



BELEIDSPLAN 2026-2030

● Leeswijzer	5
Inleiding.....	5
Hoe lees je dit beleidsplan?	5
Wat is er nieuw in dit beleidsplan?	5
Één integraal beleidsplan	6
Terminologie	6
● Over çavaria.....	7
Korte geschiedenis.....	7
● Beleidsplanningsproces.....	9
SWOT-ANALYSE.....	10
Omgevingsanalyse en beleidsuitdagingen.....	13
Missie en visie	18
MISSIE	18
Visie	18
Rollen en functies	20
Rollen Gelijke Kansen Vlaanderen	20
Rollen en functies Sociaal-Cultureel Volwassenwerk.....	22
● Strategische en operationele doelstellingen	24
Strategische doelstelling 1: Om blijvend impact te creëren is çavaria een participatieve, duurzame en financieel stabiele organisatie en een voorbeeld op vlak van intersectionele inclusie.....	25
OD 1.1: We moderniseren onze participatieve samenwerkingsverbanden om in te spelen op de maatschappelijke context.....	26
OD 1.2: We hebben een kwaliteitsvolle werking.....	26
OD 1.3: We zorgen voor een duurzame financiering.....	27
OD 1.4: We maken onze arbeidsvoorwaarden concurrentiëler, inclusiever en aantrekkelijker.....	27
OD 1.5: We bouwen samen aan een veilige en vertrouwde werkomgeving.....	27
OD 1.6: We verankeren ons inhoudelijk werk in de organisatie.....	28
Rollen en functies strategische doelstelling 1.....	28
Personeelsinzet strategische doelstelling 1.....	30
Strategische doelstelling 2: Het maatschappelijk draagvlak voor seksuele, gender- en seksediversiteit is sterker	31
OD 2.1: We sensibiliseren de LGBTI+ gemeenschap.....	31
OD 2.2: We sensibiliseren en informeren de maatschappij.....	31

OD 2.3: We onderzoeken en verankeren bondgenootschap binnen de LGBTI+ gemeenschap en de maatschappij.....	32
Rollen en functies Strategische doelstelling 2.....	32
Personeelsinzet strategische doelstelling 2.....	33
Strategische doelstelling 3: Het welzijn van LGBTI+ personen op alle kruispunten is beter omdat ze op elk levensdomein aanvaard worden.	34
OD 3.1: We vergroten kennisopbouw over seksuele, gender- en seksediversiteit.....	34
OD 3.2: We delen kennis over seksuele, gender- en seksediversiteit en zetten in op kennisuitwisseling.	34
OD 3.3: We hebben toegankelijke tools voor LGBTI+ personen op alle kruispunten in verschillende sectoren.	35
OD 3.4: We lobbyen bij en adviseren beleidsmakers om een sterk inclusief LGBTI+ beleid te voeren.....	35
Rollen en functies strategische doelstelling 3.....	36
Personeelsinzet strategische doelstelling 3.....	37
Strategische doelstelling 4: LGBTI+ personen op alle kruispunten hebben toegang tot versterkende omgevingen waar ze zich goed en veilig voelen en gelijkgestemden kunnen ontmoeten.	38
OD 4.1: We ondersteunen proactief, met een eigen aanbod en op maat, LGBTI+ initiatieven, zoals huizen en verenigingen.....	38
OD 4.2: We creëren omgevingen die ontbraken voor zowel deelgroepen binnen de LGBTI+ gemeenschap als de volledige gemeenschap.....	39
OD 4.3: We versterken verbinding en begrip binnen de LGBTI+ gemeenschap.	39
Rollen en functies strategische doelstelling 4	40
Personeelsinzet strategische doelstelling 4	41
Strategische doelstelling 5: LGBTI+ personen op alle kruispunten die niet de nodige ondersteuning vinden binnen de dienst- en hulpverlening krijgen toegankelijke en inclusieve ondersteuning op maat.....	42
OD 5.1: We organiseren een anonieme informatie- en luisterlijn Lumi.....	42
OD 5.2: We ondersteunen bestaande initiatieven die doelgroepspecifieke individuele hulp- en dienstverlening doen.	43
OD 5.3: We faciliteren langdurige, doelgroepspecifieke individuele hulpverlening.	43
Rollen en functies strategische doelstelling 5.....	44
Personeelsinzet strategische doelstelling 5.....	45
Strategische doelstelling 6: De wereldwijde beweging die zich inzet voor de rechten en het welzijn van LGBTI+ personen is versterkt.....	46
OD 6.1: We zorgen ervoor dat het Vlaamse en Belgisch buitenlands beleid en de uitvoerende actoren inzetten op LGBTI+ inclusie.....	46
OD 6.2: We werken structureel samen met buitenlandse LGBTI+ organisaties.....	47

OD 6.3: We ondersteunen actoren in België om de internationale LGBTI+ community te versterken.	47
Rollen en functies strategische doelstelling 6.....	48
Personeelsinzet strategische doelstelling 6	49
● Zakelijke beleid	50
Fusie çavaria, KLIQ en Lumi	50
Personeelsbeleid	52
Financieel beleid.....	54
Financiële structuur.....	55
Financiële visie	56
Financiële processen en controle.....	59
Communicatiebeleid	60
Kwaliteitsbeleid	61
Kwaliteitsmonitoring en resultaatmeting	61
Kwaliteitsmonitoring en evaluatie van çavaria als organisatie	62
De interne organisatiestructuur.....	63
Team çavaria.....	63
vrijwilligers, stagiairs en freelancers.....	64
Samenwerkingen	66
Goed bestuur	69
● Financieel plan	71
Inkomsten.....	71
Subsidies	71
Eigen Middelen.....	72
Kosten.....	72
Werkingskosten	72
Personeelsinzet en kosten	72
● Bijlages	75

LEESWIJZER

INLEIDING

Çavaria is de Vlaamse belangenverdediger van LGBTI+ mensen en Vlaamse koepel van LGBTI+ organisaties. Çavaria bouwt elke dag verder aan een wereld waarin LGBTI+ personen zich goed kunnen voelen. We komen op voor de gelijke rechten en kansen van alle LGBTI+ personen en we ondersteunen de LGBTI+ beweging. We zijn een expertisecentrum voor diversiteit op vlak van seksuele en romantische oriëntatie, genderidentiteit en expressie en seksekenmerken. We geven daarover vorming en begeleiding.

HOE LEES JE DIT BELEIDSPLAN?

Dit beleidsplan biedt een uitgebreid overzicht van de missie, visie, doelstellingen en acties van çavaria voor de komende beleidsperiode. Het document is gestructureerd in verschillende onderdelen. We beginnen met een korte geschiedenis van de organisatie. Daarna lichten we toe hoe we tot dit beleidsplan kwamen. We geven de kernpunten mee van onze omgevingsanalyse, de SWOT-analyse (sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen) en de beleidsuitdagingen. Vervolgens stellen we onze nieuwe missie en visie voor en geven we een overzicht van de rollen en functies die we opnemen in onze verschillende werkingen. De kern van dit beleidsplan lees je in de strategische doelstellingen. Elke strategische doelstelling heeft een aantal operationele doelstellingen. Bij die operationele doelstellingen duiden we telkens kort wat die inhouden en geven we een aantal voorbeelden van acties die daaronder kunnen vallen. Aan het einde van elke strategische doelstelling verklaren we welke rollen en functies we met die strategische doelstelling opnemen en welke personeelsinzet we daarvoor nodig hebben. Tot slot lichten we het zakelijke en financiële beleid toe.

Aandachtspunten

Je zal zien dat de eerste strategische doelstelling over de zakelijke kant van de organisatie gaat. We nemen onder die doelstelling op hoe çavaria verder wil groeien, bijvoorbeeld door meer financiële diversifiëring, meer participatie, een inclusieve werkvloer, ... Onder het deel 'zakelijk beleid' dat volgt na de strategische doelstellingen, nemen we het beleid op dat nu al in werking is. Dat gaat bijvoorbeeld over personeelsbeleid, organisatiestructuur, kwaliteitsbeleid, ...

WAT IS ER NIEUW IN DIT BELEIDSPLAN?

- Mensenrechtenorganisatie

Hoewel we al lang vanuit het mensenrechtenkader werken, is het nieuw dat we over onszelf spreken als een mensenrechtenorganisatie. Dat betekent dat we LGBTI+ rechten als mensenrechten zien, dat we in ons werk steeds vertrekken vanuit mensenrechten en deze mee zullen bewaken.

- **Gezamenlijke strijd en verbinding**

In het vorige beleidsplan stelden we ons solidair op met de strijd van andere minderheidsgroepen tegen discriminatie. In de toekomst gaan we dat actiever opnemen omdat onze vrijheid verbonden is aan de vrijheid van iedereen. We gaan daarom samen de strijd aan tegen discriminatie en onderdrukking.

- **Nieuwe missie en visie**

Een missie en visie stellen op een korte en krachtige manier voor wie je bent als organisatie en op welke manier je werkt aan je doelstellingen. Een nieuwe beleidsperiode brengt nieuwe uitdagingen en doelstellingen met zich mee. Daarom werkten we aan een nieuwe missie en visie die ons DNA goed en duidelijk weerspiegelen. Bij onze visie kozen we ervoor om onze waarden en werkingen kort toe te lichten. Zij vormen namelijk de kern van wie we zijn en wat we doen.

- **Individuele ondersteuning**

Çavaria blijft binnen dit beleidsplan inzetten op inclusieve zorg- en hulpverlening, maar focust ook meer dan vroeger op individuele dienstverlening. Vandaag zijn er nog heel wat LGBTI+ personen die onvoldoende geholpen worden bij LGBTI+ specifieke dienstverlening zoals gespecialiseerde zorg, een asielaanvraag op basis van LGBTI+ identiteit, het aanpassen van de identiteitskaart, ... Dit is zeker het geval voor zij die bovenop hun LGBTI+ identiteit uitdagingen ervaren door andere identiteitskenmerken. We bekijken samen met de juiste mensen en organisaties hoe we dit het beste kunnen aanpakken.

- **Internationale werking**

De situatie van LGBTI+ personen gaat er wereldwijd op achteruit. LGBTI+ personen ervaren overal ter wereld structurele ongelijkheid en discriminatie. Çavaria kiest ervoor om in het nieuwe beleidsplan sterk in te zetten op de wereldwijde strijd voor LGBTI+ rechten. Daarom werken we actief aan een erkenning als 'ngo' zodat we beter op internationaal niveau kunnen werken.

ÉEN INTEGRAAL BELEIDSPLAN

In dit beleidsplan zal je lezen dat çavaria heel wat activiteiten doet en verschillende deelwerkingen heeft. In het verleden waren de vormings- en begeleidingsorganisatie KLIQ en de info- en luisterlijn Lumi aparte vzw's. Door een fusie brengen we alles terug samen in één vzw. We geloven dat dit efficiënter zal zijn en de onderlinge kennisdeling en samenwerking zal versterken. Daarom schrijven we dit beleidsplan vanuit één naam, çavaria.

TERMINOLOGIE

Er zijn veel termen om je seksuele en romantische oriëntatie, genderidentiteit en seksekenmerken te beschrijven. Voor de leesbaarheid kozen we ervoor om de Engelstalige afkorting LGBTI te gebruiken (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender & Intersex).

Naast de letters L, G, B, T en I voegen we om verschillende redenen een + toe:

1. Inclusie

Hoewel we LGBTI specifiek benoemen, zetten we ruimer in op romantische, seksuele en genderdiversiteit. We voegen dus de '+' toe, omdat we daar zo inclusief mogelijk willen zijn. Voor bi+ personen, asexuele personen, non-binaire personen...

2. Kruispuntdenken

Çavaria zet in op het principe kruispuntdenken. De '+' in LGBTI+ geeft voor ons ook alle kruispunten weer waar een persoon zich op kan bevinden. Andere identiteitskenmerken kunnen namelijk inspelen op hoe iemand hun seksuele en genderidentiteit beleeft.

3. Zelfidentificatie

Çavaria heeft ook steeds aandacht voor zelfbenoeming en authenticiteit. De '+' in het letterwoord geeft dan ook de kans aan mensen om zichzelf te benoemen

Meer terminologie vind je in onze online woordenlijst: www.cavaria.be/woordenlijst

OVER ÇAVARIA

KORTE GESCHIEDENIS

Volksontwikkeling en sociaal-cultureel werk

Çavaria ontstond uit de Federatie Werkgroepen Homofilie (FWH) die in 1977 werd opgericht door tien lokale groepen. Ze wilden de nodige maatschappelijke randvoorwaarden realiseren voor de emancipatie van **holebi personen**. Onmiddellijk na het ontstaan erkende en subsidieerde **Volksontwikkeling** FWH.

In de jaren negentig kende de holebibeweging een enorme groei. De koepelorganisatie evolueerde van een klein secretariaat naar een grotere organisatie met verschillende diensten. De afstand tussen de koepel en de lokale verenigingen werd daardoor groter. Om de ondersteuning van die verenigingen en de informatiedoorstroming te verbeteren, werd er ingezet op verregaande regionalisering. In 2000 ontstonden de eerste 'officiële' **regionale regenbooghuizen**, in Antwerpen, Gent en Brussel.

Gelijke kansen en welzijn

In 1999 erkende de Vlaamse minister van **Gelijke Kansen** FWH officieel als vertegenwoordiger van het holebimiddenveld. FWH veranderde in 2002 haar naam naar de Holebifederatie. In 2003 werden de twee toenmalige topeisen van de

holebibeweging, met name een antidiscriminatiewet en de openstelling van het burgerlijk huwelijk, gerealiseerd.

In 2005 nam de toenmalige Holebifederatie de doelgroep transgender personen expliciet op in de statuten. In 2009 breidde ze ook de missie van de organisatie uit met het **thema gender** (naast het thema seksuele oriëntatie).

In 2010 werd de Holebifederatie omgedoopt tot '**çavaria**' met als baseline 'opkomen voor holebi's en transgenders'. De naam bestaat uit de begrippen 'ça va' en 'varia'. Het is de naam die de organisatie ook vandaag nog draagt. Die sluit immers nog altijd aan bij onze missie, waarin de nadruk ligt op welzijn en een brede kijk op seksuele en romantische oriëntatie, genderidentiteit, genderexpressie en seksekenmerken.

In 2017 namen we **intersekse** op als thema binnen de werking als expertisecentrum. Sinds de aansluiting in 2019 van 'Intersekse Vlaanderen' nemen we dit ook op als belangenorganisatie.

Vandaag overkoepelen we ongeveer **135 verenigingen** in Vlaanderen en Brussel. Deze tellen zo'n **1500 vrijwilligers** en **8500 deelnemers**. Hiernaast bereiken onze grote events zoals Sparkle en de verschillende prides nog een veelvoud hiervan.

Uitbouw van een regionale werking

Sinds 2009 is er een regenbooghuis voor elke Nederlandstalige provincie: [Het Roze Huis](#) voor Antwerpen, [Casa Rosa](#) voor Oost- en West-Vlaanderen, het [Regenbooghuis Limburg](#) voor Limburg, [UniQue](#) voor Vlaams-Brabant en het [Regenbooghuis](#) voor Brussel. Als regionale partners kunnen de huizen inspelen op de specifieke regionale context. De aanwezigheid van een huis zorgt ervoor dat er een regionaal aanspreekpunt is, zowel voor de LGBTI+ gemeenschap als voor middenveldorganisaties en lokale overheden.

Uitbouw van maatschappelijke vorming en begeleiding (KLIQ - onderwijs)

Çavaria krijgt sinds 2002 projectsubsidies vanuit onderwijs. Oorspronkelijk gaven we vooral vormingen aan leerlingen en leerkrachten. We ontwikkelden ook educatief materiaal en beantwoordden infovragen.

Gaandeweg focuste de werking zich meer en meer op het onderwijssysteem: de rol van schooldirecties en leerkrachten, de lerarenopleiding, de CLB's en pedagogische begeleidingsdiensten, de uitgeverijen enz. Sporadisch gingen we ook in op vragen van andere sectoren. Maar die overstegen onze capaciteit. Herhaaldelijk probeerden we een werking en aanbod uit te bouwen en daar financiële ondersteuning voor te vinden. Want sectoren werden wel warm gemaakt om rond onze thema's te werken, maar er was geen concreet aanbod van begeleiding of aangepaste tools.

