

---

# Strategisch plan Integro VZW 2024-2027

---

## Inleidend

Het strategisch plan is gebaseerd op een omgevingsanalyse van de Limburgse context. Kerncomponenten uit de omgevingsanalyse:

- De enorme vergrijzing die specifiek in Limburg voor de deur staat, met een nog hogere intensiteit in Noord-Limburg;
- De gewijzigde verwachtingen van de babyboomgeneratie;
- De ontoereikendheid van het aanbod residentiele ouderenzorg;
- Een dreigende onbetaalbaarheid;
- De grote krapte op de arbeidsmarkt;
- De existentiële vragen over de zin van het huidige concept van residentiele ouderenzorg en de te verwachten evolutie naar meer geïntegreerde vormen van zorg;
- De werking met een meer persoonsvolgend financieringssysteem;
- De grote onzekerheid over het beleidskader voor de sector na 2025.

Het strategisch plan is vervolgens het resultaat van een grondige dialoog met het bestuur en de directieleden, zowel van de ondersteunende diensten als de campussen. Het plan bouwt verder op vorige strategische plannen en is de start van een eerste beleidscyclus van 4 jaren. De directies zullen dit strategisch plan verder vertalen in een strategisch implementatieplan.

## De Vlag van 2027

*“Met Integro VZW zetten we in de regio in op een residentieel, geïntegreerd, kwalitatief en betaalbaar woon-zorg-aanbod voor ouderen met een zware zorgnood en een divers zorgaanbod in andere woonvormen vanuit onze campussen, geënt op de lokale situatie. We doen dit via een duurzaam en doordacht beleid en een samenwerking met partners, Zorgtoppers en bewoners.”*

## 7 strategische doelen

Vanuit bovenstaande focus zet Integro in op volgende strategische doelen:

1. Versterking van de kernopdracht : een thuis voor ouderen met een grote kwetsbaarheid en zware ondersteuningsnood waar normalisatie van wonen en leven centraal staat;
2. Bouwen van een magneetorganisatie in de sector;
3. Expliciteren van een deugdelijke bestuurlijke werking;
4. Verdieping van de bedrijfsvoerende processen;
5. Bewaken van een duurzame financiële exploitatie en betaalbaarheid voor de bewoner;
6. Door middel van samenwerking met bestaande diensten en actoren inzetten op transmurale vormen van zorg en ondersteuning, zorgcontinuïteit en geïntegreerde vormen van zorg en ondersteuning in functie van lokale noden en opportuniteiten;
7. Ontwikkelen van zorg-ondernemerschap en inzetten op innovatie.

# Operationele doelen

1. **Versterking van de kernopdracht : een thuis voor ouderen met een grote kwetsbaarheid en zware ondersteuningsnood waar normalisatie van wonen en leven centraal staat.**
  - 1.1. We verhelderen het begrip ‘persoon met een zware ondersteuningsnood’ als de kerndoelgroep waarop het residentieel aanbod zich richt, alsook concretiseren we de notie ‘normalisatie van wonen en leven’;
  - 1.2. We maken een stappenplan in iedere campus met een vertaling van het concept normalisatie van wonen en leven met inbegrip van de op dat concept aangepaste infrastructuur;
  - 1.3. We zorgen voor de aanwezigheid van de nodige medische, paramedische en verpleegkundige competenties in eigen beheer of in samenwerkingsverbanden;
  - 1.4. We zetten op elke campus actief in op betrokkenheid van mantelzorgers en een dynamische vrijwilligerswerking;
  - 1.5. We implementeren Belrai op een professionele wijze als inschalingsinstrument en ondersteuningsinstrument voor het woon-leef-behandel-plan.
  
2. **Bouwen van een magneetorganisatie in de sector.**
  - 2.1. We investeren in een sociaal- en arbeidsrechtelijk-conform personeelsbeleid;
  - 2.2. We zetten in op een professionele start en begeleiding van nieuwe zorgtoppers;
  - 2.3. We investeren in een werkgeverscultuur waarin maximaal respect voor ieder individu, zorgzaamheid voor medewerkers en een welzijnsbeleid centraal staat;
  - 2.4. We zetten in op een arbeidsorganisatie die beroep doet op het ondernemerschap en geloof in talenten van de medewerker, waarin maximale verantwoordelijkheid, initiatiefrecht en regelruimte belangrijke begrippen zijn.
  - 2.5. We investeren, binnen de budgettaire mogelijkheden, in aantrekkelijke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden;
  - 2.6. We zetten in op vastgelegde basiscompetenties en ruime vormingskansen;
  - 2.7. We zetten consequent in op een aantrekkelijk imago, zowel extern als intern. Het Zorgtoppers-concept staat hierin voorop.
  
