

INTERVIEW MET ASTRID-ODILE DE VISSER, BESTUURDER VAN INTERZORG

Transitie naar een kwaliteitscultuur, **hoe doe je dat?**

Een cultuur in de ouderenzorg waarin men elkaar aanspreekt op veilig werken als onderdeel van de multidisciplinaire samenwerking, zo zichtbaar dat de Inspectie voor de Gezondheidszorg dit als waarneming terugkoppelt, waar vind je die? In voor Zorg! reikte ons Interzorg uit Assen aan, want daar zouden mooie dingen gebeuren. Kees Ahaus ging naar Assen om Astrid-Odile de Visser, bestuurder van Interzorg, te ontmoeten voor een boeiend gesprek.

Door: C.T.B. Ahaus

Interzorg biedt behandeling, zorg, wonen en dienstverlening aan ouderen vanuit negen locaties en Wijkzorg in Noord- en Midden-Drenthe. De focus van Interzorg is op zorg met behandeling, en vooral op de hogere ZZP. Interzorg heeft daarbij drie expertisecentra, een voor jonge mensen met dementie en voor niet-aangeboren hersenletsel, een voor ouderen met een visuele of auditieve beperking (al dan niet gecombineerd met psychogeriatrische zorg) en een voor de geriatrische revalidatiezorg. Interzorg levert intramurale zorg met behandeling, wijkzorg en wat men noemt transmurale zorg. Die transmurale zorg richt zich op mensen die thuis wonen en gebruikmaken van zorg thuis en dagbehandeling. Astrid-Odile de Visser brengt meteen een unieke aanpak van Interzorg naar voren: 'We proberen de schotten te slechten, de huisarts is in twee locaties bijvoorbeeld hoofdbehandelaar van een groep "verpleeghuis"-cliënten. Voordeel voor de cliënt is dat die zijn eigen huisarts kan houden, ook als de zorgvraag toeneemt. De huisarts, betaald door Interzorg, heeft zo direct toegang tot onze behandelaars zoals de specialist ouderengeneeskunde, de psycholoog en de fysiothera-

peut.' Trots vertelt Astrid-Odile de Visser ook over INNBalanZ, een eerstelijnssteam van fysiotherapeuten, logopedisten, ergotherapeuten, psychologen, maatschappelijk werkers, een diëtiste en een specialist ouderengeneeskunde dat naar de mensen toegaat met een multidisciplinaire aanpak en een integrale blik op de cliënt.

Kwaliteit leveren in een veranderende context

'De externe omgeving in de ouderenzorg is enorm aan het veranderen, de cliënten vragen steeds zwaardere zorg. Vroeger was aandacht voor welbevinden en compassie genoeg en was er minder oog voor de medische kwetsbaarheid. Welbevinden van de cliënt en compassie van onze medewerkers zijn nog steeds heel actueel, maar daar is wel een dimensie bijgekomen namelijk het aspect van veiligheid en de daarvoor benodigde professionaliteit. Onze mensen moeten denken vanuit de veiligheidsnormen zoals ze die in ziekenhuizen kennen en vanuit dit besef leven naar standaarden bij het leveren van de zorg', aldus Astrid-Odile de Visser. 'We werken in de zorg overigens nog te veel met afgebakende kaders en afgebakende taken. De huidige dynamiek vraagt ook om een ander type management. Je kunt het misschien nog wel hebben over mijlpalen in een jaarplan of een begroting, maar in de huidige dynamiek is het lastig om een plan te maken en het is een illusie om te denken dat je precies op het punt uitkomt dat je van tevoren had gedacht.'

