



KARIN VAN MOSSEVELDE (ALGEMEEN DIRECTEUR I-MENS)

# “Dam opwerpen tegen dreigende commercialisering van de zorg”

Het woord ‘fusie’ hoort Karin Van Mossevelde niet graag, ze spreekt liever over een nieuwe zorgorganisatie die op een frisse manier naar de zorgsector van de toekomst kijkt. Ruim één jaar nadat Solidariteit voor het Gezin, Thuishulp en vier gerelateerde vzw’s in de thuisverpleging de handen in elkaar sloegen, geeft de algemeen directeur een stand van zaken over i-mens. “We wisten dat 2021 het moeilijkste jaar zou worden. We moeten nog even door de woestijn, maar we zitten op het juiste spoor”, zegt ze vanuit het Gentse hoofdkwartier.

TEKST: DIRK VAN THUYNE | FOTO’S: JAN LOCUS

Nergens was de verzuiling meer aanwezig dan in de zorgsector. De geboorte van i-mens betekende dan ook een opvallende breuk in het Vlaamse zorglandschap. Met 12.000 werknemers is de nieuwkomer meteen één van de grootste spelers in een sector die door de coronacrisis meer dan ooit in de aandacht kwam.

**Op 6 maart vorig jaar kondigden Erwin Devriendt en jijzelf het samengaan van Solidariteit voor het Gezin en Thuishulp aan. Hoever staan jullie vijftien maanden later?**

**Karin Van Mossevelde:** “Van bij de start wisten we dat het een huzarenstukje zou worden om al onze verschillende activiteiten op een harmonieuze manier in een nieuwe structuur samen te brengen. Je mag niet vergeten dat i-mens de enige speler in de sector is die een compleet aanbod in de thuiszorg heeft. Onze zorgspecialisten komen in de huiskamer van voor de geboorte tot en met de palliatieve zorg. Onze organisatie is een samenbrengen van 12 vzw’s die wij onze ‘fabriekjes’ noemen. We hebben gekozen voor een gefaseerde aanpak. De eerste stap was de creatie van een overkoepelende structuur met een algemene vergadering, een raad van bestuur en een directiecomité. Staps-gewijs kantelen we nu één voor één de verschillende fabriekjes

in. Dat is al gebeurd met de kindercare, de dienstencheques en de vrijwilligerswerking. Momenteel zijn we volop bezig met de thuisverpleging. Begin 2022 zal de gezinszorg de complexe operatie afronden en van dan af aan zullen we één grote vzw zijn.”

**Verloopt alles volgens plan?**

“We wisten dat 2021 het moeilijkste jaar zou worden. We moeten nog even door de woestijn, maar we zitten op het juiste spoor. Je mag dat ook niet onderschatten. We moeten bijvoorbeeld alle organisatorische processen op elkaar afstemmen. IT bijvoorbeeld, maar denk hierbij zeker ook aan de statuten van de medewerkers. Iedereen heeft een eigen rugzakje met bepaalde voorwaarden en verworvenheden. We hadden graag voor iedereen het beste uit alle werelden gekozen, maar dat was financieel niet haalbaar. Het zal nog wel enkele jaren duren om alles te stroomlijnen.”

**Wat is misschien minder goed gelukt?**

“We hadden een nauwgezet plan opgemaakt toen we onze nieuwe zorgorganisatie aankondigden, maar we hadden daarbij



## “Door de natuurlijke uitstroom en door onze groei-ambities moeten we dit jaar bijna duizend vacatures zien in te vullen.

natuurlijk geen rekening gehouden met een wereldwijde uitbraak van een nieuw virus (zucht). Achteraf gezien hebben we misschien nog geluk gehad, want was de pandemie enkele weken vroeger uitgekomen, dan zou het pas echt moeilijk geweest zijn. Dankzij de passie en de inzet van onze medewerkers lukt het allemaal wel. Toch merken we steeds vaker dat er iets ontbreekt. De sleutelfactor om van 12 'fabriekjes' een nieuwe organisatie te maken, is verbinding. In coronatijden is het echter allesbehalve evident om dat te bewerkstelligen. Veel collega's werken al maanden met elkaar samen, maar hebben elkaar nog nooit gezien. Dat gebrek aan fysiek contact maakt het zoveel moeilijker om tot verbinding te komen. Op dat vlak hebben we nog wat werk op de plank.”

