

A large white circle with a thin black border is centered on the page. It contains the Intesa logo, the title 'Beleidsplan', and the years '2023 - 2027'.


intesa
boeiend in zorg

Beleidsplan

2023 - 2027

Inleiding

*"Een doel is een droom met een vervaldag. Eerst komt de gedachte. Daarna komt de organisatie van die gedachte in ideeën en plannen. Tenslotte komt de transformatie van de plannen in de realiteit. Zoals je ziet ligt het begin dus in je verbeelding."*¹

De – enigszins controversiële – Amerikaanse zakenman/auteur Napoleon Hill (°1883-1970) benadrukte dat de weg naar economisch succes bepaald wordt door visie en planning. Dat is exact wat we willen bereiken met deze vierde editie van de Intesa-meerjarenplanning.

De toekomst is, per definitie, onzeker. Toch willen we met onze organisatie kwalitatief en kwantitatief blijven groeien. Naast het verder beheren en optimaliseren van wat we hebben, zal de nadruk de komende jaren verschuiven naar ondernemen.

Het woord ondernemen – wij schrijven liever onder-nemen - is een begrip dat op heel wat manieren ingevuld kan worden: het heeft interessante synoniemen zoals aandurven, aanpakken, beginnen te doen, uitvoeren, vastpakken en optillen, ... Woorden die de lezer vaker zal zien in onze planning.

Ondernemen doen we maar beter goed voorbereid: alles begint met een heldere visie op die (onzekere) toekomst, maar ook met de kennis van eigen sterktes en zwaktes én met een goed zicht op de beschikbare en toekomstige middelen.

In goed overleg met onze raad van bestuur en andere stakeholders zijn directie, management en medewerkers aan de slag gegaan om tot dit eindresultaat te komen.

¹ Napoleon Hill – Think and grow rich (1937)



Dit beleidsplan is een vertaalslag van de doelen die we ons stellen.

We maken plannen, staan op en gaan ondernemen. Dàt is onze identiteit, dàt is wie we zijn.

Onze dank gaat uit naar iedereen die, op één of andere manier, heeft meegewerkt aan dit nieuwe beleidsplan. We hebben dit als groep gecreëerd en als groep zullen we dit de komende jaren tot leven brengen.

Borgloon, 4 oktober 2022

Dieter Tuybens
Algemeen directeur

Ann Doucet
Voorzitter van de raad van bestuur

1. Missie, visie en waarden

1.1. Missie

"Een goede missie is uniek en specifiek. Ze kan alleen betrekking hebben op die ene organisatie én de buitenwereld moet meteen weten waar ze voor staat. Een goede toetsingsvraag is: wat zou de samenleving missen als de organisatie er niet was?"²

Onze missie verwoordt zich het best als volgt:

Intesa is een privaatrechtelijke zorgorganisatie die alle vormen van ondersteuning organiseert voor maatschappelijk kwetsbare mensen uit de regio Midden- en Zuid-Limburg.

Wat verstaan we onder maatschappelijke kwetsbaarheid? Een mogelijke definitie is 'een opeenstapeling van kwetsuren door maatschappelijke instellingen die de kwetsbaarheid van een persoon ten aanzien van verschillende systemen en domeinen verhoogt.'³ Voorbeelden daarvan zijn: het hebben van een mentale of fysieke beperking, een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, (tijdelijke) crisissituaties binnen een gezin, armoede, juridische en/of justitiële problematieken, ...

Onze dienstverlening is tijdelijk waar het kan (vb. een onveilige gezinssituatie) maar levenslang waar het moet (vb. een ongeneeslijke of degeneratieve beperking).

Onze missie is terug te vinden in het statutaire doel van de vereniging.

² Toolbox beleidsplanning voor jeugd- en volwassenwerk
<https://beleidsplanning.socius.be>

³ Vettenburg & Walgrave (2009): de theorie van maatschappelijke kwetsbaarheid

1.2. Visie

Hoe kijken we, als zorgspeler, naar de toekomst? Welke relevante factoren kunnen dermate wijzigen dat we onze interne organisatie – in de breedste zin van het woord – daar moeten aan aanpassen?

Hoe kijken we naar individuele (micro) of maatschappelijke (macro) trends?

Op onze website vindt de geïnteresseerde lezer al een heel aantal thematische visieteksten die we hebben gepubliceerd⁴.