Drie pijlers in de aanpak van Interzorg: Werkvloer Centraal, PREZO en een management-developmentprogramma

Vijf jaar geleden is Interzorg begonnen met de Werkvloer Centraal, dit wordt ondersteund

vanuit In voor Zorg!. De Visser licht de eerste pijler toe: 'Ik vond en vind dat nog steeds een heel waardevolle aanpak waarin de medewerkers leren regie te nemen. Maar we hebben er wel onze eigen draai aan gegeven door de Werkvloer Centraal nadrukkelijk te verbinden aan onze organisatiedoelen en de doelen voor onze cliënten. De Tijd-voor-Ons-zelf-bijeenkomsten waarin verzorgenden en verplegenden praten over wat hen bezighoudt en de dilemma's waarmee zij worden geconfronteerd, vonden we vanwege het bottom-up karakter waardevol, maar te vrijblijvend. Je zag er de mensen die toch al bevlogen waren voor kwaliteit. Daarom zijn deze TVO-bijeenkomsten geëvolueerd naar TVK-bijeenkomsten: Tijd-voor-Kwaliteit. Daarin bespreken we bijvoorbeeld uitkomsten van het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek), casussen van cliënten, uitkomsten van in- en externe audits en actuele onderwerpen zoals vrijheidsbeperkende maatregelen. Zo ontwikkelt er zich eigenlijk een nieuw type werkoverleg.'

De tweede pijler in de aanpak van Interzorg was het kwaliteitssysteem PREZO, het PREstatiemodel ZOrg, dat door de Stichting Perspekt in samenwerking met branchevertegenwoordigers en cliëntenorganisaties is opgesteld. De domeinen van PREZO VV&T beschrijven vier levensgebieden van de cliënt: lichamelijk welbevinden en gezondheid; woon- en leefomgeving, participatie en sociale zelfredzaamheid en mentaal welbevinden, ooit zo mooi onderscheiden in de normen verantwoorde zorg. Daarnaast staan voor alle prestaties twee ondersteunende pijlers omschreven: een zorgleefplan voor elke cliënt en passende en adequate communicatie met en informatie aan de cliënt. Zes locaties en de Wijkzorg van Interzorg hebben inmiddels een PREZO VV&T certificering. De overige drie locaties volgen naar verwachting op korte termijn.

Het management-developmentprogramma (door Kessels & Smit ondersteund) was er voor de strategisch en tactisch/operationeel leidinggevenden, dus natuurlijk voor de raad van bestuur, de directeur Uitvoering & Innovatie, de lijn- en stafmanagers en de afdelingsverantwoordelijken. Hierin werd veel aandacht geschonken aan het werken en leidinggeven aan een lerende organisatie en werd ook persoonlijke groei bereikt.

Gekozen is voor een aanpak om deze drie pijlers nauw met elkaar te verbinden en in samenhang in te zetten om kwaliteit op een hoger niveau te brengen.



Wat is bereikt?

Prachtig is het verhaal van Astrid-Odile de Visser over wat er is bereikt. 'Op een gegeven ogenblik heb ik de metafoer gebruikt dat Interzorg een schip is op woelige baren. Leidinggevenden van de locatie Hoprank in Peize hebben deze metafoer teruggenomen naar hun Tijd-voor-Kwaliteit-bijeenkomst en daar de medewerkers vragen gesteld: (1) waar vaart dit schip heen, (2) wat is je rol op dit schip en (3) wat voor cliënten varen mee? Hun antwoorden werden als flessenpost aan mij gezonden, bij die post zat ook de uitnodiging aan mij om aan een TVK-bijeenkomst deel te nemen. Het bleek dat men de strategie van Interzorg, die ik in enkele slides had toegelicht, kon verbinden aan hun eigen ambities en aan hun rol als professional. Kijk, dan



heb je het gevoel dat er echt iets aan het veranderen is.'

Zij vervolgt: 'Een onderwerp als hygiëne en infectiepreventie is inmiddels geïnternaliseerd bij de mensen, dit onderwerp is een onderdeel van de dagelijkse routine geworden. Het kwaliteitsbewustzijn is inmiddels echt geland, het zou nu bijvoorbeeld beslist opvallen wanneer er iemand sieraden zou dragen.'