### **Hoe groot was het cultuurverschil tussen de oorspronkelijke organisaties Solidariteit voor het Gezin en Thuishulp?**

“Beide organisaties kenden elkaar al vrij goed dankzij enkele geslaagde samenwerkingen. We huldigden heel wat gemeenschappelijke waarden zoals nabijheid, solidariteit, zelfredzaamheid, menselijkheid, humanisme,... We deelden bovendien dezelfde toekomstvisie voor de zorgsector. Die staat voor heel wat uitdagingen, zoals de steeds complexer wordende zorg. Als we die zorg betaalbaar willen houden, moeten we streven naar meer samenwerking. Dat is niet altijd even evident. Dat we allebei een pluralistische levensvisie hadden, maakte

het samengaan een pak gemakkelijker. Als het verschil tussen de verschillende partijen op dat vlak te groot is, krijg je de kloof nooit overbrugd. Met i-mens hebben we alvast bewust gekozen om te breken met de verzuiling die zo typisch was voor onze sector. Daarnaast willen we ook een dam opwerpen tegen de dreigende commercialisering van de zorg. Ethisch is het voor ons onaanvaardbaar dat enkel diegenen met geld de noodzakelijke zorgen zouden krijgen.”

### **Is de huidige structuur van i-mens een eindpunt of zijn er nog andere partners welkom?**

“Onze nieuwe organisatie is nog op zoek naar stabiliteit en het zou niet slim zijn om nu al in zee te gaan met andere partners. We hebben onszelf de tijd gegeven tot 2025. Daarna zien we nog wel. We moeten er ook voor oppassen dat er geen monopolie ontstaat want dat is niet wenselijk. Kijk, de zorgsector heeft nood aan schaalvergroting. Als we als maatschappij willen inzetten op thuishospitalisatie, dan moeten we de thuiszorg herorganiseren. Sommige patiënten hebben de klok rond zorg nodig en voor een kleine organisatie is dat niet haalbaar. Door kennis en expertise samen te brengen, zijn we gewapend voor de uitdagingen van de toekomst. Cruciaal is dus een goede afstemming tussen de eerstelijnszorg (thuisverpleging en -zorg, huisartsen, apothekers) en de tweedelijnszorg (ziekenhuizen, revalidatie), maar ook tussen

de verschillende spelers van de eerstelijnszorg onderling. Dat hoeft niet altijd om een fusie te gaan, er zijn ook andere samenwerkingsvormen mogelijk.”

### **Kun je daar een voorbeeld van geven?**

“Ik ben trots dat we aan de wieg stonden van Z-plus, waarin naast i-mens ook andere spelers als Familiehulp en Mederi actief zijn. Z-plus profileert zich als de zorgcentrale van de toekomst en doet dit door onder andere innovatieve technieken te integreren in de zorg. Ik denk daarbij aan een platform voor alarmering, zorg op afstand, telemonitoring enzovoort. Het uiteindelijke doel is om zorgbehoevenden de mogelijkheid te bieden om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen met de grootst mogelijke autonomie. Een ander mooi voorbeeld is de cohortzorg die we in volle coronacrisis hebben uitgewerkt met heel wat verschillende partijen. Onze medewerkers komen dag in dag uit bij heel wat verschillende huishoudens en het risico was groot dat ze het virus verder zouden verspreiden. Door over de bedrijfsgrenzen heen een vast team van verzorgenden en verpleegkundigen te vormen die enkel langskwamen bij (vermoedelijk) besmette personen, konden we dat risico enorm inperken.”

