

## AANBOD CONSULTANCY

### COMMUNICATIE

Overzicht:

1. Begeleiding en advies bij de communicatiestrategie
2. Begeleiding en advies bij opstellen van communicatieplan
3. Begeleiding en advies bij pr-acties en fondsenwerving
4. Ondersteuning van netwerking en externe communicatie

---

#### BEGELEIDING EN ADVIES BIJ DE COMMUNICATIESTRATEGIE

- WAT?** Ondersteuning bij het opmaken van de communicatiestrategie.
- WAAROM?**
- Communicatie wordt steeds belangrijker als onderdeel van de strategische beleidsvoering. Medewerkers worden immers overstelpt met allerlei informatie. Het beleid van een organisatie dient een visie op communicatie te hebben. Doorgaans beschikken de partnerorganisaties niet zelf over de nodige deskundigheid.
- HOE?**
- De Taborgroep levert consult en coaching aan de verantwoordelijken in de organisaties.
  - De Taborgroep zet leernetwerken op voor communicatieverantwoordelijken van de organisaties.
  - De Taborgroep volgt nieuwe tendensen op in het kader van communicatie.

---

#### BEGELEIDING EN ADVIES BIJ OPSTELLEN VAN COMMUNICATIEPLAN

- WAT?** Ondersteuning bij het opmaken van het communicatieplan van een organisatie.
- WAAROM?**
- Communicatie moet oordeelkundig en dus planmatig gebeuren, gebaseerd op een duidelijke visie. Het ontwikkelen van een communicatieplan moet een essentieel onderdeel zijn van het beleid van een organisatie. Daarbij kan de ondersteuning van de consultant aangewezen zijn.
- HOE?**
- De Taborgroep levert consult en coaching aan de verantwoordelijken in de organisaties.
  - De Taborgroep zet leernetwerken op voor communicatieverantwoordelijken van de organisaties.
  - De Taborgroep biedt concrete voorbeelden en methodieken van planning aan.

---

#### BEGELEIDING EN ADVIES BIJ PR-ACTIES EN FONDSENWERVING

- WAT?** Ondersteuning bij de afweging van pr-acties en het succesvol inschrijven op alternatieve subsidiëringen.
- WAAROM?**
- Innovatieve projecten zijn dikwijls zuurstof voor organisaties, maar de ademruimte om die te ontwikkelen ontbreekt soms. Alternatieve subsidiëring kan een oplossing bieden. Gerichte pr-acties brengen de organisatie in het vizier van potentieel interessante partners voor projectwerking.
- HOE?**
- De Taborgroep volgt de verschillende projectlijnen op en communiceert die

- gericht naar de partnerorganisaties.
- Projectaanvragen worden op het niveau van het netwerk ingediend.
- De expertise in het schrijven van projectaanvragen kan door de partnerorganisaties worden ingeroepen.
- De Taborgroep onderhoudt goede contacten met de diverse fondsen.
- Ondersteuning en coaching in het opzetten van pr-acties wordt aangeboden.

---

## ONDERSTEUNING VAN NETWERKING EN EXTERNE COMMUNICATIE

- WAT?** Ondersteuning van gerichte externe communicatie naar de belanghebbenden van de organisatie.
- WAAROM?**
- Communicatie is een belangrijk onderdeel van de strategische beleidsvoering. Ook in de 'zachte sectoren' moet men immers zichtbaar zijn voor de omgeving. Aanwezigheid in netwerken van allerlei aard is meer dan 'recepties doen'.
- HOE?**
- De Taborgroep biedt een forum om netwerkervaringen te delen.
  - De Taborgroep is zelf duidelijk aanwezig en legt contacten met externe belanghebbenden.
  - De Taborgroep onderhoudt actief contacten met de communicatiemedewerkers van relevante belanghebbenden en met de media.

## FINANCIËN - AANKOOP

Overzicht:

1. Begeleiding en advies bij financiële besluitvorming
2. Begeleiding en advies bij financieel-administratieve processen
3. Bevorderen van de financieel-administratieve competentie
4. Organisatie van samenaankoop
5. Begeleiding en advies bij juridische en fiscale aspecten

---

## BEGELEIDING EN ADVIES BIJ FINANCIËLE BESLUITVORMING

- WAT?** Ondersteuning bij het opmaken en opvolgen van boekhouding en begroting.
- WAAROM?**
- Organisaties werken met beperkte middelen. Het bestuur en de directie willen daarom goede beslissingen kunnen nemen over de besteding van die financiële middelen. Daarvoor is een goede rapportering over het verleden (boekhouding) en de toekomst (begroting) zeer belangrijk.
  - Organisaties zijn wettelijk verplicht om volgens bepaalde normen te rapporteren.
- HOE?**
- De Taborgroep heeft een eigen cashflowmodel ontwikkeld om de financiële toestand van de organisaties in kaart te brengen en om de begroting op te maken. Uit hetzelfde model vloeit het masterplan op lange termijn voort. De Taborgroep biedt functionele begeleiding bij de implementatie en toepassing van dit cashflowmodel.
  - De Taborgroep verleent informatie en advies bij de opmaak van het financiële jaarverslag.
  - De Taborgroep kan een investeringsanalyse uitvoeren op vraag van een partnerorganisatie of begeleiding bieden bij het uitvoeren van een dergelijke analyse door de organisatie.
  - De Taborgroep biedt procesbegeleiding aan de organisaties bij het vernieuwen of updaten van hun boekhoudsysteem en managementrapportagesysteem.

---

## BEGELEIDING EN ADVIES BIJ FINANCIËEL-ADMINISTRATIEVE PROCESSEN

- WAT?** De Taborgroep biedt ondersteuning bij de optimalisatie van de cycli van aankopen, verkopen, financiële transacties en personeel.
- WAAROM?** Om tot kwaliteitsvolle financiële informatie te komen zijn er heel wat onderlinge processen die effectief en efficiënt moeten verlopen.
- HOE?**
- De Taborgroep biedt ondersteuning bij het gebruik van het boekhoudpakket ProAcc. Op vraag worden er opleidingen georganiseerd die de verschillende modules duidelijk uitleggen. Ook voor technische problemen is De Taborgroep het
  - eerste aanspreekpunt. Door onze jarenlange ervaring kunnen de meeste vragen opgelost worden zonder interventie van de leverancier van het pakket.
  - De Taborgroep heeft verschillende tools ontwikkeld die deelcycli binnen de financiële administratie vlotter laten verlopen. Zo vermijdt het kasbestand in Excel dubbele input bij de verwerking van kasverrichtingen en is er een Excelprogramma dat de personeelskost automatisch in de boekhouding verwerkt.
  - De Taborgroep biedt hulp bij de aandachtspunten bij een fusie en splitsing van een vzw.
  - De Taborgroep heeft verschillende overlegorganen waarin de organisaties ervaringen kunnen uitwisselen rond bepaalde aspecten van de administratie, en afspraken kunnen maken over het verloop van administratieve processen.

---

## BEVORDEREN VAN DE FINANCIËEL-ADMINISTRATIEVE COMPETENTIE

- WAT?** In stand houden en bevorderen van de slagkracht van de administratie van de organisaties.
- WAAROM?** De continuïteit en alertheid van een administratie is een voorwaarde voor een vlot draaiende organisatie. Het up-to-date houden en verhogen van de kennis van medewerkers speelt hierin een grote rol.
- HOE?**
- De Taborgroep biedt ondersteuning bij de selectie van boekhoudkundig-administratief personeel.
  - De Taborgroep biedt opleidingen aan boekhoudkundig personeel rond de boekhoudpakketten, efficiënt en effectief werken, nieuwe wetgeving, ...
  - De Taborgroep creëert synergie tussen de organisaties door expertise te delen op verschillende deeldomeinen van de administratie.
  - De Taborgroep overlegt regelmatig met de administratieve diensthoofden, adviseert op verschillende domeinen (bijv. functioneren van medewerkers) en coacht hen over algemene financiële aspecten.
  - De Taborgroep spoort zijn medewerkers aan tot professionele groei.
  - De Taborgroep biedt interventie bij crisissituaties.

---

## ORGANISATIE VAN SAMENAANKOOP

- WAT?** Uitgewerkte structuur voor de samenaankoop van verschillende producten.
- WAAROM?** Organisaties worden geconfronteerd met beperkte middelen. Bij aankoop van producten of diensten is het belangrijk om alle kosten in rekening te brengen. Wanneer verschillende organisaties samen aankopen, genereert dat schaalvoordelen waardoor er met dezelfde middelen meer mogelijkheden gecreëerd worden. Bovendien vergt de wet op de overheidsopdrachten specifieke expertise in het opmaken van bestekken en het afsluiten van

## HOE?

contracten.

