



STRATEGIEPLAN 2023 - 2025

**Der Generalversammlung vorgestellt durch den Verwaltungsrat am
21. Dezember 2022**

Gemäß dem wallonischen Demokratie- und Dezentralisierungskodex, sowie dem Art. 25 der Satzungen von INAGO, hat die Generalversammlung des Jahresendes, nach der Hälfte der kommunalen Legislaturperiode, hat zwingend auf ihrer Tagesordnung die Genehmigung eines dreijährigen Strategieplans, der jeden Geschäftsbereich identifiziert und insbesondere einen Bericht enthält, der eine Verbindung zwischen den genehmigten Konten der drei vorangegangenen Geschäftsjahre und den Entwicklungs- und Realisierungsperspektiven für die nächsten drei Jahre herstellt, sowie die Betriebs- und Investitionsbudgets für jeden Geschäftsbereich.

Er enthält Leistungsindikatoren sowie qualitative und quantitative Ziele, die eine interne Kontrolle ermöglichen und deren Ergebnisse in einem Dashboard zusammengefasst werden.

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	4
B. Strategische Ausrichtung 1: Die Aufgaben der Interkommunalen und die den Bewohnern/ Leistungsempfängern angeboten werden	4
C. Strategische Ausrichtung 2: Personalressourcen und Qualitätsziele	6
2.1. Die Personalressourcen	6
2.1.1. Die Mitarbeiter	6
2.1.2. Das Ehrenamt.....	9
D. Strategische Ausrichtung 3: Die Struktur der Interkommunalen und ihre Einbindung in Netzwerke	10
3.1. Das interne Organigramm und seine Entwicklung	10
3.2. Das Engagement in die Senioren- und Sozialpolitik der angeschlossenen Gemeinden	11
3.3. Das Engagement in KATHLEOS	11
3.4. Die Zusammenarbeit mit regionalen Krankenhäusern und Krankenhausnetzwerken	12
3.5. Die Beziehungen zu den öffentlichen Pflegeheimen auf dem Herver Plateau	12
3.6. Das Engagement in den repräsentativen Organisationen des Sektors	12
3.7. Die Beteiligung « von » und « in“ der Zivilgesellschaft	13
3.7.1. Die VoG ABTF (association des bénévoles des Trois Frontières)	13
3.7.2. Die VoG Sonnenschein	13
E. Strategische Ausrichtung 4: Die Infrastruktur	13
4.1. Die Immobilien-Infrastruktur	13
4.2. die bewegliche Infrastruktur	14
F. Strategische Ausrichtung 5: Die Nachhaltige Entwicklung –transversal – in den vorgehenden strategischen Ausrichtungen	14
G. Strategische Ausrichtung 6: Der Erhalt der Werte der Interkommunalen – transversal – in den vorgehenden strategischen Ausrichtungen	14
6.1. In den Beziehungen zu den Nutznießern unserer Dienstleistungen	15
6.2. In der Verwaltung des Personals	15
H. Strategische Ausrichtung 7: Die Finanz- und Haushaltsmittel	16
7.1. Die Entwicklung der letzten Jahre und des laufenden Jahres	16
7.2. Die Entwicklung in 2023	16
7.3. Die zukünftige Entwicklung	18
I. Strategische Ausrichtung 8: Die Kommunikation und die Digitalisierung	18

8.1. Die Kommunikation	18
8.2. Die Digitalisierung	18
8.3. Die Datensicherung	18
J. Die Leistungsindikatoren	19

A. Einleitung

Nach der Hälfte dieser Amtszeit schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung Wege und Perspektiven für die nächsten drei Jahre und die fernere Zukunft vor.

Seit Beginn dieser Legislaturperiode hat es nicht an Herausforderungen gefehlt: COVID-19-Pandemie, Energiekrise, Mangel an qualifiziertem Personal, Entwicklung des Sektors durch die Fusion von Häusern und die Schaffung von Netzwerken. Trotz all dieser Umbrüche und Veränderungen, blickt die Interkommunale INAGO weiterhin entschlossen optimistisch und zuversichtlich in die Zukunft.

Diese Interkommunale ist so, wie sie jetzt ist, dank all ihrer aufeinanderfolgenden Verantwortlichen, die die **Kontinuität** der Werte und die **Entwicklung** der Ressourcen gewährleistet haben. Es ist auch den Hunderten von Menschen zu verdanken, die sich mit Leib und Seele für diese Projekte eingesetzt haben, sei es als Mitarbeiter oder als Ehrenamtliche.

Der Verwaltungsrat ist Teil dieser Perspektive der Kontinuität und Entwicklung und hält die Struktur im Einklang mit einer Welt in ständigem Wandel.

Dieses Programm wird der politische Leitfaden des Verwaltungsrats sein, der im Tagesgeschäft vom INAGO-Direktionskomitee unterstützt wird. Es muss eines der Kriterien sein, die die Wahl des zukünftigen (und erst zweiten) Generaldirektors der Interkommunalen bestimmen, da der jetzige Generaldirektor im Januar 2025 nach fast 40 Dienstjahren in den Ruhestand treten wird.

B. Strategische Ausrichtung 1: Die Aufgaben der Interkommunalen und die den Bewohnern/ Leistungsempfängern angebotenen Dienstleistungen

Die Aufgaben sind in den INAGO-Statuten definiert (Artikel 4), wobei davon ausgegangen wird, dass weitere medizinisch-soziale Sektoren per Satzungsänderung hinzugefügt werden können.

❶ Die kollektive Unterbringung alter und/oder pflegebedürftiger Personen in Seniorenheimen und Senioren- und Pflegeheimen (MRS), Tagesstätten inbegriffen

Aktuell verwaltet INAGO:

Die Residenz Regina: 90 Langzeitaufenthaltsplätze (davon 63 MRS = 70 % ihrer Kapazität), 3 Kurzaufenthaltsplätze (maximum 3 Monate/Jahr), 10 Tagesplätze in der Tagespflege und dem Tagesaufenthalt, 13 betreute Wohnungen für Senioren. Die Anzahl Beherbergungsplätze für Langzeitaufenthalte, vor allem aber für Kurzaufenthalte, reicht nicht aus, um die Nachfrage zu befriedigen (Wartelisten). Die Eröffnung der Residenz Leoni hatte diese Nachfrage verlangsamt, doch hat diese Einrichtung nun ihre maximale Kapazität erreicht. Die Tagesstätte kann noch weiter ausgebaut werden (ihre Tätigkeit musste während der Pandemie eingestellt werden).