Onderstaande tekst geeft onze globale visie op zorg en welzijn weer en is het startpunt geweest bij de opmaak van deze meerjarenplanning.

Visietekst bij de meerjarenplanning 2023-2027:

De zorg- en welzijnssector zal de komende jaren niet zijn wat het vandaag is.

Nieuwe maatschappelijke fenomenen en trends zorgen voor een ommekeer in de manier waarop zorgvragers en zorgaanbieders elkaar benaderen: de stijgende levensverwachting van patiënten/cliënten door een méér performante geneeskunde, budgettaire krapte bij de federale of regionale geldschieter, digitalisering en automatisering van handelingen en processen, werkgevers die andere competenties verlangen van hun medewerkers en omgekeerd,... het zijn maar enkele voorbeelden uit een lange rij.

Onze visie op de zorgsector kan dan wel sterk wijzigen, maar niet de **kwaliteit** waarop wij die zorg willen aanbieden. In een steeds meer concurrentiële omgeving zal de kwaliteit van product of dienst nog meer bepalend zijn voor het voortbestaan van een organisatie. Op dat vlak doen we geen toegevingen: we blijven inzetten op zelfredzaamheid bij onze cliënten en tegelijk op inclusie in

⁴ <https://www.intesa.be/nl/filosofie>

de regio's waar we operationeel zijn. In woonomgevingen willen we warme huiselijkheid blijven brengen, overdag zijn we actief bezig waar het kan. Onze zorg is "op maat" en flexibel en onze teams van zorgverstrekkers worden omkaderd door experts op verschillende (zorg)inhoudelijke vlakken.

Diezelfde kwalitatieve dienstverlening is in deze sector uitsluitend **mensenwerk**, het is niet te robotiseren. Nog méér dan anders ligt de nadruk op het aantrekken en behouden van competente medewerkers die waarde(n)vol zijn voor onze organisatie. Ook het belang om een actieve vrijwilligers-community te creëren en te houden, wordt groter dan ooit. Daarom zetten we in op 'human being management': gedeelde waarden vormen een Intesa-identiteit waar een actief welzijnsbeleid, flexibiliteit en persoonlijke ontwikkeling belangrijk zijn. We willen daarbij neutraliteit en onafhankelijkheid blijven uitstralen. We hechten geen belang aan leeftijd, gender, religieuze of maatschappelijke overtuiging en nemen er tegelijk ook een strikt neutrale positie in.

Intesa heeft ook een heldere zakelijke kant: een sterke financiële basis, gevormd door **rendabele activiteiten**, biedt kansen om uitdagingen aan te gaan. Een professioneel kader zorgt voor een goede balans tussen structuur en ruimte voor flexibiliteit. We stimuleren innovatie, groei en creatief denken, waarbij er een continu evenwicht is tussen pedagogische meerwaarde en betaalbaarheid. Voor een organisatie als de onze breken daarom spannende tijden aan. Indien we deze 'roaring twenties' op een kwalitatieve én financieel gezonde manier willen overleven zullen we creatief, ondernemend maar vooral innovatief moeten zijn. "**Disruptief innovatief**" is een begrip dat wel vaker opduikt in het bedrijfsleven.

Bedrijfsleven. Daarmee is de toon gezet. Intesa evolueert verder van een "instelling voor mensen met een beperking" tot een **zorgbedrijf**. De deelwoorden "zorg" en "bedrijf" zijn hierbij even belangrijk en versterken elkaar. Zorg of welzijn aanbieden laat zich namelijk niet

meer beknootten in de schotten ouderenzorg, jongerenzorg, psychiatrie of gehandicaptenzorg. De zorgaanbieder van morgen is in staat om in zijn regio – wat de definitie daarvan ook moge zijn – zorg/welzijn van A tot Z te leveren. Een zorgaanbieder benadert geen patiënt of cliënt, maar wel een gezin, een familie, een straat of een wijk. Onze typische Intesa-client wordt nu deel van een groter zorggeheel.

Als bedrijf nemen we eveneens onze verantwoordelijkheid op inzake **duurzaamheid** en ecologie: we promoten duurzaamheid in onze processen en streven naar een energie-neutrale infrastructuur en rollend materieel.

