

In gesprek met... Thijs Noordhoek

Interview: KEES SWIERTS

De heer M. C. Noordhoek is Hoofd Civiele Zaken van het A.Z.U.A. (Academisch Ziekenhuis bij de Universiteit van Amsterdam), gevestigd in het A.M.C. (Amsterdams Medisch Centrum) in Amsterdam Zuid-Oost. Het A.Z.U.A. is een van de grootste Nederlandse ziekenhuizen en het A.M.C. is zelfs het grootste gebouw van ons land. Het ziekenhuis heeft bijvoorbeeld een vloeroppervlak van 165.000 m² en 50.000 m² glasoppervlak. Over huishouden in het groot gesproken...

Civiele Zaken bestaat uit ongeveer 600 personen. De afdeling is gesplitst in een groep Voeding en Linnenvoorziening en een groep Schoonmaak, Transport-Bewaking-Post, Telecommunicatie en Psychiatrisch centrum. Beide groepen staan onder leiding van een Adjunct Hoofd Civiele Zaken. In de Centrale Keuken werken 83 personen, in de Restauratieve Voorzieningen 36, in de Afdelingskeukens en Dieetverzorging 120, in de Linnenverzorging 20, in de Schoonmaak 150 personen, in de Transport-Bewaking-Post 97 personen, in de Telecommunicatie 18 personen en in het Psychiatrisch centrum 6 personen. Daarnaast is nog voor f 6 à f 7.000.000,- uitbesteed.

De eerste vraag aan de heer Noordhoek: Wat is uw eigen vooropleiding en hoe vindt u de aansluiting met uw huidige werk?

Mijn eigen vooropleiding is Hogere Hotelschool. Ik vind dat een Hoofd Civiele Dienst een opleiding moet hebben die gericht is op zijn huidige baan en daarbij kun je dan denken aan een Hogere Hotelschool of de opleiding voor Toegepaste Huishoud-Wetenschappen. Daarnaast zijn er ook andere mogelijkheden.

Daarbij kun je denken aan een bedrijfskundige opleiding. Ik vind het echter wel noodzakelijk dat een Hoofd Civiele Dienst voldoende kennis heeft van het werk dat er in de verschillende afdelingen en op de werkvloer gebeurt. Ik moet weten wat er gebeurt om een goede besluitvorming tot stand te kunnen brengen.

Vindt u dat de opleiding van Hoofden Civiele Dienst goed aansluit bij de praktijk?

Ik vind de aansluiting voldoende, maar het hangt er wel van af waar je terecht komt, op welk niveau in de organisatie je aan het werk gaat. Daarnaast zul je in de praktijk kennis moeten ontwikkelen en je (vak)kennis moeten bijspijkeren. Zo heb ik me moeten verdiepen in bewaking, organisatie, automatisering, etc. Niet om het zelf te kunnen, maar om in elk geval te weten wat er speelt. Daarnaast heb ik een paar cursussen gevolgd in bedrijfsorganisatie en post-academisch onderwijs bij de afdeling Bedrijfskunde van de Landbouwhogeschool in Wageningen.

Beide adjunct-hoofden hebben ook post-academisch onderwijs gevolgd bij de afdeling Bedrijfskunde van de L.H.

Daar hebben wij een stuk pure theorie opgepikt en zij van ons een stuk praktijkwerk. Dat is een uitwisseling die zeer nuttig is. Die theorie hebben wij zo kunnen vertalen naar de praktijk en dat werkt heel goed. Het vertalen naar de praktijk is echter een lastige klus. Want hoe kun je de moeilijke theorie zo vertalen, dat het in de praktijk nog werkbaar blijft.

In Wageningen staat het resultaat-/middelenverhaal hoog genoteerd bij prof. Kampfraath. Nu, daar werken wij mee in het A.Z.U.A. In feite is dat de grondslag voor onze budgettering. Welk resultaat wil je bereiken en met welke middelen kun je dat bereiken? En het enige wat ons nu nog ontbreekt bij het controleren van de resultaten is de kwaliteitscontrole.