Das Wohn- und Pflegezentrum Sankt Joseph: die 60 Langzeit-MRS-Plätze sind ganz den Bewohnern gewidmet, die aufgrund ihrer Pathologie/Beeinträchtigung nur sehr schwer einen Platz in anderen Einrichtungen finden. Durch die Renovierung des alten Flügels könnten die Beherbergungsplätze erweitert werden, wobei gleichzeitig eine spezielle Zulassung für die Unterbringung von Menschen mit schweren Beeinträchtigungen (die bereits in einer Wohneinheit untergebracht sind) beantragt werden könnte.

Die Residenz La Kan: 103 Langzeitaufenthaltsplätze (davon 60 MRS = 58 % ihrer Kapazität) und 12 Kurzaufenthaltsplätze. Diese Kapazität entspricht dem lokalen Bedarf. Die Einrichtung sollte langfristig mehr MR-Plätze in MRS-Plätze umwandeln, wenn sich das Profil der neuen Bewohner in diese Richtung entwickeln sollte.

② Die stationäre Palliativeinheit « Foyer Horizont »

Angesichts der Komplexität des Krankenhaussystems wird diese Einheit ab dem 1. Januar 2023 von der Krankenhausgruppe CHC in Lüttich verwaltet. Die Einheit wird in Moresnet bleiben und die Hotellogistik wird vom Wohn- und Pflegezentrum Sankt Joseph übernommen.

③ Die individuelle oder kollektive Unterbringung alter und/oder pflegebedürftiger Personen in Übergangseinrichtungen wie « betreute Wohnungen », « Seniorenwohnungen »

Es gibt nicht genügend betreute Wohnungen für Senioren. Diese Art von Wohnraum muss sich in der Nähe einer Seniorenresidenz befinden. Derzeit wird darüber nachgedacht, die Residenz La Kan mit einem solchen zusätzlichen Service auszustatten.

Die Unterkunft für Menschen mit einer leichten Beeinträchtigung „L’Envol“ (4 Wohnungen für 12 Personen) auf dem Gelände des Pflegezentrums St. Joseph befindet sich im Genehmigungsverfahren. Ab dann ist eine finanzielle Intervention der AVIQ via Einzelvereinbarungen möglich.

INAGO steht den angeschlossenen Gemeinden weiterhin zur Verfügung, wenn es darum geht, alternative Formen des gemeinschaftlichen Wohnens für Senioren oder für Menschen mit einer Schwäche, sei es aufgrund einer Beeinträchtigung oder einer sozialen Situation, zu entwerfen. Es müssen Synergien sind mit den auf dem Gebiet der Interkommunalen tätigen Sozialwohnungsgesellschaften gefunden werden.

Die Überlegungen mit dem ÖSHZ Aubel in einigen Bungalows in der Nähe der Residenz La Kan betreute Wohnungen einzurichten, können in die Verhandlungsphase eintreten.

④ Das Anmieten von Räumlichkeiten zu medizinisch-sozialen Zwecken (Poliklinik, ...).

Im Pflegezentrum St. Joseph, wurde die vom Krankenhaus Eupen betriebene Poliklinik durch die Ankunft mehrerer Fachärzte und Paramediziner neu belebt. Nach der Renovierung des alten Gebäudeflügels wird das MOVE-Netzwerk (die Krankenhäuser des CHC sowie die von Eupen und Sankt Vith) dort spezialisierte ambulante Dienste einrichten (onkologische, kardiologische, neurologische Revalidierung, ...).

Das Ärztehaus AMIKEJO (VoG), das aus mehreren Allgemeinmedizinerinnen, Pflegepersonal und Kinesitherapeuten besteht, wird ab dem 1. Januar 2023 einen Teil des Erdgeschosses belegen.

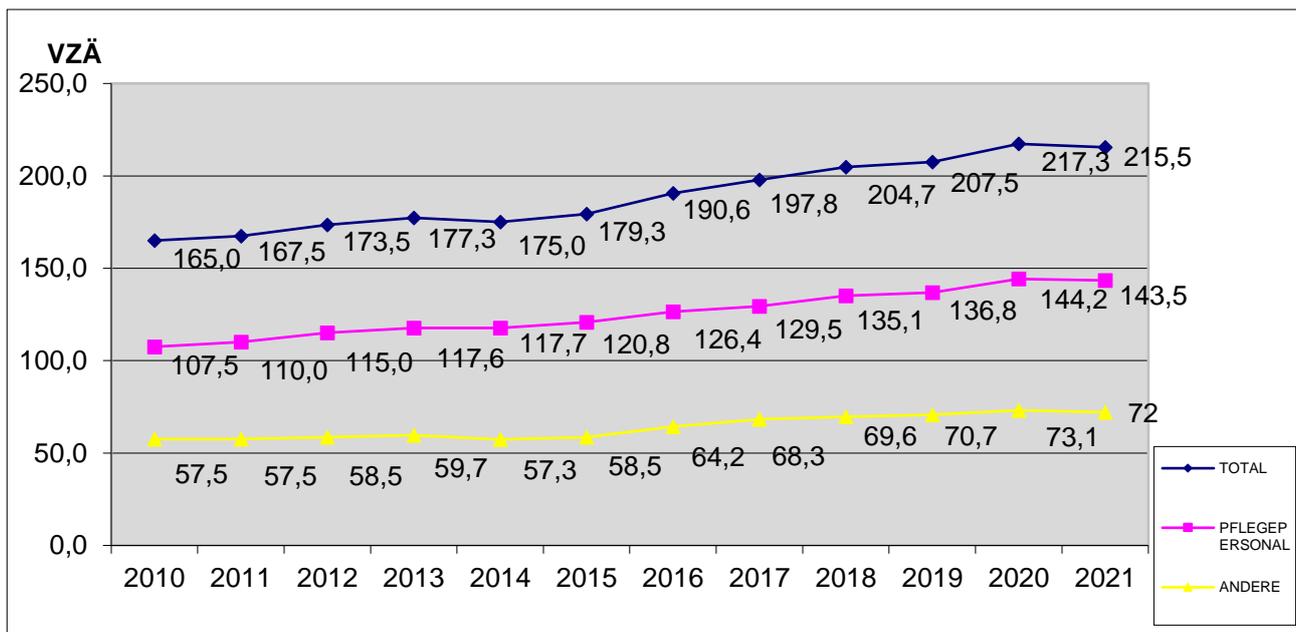
In der Residenz La Kan wird das CHR Verviers auch seine Poliklinik neu beleben. Das Krankenhaus wird diese zu seiner Außenstelle im Norden des Bezirks machen. Im Jahre 2023 wird die Sichtbarkeit verbessert, die Anzahl der Sprechstunden erhöht und das Terminvergabesystem geändert. Das Empfangsbüro der Residenz La Kan wird stärker in die Patientenverwaltung eingebunden.

