



‘Jouw oplossing is niet altijd dé oplossing’

Includio-directeur Peter de Visser bepleit een ‘radicaal integrale’ aanpak in de uitvoering. En daar is helemaal geen grote systeemwijziging voor nodig, zegt hij. ‘Ik vind het belangrijk dat mensen zien dat ze zelf iets kunnen doen. Binnen het huidige systeem is er heel veel ruimte om tot verandering te komen.’

■ TEKST LAURA CUIJPERS BEELD NIELS BLEKEMOLEN

De decentralisaties van vijf jaar geleden waren een uitgelezen kans voor bedrijven om een plekje te veroveren in het nieuwe sociaal domein. Facilicom, tot dan toe gespecialiseerd in facilitaire dienstverlening, was een van die bedrijven. In 2014 richtte het Includio op, een brede dienstverlener in het sociaal domein die onder andere hulp in de huishouding en zorg op afstand aanbiedt. In Utrecht werken inmiddels ruim tweehonderd professionals van Includio in buurtteams in de wijk, in de gemeente Hollands Kroon in Noord-Holland is het bedrijf integraal verantwoordelijk voor alle taken uit de Wmo en de Jeugdwet en in meerdere Rotterdamse wijken is het via stichting WMO Radar verantwoordelijk voor het gebiedsgerichte welzijn.

Die ‘radicaal integrale’ aanpak van Includio, wat houdt die in? “Radicaal integraal gaat uit van het meest praktische op individueel niveau. Als je een probleem hebt, dan past dat vaak niet precies binnen de definitie van een bepaalde zorgvraag. Bijvoorbeeld: iemand die zijn baan verliest, gaat naar het UWV. Maar thuis ontstaat er druk op het gezin en krijgt hij ruzie met zijn vrouw. Het gaat altijd om de samenhang, terwijl het sociaal domein nu zo is ingericht dat voor alle deelproblemen een expert en een regeling bestaat. En ja, natuurlijk heeft een dokter een andere rol dan een schuldhulpverlener. Maar radicaal integraal betekent voor ons: niet uitgaan van jouw oplossing, maar zo dicht mogelijk komen bij wat relevant is voor degene die tegenover je zit. En dat laat zich vaak slecht vangen in afgebakende taakgebieden.”

Hoe krijg je het voor elkaar om zo te werken? “Als je integraal werken belangrijk vindt, dan moet je niet de uitvoerende taak heel smal maken. Dus niet alles per uur of handeling willen vastleggen. Dat proberen wij echt te vermijden. Een professional heeft aan de ene kant te maken met een mens met een zorgvraag en aan de andere kant met het protocol van de organisatie. Dat protocol kan zó dominant zijn, dat mensen eigenlijk niet meer de ruimte hebben om echt te luisteren. Kijk dus goed naar de voorgeschreven werkwijze en hoe die misschien wel afleidt van dat integrale perspectief. Concreet betekent dat bijvoorbeeld dat onze huishoudelijke hulpen de ruimte hebben om zelf hun werk in te plannen, op basis van wat nodig is per klant. Onze centrale plancapaciteit hebben we daarom afgebouwd.”

Dat betekent ook wat voor het vertrouwen in je medewerkers. “Vertrouwen is cruciaal. In je medewerkers en in je klanten. Ik vind dat we de wereld veel te veel vanuit wantrouwen en incidenten aan het inrichten zijn. Daar zit een idee van maakbaarheid achter. Als we maar continu verbeteren, dan komen we er wel. Ik ben groot voorstander van verbeteren, maar continu verbeteren zal er nooit toe leiden dat we altijd alles foutloos doen. Dus ga ik er gewoon van uit dat dingen fout gaan. En dat is ook niet erg. De kans dat medewerkers fouten maken is kleiner als je hun vertrouwen geeft, dan wanneer je elke fout meteen vertaalt naar een handelwijze die iedereen moet volgen. Daar ben ik van overtuigd. Dat geldt ook voor de discussie over tegenprestaties en uitkeringen. Geen enkel mens wil de hele dag thuis op de bank hangen, iedereen wil nuttig zijn.”



» **Wordt er nog te weinig vertrouwen gegeven?** “Ik vind dat dat veel te weinig gebeurt in organisaties. Kijk naar de administratieve druk, daar wordt veel over geklaagd. Maar we leggen heel veel vast zonder dat een wet dat voorschrijft. Naar mijn ervaring is vrijwel elke gemeente hierop aan te spreken. Dan kun je uitleggen: we zijn aan het registreren omdat jij dat belangrijk vindt, maar dat leidt enorm af van het leveren van kwaliteit. Dus waarom wil je dat eigenlijk weten? Als we dat begrijpen, kunnen we meestal wel een alternatief bedenken waar de gemeente in meegaat.”

Integraal werken betekent ook een einde maken aan het hokjesdenken. “Ja. Ik heb dat zelf met mijn vader meegemaakt die soms zijn medicijnen vergat. De wijkverpleging komt daarvoor langs. Die ziet dan dat hij alleen woont en het steeds moeilijker vindt om contacten met anderen te onderhouden. Een goede wijkverpleegkundige voert daar een gesprek over, maar vaak blijft het daar dan bij; die moet ook weer door. En voor mijn vader was de drempel te groot om er zelf iets mee te doen. Ik vind overigens dat de discussie over hokjes te veel gekoppeld wordt aan stelsels, zoals de Zorgverzekeringswet versus gemeentelijke financiering en de Wet langdurige zorg. Ik denk dat het probleem dieper zit. Namelijk bij het vertrouwen in die professional. De professional moet uitgedaagd worden om los te komen van de eigen oplossingen en durven accepteren dat hij of zij de oplossing misschien helemaal niet heeft.”