Want je hoort leidinggevend en wel eens opscheppen: Ik heb zoveel over op mijn begroting van mijn budget. Dan zeg ik: Nu, dan heb je je klanten tekort gedaan, want je had het anders gebudgetteerd. Je had meer voor ze willen doen. Op die manier naar je werk kijken en de dienst die je leidt, dat is eigenlijk iets onbekends.

Vindt u dat er voldoende opleidingen zijn voor leidinggevend binnen uw dienst, de afdeling Civiele Zaken?

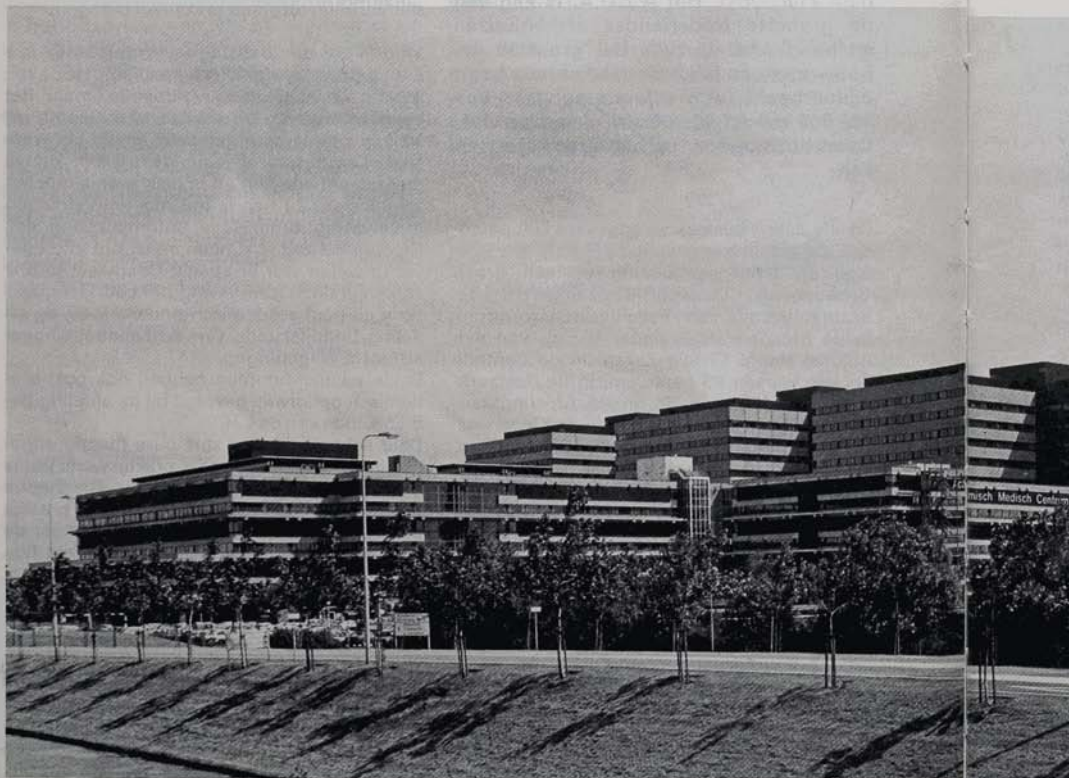
Als ik kijk naar THW-opleidingen dan denk ik dat het leerplan goed aansluit bij instellingen. Beter nog dan het leerplan van Hogere Hotelscholen. THW-studenten zijn vaak praktischer en meer gericht op de problemen van de instellingen. Toch zijn er onderdelen waar ik in het dagelijks werk mee te maken heb en die niet op de opleidingen in het leerplan zijn opgenomen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan bewaking. Je zult daar zelf in de praktijk ervaring mee op moeten doen. Een ander voorbeeld is het transport, de logistiek die plaatsvindt in

een instelling. Dat wordt op de opleidingen slechts globaal behandeld. Dat hoeft echter niet echt bezwaarlijk te zijn. Tenslotte leer je op de opleiding een bepaalde manier van aanpak van problemen en in dat opzicht denk ik dat studenten van een Hogere Hotelschool en van Toegepaste Huishoud Wetenschappen voldoende in hun pakket meekrijgen.