Intesa is een **meerwaarde** voor het algemeen maatschappelijk welzijn: zo profileren wij ons als de referentiepartner naar externe organisaties, lokale beleidsmakers en onderwijsinstellingen. We willen een actieve schakel zijn in het "triple-helix"-model voor welzijn in Limburg. Die meerwaarde maken we kenbaar door een **assertieve en eigentijdse communicatie**: het is de vertaling van onze doelen, zowel intern als extern.

Het zorgbedrijf van de nabije toekomst wordt geleid door een team van ervaren professionals met complementaire competenties. Zo uitdagend zien we de toekomst en zo willen wij diezelfde toekomst omarmen.

1.3. Waarden

De waarden geven aan waar de organisatie belang aan hecht, op welke manier ze gepercipieerd wil worden door externen, al dan niet belanghebbenden. Die waarden moeten uitgedragen worden door iedereen die (deels) vergoed wordt door de organisatie, of die de organisatie op één of andere manier vertegenwoordigt. Het bezitten én uitdragen van die waarden zijn een noodzakelijke voorwaarde om, op welke manier dan ook, deel te kunnen uitmaken van Intesa. Zo niet, spreken we over “waarden-loos” voor Intesa; zo wel, hebben we het over “waarden-volle” medewerkers.

We kozen er voor om onze medewerkers en de cliëntenraad te laten bepalen wat onze bedrijfswaarden zijn. Via beelden kon elke persoon aangeven welke waarde belangrijk is in haar/zijn context, individueel en per team. De vijf meest voorkomende waarden vormen vanaf nu de kernwaarden van onze organisatie.



Zorgzaamheid:

Deze waarde heeft vele gezichten: kwetsbare mensen leggen vaak hun lot in onze handen. Daarom willen we zorgzaam zijn voor hen, maar ook voor onze collega's, voor het materiaal dat we ter beschikking hebben, ...

Zorgzaamheid heeft als doel de ander op zijn gemak te doen voelen door aandacht en betrokkenheid te tonen voor wat er leeft bij de ander. Aandacht hebben voor de medemens en de wereld zijn eigenschappen die een zorgzaam mens kenmerken.

Respect:

Zorgzaamheid en respect gaan vaak hand in hand. Respect hebben betekent echter ook: regels volgen, respect voor collega's, leidinggevendenden, structuren, beslissingen en afspraken.

Respect is ook zelfrespect want je mag best wel uitgaan van je eigen waarde.

Wie respect geeft, geeft waardering; wie respect ontvangt, krijgt erkenning om wie hij/zij is.

Professionalisme:

We zijn een gekende zorgorganisatie in de regio, en erkend door de Vlaamse overheid. Alle betrokken stakeholders verwachten van ons dat we professionele zorg bieden en daar een sterke en efficiënte organisatie rond bouwen.

Professionalisme gaat over beroepsbekwaamheid. We zijn vakkundig in hetgeen we doen, in ons beroep. We hebben kennis en zetten deze kennis om in handelingen.

Authenticiteit:

We zijn wie we zijn en doen ons ook niet anders voor. We onderscheiden ons het best door dicht bij onszelf te blijven.

We houden van een open, eerlijke bedrijfscultuur waar ruimte is voor debat en kritische, constructieve feedback. We doen dit in een omgeving waar we in elkaar geloven.

Vertrouwen:

Iedereen die zich verbindt aan Intesa start met een voorraad vertrouwen dat hij/zij meekrijgt. Je hoeft het dus niet eerst te verdienen. We verwachten wel dat iedereen het vertrouwen goed beheert en zelf ook vertrouwen geeft want vertrouwen is nauw verbonden met geloofwaardigheid.



2. SWOT

Kén je organisatie: besef en benoem waar je (minder) goed in bent. Het houdt een spiegel voor die noodzakelijk is om kansen en valkuilen te ontdekken en om beslissingen te nemen.

Samen met het managementteam en inhoudelijke experts maakten we een interne analyse om dan van daaruit, in een volgende fase, strategisch te gaan plannen.

Hoe zijn we te werk gegaan? In de voorbije strategische planningen koppelden we onze acties aan drie 'rollen' die we voor onze organisatie zien, met name die van

- Zorgaanbieder
- Onderneming
- Werkgever

We hebben ook nagedacht over sterkten en zwakten in onze communicatie, dat transversaal over onze pijlers heen zweeft.

