

INTERVIEW



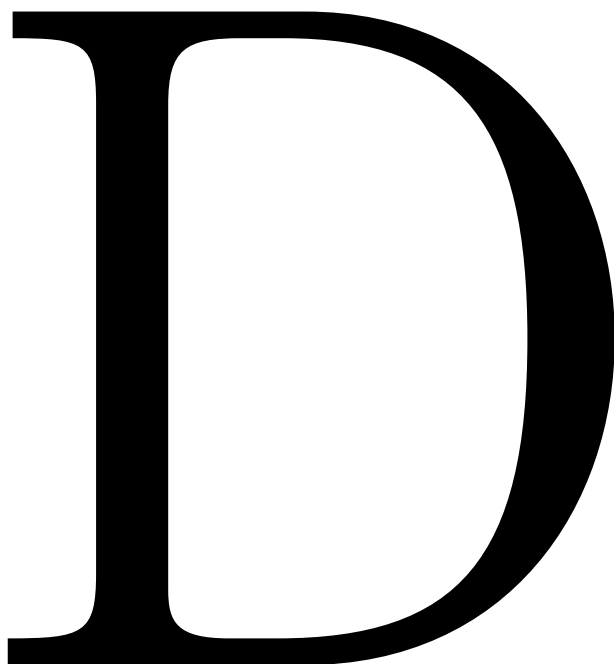
*De zorgmanager van het jaar laat met
Incluzio een frisse wind waaien in de zorg.*

11

PE TER *de Visser*

tekst Bart Kiers
beeld Paul Tolenaar

Directeur Incluzio



De royale receptie van het moderne hoofdkantoor van Facilicom heeft een hippe uitstraling. Er hangt een meters groot digiboard met snel wisselend landelijk nieuws, filmpjes, en activiteiten op sociale media over Inluzio. Ook de spiegel in het toilet is voorzien van deze techniek. Daarop valt te lezen dat Peter de Visser, zorgmanager van het jaar 2019, de dag voor dit interview een uitblinkerslunch had met het koningshuis. Aan tafel met koning Willem-Alexander en koningin Máxima, samen met andere uitblinkers, zoals de BMX-wereldkampioen, een journalist van Trouw en de agrariër van het jaar 2019.

Inluzio, het zorgonderdeel van Facilicom, is gevestigd op de tweede etage van het markante bedrijfspand van de moederorganisatie, in de haven van Schiedam. 'Facilicom is schoonmaak, beveiliging en bouw. Het concept goede ontvangst verkopen we zelf. Dan moet je uiteraard het goede voorbeeld geven', zegt De Visser. Hij praat snel en enthousiast, met drukke handgebaren. Inluzio is een nieuwkomer in de branche die de gevestigde orde flink opschudt. 'Die frisheid willen we vasthouden.'


Het juryrapport is uitermate lovend over de zorgmanager van het jaar 2019. 'Peter de Visser is een jonge energieke bestuurder waar wij zeer van onder de indruk zijn. Hij is met Inluzio een nieuwe, commerciële offensieve speler in de zorgmarkt, maar met groot respect voor bestaande partijen. Hij laat een frisse wind door de zorg waaien. Met name in het sociale domein heeft hij in korte tijd, in een tijd van chagrijn, echte verandering weten te realiseren.'

WAT DOET U ANDERS? 'Er wordt te veel gezeurd en geklaagd in de zorg. Wij gaan gewoon aan de slag en vernieuwen binnen het zorgstelsel zoals het is. Dat doen we vanuit onze kernwaarden: vertrouwen en autonomie. Wij hebben vertrouwen in onze professionals. Zij weten veel beter dan ik wat ze moeten doen. Wij geven ze autonomie en de middelen om met hun vakmanschap de juiste oplossingen te vinden. Een manager moet ze daarbij niet in de weg lopen. Ze krijgen op wijkniveau een budget waarvoor ze de zorg moeten doen. Op operationeel niveau moeten zij de juiste keuzes maken. Zij weten welk individu prioriteit heeft en welke keuzes ze moeten maken.'

ONLANGS WAS IN HET NIEUWS DAT THUISZORGAANBIEDERS NOG STEEDS DE VIJFMINUTENREGISTRATIE GEBRUIKEN, TERWIJL DE MINISTER VAN VWS DIE AL HEEFT AFGESCHAFT. 'De vijfminutenregistratie in de thuiszorg is al door meerdere ministers afgeschaft! Maar werkgevers in de thuiszorg houden er toch aan vast. Het is zo'n hardnekkig controlemechanisme. Wij belasten onze medewerkers in het sociale domein niet met tijdsregistratie. Je moet uitgaan van vertrouwen en sturen op reflectie. Bij die reflectie geven coaches begeleiding. Medewerkers kijken maandelijks samen kritisch naar hun werk en hun beslissingen. Ze reflecteren over waar ze het anders hadden kunnen doen.'