C. Strategische Ausrichtung 2: Personalressourcen und Qualitätsziele

2.1. Die Personalressourcen

2.1.1. Die Mitarbeiter

2.1.1.1. Die Entwicklung des Beschäftigungsvolumens



Das Beschäftigungsvolumen ist seit dem COVID-Jahr 2020 stark angestiegen, unter anderem und vor allem dank der speziellen AVIQ-Förderungen zur Schaffung von Arbeitsplätzen.

INAGO wird sich bemühen, das Gesamtvolumen in den kommenden Jahren nicht weiter zu erhöhen.

Die praktische Notwendigkeit, aufgrund des Pflegepersonalmangels Personal mit unterschiedlichen Qualifikationen einzustellen, macht es umso wichtiger, die ausgeführten Handlungen qualitativ zu betrachten. Diese Aufgabe obliegt in erster Linie den Verantwortlichen der Wohneinheiten. Letztere müssen jedoch verstärkt durch Personen mit hoher Kompetenz in den Bereichen Pflegequalität und Ernährungsberatung unterstützt werden. Diese beiden Stellen, die im Rahmen

der Allgemeindienste vorgesehen sind, sind derzeit nicht besetzt und sollen so bald wie möglich besetzt werden.

2.1.1.2. Die Personalstruktur

Die Interkommunale wird den Ausbau von Begleitpersonal bei den täglichen Lebensverrichtungen (die „Wohnbereichsleiter/-innen“) fortsetzen, das aus dem paramedizinischen Personal (Kinesi- und Ergotherapeuten, Logopäden, ...) oder dem sozialpädagogischen Personal (Erzieher, Psychologen, Sozialarbeiter, ...) rekrutiert wird. Die Anwesenheit dieses multidisziplinären Betreuungspersonals, das ursprünglich für Bewohner mit kognitiven Störungen gedacht war, erweist sich auch für die anderen Bewohner unserer Seniorenheime als sehr vorteilhaft.

Im Pflegezentrum St. Joseph, wird die Funktion des Ergotherapeuten (für individuelle Betreuungen) nach dem Vorbild der beiden anderen Einrichtungen ausgebaut.

Die zusätzliche Anwesenheit von Logistikhelfern in den Wohneinheiten muss erwogen werden.

2.1.1.3. Die Begleitung der Mitarbeiter

Die Qualität der erbrachten Dienstleistung geht Hand in Hand mit der Qualität des Personals. Die Komplexität der Berufe erfordert, dass man das Personal während seiner gesamten Laufbahn begleitet. INAGO muss mehr in diesen Bereich investieren, insbesondere durch die Besetzung von zwei freien Stellen in den Allgemeindiensten: eine verantwortliche Person für die Pflegequalität und ein Ernährungsberater. Ihre Beratungsaufgaben, die sie durch eine intensive Präsenz in den Einrichtungen wahrnehmen, ermöglichen es den verschiedenen Berufsgruppen, mit den neuesten wissenschaftlichen und technologischen Entwicklungen Schritt zu halten.

- Der Empfang

Seit 2018 gibt es ein Verfahren zum Empfang von neuen Mitarbeitern (alle Arten von Verträgen, einschließlich Artikel 60) mit einer „Patenschaft“ (etwa 30 schon länger anwesende Personalmitglieder haben sich bereit erklärt die Neuankömmlinge anzulernen). Diese Gruppe von Paten erhält ein Coaching. Die Information (mittels einer Checkliste) und die Ausbildung (je nach Thema) sind auf die ersten drei Monate der Anstellung verteilt. Dieses Verfahren wird in diesem Dreijahreszeitraum fortgesetzt und weiterentwickelt. Bei den Einstellungen wird auch die Fähigkeit des Personals berücksichtigt, die lokalen Besonderheiten sowie die von den Bewohnern gesprochenen Dialekte zu verstehen.

Bei der Einstellung von Studenten/-innen wird INAGO darauf achten, diese an sich zu binden, indem sie ihnen eine attraktive Arbeitszeit und Vergütung bietet.

- Die Weiterbildung

Die ständige Weiterbildung ermöglicht es dem Personal, sich in seinen technischen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Das Direktionskomitee wird einen strukturellen Fortbildungsplan sowie einen Jahresplan zu bestimmten Themen erstellen.

- Die individuelle Bewertung

Das Verwaltungsstatut des INAGO-Personals sieht alle zwei Jahre eine individuelle Bewertung jedes Mitarbeiters durch die Vorgesetzten (N+1 und N+2) vor. Diese Bewertung sollte von den Mitarbeitern als Möglichkeit zur Weiterentwicklung ihrer Arbeit erlebt werden, als Moment der Reflexion über den Sinn dieser Arbeit und die Maßnahmen, die in Zukunft zur Erreichung ihrer persönlichen Ziele ergriffen werden sollten.

Die Mitglieder des Direktionskomitees werden für ihre persönlichen Ziele gemeinsam mit den dazu delegierten Vorstandsmitgliedern an dieser Übung teilnehmen.

- Die physische und psychische Belastung

In diesen als « schwer » eingestuften Berufen ist eine Präventionspolitik unerlässlich.