Daarom richtten we in 2013 uiteindelijk zelf **KLIQ** op als aparte vzw om deze ambitie waar te maken en concreet aan maatschappelijke verandering te werken binnen verschillende sectoren. Vanaf 2020 brachten we ook onze onderwijswerking onder in KLIQ.

Van Holebifoon naar Lumi

In 1995 lanceerden we de Holebifoon om een antwoord te bieden op de vraag naar informatie en opvang voor holebi personen en hun omgeving. We doen dit al vanaf het begin via een vrijwilligerswerking die ondersteund wordt door professionele medewerkers.

Oorspronkelijk was er enkel een telefoondienst. Gaandeweg breidden we de dienstverlening uit met mailgesprekken, een chatlijn en een laagdrempelige, informatieve website. In 2018 veranderden we de naam naar Lumi omdat de oude naam de lading niet meer dekte, zowel qua doelpubliek als qua aanbod.

Lumi is er vandaag voor **iedereen** met vragen over gender en seksuele en romantische voorkeur. Holebi, transgender en intersekse personen, mensen die zich als queer, non-binair, genderfluïde, asexueel of aromantisch identificeren, mensen die liever zonder label of hokje door het leven gaan; en hun omgeving.

Lumi krijgt een beperkt subsidiebedrag als vrijwilligerswerking binnen Welzijn en genereert zelf inkomsten door giften van sympathisanten.

Uitbouw internationale werking

Çavaria heeft al sinds het begin verenigingen en werkgroepen die internationaal werken. Al in 2002 vroeg çavaria om seksuele diversiteit te mainstreamen in de sector van ontwikkelingssamenwerking.

In 2008 namen we voor het eerst een medewerker aan die een visie op internationaal beleid ontwikkelde en subsidiemogelijkheden oplistte. In 2009 waren we voor het eerst partner in Europese projecten over 'onderwijs en leren'.

Sindsdien haalde çavaria regelmatig middelen binnen voor Europese projecten. Het is een belangrijk aspect in de diversificatie van middelen, een manier om inhoudelijk te werken rond prioritaire thema's die geen of weinig funding vinden in Vlaanderen én een om internationale expertise en inzichten te delen met elkaar. Daarnaast deden we vanaf 2018 projecten rond internationale solidariteit met middelen van de federale, Vlaamse en Brusselse overheid.

Fusie

In 2025 fusioneren Lumi vzw en KLIQ vzw met çavaria vzw zodat de werking ondergebracht is in één vzw. Daarom schrijven we dit beleidsplan vanuit één naam en omvat het al de verschillende deelwerkingen.

BELEIDSPANNINGSPROCES

Çavaria heeft een hele weg afgelegd om tot dit nieuwe beleidsplan te komen. We willen er namelijk voor zorgen dat we goed kunnen inspelen op de noden van LGBTI+ personen en dat onze nieuwe doelen worden gedragen.

In april 2023 startten we dit traject met een sessie over het beleidsplanproces op onze algemene vergadering. Daarna vormden we een **stuurgroep** die mee het proces zou opvolgen. Deze stuurgroep bestond uit de coördinatoren van het çavariateam, de beleidsplanningscoördinator en een aantal diverse vrijwilligers uit het bestuur. We

namen de waardevolle perspectieven van enkele LGBTI+ personen die niet aan çavaria gelinkt zijn, mee in ons verdere proces.

Het grote startschot van het proces naar het nieuwe beleidsplan was een **brede bevraging** die we uitvoerden in de zomer van 2023. We stelden verschillende vragenlijsten op die zowel breed uitgestuurd werden als gericht naar experts en ervaringsdeskundigen. Ons team dacht mee na over wie er bevroegd moest worden om een goed inzicht te krijgen in de maatschappelijke veranderingen en de noden en verwachtingen van LGBTI+ personen. Ze gingen ook zelf op pad om interviews af te nemen met relevante actoren. Zo verzamelden we meer dan 650 antwoorden op de bevragingen en werden er ongeveer 40 diepte-interviews afgenomen.

De resultaten, aangevuld met wetenschappelijk onderzoek, werden verwerkt in een uitgebreide **omgevingsanalyse** (najaar 2023). We maakten hierbij ook een analyse van onze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (SWOT). Die **SWOT-analyse** heeft ons geholpen om een overzicht te krijgen van waar çavaria nu staat en welke strategische keuzes we in de toekomst moeten maken in dit nieuwe beleidsplan.

Bij het verzamelen van al deze informatie, stuitte we op een aantal maatschappelijke uitdagingen waar çavaria een rol in zou kunnen opnemen. We formuleerden daarop **zeven beleidsuitdagingen** (zie verder). We verwerkten die beleidsuitdagingen in discussienota's die voorgelegd werden aan externe stakeholders, het team, de stuurgroep, het bestuursorgaan en de algemene vergadering (februari - april 2024). We hielden ook rekening met de input van de brede bevraging in het begin van het proces.

Uit de discussies over de beleidsuitdagingen kwamen **zes strategische doelstellingen** (SD) voort (mei – juli 2024). Die werden op basis van eerdere gesprekken uitgewerkt met de operationele doelstellingen. Onze zakelijke toekomstvisie werd gedeeltelijk uitgewerkt in de eerste strategische doelstelling. In het **zakelijk en financieel plan** duiden we wat we verder nodig hebben om onze doelstellingen te verwezenlijken.

Tot slot (augustus – september 2024) verdienden onze **missie en visie** nog een update. We pasten onze missie aan zodat die in duidelijke taal uitlegt wat ons grote doel is. Voor onze visie kozen we ervoor om te duiden wat we doen en vanuit welke waarden we dat doen. Samen vormen ze de kern van wie we zijn als organisatie.

SWOT-ANALYSE

Sterktes

1. **Sterk beleidswerk en belangenverdediging:** Çavaria is een referentie voor overheden en verdedigt effectief verworven rechten, terwijl we blijven pleiten voor gelijke rechten en kansen. 74% van de ondervraagden voelt dat çavaria hun belangen effectief verdedigt.
2. **Brede expertise:** Çavaria heeft veel kennis over LGBTI+ thema's en wordt als expertisecentrum beschouwd.

3. **Groot netwerk:** Ons netwerk omvat partnerorganisaties, LGBTI+ verenigingen en een brede groep stakeholders. Dit vergroot de invloed van de organisatie en de beweging.

4. **Kruispuntdenken:** Çavaria houdt rekening met verschillende doelgroepen en investeert veel in het bereiken en betrekken van diverse gemeenschappen. Ook intern werd er al veel werk gedaan om het kruispuntdenken te verankeren. Er is blijvende aandacht voor verschillende deeldoelgroepen, al moet dit verder worden uitgebreid en onderhouden.

5. **Doordachte communicatie:** De herkenbare en strategische communicatiestijl draagt bij aan de zichtbaarheid en invloed.

6. **Nuldelijnshulp** via Lumi: Onze info- en luisterlijn Lumi wordt als een grote meerwaarde gezien. Deze ondersteuning is essentieel voor LGBTI+ personen, hun omgeving en professionals die hulp zoeken.

7. **Vorming en begeleiding:** Çavaria biedt goede vorming en ondersteuning aan professionals en binnen de eigen beweging.

Zwaktes

1. **Gebrek aan zichtbaarheid** bij het brede publiek: Çavaria is onvoldoende zichtbaar voor de algemene bevolking.

2. **Gebrek aan transparantie:** Veel werk gebeurt achter de schermen, wat leidt tot onduidelijkheid over de activiteiten van de organisatie. Vanuit LGBTI+ personen en verenigingen komt de vraag om daar transparanter over te zijn.

3. **Perceptie van logheid:** De organisatie wordt soms als traag en inflexibel gezien door haar grootte. Dat heeft bijvoorbeeld invloed op de snelheid waarmee ingespeeld kan worden op de actualiteit (via communicatie, beleidswerk, ...).

4. **Afstand tot deeldoelgroepen:** Niet alle doelgroepen voelen zich even goed begrepen.

6. **Decentralisatie van kennis en werking:** Er is een oningevulde nood aan een platform waarop çavaria recent onderzoek kan delen, maar waar ook huizen, verenigingen en vrijwilligers hun tools kunnen uitwisselen.

7. **Te weinig inspraak** in beleidswerk: De organisatie biedt niet genoeg participatiemogelijkheden voor inspraak in haar beleidswerk.

8. **Werkdruk** personeel: Personeel ervaart vaak hoge werkdruk door hun persoonlijke betrokkenheid en inzet.

Kansen

1. Betere **communicatie**: Door te verbeteren hoe çavaria communiceert over haar activiteiten, kan de zichtbaarheid en impact worden vergroot. Soms is het ook nodig dat er sneller ingespeeld wordt op de actualiteit.
2. **Nauwer contact** met de community: çavaria wordt te vaak als een ivoren toren gezien. Nauwer contact met de aangesloten verenigingen en met LGBTI+ individuen zal beleidswerk en samenwerking verbeteren.
3. **Kennisdeling en uitwisseling**: Meer samenwerking en uitwisseling tussen çavaria, de huizen en verenigingen kan kennis en expertise versterken.
4. **Nieuwe samenwerkingsverbanden**: Nieuwe samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld met vakbonden, kunnen onze maatschappelijke impact vergroten.
5. **Nieuwe vormen van vrijwilligerswerk**: Innovatieve manieren om vrijwilligers te betrekken kunnen de inzet van vrijwilligers versterken.
6. **Ruimte voor complexiteit** in inclusie: Door intersectionele inclusie te bevorderen, kan çavaria meer verschillende stemmen en ervaringen.

Uitdagingen en bedreigingen

1. **Antigenderbeweging**: De antigenderbeweging zorgt wereldwijd voor een achteruitgang op vlak van o.a. LGBTI+ rechten en aanvaarding, seksuele en reproductieve rechten en gendergelijkheid. Cijfers over haat en geweld tegenover LGBTI+ personen blijven hoog. Er heerst dan ook een grote bezorgdheid bij LGBTI+ personen hierover.
2. **Politieke context**: Rechtse politieke bewegingen en recente verkiezingsuitslagen leiden tot angst over verlies van veiligheid, financiering, impact op beleid, ...
3. **Polarisatie en conflict binnen de gemeenschap**: Er zijn spanningen binnen verschillende deelgroepen van de LGBTI+ gemeenschap. Heel wat mensen zijn bijvoorbeeld nog niet mee met het thema genderdiversiteit wat soms tot discriminatie van trans- en genderdiverse personen leidt.
4. **Technologische ontwikkelingen**: Technologische ontwikkelingen zoals AI en Metaverse kunnen waardevol zijn, maar zonder een ethisch kader leiden ze tot meer haat en discriminatie.
5. **Afhankelijkheid van subsidies**: Dit beperkt de bewegingsvrijheid van çavaria. Er leeft ook angst voor het verlies van inkomsten door de impact van de antigenderbeweging.
6. **Vrijwilligerstekort**: Heel wat verenigingen halen aan dat ze het moeilijk hebben met vrijwilligers te vinden en houden.
7. **Personeelsverloop**: Dit leidt tot kennis- en netwerkverlies en kan demotiverend werken voor het team en vrijwilligers.

8. **Gebrek aan diversiteit** onder personeel en vrijwilligers: Er is nog heel wat verbetering mogelijk op vlak van diverse representatie onder personeel en vrijwilligers. Zo kunnen we in de toekomst verder blinde vlekken wegwerken.

9. **Weinig onderzoek** naar LGBTI+ uitdagingen: Er is een gebrek aan systematisch onderzoek naar LGBTI+ vraagstukken, wat beleidswerk kan verzwakken.

OMGEVINGSANALYSE EN BELEIDSUITDAGINGEN

Methodiek omgevingsanalyse

Voor de omgevingsanalyse hebben we verschillende methoden gebruikt om informatie te verzamelen. We startten met enkele vragenlijsten om de noden van LGBTI+ personen en professionals in kaart te brengen. Een algemene **bevraging**, gericht op LGBTI+ personen, werd breed verspreid, en daarnaast waren er specifieke vragenlijsten voor verenigingen en professionals. In totaal verzamelden we **meer dan 650 antwoorden**. Om deze bevindingen verder te verdiepen, voerden we ongeveer **40 diepte-interviews** met professionals, LGBTI+ personen en regenbooghuizen in Vlaanderen en Brussel. Deze gesprekken richtten zich vooral op thema's en doelgroepen die minder aan bod kwamen in de vragenlijsten. We baseerden onze analyse ook op **wetenschappelijk onderzoek**. Er is helaas een tekort aan Vlaams en Belgisch onderzoek naar LGBTI+ personen, waardoor we vaak internationaal onderzoek moesten gebruiken.

Omgevingsanalyse

We richtten in de omgevingsanalyse zowel onze blik 'naar buiten' als 'naar binnen'. Hieronder lijsten we aantal belangrijke tendensen op.

Blik naar buiten: maatschappelijke tendensen

1. **Demografische verschuivingen**: De vergrijzing, toenemende culturele diversiteit, groei van eenpersoonshuishoudens en toenemend aantal eenoudergezinnen vragen om inclusieve beleidsmaatregelen die inspelen op deze veranderende bevolkingssamenstelling. Dat heeft ook een impact op LGBTI+ personen: woonzorgcentra zijn vaak niet LGBTI+ inclusief, LGBTI+ singles en eenoudergezinnen stoten op drempels, ...

2. **Werkgelegenheid en ongelijkheid**: De kloof tussen verschillende bevolkingsgroepen op basis van gender, herkomst, gezondheid, en opleidingsniveau beïnvloedt hun sociaaleconomische positie en arbeidskansen.

3. **Armoede en uitsluiting**: Groepen zoals eenoudergezinnen en vluchtelingen, maar ook LGBTI+ personen worden onevenredig getroffen door armoede, sociale uitsluiting en verminderde toegang tot huisvesting, werk, en onderwijs.

4. **Wonen en dakloosheid**: De stijgende vraag naar sociale woningen en de hoge huurkosten vormen een urgent probleem. Er moet meer aandacht komen voor

betaalbaar wonen en het aanpakken van dakloosheid, vooral onder kwetsbare groepen, zoals ook LGBTI+ personen.

5. Antigenderbeweging en polarisatie: De opkomst van de antigenderbeweging en polarisatie bedreigen LGBTI+ rechten. Verworven rechten komen wereldwijd onder druk te staan. Recent onderzoek toont ook hoe er steeds meer sprake is van rechts-extremisme.

6. Krimpende ruimte voor kritisch burgerschap ('civic space'): In 2021 veranderde CIVICUS, de globale barometer voor civiele ruimte, de status van België van 'open' naar 'narrowed'. Daarmee geeft CIVICUS aan dat er steeds minder ruimte is voor "de fysieke, virtuele en juridische ruimte waarbinnen mensen hun rechten op vrijheid van vereniging, meningsuiting en vreedzame vergadering uitoefenen". Ook het recht op protest wordt steeds meer ingeperkt.

7. Artificiële intelligentie (AI) en sociale media: Sociale media en artificiële intelligentie zijn een vast onderdeel van ons dagelijks leven, zeker onder jongeren. Ze versterken echter ook online haat en discriminatie, vooral tegen kwetsbare groepen zoals vrouwen, non-binaire personen en mensen met een migratieachtergrond. AI-systemen reproduceren soms bestaande vooroordelen, wat kan leiden tot discriminerende resultaten en schadelijke effecten op de LGBTQ+ gemeenschap.

8. Klimaatcrisis en rechtvaardige transitie: De klimaatcrisis en de impact ervan op kwetsbare groepen vereisen beleid dat de klimaatverandering tegengaat en dat sociaal rechtvaardig is. Wereldwijde crisissen hebben een grotere impact op kwetsbare groepen. LGBTI+ personen worden dus net zoals andere kwetsbare groepen harder geraakt door de gevolgen van klimaatverandering.

9. Onderwijs: De scholingsgraad in Vlaanderen stijgt, maar het onderwijsniveau daalt, met toenemende ongelijkheid sinds de coronapandemie. Vroegtijdig schoolverlaten blijft een uitdaging. Het lerarentekort verergert de onderwijskwaliteit en discussies rond gender en seksuele diversiteit leiden tot polarisatie in scholen.