Hoewel we deze werkwijze hebben verlaten voor wat de doelstellingen betreft hebben we de indeling wel behouden voor de interne analyse. We hebben onderzocht, bevraagd, gedebatteerd waar we - voor elke rol - goed en minder goed in zijn. In diezelfde periode hebben we, samen met anderen, gebrainstormd over opportuniteiten en bedreigingen.

De resultaten van dit denkwerk zie je hieronder:

2.1. Intesa als zorgaanbieder

Sterkten

- ✓ Door ons brede zorgaanbod werken we heel flexibel en creatief: we blijven vraaggericht zoeken tot we maatwerk hebben afgeleverd,
- ✓ Een sterk groeiende activiteit in ambulante dienstverlening, dankzij de goede reputatie die we er hebben,
- ✓ Een erg kwaliteitsvol team van pedagogen en sociale dienstverleners.

Zwakten

- ✓ We doen te graag 'alles': het ontbreekt ons aan een duidelijke doelgroepafbakening én een visie daarrond,
- ✓ De groep cliënten wordt globaal ouder waardoor onze bestaande infrastructuur niet altijd voldoende toegankelijk meer is,
- ✓ De betrokkenheid van het netwerk in de woonhuizen moet ruimer opgevat worden.

Kansen

- ✓ Het grote potentieel aan intersectorale samenwerking in onze regio (psychiatrie, rusthuizen, bijzondere jeugdzorg,..),
- ✓ De sterk ontwikkelde academische kennis van onze expertenteams kunnen we extern inzetten,
- ✓ Inspelen op de aandacht voor Mental Health bij de cliënten via sport, gezonde voeding en allerhande maatschappelijke activiteiten.

Bedreigingen

- ✓ De steeds wisselende doelgroepen die een PVB-budget ontvangen maken het moeilijk om een lange termijn-zorgplanning te maken,
- ✓ Zullen jongeren blijven kiezen voor een zorgopleiding, zodat de continuïteit in dienstverlening gegarandeerd blijft?

2.2. Intesa als organisatie

Sterkten

- ✓ We zijn een goede en betrouwbare partner voor andere organisaties. We hebben een sterk netwerk in het (Limburgse) bedrijfsleven en kunnen die contacten gepast inzetten,
- ✓ We beschikken over uitstekende tools die de subsidiestromen optimaliseren,
- ✓ Bij kosten en/of investeringen zoeken we voortdurend het evenwicht tussen betaalbaarheid (cliënt) en haalbaarheid (Intesa).

Zwakten

- ✓ Eilandvorming: er is te weinig kennisdeling en verbinding tussen zorg en organisatie, tussen leefgroepen en ateliers onderling,
- ✓ Risico's bij sleutelfuncties: er is nood aan een strategische successieplanning als gevolg van het gebrek aan sparring partners en back-up plannen,
- ✓ Timemanagement binnen de projectwerking: er lopen vaak te veel projecten waar (te?) veel medewerkers bij betrokken zijn en er te weinig in de diepte wordt gewerkt.

Kansen

- ✓ Het grote potentieel aan (modulaire) infrastructuur die via alternatieve financiering beschikbaar wordt gesteld,
- ✓ Samenwerking met partners kan het operationele risico bij éénmansfuncties verkleinen en de globale vaste kosten doen afnemen,
- ✓ Het post-corona tijdperk doet een behoefte ontstaan naar kleinschalige evenementen.

Bedreigingen

- ✓ Er is onvoldoende standvastigheid in het regelgevend kader: zowel de financieringsvormen, de wetgeving zelf als de toezichthoudende functies van de overheid zorgen voor "red tape" (en dus nutteloze werkdruk) en onzekerheid,
- ✓ De steeds snellere technologische ontwikkelingen stroken niet altijd met wat onze doelgroepen nodig hebben.

2.3. Intesa als werkgever

Sterkten

- ✓ We realiseren het eerder opgelegde doel om een preferente werkgever te zijn: we halen hoge scores bij de meting van de medewerkerstevredenheid, we hebben relatief weinig openstaande vacatures,
- ✓ We hebben veel aandacht voor het welzijn van medewerkers door onder meer een uitgebreid VTO-aanbod, een goed uitgewerkt vrijwilligersbeleid, een uitgebalanceerd geheel van extralegale voordelen en aanvullende tewerkstelling,

- ✓ Medewerkers bij Intesa krijgen veel vertrouwen en onafhankelijkheid in de organisatie van hun taken.

