

Toekomstscenario

De Taborgroep: het netwerk dat vandaag werkt aan duurzame oplossingen voor morgen.

Samenvatting

Onze missie

De missie van de Taborgroep is om samen te bouwen aan duurzame oplossingen voor de maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen, met als doel de bevordering van de groei van de cliënt/leerling, medewerker én organisatie als geheel. Ons netwerk wordt gedreven door een gedeelde visie waarin maatschappelijke impact, solidariteit en duurzaamheid centraal staan.

We streven naar veerkrachtige organisaties en mensen, voorbereid op klimaat- en energietransitie en een toekomstgericht bestuur. Dit doen we door adviesverlening, leer- en inspiratietafels, ondernemerstafels en grensverleggende initiatieven.

Onze kernwaarden

De Taborgroep hanteert drie kernwaarden: **Verbinden, Verduurzamen en Verkennen**.

Gezamenlijke richting

De Taborgroep is een netwerk van sociale en maatschappelijk ondernemingen/organisaties. In het netwerk vind je voornamelijk partners uit onderwijs, zorg, welzijn en sociale economie. De Taborgroep is een open netwerk.

De focus ligt op de **lange termijn** impactdoelen. We kiezen voor een gezamenlijke richting met respect voor elkaars autonomie en goesting om samen te werken. We nemen samen een engagement op. De weg die we afleggen is concreet, tastbaar en zal vaak innovatief zijn.

De Taborgroep - Wat ons bindt

De missie van de Taborgroep is om samen te bouwen aan duurzame oplossingen voor de maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen, met als doel de bevordering van de groei van de cliënt/leerling, medewerker én organisatie als geheel. Ons netwerk wordt gedreven door een gedeelde visie waarin maatschappelijke impact, solidariteit en duurzaamheid centraal staan.

De Taborgroep - Ontstaan

De Taborgroep is ontstaan uit het netwerk van dienstverlenende organisaties in Oost- en West-Vlaanderen onder leiding van de Congregatie Zusters van Liefde van Jezus en Maria. Het is een open netwerk waarin sociaal engagement en solidariteit de rode draad vormen, zowel nu als in de toekomst. De ankerpunten van de Zusters van Liefde van Jezus en Maria in Vlaanderen geven richting aan de kernwaarden en leidende principes van de Taborgroep.

De Taborgroep - Samenstelling en werking

De Taborgroep is een netwerk van sociale en maatschappelijk ondernemingen/organisaties. In het netwerk vind je voornamelijk partners uit onderwijs, zorg en welzijn. De Taborgroep is een open netwerk (zie verder lidmaatschap en engagement).

Binnen de Taborgroep:

- ❖ leren we mekaars uitdagingen kennen;
- ❖ wisselen we open en transparant ervaring en kennis uit;
- ❖ ervaren we steun en genieten we van mekaars levens- en ervaringswijsheid;
- ❖ vinden we betekenis en persoonlijke groei;
- ❖ denken we samen na, maar willen we vooral ook handelen en actie ondernemen;
- ❖ werken we op basis van vertrouwen en moedigen we open communicatie aan;
- ❖ willen we maatschappelijk het verschil maken.

De Taborgroep is een divers samengesteld netwerk van organisaties, al dan niet afkomstig uit de congregatie. Onze organisaties/partners zijn actief in onderwijs, welzijn, zorg en sociale economie. De partners komen uit verschillende provincies en vertegenwoordigen een breed scala aan organisatiegroottes en kenmerken. Deze diversiteit wordt ervaren als troef, maar kan ook leiden tot spanningen. Het is belangrijk om hieraan aandacht te besteden en te streven naar een aanvaardbaar onevenwicht.

In het licht van talrijke uitdagingen waarmee organisaties momenteel worden geconfronteerd, zoals beschreven in de 'omgevingsanalyse' (zie onder), kijkt het netwerk vooruit. Tijdens deze uitdagende tijden is het belangrijk om wendbaar te zijn en proactief actie te ondernemen. We nemen zelf de regie over onze toekomst door proactief te zijn en passende strategieën te ontwikkelen.

Welke ontwikkelingen zitten best op ons netvlies?



Hoe doen we dat?