10. Welzijn: Ondanks een relatief hoge levenstevredenheid kampen veel Vlamingen en Brusselaars met psychische problemen zoals depressie en eenzaamheid. Tegelijkertijd zorgen stijgende gezondheidskosten en lange wachttijden in de geestelijke gezondheidszorg voor toenemende druk op het zorgsysteem, verergerd door de COVID-19-pandemie. Dat weegt nog extra door op LGBTI+ personen aangezien hun mentaal welzijn gemiddeld lager is dan dat van de algemene bevolking.

11. Migratie: De migratiecontext toont een wereldwijde toename van migranten en vluchtelingen. Tegelijk nemen Europese antimigratiebeleid en grenssluitingen toe, wat humanitaire crises aan de Europese buitengrenzen veroorzaakt. In België is er een aanhoudende opvangcrisis door het tekort aan opvangplekken voor asielzoekers. De asielzoekers en vluchtelingen krijgen te maken met systematische mensenrechtenschendingen, zoals pushbacks aan de Europese grenzen en een onmenselijk opvangbeleid. Veel LGBTI+ personen op de vlucht zijn extra kwetsbaar.

Blik naar binnen: noden van LGBTI+ personen

1. **Veiligheid en aanvaarding:** Hoewel België een sterke wetgevingsbasis heeft voor LGBTI+ rechten, ervaren LGBTI+ personen nog steeds veel verbaal, fysiek, seksueel en materieel geweld. Kennis over en aanvaarding van seksuele, gender- en seksediversiteit blijft een grote uitdaging, zowel binnen de samenleving als in de directe omgeving van LGBTI+ personen. De antigenderbeweging zorgt voor een negatieve tendens daarin.

2. **Mentaal en fysiek welzijn:** Het mentaal welzijn van LGBTI+ personen is heel wat lager dan dat van de gemiddelde bevolking, met o.a. hogere zelfdodingscijfers tot gevolg. Toegang tot geschikte zorg blijft een probleem, vanwege een gebrek aan kennis bij hulpverleners en specifieke noden voor deelgroepen zoals trans en intersekse personen.

3. **Ontmoeting en verbinding:** Eenzaamheid blijft een groot probleem binnen de LGBTI+ gemeenschap. Er is nood aan veilige(re) ontmoetingsplekken, zowel fysiek als online. Er moet meer aandacht komen voor intersectionele en diverse activiteiten zodat elke LGBTI+ persoon toegang heeft tot plekken waar die zich goed kan voelen.

4. **Socio-economische kwetsbaarheid:** LGBTI+ personen, zeker trans en intersekse mensen, lopen een verhoogd risico op armoede en discriminatie, zowel op de arbeidsmarkt als op de woningmarkt. Extra ondersteuning is ook nodig voor dak- en thuisloze LGBTI+ personen.

5. **Juridische drempels:** Heel wat LGBTI+ personen lopen tegen juridische drempels aan. Het is bijvoorbeeld nog steeds enkel mogelijk om je juridisch als man of vrouw te laten registreren. De huidige juridische kaders rond queer ouderschap en polyamoureuze relatievormen, draagmoederschap, ... zijn ontoereikend.

We vroegen ook aan professionals en experts, bijvoorbeeld op vlak van communicatie, internationale solidariteit, zorg, onderwijs, ... wat zij nodig hebben om hun domeinen LGBTI+ inclusief te maken. We nemen hun antwoorden mee in al onze deelwerkingen.

Beleidsuitdagingen

Uit deze grote omgevingsanalyse haalden we zeven kwesties die we met ons beleidsplan 2026 – 2030 willen aanpakken. Deze beleidsuitdagingen waren:

1. Wie is de doelgroep van çavaria?

Bij deze beleidsuitdaging stelden we ons de vraag voor welke doelgroep en welke thema's çavaria zich inzet. Onze doelgroep en thema's zijn immers continue in beweging en er zijn heel uiteenlopende meningen over de benaming die we het best kunnen gebruiken. Daarom voeren we in 2025 een onderzoek naar de zelfbenaming van de doelgroep en beslissen we op basis daarvan welke benamingen we zullen gebruiken. Onze thema's zijn seksuele, gender- en seksediversiteit. Deze beleidsuitdaging is een vraag die çavaria zich zal blijven stellen en zal blijven onderzoeken in de toekomst. Ze loopt door al onze werkingen.

2. Hoe verbeteren we het welzijn van LGBTI+ personen?

We weten dat het welzijn van LGBTI+ personen gemiddeld lager ligt dan het Belgische gemiddelde. Tegelijkertijd is de hulpverlening voor heel wat LGBTI+ personen ontoegankelijk of onveilig, zeker voor zij die meervoudige discriminatie ervaren. Onze aanpak in het beleidsplan 2021 – 2025 bleek ontoereikend. Met onze info- en luisterlijn Lumi en ons werk om hulpverlening + inclusief te maken, konden we niet tegemoetkomen aan de vele noden. Met deze beleidsuitdaging gingen we op zoek naar een antwoord op hoe we het welzijn van LGBTI+ personen kunnen verbeteren. Dat vraagstuk resulteerde in twee strategische doelstellingen, namelijk SD3 en SD5. We zullen blijven inzetten op het LGBTI+ inclusief maken van reguliere hulpverlening, evenals andere levensdomeinen van LGBTI+ personen, zoals scholen, werkvloeren, ... (als preventie) Daarnaast zullen we meer inzetten op individuele dienst- en hulpverlening zodat we ook aan de noden van de LGBTI+ personen die nog niet de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben tegemoetkomen.

3. Hoe gaan we om met uitdagingen rond diversiteit en polarisatie?

Er is veel maatschappelijk en politiek debat over seksuele, gender- en seksediversiteit en de posities van verschillende minderheden. De antigenderbeweging en verrechtsing van de maatschappij hebben daar een grote invloed op, zowel in België als internationaal. Verschillende minderheden worden tegen elkaar opgezet. Dat discours wordt verdergezet in de virtuele wereld (Metaverse) en gereproduceerd door artificiële intelligentie. Tegelijkertijd krimpt de ruimte voor kritisch burgerschap en zien we dus bijvoorbeeld dat middenveldorganisaties steeds minder hun kritische rol kunnen uitvoeren. Bijna alle respondenten gaven in de beleidsplanbevraging aan dat ze die tendens als een grote bedreiging zien.

Die uitdagingen rond diversiteit en polarisatie leven ook binnen de LGBTI+ gemeenschap. LGBTI+ personen voelen zich niet thuis of welkom in verenigingen en initiatieven omwille van bijvoorbeeld hun genderidentiteit en -expressie, etnisch-culturele achtergrond, huidskleur, religie. We merken ook dat er nog veel onwetendheid is over genderdiversiteit en soms weerstand daartegen.

We nemen deze beleidsuitdaging transversaal op. We gaan ermee aan de slag in al onze werkingen. In SD1 zetten we bijvoorbeeld in op de duurzaamheid van de organisatie, met SD4 zetten we in op verbinding en vorming binnen de LGBTI+ gemeenschap, we nemen o.a. in onze visie de kernwaarde gezamenlijke strijd op, ...

4. Uitdagingen rond ontmoeting en verbinding tussen LGBTI+ personen

Er is nood aan plekken waar LGBTI+ personen zich veilig en op hun gemak kunnen voelen en waar ze anderen kunnen ontmoeten. In heel wat steden en gemeenten zijn er zo nog geen plekken of initiatieven en voelen LGBTI+ personen zich regelmatig alleen. Ook in Brussel zien we een erg beperkt aanbod voor niet-Franstalige LGBTI+ personen.

In deze beleidsuitdaging gingen we aan de slag met de uitdagingen binnen het bewegingswerk, de LGBTI+ verenigingen en huizen. Ook dachten we na over de manier

waarop we groepen die we nu nog niet bereiken, kunnen ondersteunen. Deze beleidsuitdaging vertaalde zich in SD3.

5. Internationale uitdagingen

Hoewel België een wettelijk kader heeft dat LGBTI+ rechten sterk ondersteunt, is de situatie wereldwijd veelal slechter. De antigenderbeweging heeft wereldwijd een negatieve impact. De moeilijke situaties waarin veel LGBTI+ personen leven, dwingen sommigen ertoe om te vluchten. In deze beleidsuitdaging vroegen we ons af hoe çavaria, als LGBTI+ organisatie in een welvarend Westers land, kan bijdragen aan de verbetering van de situatie voor LGBTI+ personen wereldwijd. We onderzochten ook wat çavaria's internationaal werk betekent voor ons werk in Vlaanderen en Brussel. Op welke manier is er een wisselwerking tussen beiden? We bieden een antwoord op deze vragen in SD6.

6. Hoe gaan we om met structurele maatschappelijke uitdagingen?

De maatschappij ziet het nog altijd als norm om hetero te zijn, niet transgender (cisgender) en niet intersekse (endosekse). Die normativiteit, samen met de patriarchale verwachtingen zorgen ervoor dat LGBTI+ personen vaak niet aanvaard worden. Dat heeft een grote impact op onze gemeenschap. Daarnaast krijgen LGBTI+ personen, net zoals hetero, cisgender en endosekse personen, ook te met andere structurele maatschappelijke uitdagingen.

In de bevraging, gesprekken en ons huidige werk zien we dat structurele discriminatie op basis van leeftijd, geslacht, handicap, ras, etniciteit, herkomst, godsdienst, economische of andere status inherent verweven is met de diverse uitdagingen waarmee LGBTI+ personen kampen. Deze vormen van discriminatie kunnen gelinkt worden aan witte suprematie, de patriarchale samenleving en kapitalisme. In deze beleidsuitdaging onderzochten we hoe çavaria zich verhoudt ten opzichte van die structurele uitdagingen en wat dat betekent voor onze positie ten opzichte van andere groepen die door deze systemen onderdrukt worden. De antwoorden daarop vind je terug in het hele beleidsplan. We zien de bevrijding van LGBTI+ personen als verbonden aan die van andere onderdrukte groepen. Dat namen we op in de nieuwe visie. Ook benoemen we çavaria als mensenrechtenorganisatie. We verankeren het concept bondgenootschap in verschillende werkingen.

7. Zakelijke uitdagingen

De omgevings- en SWOT-analyse brachten ook heel wat vragen over ons zakelijk beleid. Die brachten we samen in deze beleidsuitdaging. We onderzochten op welke manier we participatie mogelijk maken, op welke manier we omgaan met onze positie als best gefinancierde LGBTI+ organisatie in Vlaanderen, op welke manier we verder inzetten op financiële stabiliteit, hoe ons bestuursorgaan samengesteld moet worden, ... Deze beleidsuitdaging resulteerde in de eerste strategische doelstelling.

MISSIE

Waarom bestaan we?

Çavaria is een mensenrechtenorganisatie die bouwt aan een wereld waarin elke LGBTI+ persoon zich goed en veilig kan voelen. We zetten ons in voor een samenleving waarin iedereen in vrijheid kan leven, ongeacht seksuele en romantische oriëntatie, genderidentiteit en genderexpressie of seksekenmerken.

VISIE

Onze gedeelde waarden

Gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid

Ons streven naar gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid betekent dat iedereen dezelfde rechten en kansen moet krijgen. Iedereen mag volwaardig deelnemen aan de samenleving, ongeacht seksuele en romantische oriëntatie, genderidentiteit en – expressie en seksekenmerken. Het is daarbij noodzakelijk dat er specifieke aandacht is voor groepen die nog steeds structureel worden uitgesloten of gediscrimineerd. Zo zorgen we ervoor dat LGBTI+ personen niet enkel gelijke rechten hebben, maar dat er ook in de praktijk gelijke kansen zijn. Het is essentieel om verworven rechten te beschermen en te versterken. Zeker in tijden van polarisering en toenemende weerstand tegen diversiteit.

Verbinding en gezamenlijke strijd

We geloven dat LGBTI+ personen pas in vrijheid kunnen leven wanneer iedereen dat kan. We voelen ons daarom verbonden met de mensenrechtenstrijd van andere groepen en werken met hen samen om de maatschappij inclusiever te maken. We streven naar verbinding binnen de LGBTI+ gemeenschap, verbinding met andere minderheidsgroepen en verbinding met de brede maatschappij.

We moedigen dialoog aan. Bij Çavaria is er ruimte voor verschillende meningen en overtuigingen, zolang die onze missie onderschrijven.

Inclusie & kruispuntdenken

Çavaria zet expliciet in op inclusie en kruispuntdenken. We werken drempelverlagend en houden rekening met zoveel mogelijk kruispunten in al onze werkingen.

De maatschappelijke positie van elke persoon wordt immers bepaald door hun identiteitskenmerken en de waarde die de maatschappij daaraan geeft. Dat gaat bijvoorbeeld over seksuele en romantische oriëntatie, genderidentiteit en seksekenmerken, maar ook over etniciteit, sociale klasse, gezondheidssituatie, religie, nationaliteit, leeftijd, migratiestatus, ... Al deze factoren beïnvloeden en versterken elkaar. Zo ontstaan unieke ervaringen van discriminatie of privilege. De ervaringen van

een oudere trans persoon van kleur zullen bijvoorbeeld anders zijn dan die van een jonge witte trans persoon met een beperking. Çavaria streeft ernaar om die vormen van discriminatie en onderdrukking zoveel mogelijk weg te werken in de eigen organisatie en de maatschappij.

Participatie

We betrekken LGBTI+ personen en groepen op alle kruispunten want enkel via participatie van en dialoog met de belanghebbenden, komen we tot een gedragen en doeltreffende werking.

Lerende organisatie

We streven naar een open, lerende cultuur, waarin mensen kwetsbaar en authentiek mogen zijn en de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen.

We blijven onze werkingen evalueren en we leren uit andere perspectieven om zo te blijven groeien.

Hoe doen we dat?

Verbinden en ondersteunen

Çavaria is een beweging en een netwerkorganisatie. We ondersteunen en verbinden LGBTI+ mensen, verenigingen en huizen, initiatieven en bondgenoten. We organiseren trefdagen, uitwisselingen en ontmoetingen.

Mensenrechten versterken en belangen behartigen

Çavaria is een mensenrechtenorganisatie. We geven een publieke stem aan noden en uitdagingen van LGBTI+ personen. We pakken uitdagende maatschappelijke kwesties aan en zetten die op de publieke en politieke agenda.

Sensibiliseren en vormen

Çavaria is een advies- en vormingscentrum. We maken mensen bewust van seksuele, romantische, gender- en seksediversiteit en geven advies om alle levensdomeinen inclusiever te maken (voor LGBTI+ personen).

Onderzoeken en informeren

Çavaria is een expertisecentrum dat kennis over LGBTI+ thema's ontwikkelt, verzamelt, bewaart en vindbaar maakt.

ROLLEN EN FUNCTIES

Als organisatie ontvangen wij o.a. subsidies van Gelijke Kansen Vlaanderen en van Sociaal-Cultureel Volwassenwerk. De subsidiegevers verwachten dat er verschillende rollen en functies worden opgenomen. Hieronder vind je een overzicht van de verschillende rollen en functies die wij als çavaria opnemen binnen deze dossiers. Samen geven zij mooi weer waar çavaria voor staat en op welke manier we werken. Deze rollen en functies vind je ook terug in onze visie, de manier waarop we onze missie uitdragen.

Gezien onze expertise en jarenlange ervaring besloten we in ons dossier voor **Gelijke Kansen Vlaanderen** de vier mogelijke rollen op te nemen: expertisecentrum, dienstverlener, belangenbehartiger en netwerkorganisatie.

Voor het **Sociaal-Cultureel volwassenwerk** zijn we verplicht om drie rollen op te nemen. Daarnaast zijn er ook vier functies, waarvan we verplicht zijn er minstens twee op te nemen. Çavaria neemt de verbindende rol, de kritische rol en de laboratoriumrol op. We nemen ook alle 4 de functies op, de leerfunctie, de gemeenschapsvormende functie, de maatschappelijke bewegingsfunctie én de cultuurfunctie

Onder elke strategische doelstelling sommen we de rollen en functies op die van toepassing zijn. Zo krijg je een beter beeld van hoe we deze rollen en functies opnemen.

ROLLEN GELIJKE KANSEN VLAANDEREN

Voor het Vlaamse Gelijke Kansendossier nemen wij de vier voorgestelde rollen op.