- Er is een transparante procedure uitgewerkt voor samenaankoop en begeleiding in de opmaak van bestekken. Medewerkers van de verschillende partners vormen technische teams rond een aantal producten (bijv. voeding, kantoor, schoonmaak, schoolbehoeften, ICT, infrastructuur, administratieve diensten, medische producten, verzekeringen). Zo kan de productkennis ingebracht worden.

De taak van de stafmedewerker aankoopbeleid is om:

- onderlinge ervaringen rond de productgroepen uit te wisselen;
- actief de markt te onderzoeken;
- wettelijke voorschriften op te volgen;
- opleidingen te organiseren;
- nieuwe marktevoluties en tendensen op te sporen;
- ethische aspecten van de aankopen te bekijken;
- prijzen bij leveranciers te onderhandelen;
- voorstellen aan de organisaties te formuleren.

De partnerorganisaties beslissen zelf of ze al dan niet deelnemen.

- Partnerorganisaties van de Taborgroep kunnen via de groep intekenen op interessante kortetermijn- en langetermijnbeleggingen.

---

## BEGELEIDING EN ADVIES BIJ JURIDISCHE EN FISCALE ASPECTEN

### WAT?

Ondersteuning bieden aan de organisaties om de juiste juridische structuur uit te bouwen en in orde te zijn met de fiscaliteit.

### WAAROM?

Het belang van juridische en fiscale aspecten neemt steeds toe. De nieuwe vzw-wet van 2002, die voor een betere transparantie en controle moet zorgen, vraagt van de organisaties een hogere professionele graad op de fiscale en juridische aspecten.

### HOE?

- De Taborgroep biedt ondersteuning op het vlak van de vzw-administratie voor:
  - de opmaak van statuten;
  - de benoeming en het ontslag van bestuurders;
  - de benoeming van de commissaris-revisor;
  - de publicaties in het staatsblad;
  - het bijhouden van de ledenlijst;
  - de notulen van de raden van bestuur en de algemene vergadering.
- De Taborgroep biedt algemene juridische bijstand en beschikt over kanalen bij specialisten om specifieke vragen te kunnen stellen. Bovendien zorgt het groepseffect voor een uitwisseling van informatie binnen het netwerk.
- De Taborgroep geeft advies over verschillende fiscale zaken, zoals de patrimoniumaangifte, aangifte rechtspersonenbelasting en btw-zaken, en adviseert ook bij het opmaken van fiscale fiches.

## ICT

Overzicht:

1. Begeleiding en advies bij uitbouwen van een ICT-strategie
2. Begeleiding en advies inzake ICT-beleid
3. Bevorderen van de ICT-competentie
4. ICT-netwerken en infrastructuur
5. ICT-netwerktoeepassingen

---

## BEGELEIDING EN ADVIES BIJ UITBOUWEN VAN EEN ICT-STRATEGIE

**WAT?** Nieuwe tendensen in ICT worden bekeken en gevolgd vanuit hun toepasbaarheid binnen de organisaties. Op basis van de behoeften en het werkingsconcept van de organisatie wordt er een meerjarenplan opgesteld of een keuze bepaald.

**WAAROM?** Verandering is permanent. De evolutie in ICT gaat met rase schreden vooruit. De organisaties zijn sterk afhankelijk van technische middelen waarvan de levensduur steeds kleiner wordt. Het onderhouden en/of vervangen van deze middelen is duur. De gevolgen van een keuze hebben een grote invloed op de werking van een organisatie, vandaar de nood aan een goede ICT-strategie. De Taborgroep tracht haar organisaties een modern en aan de noden aangepast ICT-beleid te laten voeren zodat ze haar doelstellingen kan realiseren.

**HOE?** De Taborgroep biedt begeleiding en advies bij het opstellen van een beleidsplan en het bepalen van een strategische keuze. Hierdoor wordt er sneller en beter op veranderingen ingespeeld en worden de beschikbare middelen beter besteed.

---

## BEGELEIDING EN ADVIES INZAKE ICT-VEILIGHEIDSBELEID

**WAT?** Naargelang de gekozen ICT-strategie wordt er een overeenkomstig veiligheidsbeleid ingevoerd. Na het formaliseren van het beleid worden systemen opgezet die dit beleid ondersteunen, automatisch afdwingen en controleren.

**WAAROM?** Veiligheid komt meestal pas ter sprake op het moment dat er al schade is. Steeds meer gegevens worden digitaal bijgehouden. Het uitvallen van een informatiesysteem kan een organisatie vleugellam maken. Daarenboven is het wijzigen, transporteren, transformeren en vernietigen van gegevens zo vluchtig dat de integriteit dient te worden gewaarborgd.

Arbeidstijd is duur en bijgevolg is iedere organisatie gebaat bij het professioneel gebruik van de communicatiemiddelen die ze ter beschikking stelt. Controlesystemen kunnen zowel de organisatie als de werknemers helpen hun opdracht uit te voeren, maar mogen niet zomaar worden ingevoerd.

**HOE?** De Taborgroep biedt de volgende diensten aan:

- advies inzake antivirus beleid en begeleiding bij de Antivirussoftware Sophos,
- begeleiding en advies bij het uitwerken van procedures i.v.m. privacy en beveiliging,
- automatische mailcontrole via mailmarshal,
- automatische webcontrole via webmarshal,
- spamfiltering op mail.

Op deze manier worden de ter beschikking gestelde middelen gebruikt voor wat ze bedoeld zijn, verliezen de medewerkers minder tijd, wordt overbodige mail weggefilterd en blijft de werking van het netwerk beter onder controle.

---

## BEVORDEREN VAN DE ICT-COMPETENTIE

**WAT?** Het up-to-date houden en verhogen van de ICT-competentie van de medewerkers van de organisaties door kennis en kunde te delen en ter beschikking te stellen

## WAAROM?

Om informatie in de organisatie te garanderen, beter beschikbaar te maken en de uitwisseling ervan zo optimaal mogelijk te laten verlopen, dienen medewerkers en in het bijzonder de systeembeheerder, permanent de vernieuwingen op ICT-vlak te volgen. Op die manier kunnen ze bruikbare oplossingen voorstellen en deze nadien met succes invoeren en draaiende houden.

Veranderingen gaan echter steeds sneller en zijn daarom moeilijk allemaal te volgen.

## HOE?

Om de bestaande middelen efficiënter te gebruiken en de medewerkers efficiënter te laten werken biedt de Taborgroep de volgende diensten aan:

- Begeleiding op maat:

De Taborgroep gaat samen met de partner zijn huidige toestand in beeld brengen en analyseren. Via individuele gesprekken of deelname aan de werkgroepen worden de korte en langere termijn verwachtingen vastgelegd. Nadien bepaalt de partner de volgorde van uitvoer van de projecten en wordt de frequentie van opvolging vastgelegd. Deze overlegmomenten vormen de permanente basis voor de uitwisseling van expertise.

- Aanspreekpunt:

Buiten deze geplande overlegmomenten kan de Taborgroep steeds gecontacteerd worden voor advies of ondersteuning. Dit kan via mail, telefonisch of indien nodig ter plaatse.

- Netwerking:

Naast de individuele begeleiding dragen de volgende overkoepelende stuur- en werkgroepen bij tot het verhogen van de competentie:

- BeleidsAdviesGroep ICT: Een adviesgroep die voorstellen doet betreffende de te volgen strategieën en technologieën. Deze groep vertegenwoordigt alle sectoren en komt om de twee maand samen.
- Werkgroepen: Deze zijn sectoriaal en hebben tot doel gezamenlijke strategieën en werkwijzen uit te werken en informatie te delen.
- Themagroepen: Hier worden mensen samengebracht die werken met eenzelfde of gemeenschappelijke toepassing, vb. Bidoc, Mailmarshal, Sophos.
- Externe ondersteuning:
  - Voor bepaalde toepassingen die een bijzondere expertise vragen, doet de Taborgroep beroep op externe firma's, die na doorlichting en positief advies van de werkgroepen of adviesgroepen aan de partners worden voorgesteld. Deze aanbevelingen zijn volledig vrijblijvend.

---

## ICT-NETWERKEN EN INFRASTRUCTUUR

### WAT?

Samen met de IT-verantwoordelijken wordt er, rekening houdend met de eigenheid van de organisatie, een veilig en goedwerkend netwerk opgezet. Door de netwerken van de organisaties gelijkaardig op te bouwen en de kennis en mankracht ter beschikking te stellen en te delen, kunnen we over een team van experts beschikken.

### WAAROM?

Om informatie op de juiste plaats te krijgen bij de juiste persoon worden informatiesystemen in netwerk met elkaar verbonden. De beveiliging van de gegevens en de bedrijfszekerheid van de netwerken spelen hierbij een grote rol.