- Für die physische Belastung: In den vergangenen Legislaturperioden wurde angepasstes Material angeschafft. Alle Einrichtungen verfügen über höhenverstellbare Betten, Personen-Hebehilfen und angepasste Badewannen. Dieses Material muss regelmäßig gewartet und gegebenenfalls ersetzt werden.
- Für die psychische Belastung: Die Analyse der psychosozialen Belastung durch den externen Präventionsdienst LIANTIS im Jahr 2018 hatte bereits gezeigt, wie wichtig dieser Aspekt ist. Die COVID- und Post-COVID-Perioden haben die Notwendigkeit, diese Belastung anzuerkennen und an ihrer Verringerung zu arbeiten, noch verstärkt.

Diese Präventionspolitik ist Gegenstand der Aufmerksamkeit des AGS - CPPT (Ausschuss für Prävention und Schutz am Arbeitsplatz), der alle zwei Monate tagt und dem das Direktionskomitee, die Gewerkschaften, der externe Präventionsdienst (Arbeitsmediziner), der interne Präventionsdienst und die Vertrauenspersonen angehören.

2.1.1.4. Die Arbeitnehmervertretungen

Die **Gewerkschaftsdelegationen** haben sich vergrößert. In jeder Einrichtung gibt es derzeit einen Delegierten einer der, als gesetzlich repräsentativ erklärten Gewerkschaften (CSC-öffentliche Dienste, CGSP, SLFP).

Die Kontakte zu den Gewerkschaften finden auf zwei Ebenen statt:

- Im **Verhandlungskomitee** mit der politischen Führung der Interkommunalen für alle Angelegenheiten mit finanziellen oder rechtlichen Auswirkungen (Personalrahmen, Tarife, Arbeitsordnung, darunter die Arbeitszeiten).
- Im **Ausschuss für Prävention und Schutz am Arbeitsplatz (AGS - CPPT)** für alle Fragen im Zusammenhang mit der Sicherheit und den Arbeitsbedingungen des Personals. Dieser AGS muss einen Fünfjahres-Aktionsplan, der jedes Jahr aktualisiert wird, erstellen. Vorliegender Strategieplan umfasst einige der Ziele des AGS.

2.1.2. Das Ehrenamt

Die ehrenamtliche Tätigkeit ist auch eines der wichtigsten Elemente zwecks Erreichung der Ziele. Die über hundert aktiven Ehrenamtlichen, die in unseren Einrichtungen tätig sind, bieten die Unterstützung, die Zeit und die externe Perspektive der Zivilgesellschaft, so dass unsere Einrichtungen vollständig in das Leben ihres Dorfes, ihrer Gemeinde integriert sind.

Die ehrenamtliche Tätigkeit kann in zahlreichen Diensten stattfinden (mit Ausnahme von spezialisierten Diensten, die besondere Fähigkeiten erfordern), jedoch niemals als Ersatz für Personal, wohl aber als Ergänzung.

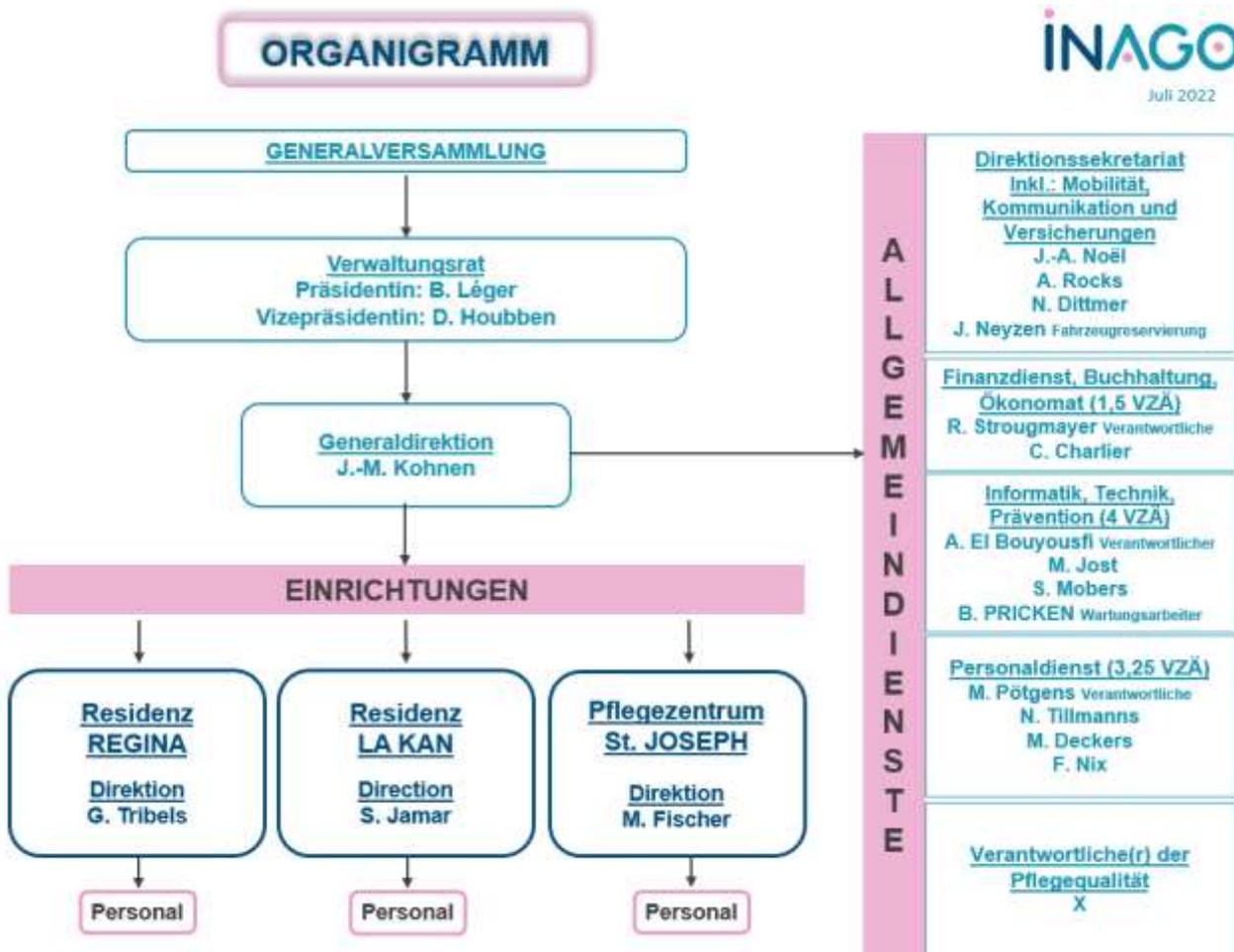
Das Ehrenamt ist im Rahmen der VoG ABTF (Association des Bénévoles des Trois Frontières) organisiert. Jeder Ehrenamtliche erhält schriftlich einen vordefinierten rechtlichen und ethischen Rahmen, der seiner Tätigkeit angepasst ist. INAGO und ABTF sorgen für die Betreuung und Begleitung der Ehrenamtlichen (in jeder Einrichtung wird ein Referent für das „Ehrenamt“ ernannt: z.Z. die Sozialarbeiterinnen).