Expertisecentrum

Çavaria doet veel acties waarmee we kennis over LGBTI+ thema's ontwikkelen, bewaren en beschikbaar maken. We doen aan kennisopbouw en kennisuitwisseling. Enkele voorbeelden die onder expertisecentrum vallen zijn:

- Opvolgen evoluties rond seksuele, gender- en seksediversiteit.
- Signalen verzamelen via onze info- en luisterlijn Lumi.
- Publiceren van rapporten en beleidsaanbevelingen gebaseerd op onderzoek.
- We passen onze aanbevelingen toe binnen de organisatie zodat we de theoretische kennis en praktische kennis omzetten.
- We zijn een aanspreekpunt voor vragen over LGBTI+ kwesties.
- We delen kennis over noden en signalen met stakeholders.
- ...

Hierdoor zorgen we ervoor dat we als expertisecentrum betrouwbare en actuele kennis bieden over LGBTI+ thema's en dat deze kennis breed wordt toegepast om de situatie van LGBTI+ personen in Vlaanderen te verbeteren. Hierdoor kunnen we gemakkelijker onze rol als dienstverlener waarmaken.

Dienstverlener

Çavaria verspreidt informatie op verschillende manieren om een breed publiek te bereiken en onze rol als expertisecentrum effectief te vervullen. We doen dit onder andere door:

- Informatie te verspreiden op de website van çavaria's info- en luisterlijn Lumi.
- We geven vormingen en begeleidingen aan diverse doelgroepen waaronder leerkrachten, zorgverleners, bedrijven en overheidsdiensten.
- We ontwikkelen educatief materiaal om de kennis en acceptatie van LGBTI+ kwesties te bevorderen.
- We bieden (financiële) ondersteuning aan onze aangesloten verenigingen en werken samen met LGBTI+ initiatieven zoals verenigingen en huizen.

Belangenbehartiger

Çavaria geeft een publieke stem aan noden en uitdagingen van LGBTI+ mensen. We pakken uitdagende maatschappelijke kwesties aan en zetten deze op de publieke en politieke agenda. We maken de rol als belangenbehartiger waar door in te zetten op beleids- en lobbywerk en door samen te werken met andere organisaties. We ondersteunen lokale verenigingen en nemen een actieve stem op in het publieke debat. We werken samen met de reguliere media om LGBTI+ kwesties onder de aandacht te brengen en de publieke opinie te beïnvloeden.

Als organisatie passen we ook onze eigen aanbevelingen toe zodat we ook de belangen van LGBTI+ personen behartigen binnen onze organisatie.

Lumi, onze luister- en infolijn, is een meldpunt voor discriminatie, wat helpt om individuele gevallen van onrecht aan te pakken en bredere aandacht voor deze kwesties te genereren.

Netwerkorganisatie

Çavaria geeft vorm aan de netwerkkrol door actief samen te werken met een brede waaier aan organisaties, verenigingen en belanghebbenden binnen en buiten de LGBTI+ gemeenschap. De belangrijkste manieren waarop we deze netwerkkrol invullen zijn door samen te werken met andere LGBTI+ actoren, partnerschappen op te zetten met andere organisaties, faciliteren en organiseren van evenementen, conferenties en netwerkmomenten en in te zetten op een internationale samenwerking.

De LGBTI+ gemeenschap is divers. Daarom willen we binnen ons netwerk op een inclusieve en intersectionele manier werken. We streven er dus naar dat ons netwerk breed en representatief is voor de verschillende stemmen en ervaringen.

ROLLEN EN FUNCTIES SOCIAAL-CULTUREEL VOLWASSENWERK

Voor het Sociaal-Cultureel volwassenwerk nemen we drie rollen en vier functies op.

Verbindende rol

Çavaria zorgt in haar werking voor verbinding tussen LGBTI+ personen en tussen LGBTI+ personen en hun omgeving. We doen dit door omgevingen te voorzien die veilig en vertrouwd aanvoelen. Concreet vertaalt deze rol zich in het organiseren van trefdagen, vormingen, werkgroepen, ondersteunen van huizen, sensibiliseren en informeren...

We zetten ook in op verbinding tussen vrijwilligers, leden en deelnemers aan LGBTI+ initiatieven. We ondersteunen huizen, verenigingen en initiatieven waar mensen zich (h)erkend voelen. Daarnaast verbinden we hen ook met ons zodat we kunnen leren van elkaar en samen een grotere maatschappelijke impact kunnen genereren.

Kritische rol

Çavaria stelt bepaalde heersende normen, opvattingen en spelregels publiekelijk in vraag, voorbeelden hiervan zijn heteronormativiteit of de heersende gendernormen. We nemen een waakhondfunctie op en, indien we het nodig achten, kaarten we dit aan op de politieke of publieke agenda. Dit doen we steeds vanuit onze eigen kracht en waarden. We focussen op structurele veranderingen en streven naar een samenleving met fundamenteel verankerde gelijke rechten en kansen voor alle LGBTI+ personen.

Als koepel zijn wij een spreekbuis van de aangesloten verenigingen, huizen, LGBTI+ initiatieven en individuen. We houden de vinger aan de pols over wat leeft bij hen en combineren dit met kennis uit onderzoek, internationale trends en evoluties.

Laboratoriumrol

We experimenteren met thema's waar we zoekende in zijn of waar we pas sinds kort mee geconfronteerd worden en onvoldoende antwoord op kunnen bieden. We ontwikkelen proeftuinen binnen ons personeelsbeleid, samenwerkingen, strategieën en sociaal-culturele praktijken.

Als we blinde vlekken ontdekken willen we hier ook mee aan de slag gaan. We stoppen niet bij bewustwording maar experimenteren met een andere aanpak.

Maatschappelijke bewegingsfunctie

Çavaria zet zich in voor gelijke rechten, kansen en het welzijn van LGBTI+ personen. Vanuit onze evolutie naar een netwerkorganisatie doen we dit samen met individuen, LGBTI+ initiatieven en partners. We zorgen ervoor dat mensen een engagement kunnen opnemen en actie ondernemen om te komen tot structurele veranderingen. We streven daarbij naar een meer solidaire en inclusieve samenleving. We proberen verschillende actoren in de samenleving bewust te maken van waarden, normen en opvattingen met betrekking tot seksuele en romantische oriëntatie, genderidentiteit, genderexpressie en seksekenmerken en dragen bij aan het ontwikkelen van kritisch burgerschap.

Gemeenschapsvormende functie

In oorsprong is çavaria een beweging. De gemeenschapsvormende functie is de oorspronkelijke drijfveer waaruit de LGBTI+ beweging ontstaan is. Ook nu blijft gemeenschapsvorming centraal binnen onze organisatie om verschillende redenen. We willen het welzijn van de doelgroep te verhogen, hen verder empoweren, komen tot een solidaire samenleving, ... We doen dit door bv. binnen de LGBTI+ gemeenschap veilige(re) ruimtes te creëren en te ondersteunen. We bouwen ook bruggen, we zetten in op verbinding met mensen die geen deel uitmaken van de LGBTI+ gemeenschap.

Leerfunctie

Çavaria geeft advies, vormingen en deelt expertise met de doelgroep, partners en brede samenleving. Het gaat over leeromgevingen gericht op het leren van externe partners en de brede samenleving via vormingen, lezingen, webinars, e-learnings, brochures... deze kunnen gericht zijn op de brede maatschappij, professionals of onze doelgroep en deeldoelgroepen.

Cultuurfunctie

Çavaria kiest ervoor om tijdens deze beleidsperiode expliciet in te zetten op de cultuurfunctie. Cultuur is “een sociaal gedeeld repertoire van tekens, betekenis en zin die zowel mensen als samenlevingen oriënteert en een bestaansgrond geeft” en dat is de kern van onze werking. In onze missie omschrijven we dit als “We zetten ons in voor een samenleving waarin iedereen in vrijheid kan leven, ongeacht seksuele en romantische oriëntatie, genderidentiteit, genderexpressie of seksekenmerken.”

We bewaren en delen cultuur en dan meer bepaald de zogenaamde ‘queer culture’. We geven informatie en duiding over specifieke elementen en symbolen van de beweging, zoals het ontstaan en de betekenis van de pride of verschillende vlaggen binnen de gemeenschap. We herdenken ook het klassieke bewegingswerk en geven een groter platform aan diverse LGBTI+ initiatieven. We willen initiatieven empoweren en zichtbaar maken. We verbinden cultuur ook met activisme en willen ruimte geven aan kunstivisme binnen de werking van de organisatie.

STRATEGISCHE EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

Voor de leesbaarheid korten we strategische doelstelling af tot 'SD' en operationele doelstelling tot 'OD'.

Voor de beleidsperiode van 2026 tot en met 2030 zetten we met çavaria in op onderstaande doelstellingen.

SD 1: Om blijvend impact te creëren is çavaria een participatieve, duurzame en financieel stabiele organisatie en een voorbeeld op vlak van intersectionele inclusie.

- OD 1.1: We moderniseren onze participatieve samenwerkingsverbanden om in te spelen op de maatschappelijke context.
- OD 1.2: We hebben een kwaliteitsvolle werking.
- OD 1.3: We zorgen voor een duurzame financiering.
- OD 1.4: We maken onze arbeidsvoorwaarden concurrentiëler, inclusiever en aantrekkelijker.
- OD 1.5: We bouwen samen aan een veilige en vertrouwde werkomgeving.
- OD 1.6: We verankeren ons inhoudelijk werk in de organisatie.

SD 2: Het maatschappelijk draagvlak voor seksuele, gender- en seksediversiteit is sterker.

- OD 2.1: We sensibiliseren de LGBTI+ gemeenschap.
- OD 2.2: We sensibiliseren en informeren de maatschappij.
- OD 2.3: We onderzoeken en verankeren bondgenootschap binnen de LGBTI+ gemeenschap en de maatschappij.

SD 3: Het welzijn van LGBTI+ personen op alle kruispunten is beter omdat ze op elk levensdomein aanvaard worden.

- OD 3.1: We vergroten kennisopbouw over seksuele, gender en seksediversiteit.
- OD 3.2: We delen kennis over seksuele, gender- en seksediversiteit en zetten in op kennisuitwisseling.
- OD 3.3: We hebben toegankelijke tools voor LGBTI+ personen op alle kruispunten in verschillende sectoren.
- OD 3.4: We lobbyen bij en adviseren beleidsmakers om een sterk inclusief LGBTI+ beleid te voeren.

SD 4: LGBTI+ personen op alle kruispunten hebben toegang tot versterkende omgevingen waar ze zich goed en veilig voelen en gelijkgestemden kunnen ontmoeten.

- OD 4.1: We ondersteunen proactief, met een eigen aanbod en op maat, LGBTI+ initiatieven, zoals huizen en verenigingen.

- OD 4.2: We creëren omgevingen die ontbraken voor zowel deelgroepen binnen de LGBTI+ gemeenschap als de volledige gemeenschap.
- OD 4.3: We versterken verbinding en begrip binnen de LGBTI+ gemeenschap.

SD 5: LGBTI+ personen op alle kruispunten die niet de nodige ondersteuning vinden binnen de dienst- en hulpverlening krijgen toegankelijke en inclusieve ondersteuning op maat.

- OD 5.1: We organiseren een anonieme informatie- en luisterlijn Lumi.
- OD 5.2: We ondersteunen bestaande initiatieven die doelgroepspecifieke individuele hulp- en dienstverlening doen.
- OD 5.3: We faciliteren langdurige, doelgroepspecifieke individuele hulpverlening.

SD 6: De wereldwijde beweging die zich inzet voor de rechten en het welzijn van LGBTI+ personen is versterkt.

- OD 6.1: We zorgen ervoor dat het Vlaamse en Belgisch buitenlands beleid en de uitvoerende actoren inzetten op LGBTI+ inclusie.
- OD 6.2: We werken structureel samen met buitenlandse LGBTI+ organisaties.
- OD 6.3: We ondersteunen actoren in België om de internationale LGBTI+ community te versterken.

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1: OM BLIJVEND IMPACT TE CREËREN IS ÇAVARIA EEN PARTICIPATIEVE, DUURZAME EN FINANCIËEL STABIELE ORGANISATIE EN EEN VOORBEELD OP VLAAK VAN INTERSECTIONELE INCLUSIE.

De antigenderbeweging en de verrechtsing van de maatschappij hebben ervoor gezorgd dat gender- en seksuele diversiteit polariserende thema's zijn. Uit de bevraging kwam een grote bezorgdheid naar voor, zowel voor de LGBTI+ gemeenschap als voor de organisatie. Çavaria kiest er daarom voor om in te zetten op financiële stabiliteit en duurzaamheid zodat we kunnen blijven strijden voor onze doelen en de gemeenschap.

Daarvoor heeft çavaria een sterke zakelijke visie nodig. Tijdens de beleidsperiode 2020-2025 hebben we onze beweging van groei en professionalisering verdergezet. Voor het nieuwe beleidsplan willen we stilstaan bij een aantal zakelijke uitdagingen die ervoor zorgen dat we ook zelf doen wat we aan anderen vragen rond LGBTI+ inclusie, antidiscriminatie en gelijke kansen onder het motto "practice what you preach".

Dat betekent dat we een voorbeeldrol willen innemen betreffende intersectionele inclusie. Participatie van LGBTI+ personen en groepen is daarbij essentieel.

OD 1.1: WE MODERNISEREN ONZE PARTICIPATIEVE SAMENWERKINGSVERBANDEN OM IN TE SPELEN OP DE MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT.

Çavaria gaat veel samenwerkingen aan: met vrijwilligers en verenigingen, met middenveldorganisaties, met leveranciers, met organisaties die onze werkplekken voorzien, met organisaties die ons financieel steunen, ...

Met deze doelstelling zorgen we ervoor dat al onze samenwerkingsverbanden in lijn liggen met onze waarden, zoals participatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), kruispuntdenken, toegankelijkheid, ...

VOORBEELDACTIES

- We passen ons MVO-beleid toe.
- We evalueren ons vrijwilligersbeleid.
- We onderzoeken de mogelijkheid rond een co-workingspace.
- We werken een document uit met lobbyprincipes.
- We onderzoeken en experimenteren met het participatiever maken van ons beleidswerk.
- ...

OD 1.2: WE HEBBEN EEN KWALITEITSVOLLE WERKING.

Om een succesvolle en duurzame werking te waarborgen zetten we voortdurend in op kwaliteitszorg en transparantie. Door het opstellen en evalueren van ons jaarplan, het bewaken van de begroting en het ontwikkelen van een communicatieplan, kunnen we onze doelstellingen helder afstemmen op de meerjarendoelen van onze organisatie en de noden van de LGBTI+ gemeenschap. We zorgen ervoor dat alle acties voldoen aan de wetgeving (bv. de GDPR-regels) en gaan aan de slag met kruispuntdenken in elke werking. Daarnaast bieden we vrijwilligers gerichte opleidingen aan zodat zij hun werk optimaal kunnen uitvoeren.

VOORBEELDACTIES

- We maken een jaarplan op.
- We evalueren ons jaarplan.
- We voeren een begrotingscontrole uit.
- We maken jaarlijks een monitoring- en evaluatiedocument op met acties rond kruispuntdenken, 'lessons learned' en (eventuele) aanpassingen.
- We maken een communicatieplan op.
- We passen de GDPR-regels toe en zorgen voor een wettelijke omkadering.
- ...

OD 1.3: WE ZORGEN VOOR EEN DUURZAME FINANCIERING.

Om ons werk duurzaam te verankeren moet de organisatie financieel stabiel zijn. We zetten daarom verder in op diversifiëring van financiële middelen, o.a. door het aandeel eigen inkomsten te vergroten. We zorgen voor een gezonde boekhouding en hebben een strategie voor onze financiële reserves.

VOORBEELDACTIES

- We hebben een spaar- en beleggingsplan.
- We voeren een analyse van onze boekhouding uit.
- Alle projecten bevatten een intersectioneel element. Zo zorgen we ervoor dat er duurzame financiering is om blijvend in te zetten op kruispuntdenken.
- ...

OD 1.4: WE MAKEN ONZE ARBEIDSVORWAARDEN CONCURRENTIËLER, INCLUSIEVER EN AANTREKKELIJKER.