Computernetwerken worden steeds complexer en vragen bijgevolg een steeds grotere expertise.

### HOE?

- De werkdruk van een eigen IT-verantwoordelijke schommelt sterk in de tijd. Bij implementatie van nieuwe hard- of software groeit de vraag naar extra ondersteuning. Hierbij kan er geholpen worden bij de

- voorbereidende werken en de planning.
- Bij grote werkzaamheden in het netwerk wordt er een werkgroep van IT-verantwoordelijken samengesteld die de klus helpen klaren.
- Door samenwerking van de organisaties in een overkoepelend intranet, kan functionaliteit gedeeld worden en is deze bijgevolg voordeliger beschikbaar.
- Door dezelfde problemen steeds gelijklopend op te lossen, kunnen de organisaties ook beroep doen op IT-verantwoordelijken van andere organisaties.
- Er kan steeds contact opgenomen worden voor advies of ondersteuning. Dit kan telefonisch, per mail of indien nodig ter plaatse. Bij hoogdringendheid in geval van crisis (uitval) is er steeds een back-up persoon ter beschikking.
- Voor bepaalde toepassingen die een bijzondere expertise vragen, doet de Taborgroep beroep op externe firma's, die na doorlichting en positief advies van de werkgroepen of adviesgroepen aan de partners worden voorgesteld. Deze aanbevelingen zijn volledig vrijblijvend.

---

## ICT-NETWERKTOEPASSINGEN

### WAT?

Overkoepelend wordt er steeds gekeken of het voordeel geeft een toepassing te delen of gezamenlijk aan te kopen. Geïnteresseerde organisaties worden samengebracht om de mogelijkheden te onderzoeken. Bij het invoeren van gezamenlijke toepassingen wordt het beheer en onderhoud zo veel mogelijk gedeeld. Op deze manier wordt ook de expertise zo veel mogelijk gedeeld en worden de gebruikers zo weinig mogelijk geremd.

### WAAROM?

Organisaties beschikken steeds over beperkte middelen. Netwerktoppassingen worden steeds complexer, vragen meer expertise en veel opvolging en onderhoud. Toepassingen delen kan een meerwaarde betekenen voor de organisatie: het kan kostenbesparend zijn in aankoop, in het beschikbaar stellen aan de eindgebruiker of in het onderhouden van de toepassing.

### HOE?

Door het globaal beveiligd intranet kunnen toepassingen op een veilige manier intern beschikbaar worden gesteld. De deelnemende organisaties kunnen deze toepassingen zelf beheren en bijgevolg hun eigen modaliteiten bepalen.

Concreet zijn volgende toepassingen beschikbaar:

- Antivirussoftware: Sophos. De licenties worden per pc voor meerdere jaren vastgelegd. De nieuwste versie is steeds beschikbaar op een interne server welke automatisch de servers van de deelnemende organisaties update. De updatefrequentie wordt bepaald door de gebruiker.
- Bibliotheeksoftware: Bidoc. Groepsaankoop geeft een betere prijs en informatie over boeken kan worden uitgewisseld.
- Mailserver: pop3 en webmail. Organisaties uit het intranetbeveiligingssysteem kunnen over voldoende mailboxen en webruimte beschikken die ze zelf kunnen beheren (Linux-systeem)
- Mailcontrole: mailmarshal. Organisaties die mail automatisch op inhoud willen controleren, kunnen van deze software gebruik maken. De software wordt aangeschaft per mailbox voor een periode van 3 jaar.
- Controle op webgebruik: webmarshal. Organisaties die het webgebruik van zijn medewerkers willen controleren en afdwingen, kunnen van deze software gebruik maken. De kost wordt per gebruiker gerekend.
- Ledensite: MS SharePoint
- Firewallbeveiliging: om een aantal toepassingen gezamenlijk te kunnen gebruiken, dient men een gezamenlijk beveiligingsbeleid te hebben. De vpn beveiliging wordt door Telenet uitgevoerd.
- ...

De Taborgroep dient als aanspreekpunt voor de gezamenlijke toepassingen en

kan steeds gecontacteerd worden voor advies of ondersteuning. Dit kan telefonisch, per mail of indien nodig ter plaatse. Bij hoogdringendheid beschik je steeds over een back-up persoon. Ook kan men beroep doen op IT verantwoordelijken van andere organisaties die met eenzelfde toepassing werken.

Voor bepaalde toepassingen die een bijzondere expertise vragen, doet de Taborgroep beroep op externe firma's, die na doorlichting en positief advies van de werkgroepen of adviesgroepen aan de partners worden voorgesteld. Deze aanbevelingen zijn volledig vrijblijvend.

## INFRASTRUCTUUR

Overzicht:

1. Begeleiding en advies bij het op duurzame wijze in stand houden van het patrimonium
2. Begeleiding en advies bij het uittekenen van een masterplanning
3. Bouwkundig en technisch advies bij nieuwbouw- en renovatieprojecten
4. Administratieve en technische ondersteuning bij subsidiedossiers
5. Begeleiding en advies inzake milieubeleid
6. Begeleiding en advies inzake veiligheidsbeleid
7. Afsluiten van raamovereenkomsten met studie bureaus, architecten, aannemers en leveranciers
8. Advies rond actuele wetgeving
9. Deskundigheidsbevordering

---

### BEGELEIDING EN ADVIES BIJ HET OP DUURZAME WIJZE IN STAND HOUDEN VAN HET PATRIMONIUM

**WAT?**

De Taborgroep biedt ondersteuning bij het duurzaam onderhoud van het patrimonium. Dit patrimonium omvat o.a. gebouwen met hun technische installaties en de omgeving.

**WAAROM?**

Het patrimonium van een organisatie moet aan verschillende normen en wetgevingen voldoen. Om het patrimonium in stand te houden moet het op een duurzame manier onderhouden worden. Het is noodzakelijk hiervoor een lange termijn visie te ontwikkelen.

**HOE?**

De Taborgroep bespreekt samen met de technische dienst en de directie van de organisatie de lopende onderwerpen betreffende het patrimonium.

Op basis hiervan wordt een onderhoudsmap opgesteld van kleine onderhoudstaken op korte termijn en grote onderhoudswerken die op lange termijn gepland moeten worden en dit gekoppeld aan de begroting.

De Taborgroep speelt hierin een louter adviserende rol. De beslissing over de uiteindelijke uitvoering en opvolging van de onderhoudsmap ligt bij het bestuur van de organisatie.

---

### BEGELEIDING EN ADVIES BIJ HET UITTEKENEN VAN EEN MASTERPLANNING

**WAT?**

De Taborgroep biedt ondersteuning bij het opstellen van een lange termijn visie voor het patrimonium.



**WAAROM?**

Om het patrimonium op een duurzame manier te beheren is het noodzakelijk een lange termijn visie te ontwikkelen: Hoe zien we de organisatie in de komende 10 à 20 jaar evolueren? Moet er bijgebouwd of gerenoveerd worden? Wordt er voldaan aan de normen inzake (brand)veiligheid, energiezuinigheid enz.? Kunnen hiervoor subsidies worden aangevraagd?

**HOE?**

De masterplanning van de organisatie wordt door de organisatie zelf uitgetekend. De Taborgroep speelt hierin een louter adviserende rol en waakt over de procedure en de wetgeving inzake openbare aanbesteding.

Samen met de BeleidsAdviesGroep heeft de Taborgroep een stramien opgemaakt van welke stappen er wanneer ondernomen moeten worden bij de subsidiërende overheid (VIPA of AGIO).

---

## BOUWKUNDIG EN TECHNISCH ADVIES BIJ NIEUWBOUW- EN RENOVATIEPROJECTEN

**WAT?**

Vanuit eigen expertise advies geven bij het plannen en opstarten van bouwprojecten. Het advies is louter bouwkundig en technisch, niet architecturaal.

**WAAROM?**

Overbrengen van ervaring bij bouwprojecten in het streven naar duurzame en goed onderhoudbare gebouwen die voldoen aan de huidige normen en wetgevingen.

**HOE?**

De Taborgroep speelt een adviserende rol:

- Bij de opstelling van het lastenboek waakt de Taborgroep over de procedure en de wetgeving inzake openbare aanbesteding.
- Gedurende het verloop van het dossier geeft de Taborgroep advies, bv. in de keuze van materialen, technische uitvoeringsdetail, enz.
- Tijdens de periode na de voorlopige aanvaarding geeft de Taborgroep advies bij eventuele bouwproblemen.

---

## ADMINISTRatieve EN TECHNISCHE ONDERSTEUNING BIJ SUBSIDIEDOSSIEREN

**WAT?**

Opvolgen van de administratie bij subsidiedossiers.