Diese ehrenamtliche Tätigkeit wird durch den Verwaltungsrat gefördert.

D. Strategische Ausrichtung 3: Die Struktur der Interkommunalen und ihre Einbindung in Netzwerke

3.1. Das interne Organigramm und seine Entwicklung

Das Organigramm der Allgemeindienste variiert regelmäßig, abhängig von den Verpflichtungen die INAGO als Interkommunale, Arbeitgeber, Verwalter von Senioreneinrichtungen usw. hat. Das Organigramm sieht aktuell folgendermaßen aus:



Das Organigramm der Einrichtungen kann sich je nach den zur Verfügung stehenden Personalressourcen ändern. Neben einer Direktion pro Einrichtung, legt INAGO Wert auf die Beibehaltung der Struktur „Wohneinheit“ mit ihrem Leiter (mit einer Krankenpflege- oder paramedizinischer Ausbildung). Die „Berufe“ könnten sich jedoch aufgrund des zunehmenden Mangels an Kranken- und Pflegepersonal ändern: Es werden neue Berufe entstehen müssen, um unsere Bewohner qualitativ hochwertig zu betreuen. INAGO möchte, dass die Wohneinheit der Ort bleibt, an dem die individuellen und gemeinschaftlichen Lebensprojekte der Bewohner zentralisiert und umgesetzt werden.

Der Generaldirektor muss als « Drehscheibe » zwischen den Direktionen der Einrichtungen und den Abteilungen der Allgemeindienste fungieren.

3.2. Das Engagement der angeschlossenen Gemeinden in die Senioren- und Sozialpolitik

Die Senioren machen einen bedeutenden Teil der Bevölkerung aus. INAGO möchte ein aktiver Partner in der Sozial- und Seniorenpolitik ihrer angeschlossenen Gemeinden sein.

Das Essen auf Rädern: Neben der Zubereitung von Essen auf Rädern für die ÖSHZs Plombières, Kelmis und Aubel, übernimmt INAGO auch die vollständige Verteilung in Aubel und die gelegentliche Verteilung in Kelmis.

Der Mobilitätsdienst von INAGO (4 Fahrzeuge davon 2 für Personen im Rollstuhl oder mit eingeschränkter Mobilität) konnte bislang nur wenige Anfragen außerhalb der Einrichtungen (ca. 100 pro Jahr) beantworten, da der Bedarf innerhalb der Einrichtungen sehr hoch ist. Derzeit werden mit diesen Fahrzeugen fast 2.000 Fahrten pro Jahr durchgeführt. Die Organisation dieser Fahrten ist sehr zeitaufwendig. Jede Ausweitung würde eine Neuorganisation des Dienstes erfordern.

INAGO bleibt ein Partner der angeschlossenen ÖSHZs in sozialen Situationen, in denen eine Zusammenarbeit angemessen ist.

3.3. Die Beteiligung an KATHLEOS

Der für Anfang 2023 geplante Verkauf des Gebäudes "Residenz Leoni" an die VoG KathLeos (mit Zuschüssen der deutschsprachigen Gemeinschaft für Kathleos) ändert nichts an den anderen Bereichen der Beziehungen zwischen den beiden Trägern:

Der Verwaltungsrat von KathLeos besteht weiterhin aus 10 Mitgliedern, von denen 3 von INAGO stammen. Die weiteren Mitglieder kommen von der VoG Katharinenstift sowie von den Gemeinden und ÖSHZs von Kelmis und Lontzen. Zwei von vier Mitgliedern des Exekutivausschusses kommen von diesen INAGO-Vertretern. Einer von ihnen übt den Vorsitz der VoG KathLeos bis Juni 2024 aus und dann erneut für drei Jahre ab 2027. Die Umgangssprache ist Deutsch.

Die **Allgemeindienste von INAGO** bleiben weiterhin in die tägliche Verwaltung der VoG KathLeos eingebunden: Buchhaltung (Trimester- und Jahreskonten und vor allem Erstellung des Budgets), Personaldienst (mit Gehaltsabrechnung und Erstellung von Sozialdokumenten, Personalstatistiken für die Behörden, ...), IT, Präventionsberater, Unterstützung bei der Einkaufspolitik und Dienstleistungsverträgen. INAGOs Generaldirektor nimmt beratend an allen Sitzungen der Entscheidungsgremien der VoG KathLeos teil. Diese Dienstleistungen werden der VoG KathLeos gegen Entgelt zur Verfügung gestellt. Diese Einnahmen erlauben den Allgemeindiensten ihr Team zu vergrößern und das notwendige Know-how in immer spezialisierteren Bereichen zu erhalten, Know-how von dem alle INAGO- und KathLeos-Einrichtungen profitieren, ohne zusätzliche Kosten für die INAGO-Einrichtungen zu generieren.

Es wurde noch nicht entschieden, inwieweit sich INAGO (gegen Vergütung) an die Betreuung des ehrgeizigen Infrastrukturprojekts von KathLeos am Kirchplatz in Kelmis beteiligen wird (Errichtung von 28 betreuten Seniorenwohnungen und Wohnraum für Menschen mit einer Beeinträchtigung

(schwere Beeinträchtigung mit ständiger Begleitung durch Personal; leichte Beeinträchtigung mit autonomen Studios).