STUURT U DAN HELEMAAL NIET OP FINANCIËN? 'Natuurlijk wel. We kennen onze uitgaven, want die worden voor een groot deel bepaald door het loon. Verder gebruiken we zo veel mogelijk informatie die medewerkers toch al vastleggen voor hun werk. Ze maken bij elke cliënt een ondersteuningsplan aan. Daarin zetten ze, samen met de klant, welke doelen ze nastreven en wat ze gaan doen. Ze houden in dat dossier ook de voortgang bij. Dat doen ze op een uniforme wijze, zodat we met slimme IT de informatie automatisch kunnen laden in dashboards. Die geven bijvoorbeeld overzicht over het aantal indicaties, het aantal geleverde uren, hoe snel mensen worden geholpen en of de doelen worden bereikt. We koppelen dat op wijkniveau aan andere informatie, zoals de sociaal-economische status, het aantal huurwoningen, het aantal mensen zonder baan en het aantal mensen in de bijstand. Het eigenaarschap over de data ligt bij de medewerkers en de klanten.'



A man with light brown hair and blue eyes, wearing a white long-sleeved button-down shirt, stands with his arms crossed against a vibrant blue background with some darker, textured patches. He is smiling slightly at the camera.

**'Managers moeten
zorgprofessionals niet in
de weg lopen'**

LEGT U MEDEWERKERS NORMEN OP? ‘We proberen normeren zo veel mogelijk te voorkomen. In de buurtteams in Utrecht hebben we wel als norm dat we elke nieuwe klant binnen vijf dagen helpen. We zien op onze dashboards ook de caseload per fte en team. Als daarin hele grote verschillen zijn, koppelen we medewerkers aan elkaar om van elkaar te leren. Maar managers bepalen niet wat er gebeurt. We gebruiken de data als trigger voor reflectie in een veilige omgeving. Medewerkers hoeven niet bang te zijn dat we “schuldigen” aanwijzen als dingen niet goed gaan. Ze voelen zich vrij om te bespreken waar ze tegenaan lopen en proberen te zien hoe het beter kan. Zo borgen we de kwaliteit.’

IN DE POLITIEK EN BIJ BELEIDSMAKERS IN DE ZORG GAAN STEMMEN OP OM DE ZORG MEER REGIONAAL TE ORGANISEREN. OM ALLE ZORGAANBIEDERS IN EEN REGIO GOED TE LATEN SAMENWERKEN, MOET ER EEN REGIONAAL ZORGBESTUUR KOMEN. ‘Daar ben ik geen voorstander van. In een wijk heb je nu al allerlei professionals die zich met ouderen bezighouden. De wijkverpleegkundigen, transferverpleegkundigen, huisartsen, praktijkondersteuners van de huisarts, huishoudelijke hulpen, enzovoort. En dan ga je een coördinerend bestuur aanstellen om de samenwerking te organiseren? Wij vinden dat samenwerken tot de basiscompetenties behoort van al die professionals. In Utrecht laten we dat zien met Beter Thuis. Daarbij zetten we in op proactieve ouderenzorg. Daar voegt een coördinerend bestuur weinig aan toe.’

WAT BEDOELT U MET PROACTIEVE OUDERENZORG? ‘We willen, veel meer dan nu gebeurt, voorkomen dat het misgaat met ouderen. Hoe vaak komt het niet voor dat ouderen vallen, naar het ziekenhuis moeten en dat terugkeer naar huis lastig is? Ik heb dat gezien bij mijn eigen vader, die begin 2019 is overleden. Wij dachten soms dat het goed ging, maar

‘Wij gebruiken data als trigger voor reflectie’

PETER DE VISSER

(1976) studeerde aan de Hogere Hotelschool in Maastricht. Hij begon zijn loopbaan als trainee bij Gom Schoonhouden, onderdeel van facilitair bedrijf

Facilicom. Vanaf april 2013 werd hij verantwoordelijk voor het opzetten van een nieuwe zorgtak binnen Facilicom. Dat werd *Incluzio*, waar hij sinds

2014 algemeen directeur is. Sinds september 2019 is De Visser daarnaast lid van de raad van toezicht van stichting JP van den Bent.

dan vonden we hem boven met een delier. Dan was hij helemaal de weg kwijt. Als familie krijg je dan opeens zorgtaken. Juist op dat soort momenten merk je hoe belangrijk het is dat je er als familie bent om aandacht en liefde te geven, vooral als het nog wel goed gaat. Bij mijn vader hebben we toen een wijkverpleegkundige van Buurtzorg erbij gehaald. Zij kwam twee keer per dag langs om er zeker van te zijn dat hij zijn medicijnen innam. Proactieve ouderenzorg gaat er dus over hoe je kunt voorkomen of uitstellen dat mensen niet meer het leven kunnen leiden dat ze willen leiden. Hoe voorkom je dat ze afhankelijk worden van anderen.’