**WAAROM?**

Subsidiedossiers brengen heel wat administratie met zich mee. De Taborgroep heeft een enorme expertise in de administratieve en technische opvolging van dergelijke dossiers.

**HOE?**

Administratieve opvolging:

- Voor onderwijsinstellingen wordt het volledige administratieve verloop van het dossier door de Taborgroep opgevolgd. Dit gebeurt steeds in overleg met de organisatie.
- Welzijnszorg- en gezondheidszorgorganisaties staan zelf in voor de administratieve opvolging van het dossier maar krijgen advies van de Taborgroep.

---

## BEGELEIDING EN ADVIES INZAKE MILIEUBELEID

**WAT?**

Ondersteuning bij het milieubeleid van de organisatie. Dit gaat om zaken als VLAREM wetgeving, bodemonderzoeken, afvalwaterproblematiek, afvalproblematiek, hergebruik van regenwater enz.

**WAAROM?** Organisaties moeten voldoen aan normen, wetten en reglementering rond milieubeleid.

**HOE?** De Taborgroep heeft in samenwerking met VEKMO een draaiboek ontwikkeld die de organisatie als leidraad kan gebruiken om aan alle normen, wetten en reglementeringen te voldoen.

Samen met het bestuur van de organisatie wordt er een visie ontwikkeld inzake milieubeleid en gaat de Taborgroep de vergunningsstatus van de organisatie na. Heeft de organisatie de nodige vergunningen en voldoet het aan de exploitatievoorwaarden ?

De Taborgroep organiseert waar nodig adviessessies of bijkomende opleidingen inzake milieubeleid.

---

## BEGELEIDING EN ADVIES INZAKE VEILIGHEIDSBELEID

**WAT?** Ondersteuning bij het veiligheidsbeleid van de organisatie. Dit gaat om zaken als veiligheidscoördinatie op de werf, voorkomingsbeleid, brandbeveiliging, risicoanalyses rond vb. legionella of asbest enz.

**WAAROM?** Organisaties moeten voldoen aan normen, wetten en reglementering rond veiligheidsbeleid.

**HOE?** De Taborgroep heeft in samenwerking met de BeleidsAdviesGroep per onderwerp een aantal nota's opgesteld die de organisaties kunnen helpen bij het opstellen van een veiligheidsbeleid.

Het veiligheidsbeleid wordt bepaald door de preventieadviseur en het bestuur van de organisatie. Afhankelijk van de onderwerpen biedt de Taborgroep ondersteuning aan op de verschillende vlakken, vb. een risicoanalyse wordt door de preventieadviseur van de organisatie uitgevoerd, de groep biedt voornamelijk ondersteuning bij het opstarten van de analyse.

---

## AFSLUITEN VAN CONTRACTEN MET STUDIEBUREAUS, ARCHITECTEN, AANNEMERS EN LEVERANCIERS

**WAT?** Afsluiten van contracten voor alles wat infrastructuur aangaat, vb. energieaankoop, onderhoudscontracten, overeenkomsten met studiebureaus en architecten.

**WAAROM?** Om aan alle normen & reglementeringen (o.a. wet op de overheidsopdrachten) te voldoen en het patrimonium van de organisatie in stand te houden moet de organisatie vaak beroep doen op studiebureaus, architecten, aannemers en leveranciers. Door contracten af te sluiten kunnen de partnerorganisaties genieten van een aanzienlijk schaalvoordeel.

**HOE?** De Taborgroep gaat in samenwerking met het technisch team infrastructuur en de stafmedewerker aankoopbeleid, actief de markt onderzoeken, prijzen onderhandelen bij studiebureaus, architecten, aannemers en leveranciers en voorstellen doen aan de organisaties. Zo kunnen de partnerorganisaties van de Taborgroep genieten van een aanzienlijk schaalvoordeel. De partnerorganisaties beslissen zelf of ze op dit voorstel ingaan of niet.

---

## ADVIES ROND ACTUELE WETGEVING

**WAT?** Opvolgen van de wetgeving rond veiligheid, milieu, energie en bouwen en de consequenties voor de organisaties.

**WAAROM?** Organisaties moeten aan heel wat normen, wetten en reglementeringen voldoen. De wetgeving daarrond opvolgen, neemt heel wat tijd in beslag.

**HOE?** Overkoepelende organisaties zoals VSKO, Caritas Verbond der Verzorgingsinstellingen, VEKMO volgen de wetgeving op rond veiligheid, milieu, energie en bouwen en signaleren mogelijke consequenties aan de Taborgroep. De groep brengt de partnerorganisaties op de hoogte van de mogelijke consequenties en adviseert in de aanpak en oplossing van acute problemen. De Taborgroep organiseert waar nodig bijkomende opleidingen.

---

## DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING

**WAT?** Opleiding van de technische diensten en begeleiding van de BeleidsAdviesGroep.

**WAAROM?** Up-to-date houden en bevorderen van de kennis van de technische diensten.

**HOE?** De Taborgroep biedt ondersteuning aan de BeleidsAdviesGroep bij het ontwikkelen van aanpak inzake onderhoud, masterplanning, wetgeving enz., eventueel gekoppeld aan een opleiding. De Taborgroep staat in voor de opleiding van de technische diensten. Deze opleidingen worden zowel gericht aan de uitvoerders op de vloer (elektriciens, loodgieter, schilder, tuinman) als aan de deelnemers van de BeleidsAdviesGroep.

## PERSONEEL&ORGANISATIE

Overzicht:

1. Begeleiden van fusie, reorganisatie en integratieprocessen
2. Competentiemanagement
3. Omgaan met morele dilemma's
4. Ontwerpen en hanteren van functie- en competentieprofielen
5. Opzetten van zelfevaluatie
6. Persoonlijke coaching voor leidinggevenden
7. Plannen en realiseren van opleidingsinitiatieven
8. Realiseren van een diversiteitsbeleid
9. Rekrutering en selectie
10. Responsabiliseren en begeleiden van medewerkers
11. Strategische oriëntatie
12. Teamontwikkeling
13. Trajectbegeleiding bij kwaliteits- en verbeterprojecten
14. Welzijn van medewerkers

---

## BEGELEIDEN VAN FUSIE, REORGANISATIE EN INTEGRATIEPROCESSEN

**WAT?** Begeleiding bij fusie, reorganisatie en integratieprocessen zodat:

- de neuzen in dezelfde richting gaan wijzen,
- er meer samengewerkt wordt tussen de verschillende onderdelen van de organisatie waardoor ze beter op elkaar afgestemd raken,
- de verandering niet als een bedreiging gezien wordt,
- eventuele weerstand in positieve inzet omgebogen wordt.

**WAAROM?** Fusies, reorganisaties en integratieprocessen zijn altijd complex van aard. Het is niet evident om de verandering en het doel ervan te verzoenen met de

belangen van individuen of (sub)groepen en hun competenties. Op momenten van verandering zijn organisaties en mensen kwetsbaar en hebben ze nood aan vertrouwen. Een duurzame lange termijn relatie tussen de Taborgroep en haar partnerorganisaties is hierbij een grote troef.

## **HOE?**

De begeleiding van de Taborgroep kan op verschillende manieren gebeuren:

- het veranderingstraject helpen uittekenen,
- onderdelen in het traject praktisch helpen realiseren,
- een inhoudelijke bijdrage leveren,
- klankbord en/of wegwijzer zijn op kruispunten,
- over de schouder meekijken en opvolgen.

De Taborgroep streeft hierin naar:

- een methodische aanpak die inhoudelijk juist is, rechtvaardig in de verdeling en leefbaar in de samenwerking,
- evenwicht tussen proces- en resultaatgerichtheid – De Taborgroep helpt om de verschillende invalshoeken en aspecten van het proces op het juiste moment aan bod te laten komen,
- 'meerzijdige partijdigheid' om de belangen van alle betrokkenen optimaal te behartigen,
- constructieve, toekomstgerichte oplossingen.

De partnerorganisatie blijft echter steeds eigenaar van de verandering en van de beslissende keuzes.

---

## **COMPETENTIEMANAGEMENT**

### **WAT?**

Vroeger zag men een organisatie als een geheel van functies, die zo goed mogelijk moesten worden opgevuld. Het credo van deze 'functiebenadering' was: de juiste man op de juiste plaats. Een functie was in deze benadering een heel vast, stabiel gegeven.

Tegenwoordig gaat men echter uit van een organisatiestrategie: Wat willen we in de toekomst gaan doen? Hoe zal dit anders zijn dan vandaag? Hoe moeten we ons daarvoor (re)organiseren? Welke resultaten willen we bereiken en welke competenties hebben we daarvoor nodig? De verwachtingen worden vergeleken met de competenties waarover de medewerkers reeds beschikken. Deze vernieuwende competentiebenadering heeft dan ook meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling op langere termijn, toekomstmogelijkheden binnen de organisatie en inzetbaarheid ...