Bij Hotelscholen is de aandacht vooral gericht op de voedselbereiding en distributie. Dit is wel belangrijk, maar naar mijn mening wordt dit onderdeel teveel benadrukt ten opzichte van andere taken. Als je dan praat over management, vergelijk dan eens de kosten die gemoeid zijn met bijvoorbeeld schoonmaak en de kosten die gemoeid zijn met de voedselvoorziening.

Wat vindt u van de opleidingen van uw functionarissen die wat lager in uw organisatie leidinggeven?

De structuur van dat onderwijs is nogal veranderd de laatste jaren. Er zijn enkele opleidingen opgeheven en andere opleidingen zijn op-



dingen
echter
leer je
an aan-
denk ik
nool en
happen

gericht
. Dit is
wordt
pzicht
mana-
moed
de kos-
voorzie-

w func-
atie lei-

veran-
leiding-
zijn op-

getrokken. Daarbij denk ik dan aan de opleiding Huishoudkundige Voor Inrichtingen, die opgetrokken is naar Toegepaste Huishoud-Wetenschappen. De INAS-opleiding is weggevallen en de Consumptieve Technieken is ontstaan. Daarbij is ook ontstaan de MBO/CD-opleiding, die in zit tussen het vroegere INAS-niveau en het huidige THW-niveau. Daarmee zit deze opleiding eigenlijk tussen laken en servet. Omdat de arbeidsmarkt op dit moment nogal vast zit worden de functies die eigenlijk door een MBO'er bezet zouden moeten worden nu bezet door een HBO'er. Maar deze HBO'er stroomt niet door en die zit jarenlang vast op deze eigenlijk te lage functie. Daarnaast vinden wij dat doorstroming ook in horizontale richting mogelijk moet zijn. Vakkennis moet je niet te eng zien. Leiding geven aan een schoonmaakproces verschilt niet wezenlijk van leiding geven aan voedselbereiding. Je hebt ervaring in het leidinggeven.

Een van de huidige trends is dat, in tegenstelling tot enkele jaren geleden, organisaties van

nu meer behoefte hebben aan generalisten dan aan specialisten. Merkt u dat ook binnen uw eigen organisatie?

Onze afdeling Civiele Zaken is opgesplitst in twee grote groepen. De afdeling is gesplitst in een groep Voeding en Linnenvoorziening en een groep Schoonmaak, Transport-Bewaking-Post, Telecommunicatie en Psychiatrisch centrum. Beide afdelingen bestaan uit ongeveer 250 personen. De adjuncthoofden die ieder zo'n afdeling onder zich hebben, moeten wel generalistisch zijn, want je kunt in de uitvoering van de werkzaamheden niet om de andere heen. Je hebt met elkaars diensten te maken. Voeding heeft met Transport te maken en een Linnenvoorziening heeft ook met Transport te maken.

Dat is misschien juist wel de essentie van de Civiele Dienst, dat men met meerdere vakgebieden te maken heeft en met elkaar rekening moet houden. Dat is hier in het A.Z.U.A. nog sterker dan in kleinere instellingen. Je zult ook rekening moeten houden met de ontwikkeling in de andere diensten.



Nog een trend. De aandacht voor kwaliteitsverbetering. Denkt u dat de laatste jaren de kwaliteit van de gezondheidszorg is toegenomen?

Wij zijn in onze eigen dienst ook bezig met: Hoe moet je kwaliteit meten? Er wordt veel gepraat over het meten van de kwaliteit van schoonmaak en van voeding. Maar laten wij daar nu niet over praten. Hoe meten wij de kwaliteit van een telefonist of de kwaliteit van een portier? Hoe meten wij de kwaliteit van bewaking, van een transportdienst? Alles is meetbaar, als je het maar meetbaar wil maken. Het probleem is alleen, wil je het meetbaar maken? Je kunt ook de produktie van een arts meten, alleen wat zijn je meetpunten? Je kunt bijvoorbeeld een arts beoordelen op het feit of de poli-kliniek op tijd begint en of de patiënt niet langer dan vijf of tien minuten moet wachten. Dit zegt echter natuurlijk nog niets over de medische kwaliteit. Maar nogmaals: je moet de kwaliteit wel willen meten. Het is een gigantisch karwei en het is vooral een mentaliteitsomgeving.