Om een stimulerende en inclusieve werkomgeving te creëren, zetten we in op het verbeteren van onze arbeidsvoorwaarden, zodat deze aantrekkelijker, concurrentiëler en inclusiever worden. We streven ernaar dat ons personeelsbeleid ruimte biedt voor diverse levenssituaties, door bijvoorbeeld transitieverlof mogelijk te maken en 'chosen family' ook op te nemen. Daarnaast evalueren we de verloning van het team en zetten we in op de professionele groei van medewerkers. Door het telewerkbeleid en onze LGBTI+ inclusieve arbeidsvoorwaarden verder uit te bouwen, zorgen we ervoor dat onze organisatie een plek is waar iedereen zich gewaardeerd en ondersteund voelt.

VOORBEELDACTIES

- We evalueren de verloning van het team.
- We hebben een VTO-beleid.
- We hebben een telewerk beleid.
- We geven een infosessie aan het personeel over LGBTI+ inclusieve arbeidsvoorwaarden.
- ...

OD 1.5: WE BOUWEN SAMEN AAN EEN VEILIGE EN VERTROUWDE WERKOMGEVING.

We streven ernaar om een ruimte te creëren waar medewerkers zich fysiek en emotioneel veilig voelen en waar welzijn centraal staat. Door middel van een actieplan rond psychosociaal welzijn, vertrouwenspersonen en een functioneringscyclus toe te passen, zorgen we ervoor dat iedereen gehoord en ondersteund wordt. Daarnaast hebben we een beleid rond (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en stimuleren we actief bondgenootschap onder collega's, zodat er een cultuur van respect, inclusie en samenwerking bestaat.

VOORBEELDACTIES

- We hebben een actieplan psychosociaal welzijn.
- We hebben 2 vertrouwenspersonen in de organisatie.
- We passen een functioneringscyclus toe.
- We hebben een beleid ongewenst gedrag.
- ...

OD 1.6: WE VERANKEREN ONS INHOUDELIJK WERK IN DE ORGANISATIE.

Om continuïteit en efficiëntie binnen onze organisatie te waarborgen, is het belangrijk dat we ons inhoudelijk werk stevig verankeren. Dat zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers snel hun weg kunnen vinden en dat kennis en ervaringen niet verloren gaan bij personeelwisselingen. Door middel van een kennismanagement- en kennisdelingssysteem op te zetten, zorgen we ervoor dat de waardevolle kennis en tools behouden blijven en toegankelijk zijn voor iedereen. We zorgen er zo ook voor dat kennis en tools die ontwikkeld werden in projecten in de relevante werkingen verankerd worden. We streven er met deze doelstelling naar om beter onze expertise te bewaren zodat ervaren medewerkers niet steeds als het geheugen van de organisatie hoeven te dienen.

VOORBEELDACTIES

- We evalueren onze onderzoeksdatabase.
- We ontwikkelen een strategie rond kennisbehoud.
- We hebben jaarlijks een intern info- en vormingsmoment over çavaria's werk.
- We delen beleidsinformatie binnen çavaria
- We bevragen beleidsmatige noden binnen çavaria
- ...

ROLLEN EN FUNCTIES STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

We nemen de volgende rollen en functies op binnen deze strategische doelstelling:

Gelijke Kansen

	Belangen-beharter	Expertise-centrum	Dienstverlener	Netwerk-organisatie
SD 1				
OD 1.1				
OD 1.2				
OD 1.3				
OD 1.4				
OD 1.5				
OD 1.6				

Sociaal-cultureel volwassenwerk

De functies weerspiegelen de activiteiten en interventies die we kunnen opzetten binnen deze strategische doelstelling. Het is een mix van processen die bijdragen aan de realisatie van onze missie en de rollen die we opnemen binnen sociaal-cultureel volwassenwerk.

	Maatschappelijke bewegingsfunctie	Gemeenschapsvormende functie	Leerfunctie	Cultuurfunctie
SD 1				
OD 1.1				
OD 1.2				
OD 1.3				
OD 1.4				
OD 1.5				
OD 1.6				

PERSONEELSINZET STRATEGISCHE DOELSTELLING 1

(in VTE of voltijdse equivalenten)

		SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	TOTAAL
Inhoudelijk medewerkers	Medewerker Activiteiten		0,2		1,8			2
	Medewerker Beweging				4		1	5
	Medewerker Vorming	0,1	0,7	2	0,5	0,6	1	4,9
	Medewerker Vrijwilligers				1,5	0,4		1,9
	Medewerker Beleid			5,25	0,5	0,25	1	7
	Medewerker Communicatie	0,25	3	0,25		0,5		4
	Medewerker Luister- en Infolijn	0,1		0,4		1,5		2
	Medewerker Fundraising	2						2
Zakelijk ondersteunende diensten	Medewerker Financieel	1						1
	Medewerker Subsidies	0,5					1	1,5
	Medewerker HR	1,5						1,5
	Medewerker Personeelsadministratie	0,8						0,8
	Medewerker IT	1						1
	Medewerker Kantoorbeheer	0,5						0,5
	Medewerker Interne Organisatie	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1
Coördinatie	Inhoudelijk Coördinator Beweging, KLIQ en Lumi	0,1	0,1	0,35	0,8	0,45		1,8
	Inhoudelijk Coördinator Communicatie, Beleid en Kruispuntdenken	0,2	0,35	0,6			0,5	1,65
	Zakelijk Coördinator	1						1
	Algemeen Coördinator	0,45		0,35	0,2			1
TOTAAL		9,7	4,55	9,4	9,5	3,9	4,5	41,55

STRATEGISCHE DOELSTELLING 2: HET MAATSCHAPPELIJK DRAAGVLAK VOOR SEKSUELE, GENDER- EN SEKSE DIVERSITEIT IS STERKER

In de huidige, gepolariseerde samenleving, is er veel maatschappelijk en politiek debat over seksuele, gender- en seksediversiteit en de posities van verschillende minderheden. De antigenderbeweging en verrechtsing van de maatschappij versterken dit, zowel in België als internationaal. Verschillende minderheden worden tegen elkaar opgezet.

Dit kan leiden tot 'infighting': conflict en discriminatie binnenin de LGBTI+ gemeenschap. Sommige deelgroepen krijgen geen begrip of worden uitgesloten door andere LGBTI+ personen, bijvoorbeeld omwille van hun etnisch-culturele identiteit, leeftijd of genderidentiteit.

Daarnaast deed België qua wetgeving al veel voor LGBTI+ inclusie maar blijft er nog veel werk aan de winkel op vlak van aanvaarding. Daarom zullen we mensen bewust maken van de ongelijkheid en hen meegeven wat zij kunnen doen om de situatie van LGBTI+ personen te verbeteren.

In dit klimaat sensibiliseren en creëren we een maatschappelijk draagvlak voor seksuele, gender- en seksediversiteit. We doen dat op een verbindende manier en volgens het principe van bondgenootschap. We belichten de gemeenschappelijke doelen van verschillende minderheidsgroepen, binnen de LGBTI+ gemeenschap en daarbuiten. We zoeken bewust naar manieren om een bondgenoot te zijn bij elkaars strijd.

OD 2.1: WE SENSIBILISEREN DE LGBTI+ GEMEENSCHAP.

Dit doel is gericht op het vergroten van het bewustzijn en de kennis binnen de LGBTI+ gemeenschap over interne en externe uitdagingen.

Hieronder vallen ook vormingen over infighting en polarisatie binnen de LGBTI+ gemeenschap, communicatie over de gezamenlijke strijd van LGBTI+ personen en andere minderheden, ...

VOORBEELDACTIES

- We geven een vorming over infighting en polarisatie voor LGBTI+ personen.
- We organiseren een netwerkmoment voor LGBTI+ organisaties die de gezamenlijke strijd van LGBTI+ personen belichten.
- We verbinden een actueel en sensibiliserend element aan onze trefdagen.
- ...

OD 2.2: WE SENSIBILISEREN EN INFORMEREN DE MAATSCHAPPIJ.

We zetten in op het vergroten van maatschappelijk bewustzijn en begrip voor LGBTI+ thema's. Door middel van o.a. open vormingen, sterk woordvoerderschap, inzet van ambassadeurs en gerichte communicatie via sociale en andere media, streven we

ernaar een breed publiek te informeren en te sensibiliseren. We bouwen op deze manier aan een inclusieve samenleving waarin respect en acceptatie centraal staan.

VOORBEELDACTIES

- We geven een (gratis) publieke vorming om te sensibiliseren over vooroordelen en discriminatie van LGBTI+ personen.
- We zijn maandelijks (indirect) aanwezig in de mainstream media.
- We analyseren jaarlijks ons bereik.
- We stellen jaarlijks 8 nieuwsbrieven op.
- ...

OD 2.3: WE ONDERZOEKEN EN VERANKEREN BONDGENOOTSCHAP BINNEN DE LGBTI+ GEMEENSCHAP EN DE MAATSCHAPPIJ.

We onderzoeken en verankeren bondgenootschap binnen de LGBTI+ gemeenschap en de maatschappij, met als doel samenwerking te bevorderen tussen diverse groepen. Door anti-polarisatiestrategieën te ontwikkelen en duurzame samenwerkingen aan te gaan met andere doelgroeporganisaties, bouwen we bruggen tussen verschillende gemeenschappen. Op deze manier dragen we bij aan een samenleving waarin LGBTI+ personen op alle kruispunten en andere minderheidsgroepen zich gezien en verbonden voelen.

VOORBEELDACTIES

- We schrijven een strategienota over bondgenootschap die bouwt op nationaal en internationaal onderzoek.
- We zetten een duurzame samenwerking op met een niet-LGBTI+ organisatie om te sensibiliseren over de gezamenlijke strijd voor gelijke kansen en inclusie.
- We behandelen het onderwerp gezamenlijke strijd binnen het lerarennetwerk van çavaria.
- ...

ROLLEN EN FUNCTIES STRATEGISCHE DOELSTELLING 2

We nemen de volgende rollen en functies op binnen deze strategische doelstelling:

Gelijke kansen

	Belangen-beharter	Expertise-centrum	Dienstverlener	Netwerk-organisatie
SD 2				
OD 2.1				
OD 2.2				
OD 2.3				

Sociaal-cultureel volwassenwerk

De functies weerspiegelen de activiteiten en interventies die we kunnen opzetten binnen deze strategische doelstelling. Het is een mix van processen die bijdragen aan de realisatie van onze missie en de rollen die we opnemen binnen sociaal-cultureel volwassenwerk.

	Maatschappelijke bewegingsfunctie	Gemeenschapsvormende functie	Leer-functie	Cultuur-functie
SD 2				
OD 2.1				
OD 2.2				
OD 2.3				

PERSEELSINZET STRATEGISCHE DOELSTELLING 2

(in VTE of voltijdsequivalenten)

		SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	TOTAAL
Inhoudelijk medewerkers	Medewerker Activiteiten		0,2		1,8			2
	Medewerker Beweging				4		1	5
	Medewerker Vorming	0,1	0,7	2	0,5	0,6	1	4,9
	Medewerker Vrijwilligers				1,5	0,4		1,9
	Medewerker Beleid			5,25	0,5	0,25	1	7
	Medewerker Communicatie	0,25	3	0,25		0,5		4
	Medewerker Luister- en Infolijn	0,1		0,4		1,5		2
	Medewerker Fundraising	2						2
Zakelijk ondersteunende diensten	Medewerker Financieel	1						1
	Medewerker Subsidies	0,5					1	1,5
	Medewerker HR	1,5						1,5
	Medewerker Personeelsadministratie	0,8						0,8
	Medewerker IT	1						1
	Medewerker Kantoorbeheer	0,5						0,5
	Medewerker Interne Organisatie	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1
Coördinatie	Inhoudelijk Coördinator Beweging, KLIQ en Lumi	0,1	0,1	0,35	0,8	0,45		1,8
	Inhoudelijk Coördinator Communicatie, Beleid en Kruispuntdenken	0,2	0,35	0,6			0,5	1,65
	Zakelijk Coördinator	1						1
	Algemeen Coördinator	0,45		0,35	0,2			1
TOTAAL		9,7	4,55	9,4	9,5	3,9	4,5	41,55

STRATEGISCHE DOELSTELLING 3: HET WELZIJN VAN LGBTI+ PERSONEN OP ALLE KRUISPUNTEN IS BETER OMDAT ZE OP ELK LEVENSDOMEIN AANVAARD WORDEN.

Uit onderzoek en ervaring weten we dat het gemiddelde welzijn van LGBTI+ personen lager ligt dan het Belgische gemiddelde. Daarnaast toonde onze eigen bevraging voor het nieuwe beleidsplan dat de LGBTI+ respondenten het meeste wakker liggen van hun fysieke en mentale welzijn. Dat komt bijvoorbeeld door angst voor en/of ervaringen van discriminatie en geweld. Mensen die zich op verschillende kruispunten bevinden, kunnen meervoudige discriminatie en drempels ervaren. De hulpverlening is momenteel nog onvoldoende toegankelijk voor alle LGBTI+ personen. Te veel LGBTI+ personen ervaren nog veel drempels en krijgen niet de hulp die ze nodig hebben.

In çavaria's beleidsplan 2021 - 2025 staat het welzijn van LGBTI+ personen al centraal. We doen dit door in te zetten op het inclusiever maken van bv. werkomgevingen, onderwijs en de directe sociale omgeving van LGBTI+ personen. Bij Lumi kan je terecht voor informatie en een luisterend oor.

Binnen deze strategische doelstelling van het volgend beleidsplan 2026 - 2030 blijven we inzetten op het verbeteren van LGBTI+ inclusie op verschillende vlakken, bijvoorbeeld op scholen, op de werkvloer en binnen de hulpverlening.

Daarom zorgen we ervoor dat er meer onderzoek is over de noden en goede praktijken qua LGBTI+ inclusie en dat mensen die informatie kunnen vinden. We wisselen kennis uit met andere experts, organisaties, verenigingen, ... en zetten de informatie om naar instrumenten en advies waarmee mensen aan de slag kunnen. We spelen beleidsmakers de nodige informatie door en doen hen de nood voelen om een LGBTI+ inclusief beleid te voeren.

OD 3.1: WE VERGROTEN KENNISOPBOUW OVER SEKSUELE, GENDER- EN SEKSEDIVERSITEIT.

Met deze doelstelling zorgen we dat er meer kennis is over LGBTI+ thema's in België. We doen dat door zowel onze eigen expertise verder uit te bouwen als door wetenschappelijk onderzoek te stimuleren en eraan bij te dragen.

VOORBEELDACTIES

- We verlenen vraaggestuurd advies aan onderzoekers.
- We publiceren jaarlijks onderzoeksvragen.
- We werken jaarlijks mee aan minstens één onderzoek.
- ...

OD 3.2: WE DELEN KENNIS OVER SEKSUELE, GENDER- EN SEKSEDIVERSITEIT EN ZETTEN IN OP KENNISUITWISSELING.

Dit doel is gericht op het delen en toepassen van kennis binnen en buiten de organisatie om de inclusie en acceptatie van LGBTI+ personen te verbeteren. Dat doen we op verschillende manieren.

Acties zijn bv. organiseren van expertengroepen en een studiedag, kennisuitwisseling met relevante beleidsactoren, kennisuitwisseling met LGBTI+ verenigingen, ...

VOORBEELDACTIES

- We nemen deel aan kennisuitwisselingsmomenten zoals (internationale) conferenties, vormingen en studiedagen.
- We leggen nieuwe contacten en breiden ons netwerk van stakeholders uit.
- We analyseren de hulpvragen die binnenkomen via Lumi.
- We organiseren kennisuitwisselingsmomenten zoals een groepsoverleg, studiedag of conferentie.
- ...

OD 3.3: WE HEBBEN TOEGANKELIJKE TOOLS VOOR LGBTI+ PERSONEN OP ALLE KRUIPUNTEN IN VERSCHILLENDE SECTOREN.

Om de verschillende levensdomeinen van LGBTI+ personen, zoals onderwijs en werkvloer, veiligere plekken te maken, geven we vorming en advies aan professionals die hun werkveld inclusiever willen maken. We ontwikkelen en verspreiden toegankelijke tools voor verschillende doelgroepen en sectoren.

VOORBEELDACTIES

- We ontwikkelen een nieuw traject rond LGBTI+ inclusie
- We ontwikkelen sectorspecifieke vormingen en tools rond LGBTI+ inclusie.
- We geven vorming en advies op maat aan professionals binnen de vooropgestelde sleuteldomeinen zoals werkvloer, hulpverlening, onderwijs, asiel...
- ...