Die Beteiligung von INAGO an einem **eventuellen Defizit der Residenz Leoni**: Gemäß den Vereinbarungen von 2017 hat sich INAGO verpflichtet, ein Defizit von bis zu 150.000 € pro Jahr in der Verwaltung der Residenz Leoni zu tragen und dies bis spätestens zum 31. Dezember 2029. Durch den Verkauf (mit Zuschüssen) des Gebäudes wird das Risiko eines Defizits bei der Verwaltung der Residenz Leoni deutlich verringert.

3.4. Die Zusammenarbeit mit regionalen Krankenhäusern und Krankenhausnetzwerken

Das medizinisch-soziale Belgien wurde in Gebiete/Netzwerke aufgeteilt, in denen Krankenhäuser (sowie Seniorenresidenzen und häusliche Pflege) Synergien finden müssen, um Doppelbesetzungen zu vermeiden. In der Provinz Lüttich wurde eine Ausnahme von der Regel gemacht und zwei parallele (konkurrierende?) Netzwerke auf demselben Provinzterritorium geschaffen.

INAGO beabsichtigt aufgrund seiner spezifischen Aktivitäten sowie seiner geografischen und zweigemeinschaftlicher Lage, privilegierte Beziehungen zu den Akteuren der beiden Netzwerke aufrechtzuerhalten, insbesondere bei der Unterbringung von hospitalisierten Personen, unabhängig davon, welches Krankenhaus betroffen ist.

- Die spezifischen Aktivitäten bleiben erhalten: Im (öffentlichen) Netzwerk „**Ellipse**“: Poliklinik Aubel mit dem CHR von Verviers, Funktionsverbindung MRS-Geriatrie mit dem CHR Verviers, Pflegepfade Huntington und Koma mit ISOSL (Lüttich).
- Im (assoziativen) Netzwerk „**MOVE**“: Poliklinik Moresnet mit dem Krankenhaus Eupen, Funktionsverbindung MRS-Geriatrie mit dem Krankenhaus Eupen, Palliativpflegeeinheit « Foyer Horizon » von Moresnet, die vom CHC Lüttich übernommen wurde, Projekte für Revalidierungszentren im Pflegezentrum St. Joseph in Moresnet.

3.5. Die Beziehungen zu den öffentlichen Pflegeheimen im Herver Land

Der Bedarf an bereichsübergreifenden Kompetenzen (= Management als Arbeitgeber) erfordert die Anwesenheit von immer spezialisierteren Mitarbeitern in den Allgemeindiensten. Die Dienste müssen auch bei Abwesenheit des einen oder anderen Mitarbeiters aufrechterhalten werden können.

Der Verwaltungsrat wird sich um Synergien mit den Betreibern der öffentlichen Pflegeheime im Herver Land bemühen.

3.6. Das Engagement in den repräsentativen Organisationen des Sektors

Die Generaldirektion wird die kooperative Präsenz INAGOs mit unserem repräsentativen Verband SANTHEA (Verbund der öffentlichen und konfessionslosen Krankenhäuser und Seniorenheime) aufrechterhalten.

Sie wird auch die Entwicklung des Sektors durch die Zusammenarbeit mit ministeriellen oder halbstaatlichen Stellen sowohl in der Wallonie als auch in der deutschsprachigen Gemeinschaft verfolgen: AVIQ (Agentur für Lebensqualität), PAQS (Plattform zur kontinuierlichen Verbesserung der Versorgungsqualität und Patientensicherheit), DSL (Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben).

3.7. Die Beteiligung « von » und « in » der Zivilgesellschaft

3.7.1. Die VoG ABTF (Association des bénévoles des Trois Frontières)

Die Rolle dieser VoG wurde schon im Punkt „Menschliche Mittel“ definiert (Seite 9).

3.7.2. Die VoG Sonnenschein

Die Zivilgesellschaft trägt auch finanziell zur Entwicklung bestimmter Dienstleistungen mit wiederkehrenden Einnahmen bei, weil sie nicht oder nur unzureichend subventioniert sind.

Zweck, laut Satzung der VoG Sonnenschein, ist es, die Einrichtungen von INAGO bei ihren Projekten und Aktivitäten zu unterstützen. Sie kann für alle Spenden ab 40 €/Jahr Steuerabzugsbescheinigungen ausstellen

Die Zusammenarbeit zwischen INAGO und Sonnenschein muss wie bisher positiv weitergeführt werden. INAGO wird dafür sorgen, dass der Verwaltungsrat dieser VoG über ihre Projekte informiert wird.

Der Generaldirektor (oder sein Vertreter) wird weiterhin an allen Versammlungen des Verwaltungsrats dieser VoG teilnehmen (mit beratender Stimme).

E. Strategische Ausrichtung 4: Die Infrastruktur

4.1. Die Immobilien-Infrastruktur

(Für den finanziellen Aspekt dieser Investitionen, siehe Strategische Ausrichtung 7).

Im Pflegezentrum St. Joseph: In diesem Dreijahreszeitraum wird das ehrgeizige Projekt zur Vergrößerung der Wohneinheiten und zur Einrichtung der ambulanten Dienste des MOVE-Netzwerks abgeschlossen werden. Die Akten der Baugenehmigung und das Lastenheft werden derzeit vom Architekten fertiggestellt. Der Parkbereich muss vergrößert werden (Gesamtschätzung: 6.500.000 €).

In der Residenz Regina (2002-2005 renoviert), deren Aufnahmekapazität in 2018 um 5 Plätze erhöht wurde, müssen die Gemeinschaftsräume vergrößert werden. Die Architekten haben eine Skizze eingereicht (Gesamtschätzung: 1.500.000 €).

In der Residenz La Kan (2010-2016 etappenweise renoviert), müssen die Gemeinschaftsräume vergrößert werden. Die Renovierung und Erhöhung des Daches des alten Flügels würde eine Neuorganisation des Komplexes ermöglichen (Wohneinheiten mit etwa 20 Plätzen und eigenen

Gemeinschaftsräumen). Die Architekten haben eine Skizze eingereicht. (Gesamtschätzung: 3.000.000 €).

4.2. Die bewegliche Infrastruktur

Bei jeder Erneuerung der Ausrüstung wird besonders auf die Ergonomie geachtet.