(1) Door **duurzame** antwoorden te vinden op de uitdagingen van **ondersteunende** processen. We zetten in op:

- het verduurzamen van infrastructuur en streven naar het behalen van de klimaatdoelstellingen;
- innovatieve arbeidsorganisatie en werkbaar werk;
- het uitbouwen van een solide organisatie met duurzaam financieel model en een vooruitziend en sterk bestuur.

(2) Door gericht te **innoveren** op het **uitvoerende** kernproces.

We gaan nieuwe samenwerkingsverbanden aan om nieuwe zorg- en onderwijsconcepten uit te werken die inspiratie brengen in de rest van Vlaanderen. Het gaat om maatschappelijke uitdagingen die met de juiste methodes worden aangepakt en binnen een (open¹) samenwerkingsverband kunnen worden aangepakt.

De Taborgroep - Waarden

Drie waarden zijn leidend: V³

Het **verbinden** omvat gastvrijheid, open communicatie, empathie en goesting om samen te werken om mekaar als partners te versterken. We² leggen actief verbinding met kennisorganisaties, innovatiecentra, koepels, bedrijven en overheid om de impact van wat we doen als netwerk te vergroten.

Verduurzamen vanuit een holistische benadering die de planeet beschermt, mensen laat groeien en bloeien en gezonde, economisch leefbare organisaties tot stand brengt.

¹ Er wordt duurzaam samengewerkt met organisaties buiten ons netwerk teneinde de vernieuwde zorg- of onderwijsconcepten te realiseren.

² 'We' slaat op het geheel van het netwerk en iedereen die hierin een rol heeft, zowel partnerorganisaties als Tabormedewerkers.

We **verkennen** en verwelkomen (technologische) vooruitgang en innovatieve oplossingen, altijd met de focus op het verbeteren van onze dienstverlening aan cliënten/leerlingen, het versterken van medewerkers en het optimaliseren van onze organisatie. We zijn nieuwsgierig.

De Taborgroep - De leidende principes

Een aantal leidende principes ondersteunen ons bij het maken van keuzes en/of bij het beslissen om al dan niet iets op te nemen.

We maken de volgende afwegingen:

- ⇒ Wordt de eindklant (cliënt/leerling) hier beter van?
- ⇒ Zijn we samen duurzaam aan het ondernemen?
- ⇒ Is onze focus duidelijk en scherp? Durven we te kiezen?
- ⇒ Houden we voldoende rekening met de diversiteit in het netwerk? Stelt het ons in staat om te leren en samen te werken over sectoren heen?
- ⇒ Hebben we advies ingewonnen van belanghebbenden?
- ⇒ Zijn we bezig met de toekomst? Vergroten we hierdoor onze wendbaarheid?
- ⇒ Is het realistisch ingeschat naar mensen en middelen?

De Taborgroep - De kernactiviteiten en werkvormen

De kernactiviteiten die plaatsvinden binnen het netwerk zijn:

- Adviesverlening op maat (één op één)³
- Netwerkvorming gekenmerkt door verschillende (nieuwe) werkvormen (zie schema 1).

Innovatie vormt een rode draad doorheen beide kernactiviteiten. Het is van essentieel belang omdat het ons toelaat om proactief in te spelen op maatschappelijke behoeften en ons te onderscheiden en dienstverlening te verbeteren, ten behoeve van de cliënt/leerling en medewerkers.

Schema 1. Voorbeelden van werkvormen. De voorbeelden worden opgenomen ter illustratie. Deze werkvormen zelf dienen verder te worden uitgewerkt en/of aangevuld.

WERKVORM ⁴	Wat	Doel	Dienstverlening
Inspiratie en leertafels	De inspiratie- en leertafels ontstaan rond specifieke onderwerpen, voor mensen met specifieke opdrachten en/of rollen ... maar kunnen evengoed multidisciplinaire groepen	Nieuwe kennis voor deelnemers, delen van ervaringen/good practises, (h)erkenning, opbouw van relaties, gezamenlijke adviesverlening	Faciliteren van het proces door Tabormedewerker die noden capteert. Warme ontvangst in het netwerkhuis.

³ Het advies is gekenmerkt en onderscheidend doordat de Tabormedewerkers een jarenlange en duurzame relatie uitbouwen met de partners, met verschillende mensen binnen deze organisaties en vanuit verschillende invalshoeken. Dit helpt om efficiënter advies te geven met de blik op lange termijn, een advies waarbij men op elk moment gebaat is om het zo zuinig en tegelijkertijd impactvol mogelijk te maken.

