Bethanië

Strategische Doelstellingen 2017-2022

BETHANIE ZEILT SCHERP AAN DE WIND

IN DIALOOG EEN NIEUWE KOERS UITZETTEN

In dit boekje leest u alles over het strategietraject dat Bethanië heeft doorlopen de afgelopen 8 maanden. We zijn ontzettend trots op het resultaat én op het proces dat we hebben gelopen. Een flinke groep medewerkers en partners heeft heel hard nagedacht en gedroomd om het verhaal dat Bethanië al 50 jaar schrijft nieuwe impulsen te geven en in een stroomversnelling te brengen. We nemen u graag mee op onze route naar een alerte, wendbare en weerbare organisatie en dit via

- een update en uitbreiding van onze missie;
- een nagelnieuwe visie;
- onze kernwaarde;
- het ontstaansproces van de strategie;
- de strategische doelstellingen;
- een korte toelichting hierbij;
- en het verhaal van de Bethanië zeilboot.

Laat u meevoeren op de golven….

Genk, 13 januari 2017

MISSIE EN VISIE

Missie - 'It takes a whole village to raise a child!'

Bethanië is een ondernemende organisatie die kwaliteitsvolle zorg biedt aan kinderen met gedrags- en/of emotionele problemen. De zorg is maximaal ingebed en verankerd in de samenleving. We blijven vastberaden zoeken naar het juiste traject voor elk kind met aandacht voor de verschillende levensdomeinen. Met een stevig programma gericht op vele diepgaande leef- en leerervaringen stimuleren we de jongeren opnieuw aan te sluiten bij hun normale ontwikkelingstaken. Het vertrekpunt is steeds weer hun groeikracht. Wanneer het thuis niet (meer) kan, bieden we tijdelijk een zinvol, harmonieus en stimulerend alternatief. Toch blijft het uitgangspunt steeds de ouderlijke verantwoordelijkheid en competenties.

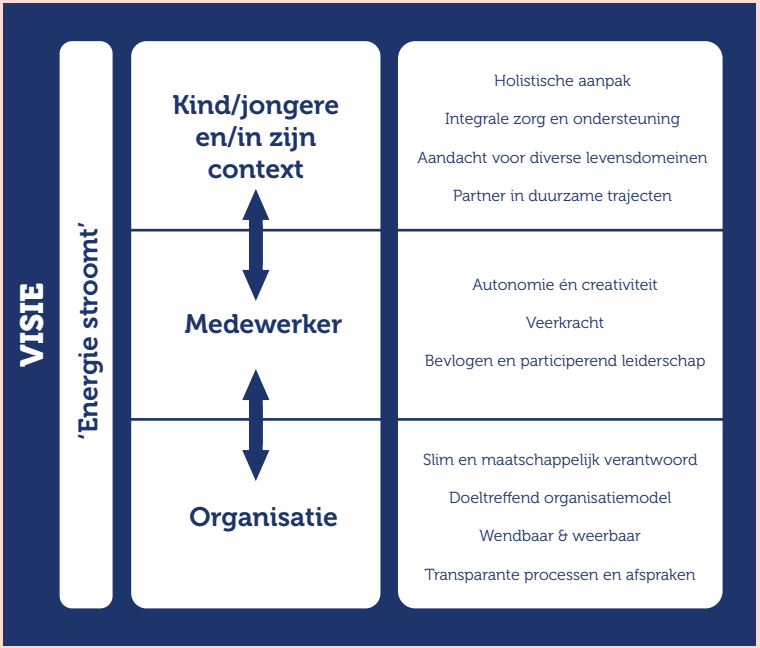
Omgaan met kinderen/jongeren met moeilijkheden vraagt zorgzaamheid, een bezielend engagement maar ook kennis van zaken. We stimuleren onze medewerkers om te leren en zich verder te ontwikkelen binnen en buiten de organisatie. We willen als organisatie dat onze medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en samen een doelgerichte gemeenschap (village) vormen.

In de organisatiecultuur kiezen we voor een evenwicht tussen enerzijds het behoud van het goede en anderzijds de noodzaak tot vernieuwing en verandering. In het brede veld van de jeugdhulpverlening en welzijn markeren we ons als expertisecentrum en willen we toonaangevend zijn en blijven wat betreft de orthopedagogische en therapeutische kwaliteit die we ontwikkelen.

Visie - Energie stroomt in Bethanië!'

Bethanië is een maatschappelijke onderneming met een holistische kijk op het kind en een groot vertrouwen in de groeikracht van elk kind. We hebben een heldere opdracht en zijn gericht op integrale zorg en ondersteuning. We zijn een vaste waarde en een toegewijde partner in duurzame trajecten, en werken zoveel mogelijk in netwerkverband. Bethanië blijft de kaart van vernieuwing trekken en geeft hierdoor impulsen aan het beleid.

Bethanië is gericht op slim en maatschappelijk verantwoord organiseren. Dit maakt middelen vrij voor vooruitstrevende zorgvernieuwing en zorgt ervoor dat onze organisatie wendbaar en weerbaar is zodat we vlot kunnen inspelen op evoluties in het zorglandschap en de maatschappelijke context. We beschikken over een eenvoudig maar krachtig organisatiemodel met transparante processen en afspraken. De medewerkers zitten aan het stuur van hun eigen loopbaan, versterken hun eigen veerkracht en beschikken over een grote mate van autonomie, kaderend in de missie van Bethanië en versterkend voor de organisatie. Dit zet hen in hun kracht, stimuleert hun creativiteit en laat energie stromen.