3. **Expliciteren van een deugdelijke bestuurlijke werking.**
  - 3.1. Zoals het woonzorgdecreet voorziet, maken we werk van een code goed bestuur met transparantie en participatie als centrale begrippen;
  - 3.2. We brengen participatie op een hoger niveau door middel van opgeleide vrijwilligers;
  - 3.3. We stellen een intern reglement op dat de werking van Integro conform de statuten verder expliciteert en garanties geeft voor integriteit van bestuur;
  - 3.4. We blijven alert voor opportuniteiten om de werking van de organisatie te versterken door de schaal van de organisatie te optimaliseren;
  - 3.5. We nemen actief deel aan het maatschappelijk debat over de plaats van de residentiele ouderenzorg en komen op voor de verzuchtingen van de sector;

- 3.6. We expliciteren onze identiteit met betrekking tot zingeving en levensbeschouwing;
- 3.7. We bereiden ons voor op de massieve nood aan ouderenzorginitiatieven, als gevolg van de laatste vergrijzingsgolf vanaf 2027 en verder.

#### **4. Verdieping van de bedrijfsvoerende processen.**

- 4.1. Na grondig overleg met de campusdirecties wordt voor elke ondersteunende dienst een beleidsplan opgesteld waarin de verwachtingen, afbakeningen en evaluaties van de werking van de ondersteunende diensten wordt verfijnd;
- 4.2. Zonder een keurslijf te vormen in creativiteit maar vanuit de overtuiging dat standaardisering en uniformiseren van de bedrijfsvoering op groepsniveau efficiëntie en winst oplevert, expliciteren we op bindende wijze de grenzen van de diverse beleidsdomeinen van de organisatie en de hiërarchische bevoegdheden van de centrale directeurs. We betrekken de campusdirecties bij de evaluatie van de werking van de ondersteunende diensten;
- 4.3. We formuleren een 'Integro-norm' die moet toelaten op een objectiverende en genuanceerde manier de inzet van medewerkers over de diverse campussen te beoordelen, zowel in functie van de ambitie om genormaliseerd wonen te realiseren als met het oog op het opstellen van de jaarlijkse begroting;
- 4.4. We investeren in digitalisering en innovatie van middelen die de werking ondersteunen, zoals diverse IT-applicaties als een performant bewonersdossier en uurroosterpakket. We bewaken hierbij steeds de veiligheid van de data.

#### **5. Bewaken van een duurzame financiële situatie van de organisatie en betaalbaarheid voor de bewoner.**

- 5.1. We beveiligen de financiële toekomst zo duurzaam mogelijk zonder op de kwaliteit van onze dienstverlening in te boeten. Dat wil onder meer zeggen dat dagprijzen geïndexeerd worden en gewerkt wordt met vastgelegde financiële streefcijfers;
- 5.2. We bekommeren ons over de betaalbaarheid van de dagprijs voor de bewoners en strijden tegen risico's van onderbescherming. We zetten daarom in op een duidelijke communicatie en een invorderingsbeleid vastgelegd op groepsniveau;
- 5.3. We exploreren de mogelijkheden van een innoverend beheer van de onroerende goederen vanuit de overweging dat de kernopdracht de organisatie van de zorg is en niet het beheer van gebouwen.

#### **6. Door middel van samenwerking met bestaande diensten en actoren inzetten op transmurale vormen van zorg en ondersteuning, zorgcontinuïteit en geïntegreerde vormen van zorg in functie van lokale noden en opportuniteiten.**

- 6.1. We organiseren, aanvullend op de kernopdracht, transmurale vormen van zorg, ondersteuning in assistentiewoningen, respijtzorg zoals kortverblijf en dagverzorgingscentra, initiatieven met betrekking tot het bewaken van zorgcontinuïteit en dit in functie van lokale opportuniteiten;
- 6.2. Wij worden geen actor in thuiszorgsituaties buiten onze eigen wooninitiatieven maar werken samen met bestaande actoren in de eerstelijnszones en participeren met onze expertises aan de werking van de eerstelijnszones en bestaande netwerken;

6.3. We integreren de campussen in het buurtleven en initiatieven rond zorgzame buurten.

## 7. Ontwikkelen van zorg-ondernemerschap en inzetten op innovatie.

- 7.1. We bieden ruimte aan en ondersteunen innovatieve projecten onder meer met betrekking tot geïntegreerde zorg, intersectorale samenwerking;
- 7.2. We bestuderen welke technologische innovaties een meerwaarde kunnen bieden met betrekking tot onze kernopdracht;
- 7.3. We digitaliseren planmatig onze bedrijfsvoerende processen waar dit een meerwaarde oplevert;
- 7.4. We verbinden ons met opleidingen en zoeken samenwerking met organisaties die inzetten op innovaties in de ouderenzorg om zo bij te blijven met de nieuwste (wetenschappelijke) inzichten en innovaties op het gebied van ouderenzorg;
- 7.5. We zoeken naar nieuwe vormen van inkomsten, zowel op campusniveau als op niveau van de groep.