OD 3.4: WE LOBBYEN BIJ EN ADVISEREN BELEIDSMAKERS OM EEN STERK INCLUSIEF LGBTI+ BELEID TE VOEREN.

We verdedigen de belangen van LGBTI+ personen. Op basis van hun noden lobbyen we bij beleidsmakers om een inclusief beleid te voeren en bepaalde knelpunten op te lossen. Om ervoor te zorgen dat het beleidswerk goed afgestemd is op de noden van LGBTI+ personen, voorzien we verschillende mogelijkheden tot participatie.

VOORBEELDACTIES

- We ontwikkelen een eisenpakket voor de verkiezingen in 2029.
- We geven input en feedback aan Vlaamse beleidsmakers over LGBTI+ inclusief beleid op basis van çavaria's standpunten.
- We schrijven een beleidsdocument uit met nieuwe elementen over LGBTI+ inclusie.

- We werken nieuwe beleidsstandpunten uit in samenwerking met de beweging.
- ...

ROLLEN EN FUNCTIES STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

We nemen de volgende rollen en functies op binnen deze strategische doelstelling:

Gelijke kansen

	Belangen-behartiger	Expertise-centrum	Dienstverlener	Netwerk-organisatie
SD 3				
OD 3.1				
OD 3.2				
OD 3.3				
OD 3.4				

Sociaal-cultureel volwassenwerk

De functies weerspiegelen de activiteiten en interventies die we kunnen opzetten binnen deze strategische doelstelling. Het is een mix van processen die bijdragen aan de realisatie van onze missie en de rollen die we opnemen binnen sociaal-cultureel volwassenwerk.

	Maatschappelijke bewegingsfunctie	Gemeenschaps-vormende functie	Leer-functie	Cultuur-functie
SD 3				
OD 3.1				
OD 3.2				
OD 3.3				
OD 3.4				

PERSENEELSINZET STRATEGISCHE DOELSTELLING 3

(in VTE of voltijdse equivalenten)

		SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	TOTAAL
Inhoudelijk medewerkers	Medewerker Activiteiten		0,2		1,8			2
	Medewerker Beweging				4		1	5
	Medewerker Vorming	0,1	0,7	2	0,5	0,6	1	4,9
	Medewerker Vrijwilligers				1,5	0,4		1,9
	Medewerker Beleid			5,25	0,5	0,25	1	7
	Medewerker Communicatie	0,25	3	0,25		0,5		4
	Medewerker Luister- en Infolijn	0,1		0,4		1,5		2
	Medewerker Fundraising	2						2
Zakelijk ondersteunende diensten	Medewerker Financieel	1						1
	Medewerker Subsidies	0,5					1	1,5
	Medewerker HR	1,5						1,5
	Medewerker Personeelsadministratie	0,8						0,8
	Medewerker IT	1						1
	Medewerker Kantoorbeheer	0,5						0,5
	Medewerker Interne Organisatie	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1
Coördinatie	Inhoudelijk Coördinator Beweging, KLIQ en Lumi	0,1	0,1	0,35	0,8	0,45		1,8
	Inhoudelijk Coördinator Communicatie, Beleid en Kruispuntdenken	0,2	0,35	0,6			0,5	1,65
	Zakelijk Coördinator	1						1
	Algemeen Coördinator	0,45		0,35	0,2			1
TOTAAL		9,7	4,55	9,4	9,5	3,9	4,5	41,55

STRATEGISCHE DOELSTELLING 4: LGBTI+ PERSONEN OP ALLE KRUISPUNTEN HEBBEN TOEGANG TOT VERSTERKENDE OMGEVINGEN WAAR ZE ZICH GOED EN VEILIG VOELEN EN GELIJKGESTEMDEN KUNNEN ONTMOETEN.

Çavaria streeft naar een Vlaanderen en Brussel waarin LGBTI+ personen op alle kruispunten toegang hebben tot versterkende omgevingen. Dat zijn omgevingen waar ze zich goed en veilig voelen, waar ze een gemeenschap van gelijkgestemden kunnen ontmoeten en waar ze vanuit verbondenheid met elkaar aan zelfontplooiing kunnen doen.

We hebben een rijke beweging met veel LGBTI+ verenigingen en initiatieven. We inspireren elkaar en leren van elkaar. En we ondersteunen en versterken hen. Dit doen we via een aanbod op maat. We onderzoeken ook hoe we niet-aangesloten LGBTI+ initiatieven kunnen betrekken.

LGBTI+ verenigingen hebben ook nood aan plekken waar ze kunnen samenkomen. Çavaria zorgt ervoor dat ze toegang hebben tot huizen en andere plekken om activiteiten te organiseren.

Daarnaast creëren we omgevingen voor specifieke groepen binnen de LGBTI+ gemeenschap. Dat doen we bijvoorbeeld via trefdagen en digitale platforms waar mensen elkaar kunnen ontmoeten.

Wanneer er voor specifieke groepen geen vereniging bestaat, ondersteunen we de oprichting van nieuwe verenigingen.

Tot slot zetten we ook in op het bevorderen van verbinding en begrip binnen de LGBTI+ gemeenschap. We zorgen ervoor dat onze activiteiten veilige omgevingen zijn, we bieden vorming aan en wanneer nodig treden we op als bemiddelaar.

OD 4.1: WE ONDERSTEUNEN PROACTIEF, MET EEN EIGEN AANBOD EN OP MAAT, LGBTI+ INITIATIEVEN, ZOALS HUIZEN EN VERENIGINGEN.

Dit doel richt zich op het versterken en ondersteunen van bestaande LGBTI+ initiatieven en verenigingen in Vlaanderen en Brussel. We doen dat op verschillende manieren. We zorgen ervoor dat er locaties beschikbaar zijn waar LGBTI+ initiatieven activiteiten kunnen organiseren. We zorgen ook voor praktische en inhoudelijke ondersteuning. Waar we die ondersteuning vroeger op vraaggestuurde basis gaven, zullen we dit nu proactief opnemen. Zo willen we ervoor zorgen dat LGBTI+ initiatieven voor veel LGBTI+ personen een warme omgeving kunnen bieden.

VOORBEELDACTIES

- We hebben een ondersteuningsaanbod voor aangesloten groepen.
- We organiseren een verbindende algemene vergadering (AV).
- We bieden vormingen aan voor LGBTI+ initiatieven zoals verenigingen en huizen.
- We werken een nieuwe visie op lidmaatschap bij çavaria uit.
- We reiken uit naar LGBTI+ initiatieven en onderzoeken hun relatie met çavaria.

- ...

OD 4.2: WE CREËREN OMGEVINGEN DIE ONTBRAKEN VOOR ZOWEL DEELGROEPEN BINNEN DE LGBTI+ GEMEENSCHAP ALS DE VOLLEDIGE GEMEENSCHAP.

Heel wat LGBTI+ personen vinden nog geen (of moeilijk) verenigingen en plekken waar ze zich goed voelen. Ook eenzaamheid is een grote uitdaging binnen de gemeenschap. Sommige deelgroepen vinden nog geen aanbod dat op hen afgestemd is.

We creëren daarom omgevingen waar ze elkaar kunnen ontmoeten. Dat kan bijvoorbeeld via trefdagen, op online platformen, via oprichting van nieuwe verenigingen, ... Zo zorgen we ervoor dat de personen die binnen de bestaande verenigingen en initiatieven nog geen aansluiting vinden, ook gelijkgestemden kunnen ontmoeten.

VOORBEELDACTIES

- We organiseren trefdagen voor deeldoelgroepen.
- We faciliteren netwerkevenementen en bijeenkomsten om samenwerking en kennisuitwisseling tussen verenigingen en/of deeldoelgroepen te bevorderen.
- We onderzoeken de mogelijkheid van digitale omgevingen voor LGBTI+ personen.
- We ondersteunen de oprichting van nieuwe verenigingen.
- ...

OD 4.3: WE VERSTERKEN VERBINDING EN BEGRIP BINNEN DE LGBTI+ GEMEENSCHAP.

Uit de omgevingsanalyse kwam duidelijk naar voren dat de LGBTI+ gemeenschap geen homogene groep is. De polarisatie in de samenleving zien we ook hier weerspiegeld. Met deze doelstelling zetten we in op het bevorderen van onderlinge verbinding en begrip binnen de LGBTI+ gemeenschap.

We doen dat bv. door die verdeeldheid te bespreken in vormingen, door te bemiddelen wanneer nodig en door van çavaria's evenementen veilige(re) en toegankelijke ruimtes te maken.

VOORBEELDACTIES

- We faciliteren bemiddeling bij conflicten die zich voordoen binnen onze verenigingen.
- We bieden vormingen aan rond infighting en polarisatie voor aangesloten verenigingen.
- We bieden ondersteuning bij het opzetten van samenwerkingsprojecten.
- ...

ROLLEN EN FUNCTIES STRATEGISCHE DOELSTELLING 4

We nemen de volgende rollen en functies op binnen deze strategische doelstelling:

Gelijke kansen

	Belangen- behartiger	Expertise- centrum	Dienstverlener	Netwerk- organisatie
SD 4				
OD 4.1				
OD 4.2				
OD 4.3				

Sociaal-cultureel volwassenwerk

Deze functie weerspiegelt de activiteiten en interventies die we kunnen opzetten binnen deze strategische doelstelling. Het is een mix van processen die bijdragen aan de realisatie van onze missie en de rollen die we opnemen binnen het sociaal-cultureel volwassenwerk.

	Maatschappelijke bewegingsfunctie	Gemeenschaps- vormende functie	Leer- functie	Cultuur- functie
SD 4				
OD 4.1				
OD 4.2				
OD 4.3				

PERSONEELSINZET STRATEGISCHE DOELSTELLING 4

(in VTE of voltijdse equivalenten)

		SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	TOTAAL
Inhoudelijk medewerkers	Medewerker Activiteiten		0,2		1,8			2
	Medewerker Beweging				4		1	5
	Medewerker Vorming	0,1	0,7	2	0,5	0,6	1	4,9
	Medewerker Vrijwilligers				1,5	0,4		1,9
	Medewerker Beleid			5,25	0,5	0,25	1	7
	Medewerker Communicatie	0,25	3	0,25		0,5		4
	Medewerker Luister- en Infolijn	0,1		0,4		1,5		2
	Medewerker Fundraising	2						2
Zakelijk ondersteunende diensten	Medewerker Financieel	1						1
	Medewerker Subsidies	0,5					1	1,5
	Medewerker HR	1,5						1,5
	Medewerker Personeelsadministratie	0,8						0,8
	Medewerker IT	1						1
	Medewerker Kantoorbeheer	0,5						0,5
	Medewerker Interne Organisatie	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1
Coördinatie	Inhoudelijk Coördinator Beweging, KLIQ en Lumi	0,1	0,1	0,35	0,8	0,45		1,8
	Inhoudelijk Coördinator Communicatie, Beleid en Kruispuntdenken	0,2	0,35	0,6			0,5	1,65
	Zakelijk Coördinator	1						1
	Algemeen Coördinator	0,45		0,35	0,2			1
TOTAAL		9,7	4,55	9,4	9,5	3,9	4,5	41,55

STRATEGISCHE DOELSTELLING 5: LGBTI+ PERSONEN OP ALLE KRUISPUNTEN DIE NIET DE NODIGE ONDERSTEUNING VINDEN BINNEN DE DIENST- EN HULPVERLENING KRIJGEN TOEGANKELIJKE EN INCLUSIEVE ONDERSTEUNING OP MAAT.

Het welzijn van LGBTI+ personen is en blijft één van de belangrijkste onderwerpen voor çavaria om op in te zetten. De omgevingsanalyse voor het beleidsplan 2026-2030 en onze ervaringen maakten erg duidelijk dat er naast structureel werk (bv. het beleid en de hulpverlening LGBTI+ inclusief maken) ook meer nadruk moet liggen op het individuele niveau en dus op individuele dienst- en hulpverlening. Het beleid en de hulpverlening inclusief maken is belangrijk, we blijven erop inzetten met strategische doelstelling 3. We zien dat er nog steeds veel zorgvragen zijn van LGBTI+ personen die niet ingevuld worden. Vaak gaat dat over de meest kwetsbaar gemaakte LGBTI+ personen, zoals LGBTI+ mensen op de vlucht, LGBTI+ personen in armoede, dak- en thuisloze LGBTI+ personen, ...

In het vorige beleidsplan zetten we enkel in op individuele hulpverlening via de info- en luisterlijn Lumi. In dit beleidsplan gaan we enkele stappen verder en gaan we onderzoeken hoe we ervoor kunnen zorgen dat elke LGBTI+ persoon de ondersteuning en hulp krijgt waar die nood aan heeft.

Onze info- en luisterlijn Lumi blijft een belangrijke rol spelen. Daarnaast ondersteunen we bestaande initiatieven binnen de individuele dienst- en hulpverlening die zich specifiek op LGBTI+ personen richten. Dat kan bijvoorbeeld gaan over opvangplekken voor thuisloze LGBTI+ personen of voor LGBTI+ mensen op de vlucht.

Wanneer er geen initiatieven zijn die specifieke noden opvangen, onderzoeken we hoe we die samen met relevante partners kunnen invullen. Onze droom is dat op termijn, iedere LGBTI+ persoon geholpen zal worden door de reguliere hulp- en dienstverlening. Omdat dat helaas nog niet de realiteit is, zorgen we nu ook voor LGBTI+ specifieke individuele ondersteuning.

Via SD 3 blijft çavaria inzetten op het macro- en mesoniveau, het niveau van de samenleving en groepen binnen de samenleving. Onder SD 5 nemen we ons denk- en doewerk op over het microniveau, op het niveau van het individu.

OD 5.1: WE ORGANISEREN EEN ANONIEME INFORMATIE- EN LUISTERLIJN LUMI.

Lumi is de informatie- en luisterlijn van çavaria waar je gratis en anoniem terecht kan. Lumi is er voor iedereen met vragen over diversiteit op vlak van seksuele en romantische oriëntatie, gender en seksekenmerken. Lumi is bereikbaar via mail/telefoon/chat. Je kan bij Lumi ook terecht om melding te maken van discriminatie op basis van seksuele en romantische oriëntatie, genderidentiteit en –expressie en seksekenmerken.

VOORBEELDACTIES

- LGBTI+ personen en hun omgeving hebben via een website, chat, telefoon en mail toegang tot betrouwbare informatie over seksuele, gender en seksediversiteit.
- Er is een LGBTI+ specifiek en betrouwbaar kanaal voor LGBTI+ personen om een schending van hun rechten te melden.
- Andere hulp- en infolijnen hebben inzicht in de noden van LGBTI+ personen.
- Er is jaarlijks een communicatiecampagne om Lumi te promoten.
- ...

OD 5.2: WE ONDERSTEUNEN BESTAANDE INITIATIEVEN DIE DOELGROEPSPECIFIEKE INDIVIDUELE HULP- EN DIENSTVERLENING DOEN.

Er bestaan al heel wat initiatieven die lokaal de tekortkomingen van de zorg- en hulpverlening voor LGBTI+ personen opvangen, bv. De opvanghuizen voor thuisloze LGBTI+ personen.

Bij deze doelstelling zetten we in op financiële en inhoudelijke ondersteuning van deze initiatieven.

VOORBEELDACTIES

- We geven financiële steun aan opvanghuizen voor thuisloze LGBTI+ personen.
- We wisselen jaarlijks expertise uit met organisaties en/ of professionals die LGBTI+ specifieke dienst- en hulpverlening doen.
- ...

OD 5.3: WE FACILITEREN LANGDURIGE, DOELGROEPSPECIFIEKE INDIVIDUELE HULPVERLENING.

De reguliere zorg- en hulpverlening zijn voor sommige LGBTI+ personen ontoegankelijk en onveilig. Er zijn lokale initiatieven die die tekortkomingen willen invullen maar ook zij kunnen niet alles opvangen. Daarom onderzoeken we met deze doelstelling de manieren waarop çavaria een rol kan spelen in individuele dienst- en hulpverlening voor LGBTI+ personen. Een buddywerking zal daarin de eerste stap zijn. Verder breiden we ons netwerk uit met mensen die al LGBTI+ inclusieve diensten of hulp aanbieden en brengen we wanneer nodig relevante partners samen.