U heeft een deel van uw schoonmaakactiviteiten uitbesteed aan twee schoonmaakbedrijven. Besteedt u ook voeding uit?

Nee, wij besteden geen voeding uit. Dat doen wij allemaal in eigen beheer. Alleen soms, bij grote evenementen, maken wij gebruik van een cateringbedrijf. Maar ja, je moet je afvragen, wat kan een bedrijf beter en goedkoper dan de eigen organisatie?

Ik vind dat wanneer je eigen organisatie een behoorlijke omvang heeft en groot genoeg is, je zelf je eigen deskundigheid in huis kunt hebben. In principe kun je alles uitbesteden, maar wij hebben de stelling dat we alleen de uitvoering van de werkzaamheden uitbesteden en het besturen zelf doen.

Wij huren als het ware alleen de handjes in. Het inhuren van die handjes is bij elkaar toch f 6 à 7.000.000,- per jaar voor Schoonmaak, Bewaking, Wasserij, Afwaskeuken etc. En voor elke activiteit spelen andere overwegingen een rol bij de beslissing tot het uitbesteden. Bij de bewaking is dat de continuïteit van de bewaking, bij het schoonmaken was dat het hoge ziekteverzuim in eigen beheer en bij congressen kunnen dat de grotere aantallen maaltijden zijn die je die dag moet maken.

Richt u zich in uw menu ook specifiek op b.v. buitenlanders?

Voor patiënten hebben wij een buitenlands menu. Dat is vooral gericht op het niet geven van varkensvlees en het herkenbaar laten zijn van stukken vlees. Je geeft bijvoorbeeld geen kipfilet maar wel een kippepoot. Met dit menu hebben wij nu al tien jaar ervaring. Dat is al

heel gewoon voor ons. Daarnaast kennen wij ook nog een menu voor vegetariërs.

Geeft u dan bijvoorbeeld ook joodse voeding?

Ja, maar aan deze voeding moet veel extra aandacht besteed worden. Daarom maken wij het niet zelf klaar. Dat komt uit een andere instelling hier in Amsterdam, die over een koshere keuken beschikt.

Heeft u in uw organisatie ook te maken met arbeidstijdverkorting (ATV)?

Ja, in het A.Z.U.A. werken wij nu 38 uur per week. Elke maand wordt er 1 dag uitgeroosterd. Een herbezetting van arbeidsplaatsen hebben wij er echter niet mee kunnen realiseren. Wel hebben wij kunnen voorkomen dat mensen ontslagen moesten worden. Dit hebben wij betaald uit de herbezettingsspot. Na de verhuizing in 1984 is een reorganisatie gekomen, waarbij een aantal mensen weg moesten. Door de ATV is dat dus niet nodig gebleken.

Een andere ontwikkeling in de gezondheidszorg: budgettering. Heeft u daar iets mee te maken?

Ja, wij bouwen ons budget op. Wij willen een confrontatie aangaan tussen de hoeveelheid geld die in onze dienst omgaat en het takenpakket en het takenniveau dat uitgevoerd moet worden. Zo is dus een budget op te bouwen en dat is heel iets anders dan een begroting van het vorige jaar overnemen. Bij de opbouw van een takenpakket benoem je de activiteiten die uit te besteden zijn, de doorberekening naar de medeparticipanten van het A.Z.U.A., welke rapportages erin zitten, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die bij een bepaalde functie horen, etc. En uit deze beschrijving van de taak rolt een aantal formatieplaatsen dat nodig is voor het uitvoeren van die taak. Pas nu kun je bij bezuinigingen praten waarop er bezuinigd moet worden. Uit een taakbeschrijving kun je bepaalde dingen schrappen. Waar kan wel op bezuinigd worden en waar willen wij niet op bezuinigen? Nu maak je het bespreekbaar. Maar bij het doorvoeren van bezuinigingen kom je dan in tweestrijd te staan. Je hebt géén geld, maar je wilt het wel uitvoeren. Wij zijn dan ook bezig om normen te ontwikkelen, waaraan je je organisatie kunt afmeten. Met die normen kun je dan vaststellen wat je voor het beschikbare geld nog wel kunt uitvoeren.