⁴ Voor deze 'nieuwe werkvormen' haalden we inspiratie uit het boek "Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst" door Patrick Kenis en Bart Cambé (leernetwerken, shared services, leerecosysteem perspectief en organisatienetwerken).

	<p>zijn die samenkomen rond een welbepaald thema.</p> <p>Vb. Inspiratietafel rond duurzame infrastructuur</p> <p>Vb. Trend tafels (rond nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen)</p> <p>Vb. Tafel werkbaar werk</p> <p>Vb. Bestuurderstafel</p>	Samen leren, groeien	
Ondernemerstafels	<p>De ondernemerstafels zijn tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen partners die zich verzamelen rond een project en/of doel om antwoorden te vinden op een concreet, specifiek probleem. De ondernemerstafels werken rond ondersteunende processen (IT, HR, enz.).</p> <p>Vb. Digitaal inclusief</p> <p>Vb. Inclusieve werkvloeren</p> <p>Vb. Samenwerkingsverband over scholen heen</p>	<p>Effectiviteit en duurzame oplossingen: samen tot een resultaat komen die geen van de afzonderlijke partners of organisaties alleen zou kunnen realiseren</p> <p>Samen ondernemen</p>	<p>Mogelijkheden zien, Externe stakeholders uitnodigen.</p> <p>Tastbare project resultaten bereiken.</p> <p>Tabor medewerkers ondersteunen dit proces.</p> <p>Warme ontvangst in het netwerkhuis.</p>
Dienst- en werkgeversband- "shared service"	<p>Efficiënte inzet van middelen. Partners worden ondersteund in hun uitvoering.</p> <p>Vb. GDPR</p> <p>Vb. IT</p> <p>Vb. Gebouwenbeheer</p>	<p>Voor een welbepaalde uitvoerende expertise, kennis en kunde poolen.</p> <p>Samen kennis poolen en financieren</p>	<p>Medewerkers van partners én/of Tabor staan op de pay roll. Ze voeren samen uit en werken naar concrete ondersteuning op de werkvloer. Tabor zorgt daarnaast ook voor vooruitgang en organiseert het projectmanagement.</p> <p>Warme ontvangst in het netwerkhuis.</p>
Grensverleggers	<p>Samenwerkingsverbanden in een breed ecosysteem met het oog op creëren van een nieuw dienstverleningsaanbod en/of oplossingen op niveau van uitvoerende kernprocessen.</p> <p>Het gaat om problemen die omvangrijk, onderbelicht en oplosbaar zijn. Een beperkt aantal initiatieven kan worden opgestart (focus).</p> <p>Vb. Buurtzorg</p>	<p>Grenzen verleggen en nieuwe (onderwijs en/of zorg) concepten bedenken én toepassen over de grenzen van sectoren heen die een antwoord bieden op maatschappelijk uitdagingen. We vertrekken daarbij vanuit talenten en mogelijkheden van mensen met elk hun unieke talenten.</p> <p>Samen komen we tot een concept dat elk van de afzonderlijke partners niet zou kunnen realiseren én dat we</p>	<p>Scherpstellen van de maatschappelijke uitdaging, zoeken naar projectmiddelen om dit te realiseren, creëren van duurzaam ecosysteem over de grenzen van de Tabor partners heen. Tabor medewerkers en/of partners doen projectcoördinatie.</p> <p>Warme ontvangst in de plek waar het</p>

	Vb. Geïntegreerde (keten)zorg Vb. Inclusieve scholen waar personen met en zonder beperking samen leren	samen implementeren (incubatorsrol). Samen grenzen verleggen.	ecosysteem wordt uitgebouwd.
--	---	---	------------------------------

De medewerkers van Tabor hebben al naargelang de werkvorm een verschillende pet op.

- De rol van verkenners die nieuwe uitdagingen en oplossingen op het pad van duurzaamheid opspoor en naar het netwerk brengt.
- De rol van adviseur en expert die vakmanschap heeft opgebouwd rond één of meerdere topics.
- De rol van procesbegeleider die project en veranderingsprocessen in goede banen leidt.
- De rol van incubator als het gaat om het ontwerpen en zorgen voor implementatie van grensverleggende initiatieven.
- De rol van administratieve ondersteuner bij het indienen van dossier en/of verkennen van subsidiemogelijkheden.
- De rol van connector tussen partners onderling en partners en de buitenwereld.
- ...