Merk op dat competentie management veel ruimer is dan opleidingsbeleid. Het gaat om een leren denken vanuit strategie en vanuit competenties van medewerkers.

### **WAAROM?**

Met competentie management vallen goede resultaten te halen:

- doelgericht management door duidelijk te focussen op de strategische lange-termijndoelstellingen,
- verbeterde prestaties doordat medewerkers weten wat concreet van hen verwacht wordt in functie van waar men naartoe wil,
- verbeterde communicatie tussen leidinggevende en medewerkers door te spreken over goed gedefinieerde, waarneembare zaken,
- hogere loyaliteit en motivatie door persoonlijke doelen met die van de organisatie te verbinden,
- flexibele inzet van medewerkers door los te komen van strak functiedenken,
- cultuurverandering in de organisatie.

### **HOE?**

Competentie management gebeurt doorgaans via:

- een strategische oriëntatieronde waarbij nagedacht wordt over de koers die

- je met je organisatie in de toekomst wil varen,
- het afwegen van de competenties die nodig zijn om deze vernieuwing te realiseren t.o.v. de competenties die effectief bij je medewerkers aanwezig zijn. Op basis hiervan wordt dan een ontwikkelingstraject opgesteld,
- de geleidelijke invoering van dit ontwikkelingstraject op projectmatige basis, of binnen een onderdeel van je organisatie: één team of afdeling.

Om het invoeringstraject te helpen slagen, zorgt de Taborgroep voor:

- een juist begrip van de opzet bij alle betrokkenen,
- een heldere samenhang tussen strategisch plan, organisatieontwerp, functieprofiel en competentieprofiel,
- ondersteuning bij het benoemen en definiëren van verschillende soorten competenties op verschillende ontwikkelingsniveaus,
- een kennismaking met en toepassing van hanteerbare instrumenten (zoals het competentieprofiel, methodieken voor assessment, het persoonlijk ontwikkelplan),
- het versterken van leerbevorderende condities in de organisatie,
- een geleidelijke, doordachte invoering.

---

## OMGAAN MET MORELE DILEMMA'S

### WAT?

Een moreel dilemma is een goed-versus-goed vraagstuk. Je staat als leidinggevende, medewerker of team in een waardegeladen situatie t.o.v. een keuze. Vanuit ethisch oogpunt zijn voor elk alternatief goede argumenten te geven. Toch zijn alle waarden die in het geding zijn niet tegelijk realiseerbaar. Hoe een 'waarde(n)-volle' beslissing nemen, met oog voor het belang van alle betrokkenen?

### WAAROM?

Het systematisch aanpakken van dergelijke waardegeladen situaties biedt heel wat toegevoegde waarde:

- Het persoonlijk aanvoelen van wat goed of fout is, kan in een gemeenschappelijke ethische dialoog verruimd worden tot een gedeelde visie op wat in een gegeven situatie het 'meest-menselijk-mogelijke' is.
- Hogere morele competentie van je medewerkers en organisatie door ruimte te maken voor bewuste reflectie rond een moreel dilemma.
- De ethische dialoog kan mensen verbinden die, elk vanuit een eigen moreel bewustzijn en ethische gevoeligheid, zich engageren voor een gemeenschappelijk doel
- De christelijke mens- en wereldvisie bevat in haar kern de 'liefde voor de mens'. In de ethische dialoog wordt dit concreet.

### HOE?

De Taborgroep biedt hierbij het volgende aan:

- een Ethisch Stappenplan, dat je team of organisatie een systematiek biedt om stapsgewijs tot ethische besluitvorming te komen in morele dilemmasituaties,
- denkmethodes met het oog op waardenverheldering,
- training van deelvaardigheden (bijv. oefenen in het stellen van juiste vragen, in niet-oordelend communiceren, in Socratische gespreksvoering...) om de morele competentie van je medewerkers te verhogen,
- interventie als moderator bij ethische reflectiemomenten en/of het instrueren-traineren-coachen van interne gespreksleiders uit je eigen team,
- partnerorganisaties uit de Taborgroep met elkaar in contact brengen om rond ethische thema's een visie te formuleren.

Via deze benadering zoekt de groep steeds naar:

- systematiek,
- evenwicht tussen proces- en resultaatgerichtheid,
- congruentie met de ethische uitgangspunten van je organisatie én van de

- Taborgroep,
- toetsing aan het christelijk-ethisch mens- en wereldbeeld,
- oog voor de belangen van de betrokkenen,
- zorgvuldige omgang met hoe dit alles je zélf als persoon raakt,
- bewust kijken naar 'morele kosten', die voortvloeien uit het niet kunnen realiseren van alle waarden en belangen tegelijk.

---

## ONTWERPEN EN HANTEREN VAN FUNCTIE- EN COMPETENTIEPROFIELEN

### WAT?

Een functieprofiel verwoordt kernachtig de eigen bijdrage van elke afzonderlijke functie aan de gemeenschappelijke opdracht van het team, de afdeling én de organisatie als geheel.

Het competentieprofiel sluit aan op het functieprofiel en geeft aan over welke kennis, vaardigheden en houdingen een medewerker moet beschikken om vanuit zijn of haar functie deze eigen bijdrage te kunnen leveren.

### WAAROM?

De juiste medewerkers aantrekken, hen op een doeltreffende wijze inzetten en hen in hun ontwikkeling begeleiden zijn dé kerntaken voor het medewerkersbeleid.

Dit kan slechts als over de verwachtingen die een functie stelt, duidelijkheid en overeenstemming bestaat.

Het functieprofiel is dan ook een scharnierpunt bij instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

Het bakent af, geeft houvast, vormt een referentiepunt en zorgt voor eenduidigheid.

### HOE?

Het uittekenen van een functie- en competentieprofiel is een proces.

De Taborgroep ontwikkelde daarvoor een eigen methodiek.

Het resultaat is een profielschets, opgebouwd volgens een eenvoudige, vaste logica.

Daarin krijgen volgende sleutelvragen een antwoord:

- welke is de meerwaarde van de functie?
- waar situeert de functie zich (organigram)?
- op welke domeinen moet de medewerker resultaat halen?
- wat is de toegevoegde waarde die door de inzet van deze medewerker ontstaat op elk van deze domeinen?
- wat doet hij of zij daarvoor?
- welke handelingsruimte of bevoegdheid krijgt de medewerker?
- welke competenties zijn hiervoor nodig?

Het functieprofiel is aldus meer dan een opsomming van taken. Het is de identiteitskaart van de functie.

Het geeft de zin én de betekenis weer van iemands activiteit, die gekaderd wordt in het grotere geheel.

Het brengt ook het verantwoordelijkheidsgebied in beeld.

Functieprofilering wordt zo een zingevende, bezielende en responsabiliserende activiteit. Tegelijk resulteert het ook in veiligheid en beheersbaarheid.

De Taborgroep besteedt in haar aanpak verder aandacht aan:

- duidelijke positionering in het organogram,
- dialoog met directe betrokkenen,
- eenduidigheid en eenvoud,
- hanteerbaarheid bij selectie, coaching, evaluatie, ontwikkeling.

Door gebruik te maken van een intern 'competentiewoordenboek' en reeds uitgewerkte profielen in een bestand op de ledensite gaat het traject ook vlotter vooruit.

---

## OPZETTEN VAN ZELFEVALUATIE

- WAT?** Een organisatie die wil werken aan eigen kwaliteit stelt zich proactief op en be vraagt regelmatig haar eigen werking. Dit kan op een gestructureerde manier via zelfevaluatie. Zelfevaluatie is een onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem en resulteert in een kwaliteitsplan. De eigen werking wordt aan een model of denkkader getoetst.
- WAAROM?** Overheidsinitiatieven m.b.t. kwaliteitszorg leggen steeds vaker de nadruk op de verantwoordelijkheid van de organisaties zelf en het belang van 'externe verantwoording'. Zelfevaluatie wordt in die optiek steeds belangrijker. Het biedt de mogelijkheid voor jezelf én voor de buitenwereld aan te tonen hoe je structuren, processen en resultaten op een systematische manier bewaakt, beheerst en voortdurend verbetert. Het levert je een beeld op van waar je nu staat en stoffeert de inhoud van het kwaliteitsplan. Naar de buitenwereld kan het de systematiek van werken aantonen.
- HOE?** De Taborgroep biedt het volgende aan:
- een stappenplan tot een gestructureerde, efficiënte manier van zelfevaluatie,
  - ondersteuning bij verheldering van het doel van de zelfevaluatie,
  - informatie en advies bij instrumenten en methodieken: welke kaders en instrumenten kunnen best gebruikt worden in functie van de gekozen doelstelling?
  - algemene opvolging en begeleiding bij de uitvoering van het traject,
  - ondersteuning bij verbeterprojecten die uit het kwaliteitsplan voortvloeien.
- De Taborgroep streeft hierbij naar:
- systematiek,
  - stimuleren van het kwaliteitsdenken,
  - doelgerichtheid / resultaatgerichtheid,
  - actieve betrokkenheid van medewerkers als actoren en deskundigen in dit proces,
  - oog voor de effecten van kwaliteitsmeting bij medewerkers.