Binnen de club van academische ziekenhuizen zijn wij bezig deze normen te ontwikkelen. De schoonmaaknormen zijn al afgerond. De normen voor de linnenvoorziening liggen bijna klaar. Deze normen hebben dan natuurlijk be-

men wij

eding?
el extra
ken wij
ere in-
er een

met ar-

ur per
geroos-
laatsen
realise-
nen dat
it heb-
Na de
e geko-
moes-
geble-

heids-
mee te

len een
eelheid
taken-
evoerd
te bou-
begro-
de op-
de acti-
n, de
ipanten
erin zit-
egdehe-
etc. En
en aan-
het uit-
bezuini-
et wor-
peaalde
zuinig
inigen?
bij het
dan in
maar je
k bezig
e je or-
n kun je
hikbare

huizen
len. De
De nor-
n bijna
rlijk be-

uari 1986

trekking op academische ziekenhuizen en dat is weer anders dan de algemene ziekenhuizen of verpleeghuizen. Daar zit echt verschil in. Het ontwikkelen van normen voor de voeding is heel ingewikkeld, hebben wij geconstateerd. Maar toch moet uit dat onderzoek ook een norm komen. Daarna moet je je afvragen of het zinnig is voor de andere onderdelen van de civiele dienst ook nog normen te ontwikkelen. Wat is bijvoorbeeld een norm voor een telefooncentrale? Daar is wel een norm voor en dan zouden wij 48 telefonisten mogen hebben hier in het A.Z.U.A. volgens die norm. Wij werken nu met ongeveer 14 personen. Dus die norm is niet zo maar te vertalen en toe te passen in het A.Z.U.A. De schoonmaakdienst zit redelijk op de norm op dit moment. De schoonmaaknormen per vierkante meter per schoonmaakbeurt wijken dan ook niet echt af van een algemeen ziekenhuis. Die zijn vrijwel hetzelfde. Soms wijken de totale bedragen in onze ziekenhuizen wel af, want dit ziekenhuis (A.Z.U.A.) draait continu. Hier wordt 24 uur per dag geopereerd. De poliklinieken zijn ook 24 uur per dag geopend. Dat is anders dan een algemeen ziekenhuis. Maar dan nog wijken wij in onze normen per vierkante meter per schoonmaakbeurt niet af, maar wel in het totaalbedrag per jaar. Er wordt gewoon vaker schoongemaakt.

Wij zijn nu bezig om alle informatie die beschikbaar is, in samenwerking met onze administratie, boven tafel te krijgen. Die gegevens hebben wij nodig; wij gebruiken deze om onze dienst te sturen en te leiden. Je kunt dat management-informatie noemen.

In het bedrijfsleven heb je een aantal jaren gezien dat er een centralisatie optrad, de laatste jaren zie je duidelijk weer een decentralisatie. Is dit ook te herkennen in de ziekenhuisorganisatie?

Jazeker, binnen de ziekenhuisorganisatie kennen wij op dit moment een aantal budgethouders. Daarbij kun je denken aan Civiele Zaken, Technische Zaken, de Apotheek, de Inkoop, de Magazijnen en de Bloedbank. En dan houdt het op. Die 75% personeelslasten is natuurlijk een hele hoop. Daar draait heel veel om. Maar die andere 25%, die zijn ook belangrijk, want dat is in dit geval f 100.000.000,- en daar mag je best wat aan doen. En om nu nog eens even terug te komen op de opleidingen, waar wij het zojuist over hadden, waar zit in de opleiding het onderwerp budgetteren?