VOORBEELDACTIES

- We gaan op zoek naar middelen om het pilootproject uit te rollen. We ondernemen 1 actie.

- We onderzoeken de haalbaarheid van het aanbieden van langdurige begeleiding voor LGBTI+ personen.
- We schrijven een rapport over de geleerde lessen en aanbevelingen.
- We werven buddyvrijwilligers.
- We bouwen een netwerk van professionals op, zoals psychologen, advocaten... dat individuele hulp geeft aan LGBTI+ personen.
- ...

ROLLEN EN FUNCTIES STRATEGISCHE DOELSTELLING 5

We nemen de volgende rollen en functies op binnen deze strategische doelstelling:

Gelijke kansen

	Belangen-beharter	Expertise-centrum	Dienstverlener	Netwerk-organisatie
SD 5				
OD 5.1				
OD 5.2				
OD 5.3				

Sociaal-cultureel volwassenwerk

Deze functie weerspiegelt de activiteiten en interventies die we kunnen opzetten binnen deze strategische doelstelling. Het is een mix van processen die bijdragen aan de realisatie van onze missie en de rollen die we opnemen binnen sociaal-cultureel volwassenwerk.

	Maatschappelijke bewegingsfunctie	Gemeenschaps-vormende functie	Leer-functie	Cultuur-functie
SD 5				
OD 5.1				
OD 5.2				
OD 5.3				

PERSONEELSINZET STRATEGISCHE DOELSTELLING 5

(in VTE of voltijdse equivalenten)

		SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	TOTAAL
Inhoudelijk medewerkers	Medewerker Activiteiten		0,2		1,8			2
	Medewerker Beweging				4		1	5
	Medewerker Vorming	0,1	0,7	2	0,5	0,6	1	4,9
	Medewerker Vrijwilligers				1,5	0,4		1,9
	Medewerker Beleid			5,25	0,5	0,25	1	7
	Medewerker Communicatie	0,25	3	0,25		0,5		4
	Medewerker Luister- en Infolijn	0,1		0,4		1,5		2
	Medewerker Fundraising	2						2
Zakelijk ondersteunende diensten	Medewerker Financieel	1						1
	Medewerker Subsidies	0,5					1	1,5
	Medewerker HR	1,5						1,5
	Medewerker Personeelsadministratie	0,8						0,8
	Medewerker IT	1						1
	Medewerker Kantoorbeheer	0,5						0,5
	Medewerker Interne Organisatie	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1
Coördinatie	Inhoudelijk Coördinator Beweging, KLIQ en Lumi	0,1	0,1	0,35	0,8	0,45		1,8
	Inhoudelijk Coördinator Communicatie, Beleid en Kruispuntdenken	0,2	0,35	0,6			0,5	1,65
	Zakelijk Coördinator	1						1
	Algemeen Coördinator	0,45		0,35	0,2			1
TOTAAL		9,7	4,55	9,4	9,5	3,9	4,5	41,55

STRATEGISCHE DOELSTELLING 6: DE WERELDWIJDE BEWEGING DIE ZICH INZET VOOR DE RECHTEN EN HET WELZIJN VAN LGBTI+ PERSONEN IS VERSTERKT.

LGBTI+ personen ervaren wereldwijd nog steeds structurele ongelijkheid en discriminatie, gaande van criminalisering van hun relaties tot het gebrek aan wettelijke bescherming. LGBTI+ organisaties stuiten vaak op juridische en financiële beperkingen. Geopolitieke ontwikkelingen, zoals de opkomst van conservatieve bewegingen, zetten hun rechten extra onder druk. Hoewel er in België steun is voor internationale solidariteit en aandacht voor LGBTI+ rechten, ontbreken concrete acties, financiering en de nodige expertise om dat effectief te ondersteunen.

Çavaria ziet de internationale strijd voor LGBTI+ personen als verbonden met onze lokale strijd. We nemen dan ook onze verantwoordelijkheid op als sterke LGBTI+ beweging voor de internationale gemeenschap. Dat doen we op verschillende manieren.

We bouwen structurele samenwerkingen uit met buitenlandse LGBTI+ organisaties. Dat kan o.a. via financiële ondersteuning, maar we zorgen er ook voor dat we van elkaars expertise kunnen leren. Daarnaast werken we samen met internationale LGBTI+ koepelorganisaties om het internationale wettelijke kader en samenwerkingen te verbeteren.

We ondersteunen Belgische actoren in het versterken van de internationale LGBTI+ gemeenschap. Dat doen we bijvoorbeeld door te lobbyen bij de verantwoordelijken voor het Vlaamse en Belgische buitenlands beleid om LGBTI+ rechten en inclusie op te nemen. We ondersteunen ook uitvoerende actoren (diplomaten, internationale vertegenwoordigers, ...) om LGBTI+ thema's in hun werk op te nemen. Daarnaast ondersteunen we Belgische initiatieven die de internationale LGBTI+ gemeenschap versterken.

OD 6.1: WE ZORGEN ERVOOR DAT HET VLAAMSE EN BELGISCH BUITENLANDS BELEID EN DE UITVOERENDE ACTOREN INZETTEN OP LGBTI+ INCLUSIE.

Om de situatie van LGBTI+ personen in andere landen te verbeteren, kan het Vlaamse en Belgische buitenlands beleid een grote rol spelen. Met deze doelstelling zorgen we er via sensibilisering en lobbywerk voor dat die beleidsactoren LGBTI+ inclusie opnemen. Ook andere actoren die een invloed hebben op het buitenlands beleid, zoals Belgische ngo's, betrekken we en adviseren we voor meer LGBTI+ inclusie.

VOORBEELDACTIES

- We sensibiliseren en lobbyen bij de politieke actoren van het Vlaamse en Belgisch buitenlands beleid voor een LGBTI+ inclusief buitenlandbeleid.
- We sensibiliseren en lobbyen bij de politieke actoren van het Vlaamse en Belgisch buitenlands beleid voor structurele financiering voor de internationale LGBTI+ beweging.

- We sensibiliseren en lobbyen bij uitvoerende actoren van het BBB om hun eigen werking LGBTI+ inclusiever te maken.
- ...

OD 6.2: WE WERKEN STRUCTUREEL SAMEN MET BUITENLANDSE LGBTI+ ORGANISATIES.

Met deze doelstelling zetten we in op ondersteuning van LGBTI+ partnerorganisaties in andere landen. We doen dat zowel op structurele als projectmatige basis. Ook lobbyen we samen met internationale partnerorganisaties om het Vlaamse en Belgische buitenlands beleid te laten inzetten op LGBTI+ thema's.

VOORBEELDACTIES

- We werken jaarlijks samen met buitenlandse LGBTI+ organisaties rond het lobbyen voor betere wettelijke kaders.
- We verankeren de output van projecten met buitenlandse partners in onze lobbystrategieën ten aanzien van het Belgisch buitenlands beleid.
- We dragen bij aan initiatieven van internationale LGBTI+ koepels.
- ...

OD 6.3: WE ONDERSTEUNEN ACTOREN IN BELGIË OM DE INTERNATIONALE LGBTI+ COMMUNITY TE VERSTERKEN.

Dit doel is gericht op het versterken van de internationale LGBTI+ gemeenschap door Belgische actoren te ondersteunen. Diasporaorganisaties en Belgen die een internationaal solidariteitsinitiatief uitbouwen kunnen daarbij een interessante rol spelen. We zetten in op vorming en ondersteuning.

VOORBEELDACTIES

- We zetten in op goeie relaties met diverse diasporaorganisaties met het oog op een sterkere connectie tussen het lokale en het internationale.
- We organiseren een 'netwerk internationaal', met de belangrijkste stakeholders in Vlaanderen & Brussel, die onze internationale strategie regelmatig evalueren en bijsturen waar nodig.
- We geven vormingen aan Belgische ngo's rond de dekoloniale aanpak van seksuele en genderdiversiteit.
- ...

ROLLEN EN FUNCTIES STRATEGISCHE DOELSTELLING 6

We nemen de volgende rollen en functies op binnen deze strategische doelstelling:

Gelijke kansen

	Belangen-beharter	Expertise-centrum	Dienstverlener	Netwerk-organisatie
SD 6				
OD 6.1				
OD 6.2				
OD 6.3				

Sociaal-cultureel volwassenwerk

Deze functie weerspiegelt de activiteiten en interventies die we kunnen opzetten binnen deze strategische doelstelling. Het is een mix van processen die bijdragen aan de realisatie van onze missie en de rollen die we opnemen binnen sociaal-cultureel volwassenwerk.

	Maatschappelijke bewegingsfunctie	Gemeenschaps-vormende functie	Leer-functie	Cultuur-functie
SD 6				
OD 6.1				
OD 6.2				
OD 6.3				

PERSONEELSINZET STRATEGISCHE DOELSTELLING 6

(in VTE of voltijdse equivalenten)

		SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	TOTAAL
Inhoudelijk medewerkers	Medewerker Activiteiten		0,2		1,8			2
	Medewerker Beweging				4		1	5
	Medewerker Vorming	0,1	0,7	2	0,5	0,6	1	4,9
	Medewerker Vrijwilligers				1,5	0,4		1,9
	Medewerker Beleid			5,25	0,5	0,25	1	7
	Medewerker Communicatie	0,25	3	0,25		0,5		4
	Medewerker Luister- en Infolijn	0,1		0,4		1,5		2
	Medewerker Fundraising	2						2
Zakelijk ondersteunende diensten	Medewerker Financieel	1						1
	Medewerker Subsidies	0,5					1	1,5
	Medewerker HR	1,5						1,5
	Medewerker Personeelsadministratie	0,8						0,8
	Medewerker IT	1						1
	Medewerker Kantoorbeheer	0,5						0,5
	Medewerker Interne Organisatie	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1
Coördinatie	Inhoudelijk Coördinator Beweging, KLIQ en Lumi	0,1	0,1	0,35	0,8	0,45		1,8
	Inhoudelijk Coördinator Communicatie, Beleid en Kruispuntdenken	0,2	0,35	0,6			0,5	1,65
	Zakelijk Coördinator	1						1
	Algemeen Coördinator	0,45		0,35	0,2			1
TOTAAL		9,7	4,55	9,4	9,5	3,9	4,5	41,55

ZAKELIJKE BELEID

Çavaria groeide de vorige beleidsperiodes sterk, onder andere op financieel vlak. De omzet van çavaria, KLIQ en Lumi samen steeg van 1,3 miljoen euro in 2015 naar 2,1 miljoen euro in 2020. In 2024 zal er een gezamenlijke omzet van 2,4 miljoen euro zijn. Qua personeelsinzet stegen we samen van 19,02 voltijdsequivalenten (VTE) in 2015 naar 22,53 VTE in 2020, naar 26 VTE in 2024. In de beleidsperiode 2021 – 2025 moesten we onze organisatie in sneltreintempo aanpassen aan deze groei, en dat deden we ook. Hierdoor hebben we nu een degelijk en professioneel zakelijk beleid, aangepast aan de grootte van de organisatie. De focus van dit beleidsplan 2026 – 2030 zal liggen in het uitbreiden en verstevigen van ons zakelijk beleid, zodat er opnieuw ruimte is voor kwaliteitsvolle en duurzame groei.

FUSIE ÇAVARIA, KLIQ EN LUMI

In 2025 zullen Lumi vzw en KLIQ vzw fusioneren met çavaria vzw zodat de hele werking juridisch in één vzw zit. Daarom schrijven we deze beleidsnota vanuit één naam en omvat die alle deelwerkingen van de (momenteel) drie vzw's.

De startdatum van de fusie is 1 januari 2025. De beslissing hierover zal genomen worden in maart 2025, maar gaat met terugwerkende kracht in. Dat betekent dat we na de beslissing onze boekhouding opstellen alsof de fusie inging op 1 januari 2025.

Technisch gezien gaat het over twee fusies, namelijk een fusie van çavaria met KLIQ en van çavaria met Lumi. Daarbij is çavaria telkens de overnemende vereniging. KLIQ en Lumi zijn de over te nemen verenigingen.

Lumi werd in 1995 opgericht onder de naam 'Holebifoon' en als een aparte vzw. Dit was enerzijds om de onafhankelijkheid en anonimiteit te bewaken. Door ons politiek en lobbywerk kon çavaria namelijk gezien worden als een niet zo neutrale en 'veilige' organisatie. Anderzijds was dit om subsidierechten. Het departement Welzijn gaf enkel subsidies aan organisaties die hoofdzakelijk op welzijnsthema's werkten.

KLIQ werd in 2013 opgericht als "çavaria vorming" vzw. Ook hier speelden subsidierechten mee. De administratie raadde aan om een aparte vzw op te richten om extra subsidies te kunnen krijgen voor vorming en opleiding vanuit sociaal-cultureel volwassenwerk. We kregen die helaas niet bij de eerstvolgende beleidsperiode. In 2016 veranderden we de naam naar KLIQ vzw, met opnieuw als doel om onafhankelijker te zijn van çavaria. We slaagden daarin want bij de volgende subsidieaanvraag kregen we wel een erkenning en subsidiëring vanuit sociaal-cultureel volwassenwerk. Ondertussen brachten we de onderwijswerking van çavaria ook over naar KLIQ. Dit was nodig om voor çavaria een erkenning te krijgen om fiscale attesten uit te reiken.

Ondertussen zijn de bovenstaande redenen om drie aparte vzw's te hebben niet meer van toepassing.

KLIQ

Bij de tussentijdse evaluatie van de subsidie van sociaal-cultureel volwassenwerk bij KLIQ gaf de visitatiecommissie het advies om de huidige constructie van KLIQ en çavaria (met name in een consortium) grondig te herbekijken. Doordat de AV van KLIQ bestaat uit het bestuursorgaan van çavaria kan KLIQ onvoldoende autonoom beslissingen maken, een voorwaarde voor erkenning en subsidiëring vanuit sociaal-cultureel volwassenwerk. Bovendien wordt de affiliatie met çavaria gezien als een keurmerk, eerder dan als een belemmerend kenmerk. Er werd gesuggereerd en aangeraden om een fusie te onderzoeken.

Lumi

Ondanks onze vele en jarenlange inspanningen, krijgen we nog steeds geen bijkomende, structurele subsidies van het Vlaams departement Welzijn. Door deze ervaring zijn we niet hoopvol dat we die in de toekomst wel zullen krijgen. Lumi is al jaren verlieslatend en dit zal zo blijven als we geen extra structurele middelen krijgen. Dit is als aparte vzw niet houdbaar. Als de Lumi-werking onder de grotere werking van çavaria valt, kunnen we dit verlies compenseren door de andere inkomsten.

Recent veranderde de financiële situatie van Lumi vzw omdat we een groot legaat kregen. Hoewel we dankbaar zijn voor deze financiële middelen, is een eenmalig legaat geen structurele oplossing. Daarom zien we dit niet als een reden om de fusieplannen te wijzigen. We kunnen binnen de balans van çavaria wel een reserve aanmaken waaraan we een deel van dit legaat toewijzen. Met die reserve kunnen we de negatieve resultaten van de werking van Lumi voorlopig compenseren, zolang er geen structurele oplossing is.

Met Lumi kregen we sinds 2018 een subsidie van de Vlaamse minister van Gelijke Kansen van ongeveer 40.000 euro per jaar. Door de fusie kan er geen rechtstreekse subsidie meer zijn aan Lumi. Dit vingen we op door de werking van Lumi in çavaria's aanvraagdossier voor de periode 2025 – 2029 te schrijven, net zoals we voor KLIQ doen. Er zijn dus verschillende redenen om over te gaan tot een fusie:

- **Administratieve vereenvoudiging:** door de fusie kunnen we besparen op de personeelsinzet.
 - In plaats van drie verschillende boekhoudingen is er maar één boekhouding. Dit zorgt onder andere voor minder werk en minder kosten bij afsluiting, voor het boekhoudprogramma en voor de revisor.
 - Er is maar één soort onkostenformulier nodig voor vrijwilligers en teamleden in plaats van drie.
 - De personeelsadministratie is eenvoudiger: maar één keer tijdsregistratie, één keer lonen doorgeven en maar één keer dossierkosten betalen
 - We moeten maar één keer de wettelijke verplichtingen nakomen voor het Staatsblad, de algemene vergadering, de Kruispuntbank van ondernemingen, de banken, ...
- **Behoud subsidies sociaal-cultureel volwassenwerk:** We kunnen de Vlaamse subsidies vanuit sociaal-cultureel volwassenwerk behouden voor de activiteiten die

nu onder KLIQ vzw vallen zolang we die opnemen in de structuur van structuur van çavaria vzw.