---

## PERSOONLIJKE COACHING VOOR LEIDINGGEVENDEN

- WAT?** Coaching richt zich zowel op de ontwikkeling en de continuïteit van de organisatie als op persoonlijke groei en ontwikkeling. Vertrekpunt kan een concrete vraag of een ervaren tekort zijn. Bij een persoonlijke coaching staan de mogelijkheden van de toekomst centraal, niet de fouten uit het verleden. De Taborgroep biedt in de eerste plaats coaching aan van personen in leidinggevende of andere kernfuncties.
- WAAROM?** Leiding geven heeft te maken met 'bewegen' en 'in beweging brengen' van anderen. Wie als leidinggevende anderen wil 'in beweging brengen', zal zelf niet mogen 'stilstaan'. Of toch: wie stilstaat bij zijn eigen groei staat niet stil, maar groeit. De leidinggevende functie wordt steeds complexer. Hij of zij staat op een centraal punt in de organisatie, waar verschillende wensen en verwachtingen samenkomen. Voorwaarden scheppen opdat anderen het beste van zichzelf kunnen geven, daar komt het op aan. Coaching kan helpen om door het bos weer de bomen te zien, om zicht te krijgen op eigen blinde vlekken, om doelen of eigen effecten helder te krijgen, om hoofd- van bijzaken te onderscheiden.
- HOE?** Tijdens een eerste gesprek verkennen we de vraagstelling en omschrijven we het verwachte resultaat. Dit vooropgestelde resultaat is het kompas dat richting zal geven aan het traject. Jouw leidinggevende kan, indien wenselijk,

bij dit gesprek aanwezig zijn.

Vervolgens worden in overleg een beperkt aantal coaching-sessies gepland. Afhankelijk van de voortgang kan dit traject in samenspraak ingekort of verlengd worden. Als gecoachte blijf je uiteraard eigenaar van je vraag. Het is ook mogelijk het coachingstraject rechtstreeks te verbinden aan het team/de groep waarin je werkt door observatie en ondersteuning in het werkveld.

Een coachingstraject is steeds maatwerk waarbij de coaches van de Taborgroep uit een ruim arsenaal van methoden en technieken kunnen putten.

Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn:

coaching is steeds werkgerelateerd, en staat dus ver van 'therapie',

coaching is resultaatgericht,

coaching is vertrouwelijk; vooraf worden afspraken gemaakt over rapportering, de gecoachte is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen groeiproces.

---

## PLANNEN EN REALISEREN VAN OPLEIDINGSINITIATIEVEN

### WAT?

Vorming, training en opleiding (VTO) laat medewerkers toe zich voortdurend te ontwikkelen, nieuwe vaardigheden te leren en nieuwe kennis te integreren in hun job.

Door dit strategisch aan te pakken en in een plan te gieten, verhoog je het lerend vermogen in een organisatie.

In een strategisch opleidingsbeleid koppelt men de vormingsinspanningen aan de koers die de organisatie wenst te varen. Welke richting gaan we uit?

Welke kennis, vaardigheden en attitudes hebben onze medewerkers nodig om deze ontwikkelingen aan te kunnen? Met behulp van de juiste 'leerstrategie' dicht je de eventuele kloof tussen het gewenste en het huidige competentieniveau.

### WAAROM?

Door de snelle ontwikkelingen in de samenleving, de arbeid en meer specifiek de dienstverlening is de vraag naar vorming en bijscholing een permanent gegeven geworden. De verwachtingen die de taakuitoefening aan medewerkers stelt, evolueren onophoudelijk. Schoolse kennis blijkt al van bij de instap in het arbeidsproces ontoereikend te zijn. VTO werd voor organisaties een noodzaak om bij te blijven, zelfs om te overleven. Meer dan ooit hebben organisaties nood aan competente medewerkers om hun huidige en toekomstige doelstellingen waar te kunnen maken. De mensen maken het verschil. In hen investeren maakt het surplus. Voor medewerkers zelf hangt persoonlijk meesterschap – dit is het gevoel je job aan te kunnen – nauw samen met welbevinden. Ook dragen de mogelijkheden tot groei en ontwikkeling in belangrijke mate bij tot motivatie en voldoening in het werk. Medewerkers kiezen daarom voor een werkgever waar ze deze kansen krijgen.

Vorming is nooit goedkoop wanneer je naast de directe opleidingskost ook de vormingstijd – die arbeidstijd is – mee in rekening brengt. Zorgvuldig de juiste keuze maken is daarom de boodschap.

### HOE?

Bij de opmaak van een opleidingsplan staat de Taborgroep samen met jou stil bij een aantal vragen:

Welke inzichten biedt ons een kritische analyse van onze huidige opleidingsinspanningen?

Hoe ziet onze organisatiestrategie eruit en hoe stemmen we ons opleidingsplan hierop af?

Hoe maken we een goed opleidingsplan, dat de performantie van onze organisatie, team(s) en medewerkers verhoogt?



Hoe lerend is onze organisatie? Hoe kunnen we het leervermogen verhogen en welke leerprocessen kunnen hiertoe bijdragen?  
Hoe brengen we onze opleidingsinspanningen in kaart? Wat winnen we er als organisatie tastbaar bij, wanneer we investeren in opleiding?

De uitvoering van een concreet opleidingsinitiatief gebeurt telkens in een aantal fasen:

Vraagverkenning: wat is het onderliggend probleem en is opleiding daar het goede antwoord op? (voor het 'uitzuiveren' van de opleidingsvraag hanteren we vaak het Acht-Velden-Model van Kessels),  
Keuze van de juiste leerstrategie (een brede waaier dient zich aan: vorming of training, coaching van een groep of individu, intervisie, kritische incidentmethode, werkbezoek, projectwerking, opzetten van leernetwerken, werkplekleren, zelfreflectie-instrumenten, e-learning ...),  
Uitwerking en uitvoering van het leertraject (een programma 'op maat' sluit doorgaans best aan op de leerbehoeften van jouw team of organisatie)  
Evaluatie en transfer van het geleerde naar de werksituatie (dit doen we o.m. door gebruik te maken van leerdoelen en door het coachen van leidinggevenden bij het stimuleren van het leerproces van hun medewerkers)

De medewerkers van de Taborgroep staan zelf in voor een reeks trainingen en opleidingen. Terugkerende thema's zijn :relationele kwaliteit, conflicthantering, klantvriendelijk communiceren, omgaan met veeleisend gedrag, contextueel denken, omgaan met druk en beïnvloeding.

---

## REALISEREN VAN EEN DIVERSITEITSBELEID

### WAT?

Een diversiteitsbeleid uitbouwen betekent dat je de uitdaging aanneemt om verschillen tussen mensen te gaan zien als een meerwaarde voor je organisatie en deze 'rijkdom van verschil' op een positieve wijze gaat waarderen en inzetten.

Verschillen kunnen betrekking hebben op kwaliteiten, persoonskenmerken, gezindheden, percepties, culturen, achtergronden ...

In een diversiteitsbenadering is 'anders' zijn of denken geen bedreiging, maar een bron van verrijking. Je gaat immers focussen op de mogelijkheden die dit biedt.

De uitdaging bestaat erin deze verscheidenheid tot een samenhangende, kleurrijke eenheid te smeden, waarbij ieder op zijn eigen unieke wijze een bijdrage levert aan het grotere, gemeenschappelijke geheel.

In een diversiteitsbeleid heb je oog voor verschillen in alle betekenissen, maar met een bijzonder oog voor de inschakeling van maatschappelijk kwetsbare groepen.

### WAAROM?

Diversiteitsbeleid is één van de dimensies van waardegericht ondernemen: de keuze voor gastvrijheid, solidariteit en evenwaardigheid als kernwaarden voor je beleid en handelen, plaatsen je voor consequente keuzes op dit vlak. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing, inclusie, migratie en emancipatie dagen ons uit ons te 'verhouden' tot ouderen, allochtonen, personen met een handicap ... Ingaan tegen uitsluiting is een maatschappelijke verantwoordelijkheid, die veronderstelt dat je mensen 'inschakelt' i.p.v. 'uitschakelt'.

Benutten van 'verschil' verhoogt voor onze organisatie de kans om een antwoord te kunnen bieden op vraagstukken met een steeds groter wordende complexiteit.