Bij een onderwerp als hygiëne en infectiepreventie gaat het om hygiëne van het personeel en van cliënten, om opslag van medicatie en steriele hulpmiddelen en om de hygiënemaatregelen ten aanzien van de keuken, de verblijfsruimtes en de sanitaire voorzieningen en ruimtes, alsook om de schoonmaak en afvalverwerking. Het gaat om heel praktische zaken als het niet dragen van hand- en polssieraden, de opslag van beschermende kleding, reinigen van patiëntgebonden materialen als tilbanden en gebittenbakjes enzovoort. Was dit voor de Inspectie voor de Gezondheidszorg eerder een reden om Interzorg onder verscherpt toezicht te stellen, inmiddels heeft men vastgesteld dat Interzorg systematisch werkt, dat het management stuurt op resultaat, dat het kennisniveau over voorzorgsmaatregelen op peil is gebracht, dat verantwoordelijkheden hiervoor duidelijk belegd zijn en dat een verandering in cultuur heeft plaatsgevonden. De Visser zegt hierover: 'Dat de IGZ ons op cultuur aansprak, daar waren we eigenlijk blij mee, want cultuur beschouwen we als de sleutel tot het leveren van kwaliteit. Voor mij persoonlijk was er wel een morele afweging, gaan we ons (misschien wel met oogkleppen op) alleen richten op hygiëne en infectiepreventie, of blijven we in de breedte werken aan het verbeteren van kwaliteit. We kozen voor

het laatste en tegelijkertijd heeft Tensen & Nolte Infectiepreventie ons bij hygiëne en infectiepreventie begeleid. Bij zo'n onderwerp hoort een bepaalde benadering, die zich laat kenmerken door een houding dat "als dingen zo zijn, dan moet je er niet over discussiëren", "je met het belangrijkste moet beginnen, zoals weten waarom en wanneer je moet werken met handschoenen en doe daarna de ook, maar minder belangrijke zaken, zoals regels over huisdieren" en "je successen moet vieren" en Tensen & Nolte heeft ons die benadering geleerd. Hoewel de IGZ ons heeft gecompliceerd met de cultuurslag die we hebben gemaakt, durf ik ook te stellen dat we er nog niet zijn.'

Rollen in ontwikkeling

'Ook de rol van de kwaliteitsfunctionaris is gegroeid. De afstand tot het primaire proces is enorm verkleind. Ze ontwikkelen zich nu tot kwaliteitsadviseurs die veel op de locatie aanwezig zijn, daar kennis brengen, de prestatiecoaches helpen en verder ondersteunen bij het maken van plannen en het toetsen van de voortgang. Wat van ze wordt verwacht is dat zij harde en zachte signalen (bijvoorbeeld opgedaan in audits of uit klachten) combineren, beginnen met het belangrijkste en een vertaling kunnen maken naar het bestuur en de toezichthouders,' aldus De Visser. Zij vindt het van belang dat kwaliteit van de lijn is: 'Neem bijvoorbeeld de MIC, die bestond op papier en werd gerund vanuit een kleine commissie, terwijl die informatie onderdeel moet uitmaken van het locatieoverleg en moet terugkomen in de lijnoverleggen op elk niveau. Belangrijk is natuurlijk ook de rol van de behandelaren, zij moesten zich ontwikkelen in hun professionele interesse en specialismen als jongdementie of geriatrische revalidatiezorg oppakken. Juist door die specialisatie is men aanvullend aan de huisarts.'

Samenvattend stelt De Visser dat je in de ouderenzorg steeds moet samenwerken vanuit de agenda van de cliënt. 'De loyaliteit van medewerkers naar de cliënt kun je als een belangrijke trigger gebruiken. En we moeten de brug slaan tussen management en werkvloer. Ik kan boeken met de nieuwste managementinzichten (zoals het interessante boek *Verdraaide Organisaties* van Wouter Hart en Marius Buiting) lezen en erover praten en ik kan richting geven door met mijn mensen een jaarplan te maken en mijlpalen te benoemen, maar uiteindelijk moeten we daar wel iets van terugzien op de werkvloer. Juist daar willen we de slag om kwaliteit winnen.'