KERNWAARDEN

Samen met het strategisch plan vormen de waarden het kompas voor de organisatie. Coherentie is pas mogelijk als leidende principes zijn geformuleerd. Het in beweging brengen van een organisatie is maar mogelijk als de organisatiecultuur een goed fundament hiervoor biedt of meebeweegt. Organisatieontwikkeling en cultuurontwikkeling zijn immers onlosmakelijk verbonden.

Dit zijn de kernwaarden die uit de strategische besprekingen op de summit en de denkdag zijn naar boven komen drijven:

- vertrouwen
- gelijkwaardigheid
- verbondenheid
- veerkracht
- transparantie
- duurzaamheid

ONTSTAANSPROCES

We leven momenteel in een voortdurend veranderende wereld met lage voorspelbaarheid, hoge onzekerheid en complexiteit die lang niet altijd helder is. Om in deze wereld te (over)leven, is het aangewezen dat organisaties zichzelf continue in vraag stellen én transformeren. Dit betekent dat we zaken laten vallen die ons niet langer van dienst zijn en dat we openstaan voor nieuwe mogelijkheden.

Bethanië en het zorgsegment waarin Bethanië zich beweegt, staan op een kruispunt. De overheid zet terecht in op vraag- en behoeftegerichte zorg en wil daarmee het kind/jongere kwalitatief betere zorg garanderen en de toegankelijkheid verbeteren. In het kader hiervan evolueert men naar persoonsvolgende financiering. Organisaties zoals de onze zullen zich moeten transformeren om in die nieuw realiteit meerwaarde te (blijven) creëren.

In het voorjaar 2016 namen de raad van bestuur en de directie de beslissing om een beleidscyclus te installeren met als richtsnoer een strategisch plan. Een strategisch plan maakt het makkelijk om fundamentele keuzes die op onze weg komen af te toetsen. Dit betekent dat Bethanië durft kiezen. Dat het 'neen' kan zeggen. Dat het volmondig 'ja' kan zeggen. Dat het zich bezield en weloverwogen kan engageren. Het strategisch plan wordt ons kompas.

De strategische doelstellingen worden jaar na jaar vertaald in operationele doelstellingen. Deze vervangen de gebruikelijke beleidsplannen die alle afdelingen jaarlijks maken. Op die manier vormen de strategische en operationele doelstellingen de leidraad voor het beleid van Bethanië. Op die manier zorgen we ervoor dat de strategische doelstellingen meer worden dan mooie intenties.

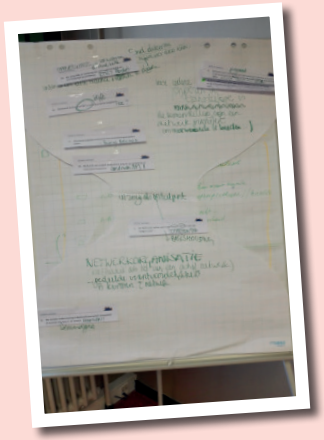
Om te zorgen dat dit strategieverhaal er kwam, werden in april 2016 een projectgroep en een stuurgroep aan het werk gezet. Als vertrekpunt en kader werden volgende teksten gehanteerd: Perspectief 2020; 2.0-aanpak voor integrale jeugdhulp in Vlaanderen; en 3 visienota's van de Strategisch Adviesraad Welzijn-Gezondheid-Gezin SARWGG: i.e. 'Maatschappelijk verantwoorde zorg' (2011), 'Integrale zorg en ondersteuning in Vlaanderen' (2012) en 'Nieuw professionalisme in zorg en ondersteuning als opgave voor de toekomst' (2015). Ambitie was dat ons strategisch plan volledig zou passen binnen de weloverwogen standpunten en beleidslijnen geformuleerd in deze teksten.
Van bij aanvang werd duidelijk gekozen om interne én externe stakeholders actief te betrekken én om samen te durven dromen. Op die manier verzamelden we heel verschillende perspectieven en inzichten en kwamen we tot een doordacht en genuanceerd verhaal. Door het proces dat we samen liepen, proefden we gaandeweg van de nieuwe organisatiecultuur die we willen installeren.

De methodiek van waarderend onderzoek werd ingezet. Uitgangspunt van deze methode is dat men het best leert op basis van successen, en dat men groeit door datgene te versterken wat al werkt. En dit gericht op het ontwikkelen van de toekomst die men voor ogen heeft. Ook het gezamenlijke, participatieve karakter sprak ons aan. De summit of topontmoeting, vond plaats op 30 september 2016 en werd opgebouwd rond de Bethanië slagzin 'It takes a whole village to raise a child'. Een diverse groep mensen (60 partners, 40 medewerkers) nam deel. Op deze summit werden 5 thema's die Bethanië nauw aan het hart liggen, doorgelicht.

De standpunten, randvoorwaarden en dromen die uit de summit kwamen, werden een paar weken later op de strategische denkdag van 22 oktober 2016 teruggebracht tot de essentie. Hiervoor deden we beroep op een delegatie van het personeel (8), een expert vanuit de onderzoekswereld, het directiecomité (5) en enkele leden van de RvB (3). De strategische denkdag werd begeleid door externe consultants.