HOE DOET U DAT MET BETER THUIS IN UTRECHT? ‘Bij het ontwikkelen van Beter Thuis hebben we willekeurig 150 ouderen op straat aangesproken met de vraag wat hun grootste zorg was als ze naar de toekomst keken. Ouderen willen bijvoorbeeld veilig ziek kunnen zijn als hun mantelzorger er niet is. Ze hebben zorgen over het bereiden van de maaltijd en over hun woning. We doen nu een experiment met de Stichting Thuis afgehaald, waarin particulieren koken voor een oudere in de buurt. Ik vind dat traditionele zorgaanbieders de neiging hebben te veel vanuit hun eigen perspectief te kijken naar de zorg.’

WAT BEDOELT U DAARMEE? ‘De wijkverpleging handelt bijvoorbeeld te strikt vanuit het medische model. Als iemand een wond heeft, komt de wijkverpleegkundige langs om die te verzorgen. Achter heel veel medische vragen zit echter een welzijns- of zingevingsvraag. Daar moet je wel aandacht voor hebben. Je hoeft niet alles met professionele zorg op te lossen. Wij zoeken bij Beter Thuis maatjes voor ouderen om samen te bewegen en te wandelen. Ook in Amsterdam hebben we een experiment, waarin we welzijn koppelen aan de huishoudelijke hulp die toch al langskomt. Per wijk kijken we wat er aan de hand is. Een medewerker houdt op een vast tijdstip in de week een koffie-uurtje bij de supermarkt. Daar komen de mensen toch al. We laten een buurtbewoner een maaltijd koken in de Jumbo. Dat zorgt voor reuring. Daar houden mensen van. Je moet de oplossingen dichtbij het



leven van mensen zoeken. Dat maakt het werk voor de medewerkers ook veel leuker.'

INCLUZIO MAAKT ONDERDEEL UIT VAN EEN SCHOONMAAK-CONCERN. ZIJN JULIE EEN PRIJSVECHTER IN HET SOCIALE DOMEIN? 'Absoluut niet. Wij schrijven echt nooit met de laagste tarieven in op een aanbesteding. De afgelopen twee jaar zijn we gestopt in circa vijf gemeenten, omdat we hun tarief te laag vonden. We geloven in het toevoegen van waarde. Huis-houdelijke hulp heeft waarde. Daar horen dan ook passende tarieven en een fatsoenlijke indexering bij. Gelukkig geven gemeenten die ook steeds meer.'

KUNT U DAARVAN DE CAO-LONEN BETALEN? 'Dat doen we wel, maar we hebben wel moeite met de indexering. De lonen stijgen enorm hard in de zorg.'

LEKT ER GELD WEG VAN INCLUZIO NAAR HET COMMERCIEËLE MOEDERBEDRIJF? 'Natuurlijk dragen we met onze omzet en rendement bij aan het resultaat van het moederbedrijf. Maar de afgelopen vier jaar heeft het moederbedrijf garant gestaan voor onze

verliezen. Voor de hele zorgtak schrijven we dit jaar voor het eerst zwarte cijfers. We streven naar een rendement van 4 procent. Dat heb je echt nodig om structureel te investeren in bijvoorbeeld ict. Niets is zo frustrerend voor medewerkers om op pad te gaan met ict die vastloopt. Je hebt dat resultaat ook nodig om tegenvallers op te vangen, zoals de indexering van de lonen.'

VERNIEUWING JEUGDZORG Includio is ook actief in de Jeugdzorg. In de gemeente Hollandse Kroon, met 50.000 inwoners, is Includio de enige aanbieder voor jeugdzorg, Wmo en welzijn. Ook in de jeugdzorg doet de nieuwkomer het anders dan anders. Maar financieel gezien is het nog geen succes. Wie de cijfers in de jaarrekening bekijkt, kan niet anders concluderen dan dat Includio Hollandse Kroon technisch failliet is. Het heeft een negatief eigen vermogen van 2,35 miljoen euro, bezit weinig liquide middelen (160.000 euro) en heeft voor 5,1 miljoen euro aan kortlopende schulden uitstaan. Het bedrijf is vrijwel niets waard, want het staat voor 54.710 euro in de boeken.