Kom er maar aanstaan als je in de praktijk aan het werk gaat. En dan de koppeling tussen de praktijk en het onderwijs. Wij zijn bezig met normeringen en met budgetteringen. Maar willen wij dat dan ook op een opleiding gaan vertellen hoe het in elkaar zit, waar wij mee

bezigt zijn? Diedenoort heeft die vraag al gesteld en dan denk ik, ja waarom eigenlijk niet? Ik vertel de hoofdlijnen en als ik het niet zou vertellen, komen ze er toch wel achter. Wij hebben stagiairs in huis en ja, die hoeven maar één kopietje te maken en ze weten alles wat er hier gebeurt. Het enige wat wij natuurlijk doen, is dat wij niet al het cijfermateriaal laten zien, maar wel de opbouw en de manier waarop wij het voor elkaar krijgen. Het onderwijs loopt altijd achter bij hetgeen er in de maatschappij echt gebeurt, omdat het onderwijs niet over alle praktijkcijfers beschikt. Daarom moet je een goede basisopleiding hebben en in de praktijk die cursussen gaan volgen die je nodig hebt in je werk.

Bijgescholen dus...?

Op dit moment wordt er veel gepraat over automatiseren. Nu, daar kun je te kust en te keur een cursus in doen. Dan niet speciaal in automatisering, maar vooral gericht op informatica.

Wat wil je weten, wat heb je nodig? Een ander voorbeeld is een cursus bedrijfskunde. Dat heeft ook een aantal facetten in zich. In mijn dagelijks werk moet ik erg veel vergaderen, nu denk dan maar aan een cursus sociale vaardigheden, vergadertechnieken en dat soort zaken. Dat zijn allemaal onderwerpen die je op je opleiding niet of te weinig krijgt, tenminste in mijn opleiding zat het nog niet. Maar ja, de één zal zeggen, ik geloof het wel en de ander zal dit soort cursussen willen volgen.

In onze huidige maatschappij ontstaat een begrip als informele economie, dat wil zeggen dat mensen werkzaamheden uitvoeren zonder dat ze daarvoor betaald worden. Merkt u ook wat van die ontwikkelingen?

Wij kennen de Unie van Vrijwilligers. Dat is een kleine groep, die werkt in de crèche van het poli-kliniekbezoek. Er is een groep vrijwilligers die de patiëntenrecreatie voor zijn rekening neemt. De Wellfare is in deze groep opgegaan. Er zijn twee betaalde krachten en de rest zijn vrijwilligers.

In de maatschappij werken nog weinig vrouwen in echt leidinggevende posities. Hoe is dat binnen uw organisatie?

Binnen mijn dienst werken inderdaad weinig vrouwen in echt leidinggevende posities. Van de zeven afdelingchefs is slechts één chef vrouwelijk. Ik weet niet waaraan dat ligt. Bij de sollicitatie naar adjunct-hoofd was slechts één van de 25 sollicitanten een vrouw. Enige jaren geleden werd een aantal van die cheffuncties wel door vrouwen bezet, maar daar is nu een man voor in de plaats gekomen. Als je dan de sollicitanten ziet, die solliciteren naar zo'n

functie, dan zie je ook hier heel weinig vrouwen, terwijl die er wel moeten zijn, want ze zijn er met een goede opleiding.

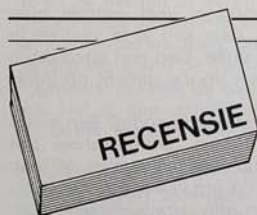
Als u gelijkwaardige kandidaten krijgt voor een functie, kiest u dan voor een mannelijke of een vrouwelijke kandidaat?

Als ze beide even goed zijn, maakt mij dat niets uit. Dan zou hooguit de afdeling waar ze aan het werk komen nog invloed hebben op die beslissing. Maar bij de sollicitatie waren weinig vrouwen, dus de keuze hoefde niet eens gemaakt te worden. En van een verdringing door mannen was dus zeker geen sprake. Die tendens hoor je bij de verpleging veel, maar dat geldt binnen mijn dienst zeker niet.