Het centrale thema van de denkdag op 22 oktober was balans: de balans tussen de zorg die we verlenen aan kinderen en jongeren (ons product) en de organisatie die daarvoor nodig is. Deze balans werd gevisualiseerd door een boei. Een stuk van de boei (de organisatie die nodig is om de zorg te kunnen dragen) bevindt zich onder water, een stuk van de boei (de zorg die we verlenen) is voor iedereen waarneembaar.

Een aantal topics waar consensus niet makkelijk te bereiken was op die dag, werden achteraf hernomen en grondig doorgepraat in een adviesgroep en tijdens een bijzondere raad van bestuur.



STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

1. Bethanië is en blijft een open organisatie, gericht op een goede kwaliteit van leven.
2. Naast residentiële zorg is mobiel-ambulante zorg een volwaardige en mature zorgvorm die ook laagdrempelig kan ingezet worden.
3. Bethanië herkadert Partners & Parenting in een duurzame zorgvorm.
4. Bethanië bewaakt haar identiteit en stuurt bewust op zorgzwaarte.
5. Bethanië ontwikkelt duurzame trajecten in netwerkverband over ontwikkelingsmijlpalen heen, samen met anderen. Dit geldt zowel op casusniveau als bij trajecten voor een bredere groep kinderen/jongeren met een gelijkaardige hulpvraag.

6. Bethanië zet in op 'zorgen dat' en niet op 'zorgen voor'….

7. In Bethanië zijn co-creatie en gelijkwaardigheid fundamenteel verankerd. Leidinggevenden hebben een participerende leiderschapstijl en zijn bevlogen.
8. Processen en procedures staan ten dienste van de zorgvrager en de medewerker. Ze zijn gestroomlijnd, eenvoudig, helder en geborgd in de volledige organisatie.
9. Bethanië beschikt over een eenvoudig, wendbaar maar krachtig organisatiemodel waarbij de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt.
10. Als maatschappelijke onderneming is Bethanië proactief, innovatief en in harmonie met de natuur.

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN: TOELICHTING

1. Bethanië is en blijft een open organisatie, gericht op een goede kwaliteit van leven.

In onze missie staat heel uitdrukkelijk dat de zorg in Bethanië maximaal ingebed en verankerd is in de samenleving en vertrekt vanuit een holistisch mensbeeld. We engageren ons bijvoorbeeld om tijdelijk een zinvol, harmonieus en stimulerend alternatief te voorzien als het thuis niet meer lukt. Bethanië heeft de ambitie daar zeer creatief en indien nodig aanklampend in te zijn en zal flinke inspanningen leveren om casusgericht partners te engageren om gezamenlijk duurzame trajecten te bouwen op diverse levensdomeinen. Het is voor ons een erezaak om te werken aan integrale zorg en ondersteuning, hoe moeizaam en/of langzaam dit soms ook loopt. Dit betekent professionele zorg en ondersteuning aangevuld met het sociaal netwerk en de eigen kracht van mensen. Dit is immers de basis van een goede kwaliteit van leven. Het ratificeren van de VN conventie (cf. Perspectief 2020) betekent dat we voluit gaan voor het burgerschapmodel. We investeren maximaal in een volwaardige maatschappelijke participatie van onze kinderen/jongeren, we geven hen handvaten om hun eigen leven in handen te nemen en we laten sociale solidariteit maximaal spelen. Het VN Kinderrechtenverdrag IVRK is dan weer onze leidraad wanneer we zorgbeleid vorm geven waarbij sprake is van een plaatsing van kinderen en jongeren die een fundamentele vrijheidsinperking inhoudt.
Dit betekent dat Bethanië ook voor de GES+ jongeren maximaal blijft gaan voor een open aanpak. Een casusspecifieke, beperkte en tijdelijke vorm van beslotenheid kan mits ethisch, pedagogisch en therapeutisch verantwoord, in overeenstemming met de richtlijnen in het Kinderrechtenverdrag.

2. Naast residentiële zorg is mobiel-ambulante zorg een volwaardige en mature zorgvorm die ook laagdrempelig kan ingezet worden.

Er wordt in alle zorgsectoren meer en meer ambulant en mobiel gewerkt (voortaan MAB: mobiel ambulante begeleiding). De redenen zijn het versterken en het blijvend appel doen op de thuisomgeving in functie van herstel en 'belonging', het voorkomen van breuklijnen, het voorkomen van residentiële opname, het meer en meer 'op maat' en behoeftegestuurd werken, het inzetten op meerdere levensdomeinen en het daartoe verstevigen van het eigen netwerk rond het kind/jongere. Bethanië ervaart in de vragen die ze krijgt van potentiële zorgvragers dat een MAB benadering voor velen een meer aanvaardbaar, zinvol en duurzaam parcours is. Wetenschappelijk onderzochte methodes die we hanteren in Bethanië onderbouwen deze tendens en geven ons handvaten om met zeer zwakke contexten op een veilige manier aan de slag te gaan in hun thuisomgeving. Deze integrale aanpak en ondersteuning wordt ook uitgebreid beargumenteerd in de visieteksten van het SARWGG (2011,2012 en 2015).