WANNEER GAAT DE STEKKER UIT INCLUZIO HOLLANDSE

KROON? ‘Wij proberen de jeugdzorg echt fundamenteel anders te doen. We zetten in op het voorkomen van uithuisplaatsingen door naast wijkteams samen met specialistische jeugdzorgaanbieders ook een ambulante specialistisch behandelteam in te zetten. Gedragsdeskundigen stellen zich echt op als gast in het gezin. Ze gaan de eerste twee weken letterlijk bij cliënten op de bank zitten om te observeren wat er aan de hand is. Als het nodig is, organiseren ze een familieberaad waarin de ouders hun verhaal kunnen doen met alle betrokken instanties aan een tafel.

‘Dan blijkt dat iedereen bereid is te helpen. De werkgever toont flexibiliteit met werktijden, zodat de vader thuis kan zijn bij zijn gezin. De woningcorporatie ziet dat een gezin te klein woont en helpt met het vinden van een grotere woning. De juf van school toont meer begrip, omdat ze de context kent. Op deze manier hebben we vijf uithuisplaatsingen voorkomen.’

MAAR FINANCIËEL IS HET GEEN SUCCES. ‘De hele jeugdzorg kampt met financiële tekorten. De gemeente heeft afgelopen zomer een paar miljoen euro bijgelegd. Ze zijn tevreden over ons. Het contract is verlengd voor een jaar. Als Includio besluit om te stoppen, krijgt de gemeente nog een jaar de tijd om een andere partij te zoeken. We zijn in ieder geval nog twee jaar actief.’

NIET IEDEREEN IS TEVREDEN. DRIE ONTEVREDEN MOEDERS HEBBEN EEN FACEBOOK-PAGINA ‘HET LEED DAT INCLUZIO HEET’. ‘Per halfjaar bekijken we of mensen nog ondersteuning nodig hebben. Dat vindt niet iedereen prettig. We hebben deze moeders mediation aangeboden. Maar ze zijn naar de media gestapt en hebben een brief naar de gemeenteraad gestuurd. ‘Ik begrijp dat het lastig is voor ouders. Maar als ze het via de media spelen, komt dat ook heel hard

INCLUZIO

Includio, onderdeel van schoonmaakbedrijf Facilicom, begon in 2014 in de zorg. Includio levert in 75 gemeenten ondersteuning op het gebied van ‘wonen, leven en werken’ aan uiteenlopende doelgroepen. Ze

ondersteunt 34.000 mensen fysiek en 54.000 op afstand. Er werken ruim 2.700 mensen. Na drie jaar bedroeg de omzet al 100 miljoen euro. Voor 2019 komt die uit op 110 miljoen euro. Voor het eerst verwacht Includio ook

een positief resultaat van circa 2 procent. In 2016 bedroeg het verlies nog 2,5 miljoen euro. In 2018 speelde het bedrijf voor het eerst quitte. In 2020 groeit de omzet naar verwachting door naar 120 miljoen euro.

binnen bij onze medewerkers. Die zijn integer en hebben vanuit hun professionaliteit een weloverwogen besluit genomen. Het is een kleine gemeenschap waarin veel mensen elkaar kennen. Dat is scoren over de rug van onze medewerkers.’

HOE ZIET U INCLUZIO OVER VIJF JAAR? ‘Ik verwacht dat steeds meer gemeenten voor het Utrechtse model zullen kiezen. Net als in andere G4-steden is de zorgvraag in vier jaar met 30 procent toegenomen. Maar Utrecht is wel binnen budget gebleven. De meeste gemeenten betalen zorgaanbieders per uur of per arrangement. Als ze een Wmo-beschikking afgeven, maken zorgaanbieders die ook vol. Dat leidt tot onnodige zorg.

Wij krijgen van Utrecht een vast budget per jaar en daar moeten we het voor doen. Wij geven onze 250 hbo-geschoolde medewerkers de ruimte om te bepalen wat er moet gebeuren. We werken niet met beschikkingen. Iedereen met een hulpvraag wordt binnen vijf dagen geholpen. We vertrouwen onze medewerkers en geven ze autonomie om maatwerk te bieden.’

GAAN JULLIE OOK UITBREIDEN IN DE JEUGDZORG? ‘Nee, we willen eerst ervaren wat de inzet op meer preventie en het thuis inzetten van specialistische behandeling op de lange termijn oplevert. Er zijn ook te veel discussies over geld tussen het Rijk en gemeenten. Het stelsel functioneert niet goed. Er is te veel gedoe en onzekerheid.’



‘Wij geven onze hbo-geschoolde medewerkers de ruimte om te bepalen wat er moet gebeuren’