Inclusio is onderdeel van Facilicom, van oorsprong een bedrijf in facilitaire dienstverlening. Wat viel op bij de overstap naar het sociaal domein? “Ik vind het fijn dat je in het sociaal domein vanuit een gelijkwaardige positie samen met de opdrachtgever tot vernieuwing komt. Maar in het begin was het ook wennen. Soms vond ik het wel een beetje ‘hoog over’. Dan dacht ik bij een overleg vaak: oké, mooie visie, maar wie gaat dan wat doen? De vertaling naar een concrete uitvoering op de werkvloer is in de facilitaire dienstverlening veel normaler. In het sociaal domein gaat het toch vaker over beleid of een stip op de horizon.”

Welke lessen uit het bedrijfsleven brengen jullie mee naar het sociaal domein? “In het sociaal domein wordt het belang van de taak vaak verward met het belang van de organisatie zelf. De vraag moet zijn wie de taak efficiënt en goed uitvoert. Je kunt natuurlijk altijd zeggen dat er meer mensen zijn met een hulpvraag en dat er dus meer geld moet komen. Maar als aanbieder heb je ook de verplichting om aan te tonen dat geld effectief besteed wordt en dat je dienstverlening relevant is. Dat denken zit bij ons bedrijf in het DNA. Ik moet er wel bij zeggen dat ik niet voor een ongebreideld concurrentiemodel ben; ik geloof helemaal niet in eindeloos aanbesteden. De complexiteit van het sociaal domein vraagt om lange contracten en wederzijds vertrouwen.”

‘Het is vaak ónze overtuiging dat mensen het niet kunnen – laat ze dat toch lekker zelf bepalen’

Gaat dat samen met het maken van winst? “Aanbieders die meer dan 10 procent winst maken en die winst ook nog eens uitkeren aan aandeelhouders, dat is echt niet oké. Aan de andere kant, een gemeente geeft je een budget en wil dat iedereen die dat nodig heeft daarmee snel geholpen kan worden. Zij vragen van jou als aanbieder dat je een risicovolle taak uitvoert en niet bij elk zuchtje tegenwind om extra geld komt vragen. Om risico te kunnen lopen en te kunnen blijven vernieuwen en ontwikkelen, moet je vermogen opbouwen. Wij streven naar een winstmarge van maximaal 4 procent. Dat hebben we ook nodig om te kunnen blijven investeren in vernieuwing.”

Wat brengt de nabije toekomst ons? “Na deze gezondheids crisis zie je de volgende crisis al aankomen. Die gaat over verschillen tussen bevolkingsgroepen die groter worden en de economische recessie. Er

zullen veel mensen ontslagen worden, misschien in de bijstand terecht komen en daardoor hun eigenwaarde verliezen. Ik denk dat het belangrijk is om te laten zien dat we in deze fase zoveel mogelijk mensen aangehaakt houden, zodat we niet over vier jaar weer programma's moeten opzetten om mensen die van de radar zijn verdwenen, boven water te krijgen en te laten meedoen.

Peter de Visser
Na een opleiding aan de hogere hotschool in Maastricht kwam Peter de Visser (1976) in 2007 terecht bij het bedrijf Facilicom, van oorsprong een facilitaire dienstverlener. Sinds 2014 is hij verantwoordelijk voor het bedrijfsdeel Inclusio, dat diensten aanbiedt in het sociaal domein en de zorg. Zijn doel is om praktische principes uit het bedrijfsleven te integreren in zorg, welzijn en dienstverlening. In 2019 koos magazine *Zorgvisie* hem tot *Zorgmanager* van het jaar.

Onze maatschappij is nu fundamenteel aan het veranderen. Er is meer aandacht voor autonomie van consumenten, professionals en organisaties. We moeten aan de slag met de vraag: Hoe kun je dat idee van professionele autonomie en zelfredzaamheid operationaliseren en waarmaken? Een andere ontwikkeling is de ICT. Dat gaat nu heel snel, mede door de coronacrisis. E-health was altijd heel moeilijk te implementeren, maar nu worden beeldconsulten ook gewoon betaald door verzekeraars. Corona heeft daarin een grote versnelling gebracht. Veel professionals waren daar echt geen voorstander van. Van onze medewerkers hoor ik nu dat het bij sommige cliënten wel werkt en bij andere niet. Het gaat om het doel van het contact. Voor terugkerende contacten kan beeldcontact een goed alternatief zijn. Maar als je het vertrouwen van iemand moet winnen, past het minder of helemaal niet. Je ziet ook dat sommige mensen best leerbaar zijn, terwijl we eigenlijk niet dachten dat dat nog kon. Het is vaak ónze overtuiging dat mensen het niet kunnen. Maar laat ze dat lekker zelf bepalen. Dan kan jij, de professional, de dingen doen waarmee je echt iets toevoegt.” *