Het is dan ook de intentie van Bethanië om deze manier van werken verder te versterken en stevig te verankeren enerzijds in de clusters, anderzijds in een apart mobiel-ambulant team. Versterken betekent dat men in heel Bethanië handelt volgens een wetenschappelijk onderbouwde methodiek en dat deze manier van werken geborgd is. Verankeren betekent dat men de randvoorwaarden, nodig om kwalitatief mobiel-ambulant te werken goed in kaart brengt en vervult. Belangrijk ook is dat de mobiel ambulante zorg die Bethanië biedt, complementair is aan en verschilt van de zorg die andere zorgleveranciers verstrekken. Kortom, we differentiëren ons en bieden expertise in lijn met onze opdracht als enig OBC in de provincie en als MPI voor GES jongeren met normale begaafdheid. We blijven zoeken naar goede afstemming en samenwerking met onze partners.

Bedoeling is om op termijn –eens de financieringswijze van de sector duidelijk is- MAB meer armslag te geven. In tussentijd continueren we onze huidige MAB caseload en zetten we volop in op 'blended' trajecten. We nemen residentieel op maar oriënteren zo snel mogelijk naar buiten. We combineren modules en hebben hierbij aandacht voor continuïteit door het maximaal inzetten van dezelfde hulpverlener(s). We volgen tijdelijk ambulant en/of mobiel op tot het traject geborgd is. De MAB begeleiding kan in een andere residentiële setting, in een studio of thuis zijn.

Bethanië streeft ernaar om vroegtijdig in te grijpen en laagdrempelig te zijn. Daarom zet Bethanië in op uitbreiding RTH (rechtstreeks toegankelijke hulp) zowel voor de doelgroep -18 als 18-25. In beide gevallen, -18 en 18-25, wordt een stevig zorgconcept ontwikkeld –los van het residentieel kader- en dit wordt kenbaar gemaakt aan de buitenwereld.

3. Bethanië herkadert Partners in Parenting in een duurzame zorgvorm.

Partners in Parenting (P&P) is de experimentele fase ontgroeid. Het initiatief heeft zijn bestaansreden meer dan bewezen. Als alternatief voor kinderen en jongeren die niet thuis kunnen opgroeien, is deze zorgvorm een manier om 'belonging' te installeren en volwaardige participatie aan het maatschappelijk leven dichterbij te brengen. P&P streeft naar inclusie en bekijkt in welke mate opvoeding kan gedeeld worden in een samenwerking tussen ouders, P&P ouders en een multidisciplinair team. Het P&P team blijft ondersteuning en begeleiding bieden. De ambitie is nu om deze bijzondere pleegzorgvorm te verdiepen, verbreden en duurzaam verankeren in het zorglandschap. In de nota 2.0-aanpak voor integrale jeugdhulp in Vlaanderen en de conceptnota 'Uithuisplaatsing' van Jongerenwelzijn argumenteert de overheid dat men streeft naar 'meer en betere pleegzorg'. Deze strategische doelstelling kadert hierin en verwoordt ons streven om orthopedagogische pleegzorg een ruimer perspectief te geven.

Verdiepen, verbreden en duurzaam verankeren kan enerzijds door P&P nog beter in te bedden in het regionaal zorgaanbod door een goede samenwerking en harmonisering met de reguliere pleegzorg en door het model vanuit Bethanië verder te ontwikkelen en te laten groeien. Dit zal aanzienlijke inspanningen vergen voor de reguliere pleegzorg en voor Bethanië gezien het niet evident is om nieuwe pleeggezinnen te werven en om onze pleegkinderen na stabilisatie te laten doorstromen naar de reguliere pleegzorg.

Verdiepen, verbreden en duurzaam verankeren kan anderzijds door het zorgmodel wetenschappelijk te onderbouwen, de methodiek te beschrijven (wat zijn werkzame ingrediënten?; wat zijn randvoorwaarden?) en het dan op te schalen. Deze tweede piste kan Bethanië uiteraard niet alleen bewandelen. Bethanië gaat na met Pleegzorg Vlaanderen en de desbetreffende organisaties en overheden of we dit model breder kunnen inzetten in Vlaanderen.

4. Bethanië bewaakt haar identiteit en stuurt bewust op zorgzwaarte.

De installatie van de intersectorale toegangspoort en de bredere maatschappelijke evoluties (Cf advies SARWGG 2012, p.7-9) hebben het zorglandschap ingrijpend veranderd. Het rechtstreeks toegankelijk aanbod wordt versterkt en de middelen achter de toegangspoort worden gerichter ingezet. Dit heeft vooral een grote impact op zorgzwaarte in Bethanië. Deze zorgzwaarte kan gezien worden als het samenspel van complexe en meervoudige problemen en een verontrustende thuissituatie. Of we kunnen zorgzwaarte definieren als de hoeveelheid hulp en ondersteuning die kinderen/jongeren en hun context nodig hebben om te kunnen participeren in de maatschappij. Hoe men het ook bekijkt, Bethanië stelt vast dat de intensiteit van de zorg en ondersteuning steeds verder toeneemt.