Bei der Ersetzung von Fahrzeugen (2 Fahrzeuge sind sehr alt) werden Alternativen zu Verbrennungsmotoren bevorzugt.

F. Strategische Ausrichtung 5: Die Nachhaltige Entwicklung – transversal – in den vorigen strategischen Ausrichtungen

Das Ende der akuten Phase der Pandemie hat eine Wiederaufnahme der Überlegungen zur nachhaltigen Entwicklung ermöglicht.

- Die Energieeinsparung und die Suche nach alternativen Wegen zur Nutzung fossiler Energieträger sind bei den Infrastrukturprojekten weiterhin sehr präsent. Das für das Pflegezentrum St. Joseph durchgeführte Audit wird auf andere Einrichtungen ausgedehnt.
- Die Bereitstellung von Wasser mittels Wasserspendern (mit Filtern, Kühlern, Kohlensäure), die an das Leitungswasser angeschlossen sind, wird in den Einrichtungen fortgesetzt. Derzeit profitiert nur das Pflegezentrum St. Joseph (sowie die Allgemeindienste) davon.
- Der Economat erstellt Lastenhefte, die stärker die Konzepte der lokalen, biologischen Produktion oder der Beachtung der nachhaltigen Entwicklung bei der Produktion integrieren, mit besonderem Augenmerk auf den Einkauf von Lebensmitteln, sowohl für die Menüs der Senioren als auch für die Kinder (Schulen).
- Die Einführung von Eco-Teams (Arbeitsgruppen, die sich aus Mitgliedern aller Abteilungen der Einrichtung zusammensetzen) wird nach dem Vorbild des Pflegezentrums St. Joseph fortgesetzt. Diese Eco-Teams werden eng mit der Gemeinde zusammenarbeiten, in der sich die Einrichtung befindet.

G. Strategische Ausrichtung 6: Der Erhalt der Werte der Interkommunalen – transversal – in den vorigen strategischen Ausrichtungen

In den Jahren 2014-2015 haben die politischen Verantwortlichen, die Direktion und die Personalmitglieder in zahlreichen Reflexionssitzungen **die Werte der Interkommunalen** neu definiert. Das Handeln dreht sich um drei Schlüsselwerte:

RESPEKT der Würde, der Autonomie, der Privatsphäre und der Meinungen jedes Einzelnen, ob Bewohner oder Dienstleistungsempfänger, Familienmitglied, bezahlter Mitarbeiter oder Ehrenamtlicher.

Persönliches **ENGAGEMENT** und das Bewusstsein, dass jeder Einzelne ein Mitwirkender in einem Gesamtprojekt ist.

ZUSAMMENARBEIT zwischen den verschiedenen Beteiligten, um das Wohlbefinden jedes Einzelnen zu steigern.

Die Verwirklichung dieser Werte wird im Alltag gelebt. Die im Folgenden beschriebenen Mittel sollen dazu beitragen.

6.1. In den Beziehungen zu den Nutznießern unserer Dienstleistungen

Die Selbstbestimmung und die Entwicklung der Autonomie der Bewohner

Alle Einrichtungen und Dienste müssen es ihren Nutzern ermöglichen, ihre **Lebensqualität** zu steigern. Diese wird durch die Achtung ihrer Bedürfnisse gefördert, insbesondere durch die Wahrung ihrer Selbstbestimmung und die Förderung ihrer Autonomie. Die Lebensprojekte (der Einrichtung, der Wohneinheit und vor allem das individuelle Lebensprojekt des Begünstigten) sowie ihre ständige Aktualisierung sind wesentliche Mittel, um dies zu erreichen. Diese Aktualisierung wird in einem partizipativen Sinn mit dem Personal, den Bewohnern und ihren Angehörigen erfolgen.

6.2. In der Verwaltung des Personals

Einen Platz für jeden, auch für die Bewohner

Der Aktionsplan sorgt für eine harmonische Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, wobei die Wichtigkeit jedes Einzelnen nicht von den ausgeübten Aufgaben, der Art des Vertrags oder der sozialen, sprachlichen oder ethnischen Herkunft abhängt.

H. Strategische Ausrichtung 7: Die Finanz- und Haushaltsmittel

7.1. Die Entwicklung der letzten Jahre und des laufenden Jahres

Die Resultate der ersten Jahre dieser Legislaturperiode (2019-2021) waren positiv, trotz der vertragsmäßigen Intervention im Defizit der Residenz Leoni in 2020 und 2021.

Die AVIQ hat seit 2021 im Rahmen des Abkommens für den gemeinnützigen Sektor erhebliche Summen freigegeben, wodurch unter anderem die Urlaubsvertretung von Mitarbeitern finanziert werden konnte.

Das Jahr 2022 wird ein Defizit aufweisen, hauptsächlich aufgrund der Energiepreise und der galoppierenden Inflation. INAGO wird vorrangig die kumulierten Gewinne der letzten Jahre nutzen, um dieses Defizit auszugleichen.

7.2. Die Entwicklung in 2023

Der für das erste Quartal 2023 erwartete Weiterverkauf der Residenz Leoni an die VoG KathLeos, die über die deutschsprachige Gemeinschaft 60 % der Infrastrukturzuschüsse für diesen Kauf erhalten wird (siehe Strategische Ausrichtung 3, Punkt 3.3.), wird neue Perspektiven für INAGO eröffnen:

- Wiederherstellung der Liquidität durch den beim Verkauf erzielten Gewinn (Rückgewinnung der seit Projektbeginn investierten Beträge).
- Erhebliche Verringerung des Risikos, in ein mögliches Defizit der Residenz Leoni eingreifen zu müssen, da diese eine wesentlich geringere Immobilienlast zu tragen haben wird.
- Reduzierung des Verschuldungsgrads von INAGO bei den Banken in Höhe von 10.000.000 € (auf KathLeos übertragener Kreditbetrag), während der Restbetrag des Kredits (in Höhe von ca. 4.500.000 €) zu einem äußerst attraktiven Zinssatz (unter 1,20 %) auf die Arbeiten am Pflegezentrum St. Joseph übertragen wird. Die kommunalen Bürgschaften werden ebenfalls auf diesen Betrag von 10.000.000 € gelöscht.