Als wij samen, na het gesprek, door de "straten" van het A.M.C.-gebouw naar de uitgang lopen, wijst de heer Noordhoek mij nog op de winkels die in het complex zijn gevestigd. Zo kun je hier naar het postkantoor of naar de bank. Bij de uitgang draait een enorme, automatische draaideur. Buiten sneeuwt het, op ongeveer een halfuur metro-afstand van de Dam.

Correspondentieadres

C. R. Swierts, Organisatie- en Adviesbureau Domesta Nederland BV, Keizer Karelweg 489, 1181 RH Amsterdam.



Huishoudkunde voor het MDGO - VZ

L. Guyt-Schrijnemakers, T. Willems-Smeets, Drs. M. Stevens, 1984 en 1985. Uitgeverij Educaboek B.V., Culemborg; drie delen: 1a, 1b en 2; ISBN 90 11 003705, 90 11 006194 en 90 11 007883, f 29,50 per deel.

Nadat deel 1a en 1b reeds vorig jaar beschikbaar waren, is dit najaar ook deel 2 verschenen, waarmee de uitgave compleet is. De docenten Huishoudkunde aan de verschillende VZ-opleidingen zullen ongetwijfeld blij zijn met een boek dat speciaal is samengesteld voor deze nieuwe opleiding.

Het is ingedeeld in vijf vak-onderdelen, te weten: voeding - wonen - textiel - leiding en beheer - ergonomie.

Elk onderdeel is uitgewerkt in een serie lessen, waarbij steeds de volgende indeling wordt aangehouden: introductie - informatie - theorie - praktijk.

De leerstof is m.i. vrij willekeurig ingedeeld en wordt voornamelijk lineair, voor een klein deel concentrisch, aangeboden. Het boek geeft vrij veel informatie op het gebied van voeding, wonen en textiel. Leiding, beheer en ergonomie komen summier aan de orde. Getracht is om theorie en praktijk zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen; wat ontbreekt is de typisch huishoudkundige aanpak, wat betreft integratie van de verschillende vakonderdelen. Over het onderling afstemmen van de middelen arbeid, tijd en geld bijvoorbeeld, wordt nauwelijks gesproken.

Het is jammer, dat een hoofdstuk over alternatieve

voedingssystemen ontbreekt. In hun toekomstig beroep zullen de leerlingen ongetwijfeld in aanraking komen met culturele minderheden, vegetariërs enz.

De onderdelen voeding, wonen en textiel zijn vrij sterk gericht op de vaardigheden; meestal onderbouwd door de theorie. Voor deze beroepsopleiding lijkt me dit een vrij logische aanpak. De beroepshouding wordt in het boek niet expliciet aan de orde gesteld, wel - zoals de auteurs ook zelf aangeven - impliciet, met name door de keuze van werkvormen. Er worden vrij veel verschillende werkvormen gehanteerd en van de leerlingen wordt een redelijk zelfstandige aanpak verwacht.

Er is helaas weinig of geen specifieke aandacht besteed aan differentiatie, noch wat betreft de heterogene instroom van leerlingen, noch wat betreft het toekomstig beroepenveld, te weten: bejaardenzorg, gezinszorg, kraamzorg en gehandicaptenzorg.

Wat betreft de uitvoering: het boek ziet er zeer aantrekkelijk uit. Het is rijk geïllustreerd en de foto's en tekeningen vormen een duidelijke ondersteuning van de leerstof. Alle delen zijn uitgevoerd met perforatie voor een multiband, wat de mogelijkheid biedt om zelf materiaal toe te voegen.

De verschillende hoofdstukken zijn steeds op dezelfde wijze ingedeeld, hetgeen de overzichtelijkheid bevordert. Mede door de goede grafische verzorging zal het voor de leerlingen een prettig boek zijn om te hanteren.

Truus Jongtjen-Boerhof