Zwakten

- ✓ Het Intesa-groepsgevoel ontbreekt. Twintig jaar na de fusie van Ago en Elkon is er nog steeds geen overkoepelende I-factor,
- ✓ Er is te weinig aandacht voor onboarding van nieuwe medewerkers,
- ✓ De kennis bij éénmansfuncties is onvoldoende geborgd.

Kansen

- ✓ Stagebeleid: onze geografische ligging laat ons toe om samenwerking met hogescholen verder te verhogen,
- ✓ We zijn een aantrekkelijke werkgever voor zij-instromers dankzij o.m. de baremieke verloning en de verlofregeling in de sector.

Bedreigingen

- ✓ Het sterk inperken van de werkingsmiddelen kunnen voor een te grote werkdruk zorgen,
- ✓ War for talent: het moeilijker vinden van geschikte medewerkers, vooral bij leidinggevende of expertise functies.

2.4. Communicatie

Sterkten

- ✓ Onze interne communicatie is open, transparant en informeel,
- ✓ Onze nieuwsbrieven voor medewerkers en vrijwilligers,
- ✓ We zijn aanwezig in netwerken die onze organisatie een positief imago bezorgen.

Zwakten

- ✓ We investeren (mensen en middelen) nauwelijks in communicatie,
- ✓ We hebben geen echte visie op communicatie,
- ✓ Onze feedback-cultuur is niet overal voldoende aanwezig.



3. Speerpunten 2023-2027

Gewapend met alle informatie die we beschreven in de vorige hoofdstukken, zijn we gaan dromen. Wat is het ideale Intesa zoals we het graag zien evolueren in de komende vijf jaar? Op basis van die denkoefening hebben we al onze doelen, plannen en projecten verzameld onder vijf slagzinnen en een aantal operationele doelstellingen (OD). Korte, krachtige termen die weergeven wie we zijn en wat we willen bereiken.





OD 1:

Wij bieden kwalitatieve zorg op maat door een specialisatie per cluster, zowel op vlak van aanbod, zorgnood, infrastructuur als pedagogische vaardigheden. We vertalen dit in een eigen visie per cluster.

OD2:

Elke cliënt heeft een volledige beeldvorming en een multidisciplinair zorgplan.





OD1:

We richten de Intesa Academy op waarbij we de aanwezige expertise intern versterken en extern vermarkten.

OD2:

We creëren verbondenheid in een eigen buurt door de oprichting van een ontmoetingscafé.

OD3:

Projectmanagement wordt de vaste werkwijze om opdrachten tijdig, binnen budget, met de juiste mensen en met het beoogde eindresultaat af te leveren.

OD4:

We zijn een wendbare en efficiënte organisatie door een continue marktanalyse af te zetten tegen de financiële en operationele bezetting van de eigen werking.





OD1:

We beperken de administratieve lasten door procedures te herbekijken en, waar nodig, in te zetten op digitalisering.

OD2:

“Meten is weten” wordt ingeburgerd om te komen tot beter onderbouwde beslissingen.

OD3:

We spelen in op innovatieve (technologische) trends om de zorgkwaliteit te verhogen.

OD4:

We hebben (meer) aandacht voor het proactief grijpen van marktopportunities.





OD1:

In samenwerking met de sociale partners komen we tot een actief welzijnsbeleid dat de mentale en fysieke gezondheid van de medewerkers bevordert.

OD2:

Een sterke verbondenheid tussen medewerkers onderling leidt tot een Intesa-groepsgevoel en een hogere retentie.

OD3:

Een sterke en uitgebreide vrijwilligers-community zorgt ervoor dat cliënten meer aandacht en hulp krijgen, en versterkt ons team van vaste medewerkers.

 **Samen duurzaam**

OD1:

We gaan proactief op zoek naar intersectorale samenwerking en/of we betreden nieuwe markten in eigen beheer.

OD2:

We zetten in op (grote of kleine) duurzame samenwerkingen om effectiever te werken en efficiëntiewinsten te behalen.

OD3:

Een risicoanalyse (RMA) van elke functie binnen Intesa zorgt voor stabiliteit, kwaliteit en continuïteit in de bedrijfsvoering.

OD4:

Het patrimoniumbeleid is afgestemd op de wisselende zorgnoden.