Dit strategisch plan komt er omdat Bethanië proactief is en heel bewust haar plek wil innemen in dit sterk gewijzigd zorglandschap. Onbevreesd voor uitdagende zorgopdrachten en open voor nieuwe impulsen. Maar niet naïef. Bethanië kiest ervoor om haar eigen identiteit en bestaansreden, zoals verwoord in de missie, te blijven waarmaken: het inzetten op de ontwikkelingskansen van kinderen en jongeren en het (blijven) zoeken naar herstel en aansluiting bij de maatschappij. Dit vergt verregaande engagementen naar kwaliteit van zorg (cf. doelstelling 6) en een zeer goede dosering van onze krachten. We dienen te waken over een goede balans tussen draagkracht en draaglast. Onze organisatie (deel van de boei onder water) genereert de draagkracht om de zorg (deel van de boei boven water) te realiseren. Sturen op zorgzwaarte betekent enerzijds dat we onze instroom van jongeren doordacht monitoren, dat we waken over de duurtijd en inhoud van de beeldvorming, behandeling en begeleiding en dat we toezien op de doorstroom en turn-over. Anderzijds, dat we continu inzetten op kwaliteitsverhoging, performantie en doordacht inzetten van onze middelen (Cf doelstellingen 6, 8 en 9). Het resultaat is voldoende aandacht voor de kinderen/jongeren die beroep op ons doen, een leefbaar en therapeutisch klimaat in onze leefgroepen en werkbaar werk in onze teams.

5. Bethanië ontwikkelt duurzame trajecten in netwerkverband over ontwikkelingsmijlpalen heen, samen met anderen. Dit geldt zowel op casusniveau als bij trajecten voor een bredere groep kinderen/jongeren met een gelijkaardige hulpvraag.

Netwerken zien we als nieuw samengestelde teams binnen en buiten de organisatie. Partners zijn zowel andere clusters en afdelingen binnen Bethanië als organisaties binnen of buiten onze eigen sector. Belangrijk is dat onze partners hetzelfde doel hebben, hun verantwoordelijkheid opnemen, gelijkwaardig, geëngageerd, en complementair zijn. In deze netwerken wordt een link gelegd tussen professionele en informele hulp. Samen beschikt het netwerk over de volledige expertise, competentieset en vaardigheden die nodig zijn om het kind/jongere en zijn context in ontwikkeling te brengen, te stabiliseren of te ondersteunen bij het leven in de maatschappij. Binnen netwerkverband is er ruimte om te innoveren en te experimenteren in functie van lokale zorgnoden en in functie van het beter leren afstemmen en samenwerken. Cf verder doelstelling rond maatschappelijk ondernemen.
Intern is het de bedoeling om fragmentatie tegen te gaan en te zorgen voor een integrale aanpak en ondersteuning. Zeer vroeg in het behandelproces wordt het lange termijn verhaal mee in kaart gebracht. Op mijlpalen wordt gekeken naar het best mogelijke traject voor het kind/jongeren en zijn context, ook over de grenzen van de eigen organisatie/sector heen. We moeten de moed hebben om te beslissen.

Wat betreft de aanpak van jongvolwassenen tijdens een transitiefase, vindt Bethanië het essentieel dat –vroeg in het proces- een netwerk geactiveerd wordt om een gezamenlijke aanpak te kunnen uitrollen. Hetzelfde geldt voor leerrecht en het recht op arbeid. Bethanië kan niet de rol van de school overnemen maar kan wel samen met de school op zoek gaan naar mogelijke strategieën om een kind/jongere op school te houden. Een duurzaam traject wordt maar mogelijk als het een inspanning is van velen en de gezamenlijke creativiteit wordt aangeboord. Bethanië alleen kan onvoldoende meerwaarde bieden en kan hooguit tijdelijk soulaas brengen.

Bethanië blijft instaan voor de zorgcomponent, eventueel in samenspel met andere zorgpartners, en een opstap naar integratie/inclusie in de samenleving. Bethanië richt zich voor diverse levensdomeinen naar andere partners, andere partners kunnen zich uiteraard ook tot ons wenden. Bethanië spant zich in om netwerken vorm te geven en duurzaam te installeren zodat het werk niet telkens opnieuw moet gebeuren. Bethanië rekent hiervoor op het engagement en de bezieling van partners.

Uiteraard focussen we niet enkel op professionele netwerken. Bethanië investeert continu en intensief in het (her)opbouwen, verstevigen en engageren van familiale en zelfs bredere netwerken. We nemen immers 'belonging' van het kind als centraal ijkpunt. Dit wil zeggen dat we kijken welke krachten aanwezig zijn bij de ouders en het bredere netwerk, wat zij zelf prioritair vinden, wat voor hen werkt, wat zij zelf haalbaar achten. Het heeft weinig zin om systemen binnen te brengen in een gezin die voor hen te lastig zijn om zelfstandig en langdurig vol te houden. Kortom, we voegen onze expertise toe aan de bestaande systemen en gaan op maat van het gezin en/of de bredere context verder.

6. Bethanië zet in op 'zorgen dat' en niet op 'zorgen voor'….

Deze doelstelling gaat over zelfleiderschap, krachtgericht werken, persoonlijke groei en verbondenheid bij zowel kinderen/jongeren als medewerkers. Dit is een scharnierdoelstelling die zich in het midden van de boei bevindt en die in essentie de kwaliteit van onze zorg en ons personeelsbeleid bepaalt.