Als het nodig is aarzelen we niet om externe expertise aan te trekken en/of door te verwijzen naar de juiste expert.

De Taborgroep - Thema's, ambitie en impact

De Taborgroep is voortdurend bezig met het versterken van duurzaamheid door het Europese ESG-kader als leidraad te nemen. Dit omvat een breed scala aan acties: van infrastructuurverbeteringen (Environment) tot talentontwikkeling (Social) en bestuurspraktijken (Governmental). Met zoveel mogelijkheden voor groei en impact, is het nodig om de focus aan te scherpen.

We zijn klaar om specifieke thema's en doelen vast te stellen die ons in staat zullen stellen om gerichte en meetbare resultaten te behalen binnen het ESG-raamwerk.

Een *voorbeeld* van uitgewerkte keuzes op basis van deze ESG (hypothetisch en ter illustratie) kan u vinden in het onderstaande schema 2:

De Taborpartners zetten tussen 2025 en 2035 hun schouders onder:

- Een reductie van het gebruik tegen 2035 van 50% van fossiele energiebronnen.
 - Enerzijds door reductie van het aardgas oa. door het renoveren stookplaatsen (gasketels vervangen door warmtepompen), nieuwbouwprojecten (uitsluitend warmtepompen voor verwarming en warm water), door het isoleren dak en gebouwschil, door energiebesparende maatregelen, o.a. door energiemangement gebouwbeheersystemen, gedragsverandering.
 - Anderzijds door de reductie van het gebruik van grijze stroom, vooral door het toenemende gebruik van zelfgeproduceerde groene stroom door PV-panelen, het energiedelen binnen en tussen partners en het afsluiten groene stroomcontracten.
- We horen tot de beste werkgevers van Vlaanderen.

- Enerzijds door volop in te zetten op inclusieve werkvloeren en zij-instromers, op die manier slagen we er beter dan andere werkgevers in om vacatures in te vullen en werkdruk op werkvloeren weg te nemen.
 - Anderzijds door 6 op 10 werknemers werkbaar werk⁵ aan te bieden (dat is aanzienlijk hoger dan het Vlaamse gemiddelde). We werken actief om mensen in hun talent te zetten, besteden aandacht aan een evenwicht tussen regelmogelijkheden en regelvereisten en zetten met volop in voor gezondheidspromotie en preventie.
- We zijn bij de meeste veerkrachtige organisaties in Vlaanderen. Besturen en directies voelen zich gesterkt om rekening houdend met de complexe uitdagingen (zie omgevingsanalyse) zich toekomstgericht in te richten.
 - Enerzijds door kennisdeling en voortdurende groei inzake visie, strategie, organisatie inrichting en leiderschap slagen we er beter in dan andere organisaties om ons veerkrachtig te organiseren. Dit resulteert in het ontstaan van strategische (onderwijs of zorg) netwerken op niveau van de Taborgroep.
 - Anderzijds hebben specifieke ondernemerstafels ons geholpen om de financiële mogelijkheden op lange termijn, die vaak gekenmerkt worden door afwezigheid van indexering van werkingsmiddelen en/of ontoereikende investeringsmiddelen duurzamer te maken.

We meten de **impact** van onze initiatieven nauwkeurig, bij voorkeur aan de hand van impactdoelen. Deze metingen kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn. Zelfs als het moeilijk is om de impact exact te kwantificeren, verbinden we ons ertoe om kritisch te evalueren of onze acties en intenties daadwerkelijk positieve resultaten opleveren. We streven naar oplossingen die het hoogste rendement bieden en effectief bijdragen aan onze missie van duurzame groei.

Het **besluitvormingsproces** om tot de (meer)jarenplanning (en doelstellingen) te komen verloopt via (1) bevraging van directies. Op basis van deze input wordt een voorstel voorgelegd aan (2) de beleidsadviesgroep, bij consent wordt dit bekrachtigd door (3) het bestuursorgaan van de Taborgroep.

Uit de omgevingsanalyse blijkt dat De Taborgroep in de toekomst ook meer zal moeten verhouden tot en eventueel verbinden met **andere (organisatie)netwerken**. Dit is mee te nemen en nog uit te werken (zie volgende stappen).