### **I-MENS IN CIJFERS**

Klanten: 100.000  
Personeelsleden: 12.000  
Vrijwilligers: 2.200  
Onthaalouders: 400  
Totale omzet: 400 miljoen euro



**Hoe hebben jullie als zorgorganisatie de verschillende golven van de coronacrisis beleefd?**

“De eerste golf stond helemaal in het teken van materiaalgebrek. We voelden ons aanvankelijk machteloos, toen we onze soldaten naar het front moesten sturen zonder de noodzakelijke beschermingsmiddelen. In de eerste plaats hebben we er alles aan gedaan om onze zorg zo te organiseren dat we de beperkte voorraad zo efficiënt mogelijk konden inzetten. We hebben veel moeten improviseren en dan voel je toch de warmte van onze organisatie én van de maatschappij. Stokerij Konings schonk ons grote flessen handalcohol, maar gezien hun omvang waren die niet zo handig voor onze medewerkers. Van Devos Lemmens kregen we kleinere knijpflacons van 300 ml. Tijdens de week-ends hebben we hier urenlang flesjes zitten overgieten.” (lacht)

**In oktober sloeg het coronavirus een tweede keer toe. Nog harder dan de eerste golf...**

“Wat me van de tweede golf is bijgebleven, zijn vooral de kafkaïaanse maatregelen op het vlak van testen en quarantaine. Ik had de indruk dat sommige virologen en beleidsmakers het ethische aspect helemaal uit het oog waren verloren. De manier waarop we onze mensen moesten opsluiten in de woonzorgcentra, het verbod om op een menselijke manier afscheid te nemen van onze overledenen... Ik kan daar nog altijd niet bij.”

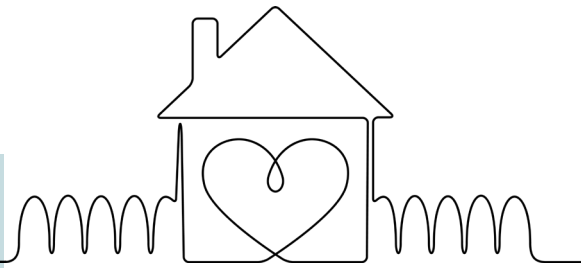
“De derde en hopelijk laatste golf stond dan weer helemaal in het teken van de vaccinatiestrategie. Onze rol daarin is voorlopig beperkt. De overheid heeft gekozen voor het systeem van vaccinatiecentra. Voor de mensen die zich niet kunnen verplaatsen, is de huisarts het eerste aanspreekpunt. Voorlopig lukt dit goed. Mochten de huisartsen overbevraagd worden, dan staan onze thuisverpleegkundigen klaar om in de bres te springen.”

**Zeker in de beginfase kreeg de zorgsector heel wat steun van het grote publiek: applaus, witte lakens enzovoort. Hoe zit dat nu?**

“De solidariteit was aanvankelijk hartverwarmend. De gangen stonden vol met paaseitjes, azalea's en energiedrankjes. In de tweede fase was dat al een pak minder en nu tijdens de derde golf is de steun zo goed als onbestaande. Gewenning treedt nu eenmaal snel op. Dat is jammer, want heel wat mensen in de zorg moeten nog altijd keihard werken om het beestje te verslaan. Eerst was de zorgsector een essentieel beroep, maar dan blijkt bijvoorbeeld dat onthaalouders en medewerkers van crèches niet opgenomen zijn in de lijst van beroepsgroepen die voorrang krijgen bij vaccinatie. Zo'n gebrek aan respect vind ik schrijnend.”