De doelstelling betreft enerzijds de aanpak naar de kind/jongere toe en determineert onze filosofie op zorg. Bethanië zorgt dat de kind/jongere de draad van zijn leven terug opneemt. In die zin is het kind/jongere (en zijn context) eigenaar en architect van zijn herstel. Empowerment of krachtgericht werken gaat over hoe kinderen/jongeren en hun context regie kunnen nemen of houden over hun eigen groei en ontwikkeling. Dit vertaalt zich in een streven naar de minst ingrijpende en de meest nabije zorg op maat. Participatief, open en met veel verbinding. Krachtgericht werken hoort een basishouding te zijn binnen een versterkte jeugdhulp, aldus Jeugdhulp 2.0. Dit heeft een behoorlijke impact op de reële 'zorgzwaarte' van de teams. 'Zorgen dat' is intensiever dan 'zorgen voor' en vergt meer van een zorgverlener op vlak van competenties, engagement, autonomie en tijdsinvestering. De zorgverlener heeft niet enkel regelruimte maar eenvoudigweg ook tijd nodig om het kind/jongere en zijn systeem in ontwikkeling te brengen en terug aansluiting te laten vinden bij het maatschappelijk gebeuren. Bethanië is zich hier goed van bewust.

De doelstelling zegt anderzijds iets over hoe we onze medewerkers zien evolueren. De medewerker is eigenaar en architect van zijn persoonlijke en werkgebonden doelstellingen en is verantwoordelijk voor zijn eigen energiebronnen. Bethanië is verantwoordelijk voor heldere taakafspraken, een strakke organisatie en legt de fundamenten voor bevlogen leiderschap (cf. verder doelstelling 7).

Kort gezegd, we passen de circles of courage toe: kinderen/jongeren en medewerkers voelen zich gedragen en geborgen (belonging). Ze krijgen de ruimte en worden aangemoedigd om te werken aan hun zelfleiderschap Bethanië flankeert waar nodig. De ambities zijn helder: Kinderen/jongeren en medewerkers staan in hun kracht. Ze versterken hun mentale veerkracht. Ze kennen hun eigen energiebronnen (autonomie en identiteit). Ze ontwikkelen hun talenten (ontwikkeling en competenties). Kinderen en ouders, medewerkers en leidinggevenden hebben een wederkerige relatie en zijn genereus en solidair. Dit zijn de randvoorwaarden om het herstel van de kinderen/jongeren te bevorderen. Dit zijn de randvoorwaarden om bevlogen en geëngageerde medewerkers te hebben.

Expertise inbrengen lijkt in deze context wat in de verdrukking te komen. Toch is expertise op zowel bestuurlijk als zorgvlak wat onze stakeholders van ons verwachten en één van de fundamenten van onze missie. 'Zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor' betekent dat medewerkers elk hun eigen expertise inzetten, en met elkaar in een coachende relatie gaan. Het betekent ook dat we ons coachend en ondersteunend opstellen naar kinderen, hun ouders en bredere context, zonder te oordelen, telkens op zoek naar positieve aangrijpingspunten. Wij vertellen ouders niet langer wat wij als 'experten' passend vinden. Daarom waakt Bethanië over de aanwezigheid van coachende vaardigheden en een empatische houding bij medewerkers. Dit is één van de aandachtspunten bij werving en selectie en bij de samenstelling van de teams.

7. In Bethanië zijn co-creatie en gelijkwaardigheid fundamenteel verankerd als waarden. Leidinggevenden hebben een participerende leiderschapstijl en zijn bevlogen.

Bethanië wil evolueren naar een organisatie die meer ruimte geeft aan de creativiteit van elke medewerker en die de zelf-verantwoordelijkheid van haar medewerkers wil ontwikkelen en ondersteunen. In dialoog gaan met elkaar vanuit gelijkwaardigheid is daartoe een noodzakelijke voorwaarde. Direct, transparant maar altijd op een correcte, verbindende manier. Co-creatie en gelijkwaardigheid gelden uiteraard niet enkel voor medewerkers in organisatieverband maar ook voor medewerkers in relatie tot de kinderen/jongeren, hun ouders of de partners die bij de zorg betrokken worden. Als een ouder bijvoorbeeld actief betrokken wordt bij en meedenkt over de aanpak die rond zijn kind gezet wordt, is de kans op succes hoger.

In het licht hiervan gaat Bethanië voor participerend en bevlogen leiderschap. De leidinggevende inspireert, versterkt en verbindt. Dit betekent dat Bethanië talentontwikkeling en de persoonlijke groei stimuleert (competentie), dat Bethanië vrijheid, verantwoordelijkheid en regelruimte geeft (autonomie) en dat Bethanië zorgt voor een gezamenlijk project, vlotte samenwerking in sterke teams (verbondenheid). Het concept 'samenredzaamheid' kan hier toegevoegd worden. Dit concept beklemtoont het in relatie gaan, het bundelen van krachten, de onderlinge solidariteit en gelijkwaardige en wederkerige samenwerkingsrelaties. We zetten ook sterk in op solidariteit tussen de generaties. Loopbanen worden langer. De eisen die aan medewerkers met jonge gezinnen of mantelzorgopdrachten gesteld worden, krijgen ook hun plaats in de teams. Bethanië hecht veel belang aan samenhorigheid en wederkerigheid, een gevoel van community en gelooft sinds jaar en dag in het (her)opbouwen van de village (cf. boven circles of courage).

Gezien de hoge eisen die aan medewerkers gesteld worden en hun verlangen naar afwisselend en verantwoordelijk werk enerzijds en waardering anderzijds is het noodzakelijk dat medewerkers meer impact krijgen op de beslissingen die elke dag genomen worden in de werkcontext. Dit verbetert de energiebalans van de medewerker en zijn engagement. Kortom, het is goed om medewerkers aan te moedigen mee na te denken en verantwoordelijkheid op te nemen voor de toekomst van de organisatie. We zetten volop in op participerend leiderschap: we elimineren hiërarchische verhoudingen als die niet toevoegen, maar durven ook leiderschap tonen als de taak, de betrokken personen en het samenwerkingsproces dit vragen. Cruciaal hierbij is dat de leider zichzelf altijd ziet als onderdeel van het geheel, zich bewust is in welke spanningsvelden hij zich beweegt en het eigen leiderschap blijft ontwikkelen.