De Taborgroep - Doelgroep

De activiteiten richten zich vnl. naar de bestuurders, de directie, het middenkader en/of specifieke ondersteunende functies binnen deze organisaties.

De basisederwerkers vormen niet de doelgroep; tenminste met uitzondering van het inrichten van specifieke initiatieven aansluitend bij de thematische ESG-doelstellingen (vb. Energiecoaches die als opdracht hebben veerkracht in hun organisaties op de agenda te zetten) en/of de zuurstofdagen.

De Taborgroep - Engagement

Het engagement dat partners binnen het netwerk aangaan, illustreert een diepgaande betrokkenheid bij het bevorderen van duurzaamheid. Door gezamenlijk te werken en krachten

⁵ Werkbaar werk is werk dat voldoende kansen biedt op het vlak van leren en ontwikkelen, dat een evenwichtige verdeling van het werk mogelijk maakt, dat zorgt voor een goede verhouding tussen werk en privéleven, dat veilig en gezond is, en dat voldoende zingeving biedt. Bron: Stichting Innovatie en Arbeid (SERV).

te bundelen, kunnen tastbare veranderingen worden gerealiseerd. Men engageert zich tot het volgende:

- Gezamenlijke richting: Partners delen een gemeenschappelijke visie en richting. Ze werken samen aan het vaststellen van lange termijn doelstellingen om een blijvende en positieve impact te creëren in ons netwerk en daarbuiten, waarbij ESG wordt gehanteerd als leidraad.
- Autonomie: Het netwerk erkent het belang van de autonomie van organisaties. Het is cruciaal dat elk lid de ruimte krijgt om -rekening houdend met zijn/haar specifieke context- eigen keuzes te maken en ook eigen tempo te bepalen. De uitdaging ligt in het creëren van een (ESG)-kader dat flexibel en breed genoeg is om de diversiteit aan behoeften en benaderingen binnen het netwerk te mogelijk te maken en tegelijkertijd samen in dezelfde richting vooruit te gaan (zie gezamenlijke richting).
- Samenwerking en kennisdeling: In samenwerkingsinitiatieven delen partners niet alleen hun expertise, maar ook best practices en middelen.
- Transparantie: Elke kleine stap die wordt gezet, hoe klein ook, draagt bij aan de gezamenlijke vooruitgang. Daarom engageren de partners zich om jaarlijks hun impactdoelen en voortgang met elkaar te delen, zodat gezamenlijk leren en streven naar nog meer impactvolle resultaten mogelijk wordt gemaakt.

Directies en bestuurders nemen deel aan een uitwisseling rond drie centrale thema's die het netwerk in staat stellen om eenzelfde taal te spreken en kennis te maken met vernieuwende concepten. Deze thema's omvatten het versterken van organisaties en mensen in veerkracht en wendbaarheid, het voorbereiden op klimaat- en energietransitie en het versterken van een toekomstgericht bestuur.

De Taborgroep - Lidmaatschap

Partners die lid worden, onderschrijven de lange termijnvisie en doelen (de richting die we als netwerk uitgaan) en nemen een engagement op (zie boven).

Het lidmaatschap dient te worden gedifferentieerd: het basispakket aan 'netwerk', aangevuld met 'consult' moet worden aangepast aan de realiteit dat de dienstverlening en noden verschillen naargelang de sector, grootte, eigenheid en mogelijkheden van de partner.

Dit dient nog concreter te worden onderzocht en grondig uitgewerkt. Hiervoor worden een aantal uitgangsprincipes gehanteerd:

- ⇒ het lidmaatschap maakt solidariteit mogelijk tussen sectoren en (kleine en grote) organisaties;
- ⇒ het model en de bijdrage wordt ervaren als billijk;
- ⇒ het ondersteunt het belang van netwerking en innovatie;
- ⇒ in de manier waarop engagement van partners wordt gehonoreerd is de intrinsieke motivatie leidend;
- ⇒ er wordt gezorgd voor een financieel duurzaam lidmaatschap model voor de Taborgroep in het geheel.

Bij de verdere uitwerking worden een aantal pistes onderzocht (waaronder het hanteren van een verdeelsleutel tussen netwerk en consult, het gebruik van tokens en/of credits).