>>

# I-MENS



... is de grootste geïntegreerde speler in de thuiszorg: van thuisverpleging over gezinszorg tot poetshulp. Vrijwilligers zorgen voor oppashulp en vervoer van minder mobiele personen. Naast thuiszorg organiseert i-mens ook kinderopvang (via kinderdagverblijven en onthaalouders) en beschikt het over woonzorgcentra, assistentiewoningen en dagopvangcentra voor ouderen. Wat i-mens uniek maakt, is het aanbod van geïntegreerde zorg: alle vormen van dienstverlening worden op elkaar afgestemd. De nieuwe organisatie ontstond in 2020 door het samengaan van Solidariteit voor het Gezin (opgericht in 1977) en Thuishulp (opgericht in 1950) en hun partners in de thuisverpleging. De naam i-mens verwijst in de eerste plaats naar de mensgerichtheid van de organisatie, maar ook naar het humanistisch pluralisme van de samensmeltende vzw's.

## **Genoeg over corona. i-mens is een uit de kluiten gewassen vzw met een omzet van 400 miljoen euro en met 12.000 werknemers op de payroll. Hoe belangrijk zijn de financiële resultaten voor de organisatie?**

"We runnen deze vzw als een klassiek bedrijf met kwartaalcijfers en budgettering. Dat moet ook, want we hebben als werkgever een grote verantwoordelijkheid ten opzichte van 12.000 gezinnen. Bovendien bestaat een belangrijk deel van onze inkomsten uit overheidsgeld en we voelen ons verplicht om daar efficiënt mee om te gaan. 'Winst' is voor ons echter geen vies begrip. Integendeel, winst is noodzakelijk om een financieel gezonde organisatie te kunnen uitbouwen. Belangrijk is wel dat die winst vroeg of laat ten goede moet komen aan de organisatie, de werknemers of de klanten."

## **Bekijken jullie de evolutie en de rendabiliteit van de verschillende afdelingen apart?**

"Zeker en vast. Maar financiële winst is niet de enige parameter. Bij de analyse

van de resultaten pakken we de maatschappelijke winst mee en we kijken ook altijd naar het totaalplaatje. Zo is het bijvoorbeeld niet zo evident om de afdeling dienstencheques rendabel te maken. Dit heeft voor een stuk te maken met een foutief subsidiesysteem. Toch stoppen we niet met deze activiteit, omdat ze vaak een eerste opstap is naar andere vormen van zorg."

## **De zorgsector telt nogal wat knelpuntberoepen. Hoe moeilijk is het om de juiste mensen te vinden?**

"Dat is één van de topprioriteiten voor onze organisatie. Door de natuurlijke uitstroom en door onze groei-ambities moeten we dit jaar bijna duizend vacatures zien in te vullen. Verpleegkundigen, verzorgenden, poetshulpen, ... Iedereen vist in dezelfde vijver die zo goed als leeg is. We hebben een strategisch comité dat volop bezig is met het uitwerken van een plan om de instroom te verbeteren."

## **Welke zijn de krijtlijnen van dat plan?**

(lacht) "Ik denk dat het geen goed idee is om dit allemaal publiek te maken, want zoals gezegd zijn er nog veel vissers actief. Maar we gaan in alle geval zwaar inzetten op inclusie. Dit heeft voor een stuk met diversiteit te maken, maar ook met gender. De opkomst van nieuwe technologie biedt ook heel wat kansen aan mensen met een handicap. Een verpleegkundige die gekluisterd is aan een rolstoel, is de geknipte persoon voor bijvoorbeeld zorg op afstand en telemonitoring. Onze slogan luidt: 'Iedereen is i-mens'. Het zou erg zijn indien we tegen onze eigen boodschap zouden zondigen."

## **Met de employer branding zit het alvast goed. Tijdens de recente uitreiking van de awards voor Zorgwerkgever van het Jaar kregen jullie alvast de trofee voor de beste branding.**

"De verkiezing bestaat uit tien categorieën en we waren zeker en vast blij met deze trofee. Maar de ultieme betrachting bestaat er toch in om voor al onze stakeholders jaar in jaar uit de beste zorgorganisatie te zijn." ■