Medewerkers die aangesproken worden op hun 'sterktes' ervaren een gevoel van zinvolheid en medeverantwoordelijkheid, wat dan weer afstraalt op anderen en bezielend werkt.

## HOE?

De Taborgroep focust op sensibilisering, visieontwikkeling en implementatie. De groep kan op verschillende manieren tussenkomen: van een laagdrempelig diversiteitsparcours tot persoons- of teamgerichte trainingen (methodieken die we hiertoe selecteerden zijn o.m.: enneagram, kernkwadranten, en human dynamics).

Diverse aspecten van je organisatiewerking kunnen, gezien door de diversiteitbril, voorwerp zijn van zelfevaluatie, benchmark (vergelijking met anderen) en bijsturing.

De Taborgroep houdt bij deze begeleiding steeds rekening met volgende aandachtspunten:

- Wordt het diversiteitsthema voldoende breed benaderd?
- Wie zijn de meest kwetsbaren onder de 'stakeholders' en is er oog voor hen?
- Zijn uitgangspunten en realiteit in overeenstemming met elkaar?
- Blijft bij het 'organiseren van verschil' de samenhang bestaan?
- Hoe worden alle actoren bij dit proces betrokken en zien ook zij de meerwaarde?

---

## REKRUTERING EN SELECTIE

### WAT?

Medewerkersbeleid begint bij het aantrekken, selecteren en inschakelen van nieuwe medewerkers in de organisatie. Rekrutering, selectie en introductie is een van de belangrijkste, maar ook een van de meest precaire activiteiten binnen HR-management.

### WAAROM?

Goede kwaliteit van zorg, onderwijs en begeleiding staat of valt met het al dan niet ter beschikking hebben van medewerkers die over de persoonlijke en professionele kennis, vaardigheden en attitudes beschikken die nodig zijn voor de beoogde dienstverlening.

### HOE?

Rekrutering en selectie vragen een aantal voorbereidende stappen: helder definiëren van de in te vullen functie, vaststellen van een aantal selectiecriteria, opstellen van de selectieprocedure, opmaken van een interviewschema, het selectie-interview, een eventueel bijkomend assessment.

Bij het uitvoeren van deze voorbereidende stappen kan de Taborgroep het bestuur en management van haar partnerorganisaties als volgt ondersteunen: De Taborgroep ontwikkelde een eigen methodiek voor het opstellen van functie- en competentieprofielen. Dit instrument kan als basis gehanteerd worden bij het uittekenen van de functieverwachtingen.

De Taborgroep staat de partnerorganisaties met raad en daad bij bij het vaststellen van de selectiecriteria, het uittekenen van de selectieprocedure en het opstellen van een interviewschema.

Op verzoek van bestuur of management kan de Taborgroep een uitvoerende of coachende rol opnemen bij selectie-interviews

De Taborgroep kan bijkomende assessments opzetten in de vorm van praktische proeven, peilen van technische competenties, in-basket-oefeningen e.d.. Voor een uitgebreide screening of een 'second opinion' kan ook beroep gedaan worden op externe bureaus met wie de Taborgroep samenwerkt.

Als waardegerichte organisatie houden we hierbij wel enkele kwaliteitsaspecten voor ogen: duidelijkheid en helderheid in alle fasen van het proces, gastvrije en respectvolle omgang met de kandidaten, een heldere communicatie naar alle betrokkenen, een doelgerichte screening, en een kostenbewuste aanpak.

Tevens kan gewerkt worden aan competentieverhoging in het voeren van selectiegesprekken. De Taborgroep verzorgde op dit punt reeds meerdere

trainingen voor kader en directies. Gesprekstechnische oefeningen vormen in deze vormingsinitiatieven een belangrijk onderdeel.

---

## RESPONSABILISEREN EN BEGELEIDEN VAN MEDEWERKERS

### WAT?

Organisaties realiseren hun opdracht via de inzet van medewerkers. In die zin zijn mensen het belangrijkste kapitaal in een organisatie. Dit kapitaal zodanig inzetten dat het 'rendeert', dat je de mogelijkheden van de mensen optimaal benut en hun beperkingen hanteert: dit is een essentiële dimensie van het leiding geven. En hoe kan je medewerkers stimuleren om steeds opnieuw het beste van zichzelf te geven? Dit heeft met bezieling te maken.

### WAAROM?

Bezielde medewerkers kunnen hun persoonlijke drijfveren en de doelstellingen van de organisatie met elkaar verbinden. Bezieling is iets van de medewerker zelf het groeit van binnen uit. Een energiegeevende en -voedende werkomgeving houdt de bezieling van de medewerker levendig. Het is een positieve energiestroom die zorgt voor een kwaliteitsvolle dienstverlening, een slagkrachtige organisatie en loyale medewerkers.

Door 'preventief' te handelen en kort op de bal te spelen kan een organisatie de responsabilisering en bezieling van haar medewerkers ondersteunen: snel en regelmatig feedback geven, kansen bieden voor gesprek en ondersteuning, verwachtingen verduidelijken, bij ongunstige signalen snel verwittigen, coachen, eerlijke kansen bieden, beschermen tegen willekeur of favoritisme ... dit alles zijn preventieve handelwijzen die ethisch gefundeerd zijn.

Waar ondanks alle ondersteuningsvormen sprake is van disfunctioneren (stijlprobleem, effectiviteitstekort, disciplinaire fout, mengvormen...), zal nood zijn aan meer gespecialiseerde ondersteunings- of remediëringstrategieën.

### HOE?

Gemeenschappelijk in het ondersteuningspakket van de Taborgroep op dit terrein is het geloof in de kracht van dialoog en betrokkenheid met responsabilisering als beoogde doelstelling. Bij uiteindelijke keuzes wordt rekening gehouden met het belang van en het effect op alle betrokkenen (cliënten, collega's, derden, ...).

De Taborgroep biedt ondersteuning op verschillende vlakken:

- bij de (probleem)analyse en verkenning van mogelijke interventies,
- bij diverse vormen van individuele gespreksvoering: het functioneringsgesprek, het probleemoplossend gesprek, het coachend gesprek, het evaluatiegesprek, het loopbaangesprek...
- bij teamgerichte interventies, bv. optimaliseren van het gestructureerd werkoverleg, ondersteuning bij maken van afspraken, uitwerken van opvolgingssysteem, ...
- bij versterking van specifieke vaardigheden: feedback geven, slecht nieuws brengen, doelen formuleren, verantwoordelijkheden delegeren.

Tussenkomsten van de Taborgroep kunnen adviserend, coachend of competentieverhogend zijn. De Taborgroep kan vanzelfsprekend nooit in de plaats treden van de directe verantwoordelijke.

---

## STRATEGISCHE ORIËNTATIE

### WAT?

Verwachtingen vanuit de doelgroep evolueren. Kwaliteitseisen verscherpen. Medewerkers zien of vragen kansen. Het overheidsbeleid dwingt tot keuzes. Andere spelers op het veld kiezen nieuwe richtingen ... Organisaties werken vandaag meer dan ooit in een zeer dynamische omgeving. Welke richting willen of moeten we uit? Een strategisch oriëntatieproces is een

fundamentele bezinning over de koers die je organisatie in de komende periode wenst te varen.

## **WAAROM?**

Een heldere, uitnodigende, uitdagende en gedragen toekomstvisie is de basis, om de inspanningen van alle betrokkenen te bundelen in de richting van eenzelfde doel.

Het verwachte resultaat zijn tevreden klanten, geëngageerde medewerkers, waardering door de omliggende samenleving en het genereren van voldoende middelen om de activiteit toekomstgericht verder te zetten.

Door het verhaal van je organisatie vanuit visie en waarden te schrijven, creëer je bezieling. Het raakt aan wat mensen drijft. Het mobiliseert. Het wordt de motor achter een groeiproces dat nooit stopt. Het initieert en kanaliseert elk verbetertraject.

Strategisch denken is reflecteren over wat zich vandaag en morgen in en rond je organisatie aandient. Het is ook vastleggen hoe je daar met je medewerkers toekomstgericht een antwoord wil op geven : een kerntaak voor elke beleidsverantwoordelijke!

## **HOE?**

Een strategisch oriëntatieproces bestaat steeds uit een aantal stappen: Missie, lange termijn doelen, strategische beleidslijnen en kernwaarden vormen het vastliggend kader. Alle volgende keuzes zullen hiermee in lijn moeten zijn. Zijn deze krijtlijnen uitgezet, eenduidig, gedeeld en gecommuniceerd?