8. Processen en procedures staan ten dienste van de zorgvrager en de medewerker. Ze zijn gestroomlijnd, helder en geborgd in de volledige organisatie.

Processen en procedures vormen de ruggengraat van de organisatie, het fundament van de identiteit. Ze zorgen ervoor dat de basis gelegd wordt, dat basiscomfort en veiligheid gegarandeerd zijn en dat de draagkracht en de performantie van de organisatie verhogen. Eens geborgd, worden deze processen als evident ervaren zodat er ruimte vrijkomt voor de kernactiviteit ('zorgen dat') en innovatieve projecten. We komen in een flow, elimineren verspilling en medewerkers worden aangemoedigd om continu te verbeteren. Slimmer werken is niet harder werken. Het betekent meer eenvoud, co-creatie, verhogen van de impact van medewerkers, samenwerken en werkplezier. Het is duidelijk niet de bedoeling om alles vast te betonneren in rigide procedures maar om te zorgen voor een stevige basis waardoor werken in de organisatie zeer transparant, prettig en betrouwbaar wordt. Alles wat we doen en ondernemen, van investeringsbeleid tot het herdenken van processen wordt getoetst aan onze missie, visie en strategische doelstellingen. Het kind en de collega kijken over onze schouder mee.

9. Bethanië beschikt over een eenvoudig maar krachtig organisatiemodel waarbij de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt.

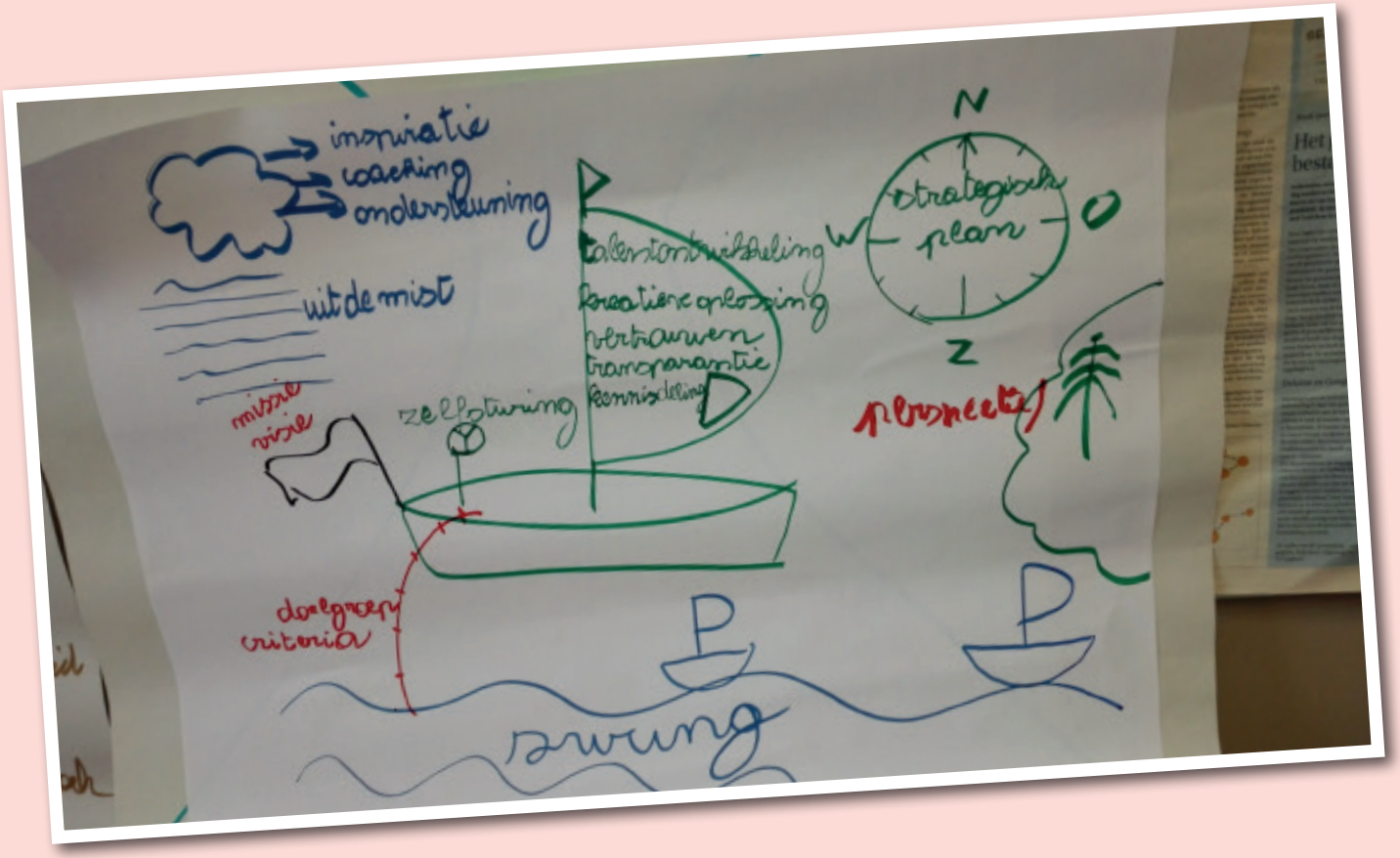
We hebben een organisatievorm nodig die energie vrijmaakt (cf. visie Bethanië) zodat onze medewerkers actief kunnen bijdragen tot het ontwikkelen en leveren van diensten die aansluiten op de maatschappelijke noden. We rekenen er ook op dat onze medewerkers daardoor makkelijker een goed evenwicht vinden tussen werk en privé of beter zelfs dat ze 'werk' niet percipiëren als 'uit balans brengend'.

