we gerichter prijzen onderhandelen.”

Een andere verandering die op til is, is de implementatie van de schoonmaak in het elektronisch systeem. Hubert Kerstens: “Zo zal het opmaken van de bedden niet meer door de verpleging maar door de schoonmaak gebeuren, die via een mobiele

03. Ziekenhuis Geel is een middelgroot regionaal ziekenhuis dat deel uitmaakt van ZNK (Ziekenhuisnetwerk Kempen) en telt bijna 400 opgestelde bedden, ongeveer 1.000 medewerkers en 110 artsen.

04. Het ter beschikking stellen van materiaal betreft een multidisciplinaire samenwerking tussen aankoop, facilities en ziekenhuishygiëne.

05. Volgend jaar wordt de schoonmaak in het elektronisch systeem geïmplementeerd.



04



05



le device automatisch verwittigd wordt als een patiënt de kamer verlaten heeft. We zullen dit begin volgend jaar implementeren in ons elektronisch systeem. Momenteel heeft het nieuw patiëntendossier voorrang.”

Innovatiescout

Hubert Kerstens is ook Innovatiescout voor het ziekenhuis, een initiatief van Health & Care Network Kempen, dat focust op innovatie in de zorg: “Innovatie, verandering en vooruitgang zijn eigenlijk synoniemen van elkaar. Een organisatie die niet innoveert staat stil. Het moet echter niet altijd rocket science zijn. Het belangrijkste is dat innovatie bijdraagt aan grote patiëntentevredenheid. We werken hier gepassioneerd aan perfectie. Het traject van Innovatiescout heeft ons diverse tools aangereikt. We hebben geleerd dat elk goed idee daarom nog geen goede innovatie is. Het is steeds belangrijk om de doelgroep voor ogen te houden. Er moet een markt zijn. Elke medewerker kan bovendien een innovator zijn. Het is hierbij van belang dat hij of zij goed begeleid wordt door een innovatiescout.”

Impact coronacrisis

Op de parking van Ziekenhuis Geel is een test- en triagecentrum ingericht waardoor de capaciteit van het aantal tests verdubbeld wordt naar 400 per dag. De coronatesten worden er afgenomen in heringerichte klascontainers die het stadsbestuur ter beschikking stelt, terwijl dit voorheen in een tent gebeurde. Op die manier zijn alle nodige diensten voor coronapatiënten beschikbaar binnen een straal van 100 meter.

In het begin van de crisis was het zoals voor zoveel ziekenhuizen ook een kwestie van improviseren en leren. Hubert Kerstens: “We zitten constant in verandering, vooral mijn collega’s van de dienst Gebouwbeheer. Het ziekenhuis werd opgesplitst, met onder meer aparte trajecten voor COVID- en non-COVID-patiënten. We werden nooit overspoeld, maar we beseffen dat dat morgen anders kan zijn. Normaal gezien hebben we twaalf bedden op intensieve zorg. We kunnen die verdubbelen mits de ontwaakzaal als intensive care wordt ingericht. Tijdens de eerste golf lag de intensieve afdeling vol met

enkel coronapatiënten. We hebben de ontwaakzaal dan ingericht als extra intensive care. Indien nodig worden diensten gesloten en wordt personeel elders ingezet. Sensibilisering van onze medewerkers was in het begin zeer belangrijk. Ik denk aan de organisatie van toolboxes met de schoonmaak- en keukenploeg. Het kwam dikwijls neer op geruiststellen. Onze mensen waren immers, niet onterecht, bang om ziek te worden. Voorts overleggen we zeer regelmatig. Er liggen veel scenario’s klaar, bijvoorbeeld in het geval een groot deel van de keukenploeg ziek wordt. Dan zullen we onder meer terugschakelen op een beperkt aanbod.”

Het ter beschikking stellen van persoonlijke beschermingsmiddelen betreft een multidisciplinaire samenwerking tussen aankoop, facilities en ziekenhuishygiëne. Hubert Kerstens: “Wij zorgen voor de opslag en verdeling. Het is hierbij vooral van belang dat we vertrouwen hebben in elkaar en steunen op de expertise van collega’s binnen hun vakgebied.”

Door Tilly Baekelandt

www.ziekenhuisgeel.be