In een tweede ronde verzamelen we informatie om tot een goede beeldvorming te komen. Hoe ervaart onze doelgroep onze dienstverlening? Wat willen ze in de toekomst? Wat gebeurt in onze externe omgeving? Welke perceptie leeft bij onze medewerkers? Sommige gegevens zijn reeds beschikbaar, andere zullen we op een toepasselijke manier verwerven. In de eigenlijke strategische oriëntatieronde (SOR) voegen we één voor één stukjes aan de puzzel toe. We kijken naar interne sterktes en zwaktes in het licht van nieuwe kansen en bedreigingen (SWOT-analyse). Je benoemt factoren die bepalend zijn voor het welslagen van je opzet (kritische succesfactoren). Kritische succesfactoren maken we toetsbaar door relevante ken- en stuurgetallen (indicatoren) te benoemen. Per indicator leg je vervolgens samen streefniveaus vast. Deze elementen integreren we tenslotte in een opvolgingsinstrument, dat je voortaan als stuurbord kan hanteren. Een inspirerend voorbeeld hierbij is de Balanced Scorecard. Ook andere modellen zijn werkbaar.

Het implementatieproces vormt, zoals steeds, de grootste uitdaging. De gekozen strategische acties krijgen hier een doorvertaling. Een concreet verbeterplan krijgt vorm.

Kenmerken van de aanpak van de Taborgroep:  
toepasselijke vertaling van managementmodellen naar zowel grote als kleinschalige organisaties binnen social-profit-sector.  
toekomstplanning gezien door de bril van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen',  
kijkrichting van buiten naar binnen,  
dialooggestuurde reflexie, met oog voor product én proces,  
gecombineerd top-down en bottom-up werken: voortouw door management, betrokkenheid van basis.

---

## **TEAMONTWIKKELING**

### **WAT?**

Een goede teamwerking vraagt een evenwicht tussen taakgerichtheid en

teamgerichtheid. Onevenwicht tussen deze twee polen is vaak de oorzaak van inefficiënt werken, energieverlies en gespannen verhoudingen. Balans tussen beide draagt bij tot betere resultaten en tot welbevinden van alle betrokkenen. Dienstverlening is teamwerk, maar de som van een reeks goede spelers levert niet vanzelfsprekend een dynamische ploeg. Werken vanuit een team vraagt meer. Elk teamlid koestert zijn eigen belangen, verwachtingen, opvattingen en kwaliteiten. Deze verscheidenheid smeden tot een samenhangend, afgestemd en goed draaiend geheel is geen sinecure. Teams zijn overigens niet statisch maar voortdurend aan verandering onderhevig.

## **WAAROM?**

'Deel uitmaken van een team waar men zichzelf kan zijn, zich gesteund voelt en een gewaardeerde bijdrage kan leveren' noemen medewerkers cruciaal om zich goed te voelen in hun job. Een reden om aan teamontwikkeling voldoende aandacht te besteden.

Goed draaiende teams zijn geen vanzelfsprekendheid. Zoals bij een voertuig is een regelmatige onderhoudsbeurt een voorwaarde om de machine in gang te houden.

## **HOE?**

Begeleiden bij teamontwikkeling is steeds maatwerk. Elke situatie vraagt om een specifieke benadering met andere klemtonen, naargelang de gevoelde nood.

De Taborgroep heeft daarom in de loop der jaren een uitgebreid gamma aan benaderingswijzen opgebouwd, waarmee we kunnen inspelen op de specifieke vragen van elk team.

Het door de groep gehanteerde instrumentarium vindt haar oorsprong in o.a.:

- het model van Fry ( SDRPI),
- thema Gecentreerde Interactie ( TGI),
- systeemdenken,
- contextueel denken,
- kernkwadranten van Ofman,
- waarderend onderzoek (appreciative inquiry),
- e.a.

De Taborgroep vertrekt bij haar begeleiding steeds van dezelfde uitgangspunten :

- het creëren van een draagvlak waarbij het goed functioneren van een team gezien wordt als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel het team als de leidinggevende en de organisatie,
- respect voor het individu binnen het team,
- zorg voor de verbinding tussen individu-team-leidinggevende-organisatie,
- waardering en benutten van verschillen tussen mensen,
- een coachende houding (gericht op bewustwording en stimuleren van verantwoordelijkheid),
- resultaat- én procesgericht,
- gerichtheid op de sterktes in het team,
- toekomstgerichtheid.

---

## **TRAJECTBEGELEIDING BIJ KWALITEITS- EN VERBETERPROJECTEN**

### **WAT?**

Een veelgebruikte methodiek om aan kwaliteitsverbetering in de organisatie te werken is 'projectmanagement'. Een aantal personen vormt een projectteam en pakt, aangestuurd door een projectverantwoordelijke, samen een inhoudelijk afgebakende opdracht aan, met het oog op een overeengekomen doel. Een projectteam werkt steeds binnen een vooraf bepaald tijdspectief.

De inspanningen zijn gericht op het verbeteren van een facet van de organisatiewerking, zijnde dienstverlening, medewerkersbeleid, middelenbeleid, relaties met derden enzovoort ...

Vaak beoogt men in een kwaliteitsverbeteringstraject de optimalisatie van een

proces: d.i. de wijze waarop iets in de organisatie tot stand komt (vb. het proces van de maaltijddistributie, de opmaak van een handelingsplan ...)

## WAAROM?

- 'Continu verbeteren' is de basis van integrale kwaliteitszorg.
- Werken aan kwaliteitsverbetering vraagt een gestructureerde aanpak waarin voortgang zichtbaar is en de resultaten concreet zijn: dit houdt de geestdrift en motivatie op peil.
- Verbeteringsinspanningen kennen een grotere slaagkans wanneer ze gedragen worden door alle betrokkenen. De weg hiernaar is 'betrokkenheid'.
- Verandering roept niet zelden weerstand op. Aandacht voor de 'menselijke factor' in het proces kan later onheil helpen voorkomen.

## HOE?

De Taborgroep speelt hierbij de rol van externe begeleider die vertrouwd is met de interne dynamiek van de organisatie. Dit kan voor het projectverloop een ondersteuning betekenen door:

- inbreng van inhoudelijke expertise (o.m. bij financiële, infrastructurele, ICT en HR- vraagstukken),
- faciliteren van het proces in de verschillende fasen van probleemoplossing,
- aanreiken van analysemethodieken, zoals pareto-analyse, visgraatdiagram, stroomschema's, mindmap, krachtenveldanalyse,
- vernieuwende sporen vinden via creatieve denktechnieken,
- meedenken als betrokken buitenstaander + klankbordfunctie.

De aanpak van de Taborgroep wordt gekenmerkt door:

- gestructureerde aanpak,
- verbreding van kijkhorizon door gebruik van specifieke methodes,
- stimuleren van bottom-up oplossingen,
- bewaken van verbinding met het bredere geheel.

---

## WELZIJN VAN MEDEWERKERS

### WAT?

Welzijn is 'zich goed voelen' in de job. Dit gevoel ervaar je als medewerker wanneer:

- er evenwicht is tussen verschillende facetten die met je werk en werkcontext te maken hebben,
- je groeikansen ziet en krijgt,
- je een besef van invloed ervaart op de aanpak van je taak en de omgeving waarbinnen je dit doet,
- je gesteund en veilig voelt.

Bij de uitbouw van een welzijnsbeleid heb je als organisatie oog voor condities binnen de organisatie die dit welbevinden zo goed mogelijk in stand houden of verhogen.

Welzijn op het werk is een verantwoordelijkheid van het management, de teams én elke medewerker afzonderlijk.

In dialoog met alle partners wordt in een zorgende organisatie jaarlijks een prioriteiten- en actieplan uitgewerkt op basis van vastgestelde noden en risicofactoren.

Werken aan welzijn van medewerkers is nooit af.

### WAAROM?

- Omdat het moet: de overheid legt in haar welzijnsdecreet aan elke organisatie op een welzijnsbeleid uit te bouwen.
- Omdat het hoort: een organisatie die zegt wat ze doet en doet wat ze zegt maakt vanuit het perspectief van 'menswaardigheid', haar zorg voor iedereen die meewerkt aan de realisatie van haar kernopdracht, concreet tastbaar en voelbaar.
- Omdat het loont: in een organisatie waar mensen zich doorgaans goed

voelen in hun job, kan je merken dat:

- men zich sterker met het team en de organisatie verbindt,
- de inzet, productiviteit en kwaliteit van de dienstverlening hoger is,
- afwezigheid en personeelsverloop lager liggen,
- flexibiliteit, zin voor initiatief, en daarmee de dynamiek van de organisatie verhogen,
- leerbereidheid en openheid t.o.v. vernieuwing sterker aanwezig zijn.

Omgekeerd, kan de 'kost' (materieel en immaterieel) verbonden aan niet-welzijn van medewerkers hoog zijn.