Het doel is een zo vlak mogelijke organisatie die transparantie in de hand werkt. Elke laag die toegevoegd wordt, levert effectief meerwaarde op. Dit betekent niet het weghalen van elke vorm van hiërarchie maar het definiëren van rollen waarbinnen medewerkers voldoende ruimte hebben om die rol in te vullen naar eigen inzicht (autonomie). Bethanië ontwerpt een organisatiemodel dat de zorg optimaal ondersteunt. Tegelijkertijd werkt Bethanië aan een nieuwe organisatiecultuur die de juiste balans legt tussen zelfverantwoordelijkheid enerzijds en de ondersteuning van de organisatie anderzijds (cf. doelstelling 6). Dit betekent wellicht nieuwe rollen en verantwoordelijkheden voor alle medewerkers (inclusief leidinggevenden), een andere manier van beslissingen nemen en een (ver)nieuw(d) organogram. Hiërarchie en rollen worden vastgelegd in functie van de herwerkte processen en de flow die daarin verondersteld wordt. Kortom, het organisatiemodel wordt gekozen in functie van de opdracht die voor ons ligt. Hoe we intern werken weerspiegelt hoe we extern willen werken, i.e. in netwerkverband.

10. Als maatschappelijke onderneming is Bethanië proactief, innovatief en in harmonie met de natuur.

We willen als organisatie financieel gezond zijn en we houden er aan om onze middelen efficiënt aan te wenden. Zo niet houdt alles op. Dit is de basisvoorwaarde voor een bedrijf dat duurzaam wil ondernemen. Toch is winst niet ons doel. We hebben een maatschappelijke opdracht te vervullen en zien het als onze taak -dankzij de overheidsmiddelen die we ontvangen- impact te hebben op de maatschappij. Impact betekent dat we een duurzaam verschil maken voor de kinderen en jongeren met een GES problematiek die op ons beroep doen. Impact krijgen we enkel als we samen met andere organisaties waarmee we een ecosysteem vormen, aan de slag gaan rond een kind of jongere. Daarom stellen we ons proactief en ondernemend op. We gaan voluit voor netwerkontwikkeling en investeren daar ook in. We anticiperen op maatschappelijke evoluties en durven initiatief te nemen zelfs als we niet volledig de uitkomst kunnen voorspellen. Vorm volgt functie. Onze drive om zorg te verbeteren gaat voor op 'de geijkte manier om iets aan te pakken'. Ambitie is ook om bepaalde zaken in beweging te brengen die maatschappelijk gezien dreigen vast te lopen, om de wetenschap op de voet te volgen en om mee te werken aan studies die de nodige 'evidence' voor bepaalde innovatieve zorgmodellen aanreiken. Op die manier evolueert de zorg in Bethanië voortdurend. Op die manier voedt Bethanië het (zorg)beleid. En tenslotte maar minstens even belangrijk, Bethanië streeft naar harmonie tussen kinderen en de samenleving, tussen de mens en zijn milieu. Dit betekent dat de leefomgeving die we aanbieden zo gezond, mooi en natuurlijk mogelijk moet zijn, en beheerd volgens ecologisch en ethisch verantwoorde principes.

BETHANIE ZEILT SCHERP AAN DE WIND: HET VERHAAL



De Bethanië zeilboot staat symbool voor een eenvoudig en tijdloos, maar tegelijkertijd wendbaar en krachtig organisatiemodel waarbij de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie gelegd wordt. Aan het roer staan onze medewerkers.

Scherp aan de wind zeilen betekent dat we ambitieus zijn, risico's durven nemen en snelheid pakken, anderzijds dat we creatief zijn en blindelings vertrouwen op het talent, de inzet en het zelfvertrouwen van de crew. Bethanië maakt dus optimaal gebruik van de wind om haar doel te bereiken. Wind wordt gezien als duurzame energie. Transparantie en bevlogen leiderschap geven energie, zelfleiderschap geeft wind in de zeilen. Bij voldoende wind ontstaat geen mist en worden dreigende luchten opgeruimd.

Krachtig begrijpen we als 'stevig' en klaar voor veranderingen en maatschappelijke uitdagingen. Die kracht hebben we nodig om de zeeën te trotseren.

De vlag staat voor de missie en visie waaronder MFC Bethanie vaart. Onze strategische doelstellingen en beleidskeuzes zijn het kompas waarmee we onze koers uitzetten.

"YOU CANNOT DISCOVER NEW OCEANS UNLESS YOU HAVE THE COURAGE TO LOSE SIGHT OF THE SHORE"

COLOFON

UITGEVER

vzw Bethanië
Bethaniëstraat 74
3600 Genk

OPMAAK en DRUK

Printkracht10

JANUARI 2017