ANLEIHEN INAGO

Bezeichnung	Bank	Anfangs- betrag Kredit	Zinssatz	Anfang	Enddatum	Saldo am 31/12/2022
LA KAN						
LA KAN 1. PHASE	BELFIUS	1.700.000	4,788%	31-03-2012	31-12-2031	964.694
LA KAN 2. PHASE	BELFIUS	1.600.000	2,691%	31-12-2012	31-12-2032	906.641
LA KAN 3. PHASE BIS	ING	1.700.000	1,443%	29-02-2016	31-12-2035	1.159.819

ST JOSEPH MRS						
ST JOSEPH MRS 1. PHASE	ING	1.200.000	3,469%	23-09-2013	01-07-2034	788.592
ST JOSEPH MRS 2. PHASE	ING	1.000.000	1,443%	29-02-2016	31-12-2035	682.247
ST JOSEPH ZUSATZARBEITEN	ING	2.500.000	0,710%	27-05-2020	30-06-2035	2.101.586

ST JOSEPH FOYER						
ST JOSEPH FOYER	ING	2.000.000	3,469%	17-12-2013	01-07-2034	1.314.319
ST JOSEPH FOYER AUßENANLAGE	ING	400.000	1,446%	31/02/2016	31-12-2035	272.925

ST JOSEPH BEAUF SICHTIGTE APPARTEMENTS						
ST JOSEPH BEAUF SICHTIGTE APPARTEMENTS	ING	800.000	1,045%	1-12-2021	30-11-2041	763.841

REGINA						
REGINA 3. ETAGE	ING	600.000	3,450%	30-11-2005	06-10-2024	83.108
REGINA RENOVIERUNG ZIMMER	ING	1.450.000	4,150%	06-10-2009	06-10-2024	204.454
REGINA ANNEXE 6 ZIMMER	ING	600.000	1,225%	13-07-2016	30-06-2036	420.852
REGINA ZUSATZARBEITEN	ING	2.500.000	0,710%	27-05-2020	30-06-2035	2.101.586

REGINA BETREUTE WOHNUNGEN						
BETREUTE WOHNUNGEN GEBÄUDE	ING	1.500.000	1,225%	13-07-2016	30-06-2036	1.052.131

LEONI						
LEONI BAU	BELFIUS	14.000.000	1,180%	01-10-2020	30-09-2040	12.584.616
LEONI BAU	BELFIUS	1.400.000	1,162%	26-02-2021	28-02-2041	1.290.052
LEONI BAU	BELFIUS	500.000	1,198%	01-12-2021	30-11-2041	477.739

ING		16.250.000				10.945.460
BELFIUS		19.200.000				16.223.742
TOTAL		35.450.000				27.169.202

GARANTIE GEMEINDE		Anfangs- betrag Kredit				Saldo am 31/12/2022
BLEIBERG		11.691.667				8.674.310
KELMIS		11.691.667				8.674.310
AUBEL		10.666.667				8.530.530
TOTAL		34.050.000				25.879.150

7.3. Die zukünftige Entwicklung

Die in der Einleitung genannten Herausforderungen werden mehr finanzielle Mittel erfordern, obwohl die Finanzen der Gemeinden und ÖSHZs bereits stark belastet sind.

I. Strategische Ausrichtung 8: Die Kommunikation und die Digitalisierung

8.1. Die Kommunikation

Der Sektor der Seniorenheime folgt den Entwicklungen und Erwartungen unserer Gesellschaft: **gute interne Kommunikation und Datensicherung**, ...

Die Website und die Facebook-Seite (für Außenstehende) sowie das Intranet (intern für das Personal) werden vom Zentralsekretariat von INAGO verwaltet mit einer ständigen Aktualisierung der Daten.

8.2. Die Digitalisierung

Die Computerhardware muss an die Entwicklungen der immer leistungsfähigeren und leistungstärkeren Software angepasst bleiben. Sie muss daher regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden.

Durch interne Hardwaretransfers sind Neuanschaffungen den Posten vorbehalten, deren Programme sich am stärksten weiterentwickelt haben.

8.3. Die Datensicherung

Diese Entwicklung erfordert eine ständige und nachhaltige Aufmerksamkeit unter Einhaltung der DSGVO (Allgemeine Datenschutzverordnung), um die Nichtweitergabe von personenbezogenen Daten zu gewährleisten. Mit unserer Föderation Santhea wurde eine spezielle Vereinbarung unterzeichnet.

Die Einrichtungen müssen sich mit Software ausstatten, die die Verwaltung der Anwesenheit des Personals sowie die Verwaltung des internen und externen Zugangs ermöglicht (Badges statt der derzeitigen Schlüssel).

J. Die Leistungsindikatoren

- Dashboards, die die verschiedenen Elemente dieses strategischen Plans (sowohl für den Verwaltungsrat als auch für die Direktionen) enthalten, werden jährlich ergänzt und bewertet.
- Quantitative Kontrollen: Quartalsabschlüsse und vierteljährliche Personalstatistiken werden von den Finanz- und Personaldiensten erstellt.
- Qualitative Kontrollen für die Dienstleistungsempfänger: Die Residenzen Regina und La Kan nehmen am Umfragesystem der Föderation Santhea teil: Einmal im Jahr werden die Bewohner aufgefordert, einen Fragebogen auszufüllen und (anonym) an die Föderation weiterzuleiten. Die Einrichtung erhält dann die verallgemeinerten Schlussfolgerungen. Im Wohn- und Pflegezentrum St. Joseph erfolgt diese Kontrolle im Rahmen des PAQS-Projekts: Unsere Einrichtung ist eine von sechs ausgewählten wallonischen Einrichtungen, die, in Zusammenarbeit mit den drei französischsprachigen Universitäten, Paradigmenwechsel in Pflegeheimen implementieren sollen (Studien zur Zufriedenheit von Bewohnern, Angehörigen und Personal vor und nach den Aktionen).
- Mittel zur Kontrolle der Mitarbeiterzufriedenheit. Der AGS (CPPT) wird Messinstrumente finden müssen mit denen dieser Parameter objektiviert werden kann.
- Der AGS (CPPT) wird jährlich seinen Fünfjahresplan bewerten, wobei ausführliche Kapitel in diesem strategischen Plan integriert wurden.