- **Behoud subsidie Gelijke Kansen Vlaanderen:** We kunnen de subsidies voor Lumi behouden zolang we de werking van Lumi opnemen in de structuur van çavaria vzw.
- **VIA-middelen:** De VIA-middelen uit het kaderakkoord tussen de Vlaamse Overheid en werkgevers-en werknemersorganisaties worden enkel toegekend voor organisaties die via decreet erkend worden door het departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media. Lumi heeft deze erkenning nu niet, waardoor Lumi deze (bijkomende) loonkost zelf draagt. Bij een fusie krijgen we deze loonsubsidie wel voor de teamleden die nu op de loonlijst van Lumi staan.

Het proces van de fusie van de drie vzw's zal als volgt lopen:

1. Najaar 2024: de drie vzw's schrijven gezamenlijk een verrichtingsvoorstel, waarin we de redenen en de praktische afspraken rond de fusie beschrijven.
2. Februari 2025: we voegen de financiële staten van activa en passiva van de vzw's toe aan het verrichtingsvoorstel. Die financiële staten mogen ten tijde van het besluit door de Buitengewone Algemene Vergaderingen niet ouder zijn dan drie maanden.
3. Februari 2025: de Revisor-Commissaris stelt een controleverslag op over het verrichtingsvoorstel.
4. Maart 2025: de drie vzw's keuren het verrichtingsvoorstel, de staten van activa en passiva en het controleverslag goed in hun Buitengewone Algemene Vergaderingen. De overnemende vereniging çavaria aanvaardt de inbreng (vermogen, rechten en verplichtingen) van de over te nemen verenigingen Lumi en KLIQ. Vzw KLIQ en vzw Lumi houden op te bestaan. Als ingangsdatum voor de fusies nemen we 1 januari 2025 aan.
5. April 2025: Een notaris leest de notulen van de Buitengewone Algemene Vergadering voor en de betrokken personen ondertekenen de akte (authentiek verlijden). Het fusiebesluit wordt gepubliceerd in het Staatsblad.

PERSONEELSBELEID

Het personeelsbeleid is een onderdeel van het organisatiebeleid. Het is het geheel van maatregelen gericht op arbeid dat helpt de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Het personeelsbeleid is dan ook één van de gebieden in een globaal kwaliteitsbeleid.

Çavaria koos er in het verleden voor om het personeelsbeleid te professionaliseren door een personeelsverantwoordelijke aan te werven die aanwezig is op de werkvloer. Het resultaat is een zeer uitgewerkt personeelsbeleid, dat we opstellen op een onderbouwde en participatieve manier. We vertrekken vanuit een visie die de focus legt op menselijkheid zonder de organisatiedoelstellingen uit het oog te verliezen.

Het personeelsbeleid is van toepassing op alle personeelsleden van çavaria. Het geheel van maatregelen bevindt zich, naast dit document, in het arbeidsreglement, het (personeels)handboek en de deontologie. Deze documenten zijn als het ware de kapstok waaraan we het personeelsbeleid ophangen.

- In het arbeidsreglement staan de algemene wettelijke arbeidsvoorwaarden.
- In het çavaria handboek staan concrete afspraken en praktische werkwijzen om het personeelsbeleid en het arbeidsreglement dagelijks toe te passen op de werkvloer (bijvoorbeeld afspraken rond telewerken, over hoe je een ziektemelding maakt, hoe je overuren registreert en als compensatie opneemt, over onkostenvergoedingen, over hoe je zalen reserveert,...)
- De deontologische code is samengesteld door het team. Daarin staan afspraken en gedragsregels die richting kunnen geven aan personeel over hoe ze met elkaar kunnen omgaan, met externen en met de organisatie.

We werken ook met een disclaimer bij elk specifiek reglement, om een zo inclusief mogelijk personeelsbeleid te hanteren:

“In dit document staan algemene regels en afspraken. De inhoud geldt voor alle teamleden. Tegelijk erkennen we dat elke persoon andere noden kan hebben. Het is niet de bedoeling dat dit document mensen uitsluit of extra drempels invoert. Ervaar je moeilijkheden bij de toepassing van deze nota? Spreek er dan over met je teamcoördinator of de HR-verantwoordelijke. Moet jij het beleid toepassen? Wees dan flexibel en zoek een manier die voor iedereen werkt.”

Het personeelsbeleid krijgt vorm door input van het team en de werkgroep personeel, de medewerker personeelsbeleid en de verantwoordelijke personeel binnen het bestuursorgaan. Toevoegingen en aanpassingen worden steeds gevalideerd door het team en het bestuursorgaan.

In ons personeelsbeleid gaat het onder andere over:

- **Onze aanwervingsprocedure**, waarbij er aandacht is voor toegankelijkheid, diversiteit, een doordacht welkom en een aangenaam afscheid. We kijken naar competenties en potentieel, eerder dan naar opleiding.
- **Ons VTO-beleid (vormings-, trainings- en opleidingsbeleid) en competentiebeleid.** We staan als organisatie voor een open, lerende cultuur, waarin mensen kwetsbaar en authentiek mogen zijn en de kans krijgen om te leren. We kijken met een brede blik naar opleiding en gaan ervanuit dat leren op verschillende manieren kan. Sinds 2018 is er extra aandacht voor een coachende leercultuur in de organisatie met een o.a. een functioneringscyclus voor elk teamlid en coachend leiderschap.
- **De verloning en contracten.** In het verleden kozen we voor een piramidiaal model en de baremastructuur van het sociaal cultureel werk (paritair comité 329.01). Er zijn groeiscenario's voorzien, naast de anciënniteitssprongen. We proberen projectmedewerkers na afloop van het project een andere functie aan te bieden in de organisatie en hebben een beleid rond deeltijdse contracten. We hebben een 37 uren-week met arbeidsduurverminderingdagen die teamleden vrij kunnen inzetten. We hebben een systeem van compensatie- en overuren, die teamleden kunnen recupereren volgens de geldende afspraken.

We hebben een uitgebreid pakket aan extralegale voordelen zoals thuiswerk, maaltijdcheques, flexibele werktijden, thuiswerk- en woonwerkvergoedingen, ...

- **Ons uitgebreid welzijnsbeleid.** In het beleidsplan (2021 – 2025) was er, op vraag van de teamleden, een grote nadruk op welzijn bij de medewerkers. De persoonlijke betrokkenheid, gedrevenheid, idealisme en perfectionisme van medewerkers kan voor bijkomende werkdruk zorgen, wat een effect kan hebben op het welzijn. De voorbije vijf jaar zijn hier dan ook de nodige tools voor uitgewerkt, zoals een stresspreventiebeleid, een veerkrachtkoffer, een jaarplan psychosociaal welzijn en werkgelegenheidsplan oudere werknemers, een aanwezigheids- en deconnectiebeleid, een hybride-werken-beleid en preventief drugs- en alcoholbeleid. Dit alles met als doel burn-out te voorkomen en het welbevinden te verhogen. Daarnaast installeerden en versterkten we diverse mogelijkheden om hierover actief in gesprek te gaan. Zo hebben we twee interne vertrouwenspersonen, een externe preventieadviseur en onze medewerker personeelsbeleid.
- **Ons waarderingsbeleid.** Elke werkdag opnieuw zetten onze teamleden zich met veel passie, motivatie en gedrevenheid in om de missie en visie van çavaria waar te maken. Zonder de inspanningen en samenwerking van al onze collega's kan de organisatie niet bestaan. Elke individuele bijdrage van elk teamlid helpt çavaria's organisatiedoelstellingen te bekomen. We vinden het belangrijk om de inzet van onze medewerkers te erkennen en te waarderen. Het doel van ons waarderingsbeleid is om een positieve en motiverende werkomgeving te creëren, waarbij medewerkers zich gewaardeerd en erkend voelen voor hun werk enerzijds en hun persoonlijke mijlpalen anderzijds.

Çavaria zette de afgelopen beleidsperiode grote stappen in het personeelsbeleid. We moeten zeker niet onderdoen voor andere organisaties, integendeel zelfs. De volgende stap is om een voorbeeld te zijn naar andere organisaties en een voortrekkersrol te spelen om beleidswijzigingen teweeg te brengen. Omdat we dit zo belangrijk vinden, is dit opgenomen in de eerste strategische doelstelling.

FINANCIEEL BELEID

In de beleidsperiode 2026 – 2030 voorzien we een verdere, gestage en duurzame groei, waarop we het zakelijk beleid opnieuw moeten afstemmen. We gaan ervan uit dat deze groei geleidelijk zal gaan. We voorzien de grootste groeispongen na groei binnen de sociaal-culturele werking (vanaf 2026), na een (mogelijke) erkenning als NGO en de toekenning van bijhorende subsidies vanuit ontwikkelingssamenwerking (vanaf 2027).

FINANCIËLE STRUCTUUR

Çavaria als BTW-plichtige vzw

In 2018 besloot de BTW-administratie dat çavaria gedeeltelijk gemengd BTW-plichtig is. Voor een gedeelte van de activiteit zijn we aan belasting onderworpen, bijvoorbeeld voor de verkoop via de webshop. Voor een ander gedeelte zijn we dat niet, bijvoorbeeld voor de uitvoering van subsidies, het geven van opleidingen en de sporadische organisatie van evenementen. We mogen BTW gedeeltelijk in aftrek brengen. We passen de regel van het 'algemeen verhoudingsgetal' toe volgens artikel 46 van het BTW-wetboek.

Çavaria als lid van een kostendelende vereniging

Tot en met 2024 maakte çavaria deel uit van een kostendelende vereniging met o.a. KLIQ en Lumi. De coördinatie en ondersteunende diensten van deze drie vzw's gebeurde door personeelsleden die op de loonlijst bij çavaria staan. We richtten in 2019 een kostendelende vereniging op om deze loonkosten eenvoudig naar Lumi en KLIQ te kunnen doorrekenen en om de BTW-kost op onderlinge dienstverlening te vermijden. Die kostendelende vereniging meldden we ook aan bij de BTW-administratie. Het gaat hierbij over diensten vrijgesteld onder artikel 44 §2bis. Jaarlijks maakten we hiervoor een samenwerkingsovereenkomst op met een oplistings van het gedeelte personeel, de begrootte loonkost en het aandeel van elke vzw in de kostendelende vereniging op basis van voltijdse equivalenten. Alle partijen ondertekenden deze overeenkomst. De afrekening gebeurde bij de afsluiting van het boekjaar.

Vanaf 2025 zullen de drie vzw's gefusioneerd zijn. Dit zal naast een inhoudelijke vereenvoudiging ook zorgen voor een administratieve vereenvoudiging en een beter zicht op de verhoudingen van de drie merken. Een kostendelende vereniging zal dan niet meer nodig zijn, dus zorgen we voor de ontbinding ervan.

Çavaria als financierder

Çavaria als financierder in kader van Vlaamse en federale subsidies

Van 2018 tot en met 2024 fungeerde çavaria als financierder voor de provinciale regenbooghuizen. Gelijke Kansen Vlaanderen kende een jaarlijkse algemene werkingssubsidie toe aan çavaria voor de coördinatie en financiële ondersteuning van de regionale LGBTI+ werking. Çavaria bracht een overeengekomen beheersvergoeding in mindering en verdeelde het resterend bedrag gelijk over de provinciale regenbooghuizen.

In het nieuwe beleidsplan wil çavaria opnieuw de rol van financierder opnemen voor andere, al dan niet kleinere, verenigingen. We combineren daarbij het 'financial hosting model' en het 'gatekeeper model'. We streven ernaar om organisaties te ondersteunen bij het schrijven en indienen van een dossier. Een tweede model is dat andere organisaties een deelopdracht opnemen binnen een werking van çavaria, en daarvoor de nodige middelen ontvangen

Çavaria als financierder in kader van Europese subsidies

Çavaria staat gekend als een betrouwbare partner bij Europese gesubsidieerde projecten. Afhankelijk van de subsidieoproep en de mate waarin deze overeenkomt met de accenten in het beleidsplan neemt çavaria een rol op als coördinator of partner.

Çavaria als financierder in kader van Ontwikkelingssamenwerking

Eind 2024 dienen we met çavaria een dossier in om erkend te worden als NGO. Na erkenning kunnen we een aanvraag indienen om subsidies te ontvangen vanuit ontwikkelingssamenwerking. Het risico als financierder bij zo'n projecten ligt een stuk hoger dan de financieringen die çavaria de afgelopen beleidsperiodes deed. Daarom ondernemen we in de beleidsperiode 2026 – 2030 de nodige stappen om dit risico in te perken en specifieke reserves op te bouwen om eventuele tegenslagen te kunnen counteren.

FINANCIËLE VISIE

Diversificatie van middelen

Çavaria 's financiële visie gaat uit van het principe van 'diversificatie van middelen'. We doen dit om meerdere redenen. Allereerst willen we onze financiële weerbaarheid verhogen en financiële risico's beperken. Dit is essentieel gezien de toenemende activiteit van de antigender-beweging en de politieke onzekerheid. Bovendien zijn subsidies vaak ontoereikend en kunnen we ze niet als enige bron van financiering zien.

Door in te zetten op verschillende inkomstenbronnen kunnen we onze financiële basis versterken. Dit betekent dat we samenwerkingen aangaan met verschillende subsidiepartners en streven naar een verhoging van eigen middelen. Op die manier worden we minder afhankelijk van één enkele financieringsbron en kunnen we onze financiële stabiliteit vergroten.

Een bijkomend voordeel is dat we zo onze onafhankelijkheid vergroten ten opzichte van overheden. Door met diverse partners samen te werken en tegelijkertijd een kritische houding te behouden, kunnen we onze autonomie bewaken en effectief blijven werken aan onze missie zonder beïnvloed te worden door politieke agenda's.

Subsidies

We willen enerzijds verder uitbreiden in subsidies, zowel qua bedrag als qua niveau en qua domein. Daarom dienen we zowel voor de structurele middelen vanuit Gelijke Kansen Vlaanderen als vanuit Sociaal-Cultureel werk een aanvraag in voor een aanzienlijk hoger bedrag dan de voorbije periode. Gelijke Kansen Federaal ligt (in theorie) vast tot en met 2029, maar ook hier zullen we bijkomende middelen vragen. Daarnaast blijven we aankloppen bij de Vlaamse departementen Welzijn en Werk, om ons werk op die domeinen correct te financieren. In de beleidsperiode 2026- 2030 nemen we ook acties op in Brussel. Daarom zoeken we ook daar naar (structurele) middelen, in eerste instantie via de Vlaamse Gemeenschapscommissie (voor socio-cultureel werk). Als we erkend worden als NGO en ook hiervoor subsidies krijgen, zullen deze middelen onze structurele middelen natuurlijk aanzienlijk verhogen.

Projectmiddelen zien we als 'aanvullingen' op deze structurele inkomsten, omdat we daarbij enkel voor de duur van het project zekerheid hebben. Het blijft sowieso interessant om op projectmiddelen in te zetten. We maken daarbij wel telkens een bewuste afweging of het project aansluit bij de doelstellingen van het beleidsplan en of de projectaanvraag voldoende groot is om (langdurige) impact te kunnen hebben.

Eigen Middelen

Onder eigen middelen verstaan we inkomsten die niet afkomstig zijn van overheden. Het gaat om financiële bijdragen van particulieren, bedrijven, fondsen en stichtingen, zowel pure schenkingen als sponsoring, eenmalig als terugkerend, structureel als projectmatig.

Al enkele jaren zet çavaria in op eigen middelen via legatenwerving. Dit werk zien we als een investering op lange termijn omdat we niet kunnen inschatten hoeveel onze legatenwerving zal opbrengen. Met çavaria (en Lumi) ontvingen we de voorbije beleidsperiode voor het eerst meerdere legaten.

Daarnaast zetten we in op fundraising via giften door particulieren en kiezen we hier voor de strategie 'weinig van velen'. We werven daarbij een kleine bijdrage van een groot aantal personen. Het idee achter dit principe is dat zelfs kleine bedragen kunnen oplopen tot aanzienlijke inkomsten als ze afkomstig zijn van een brede basis van supporters, die bovendien een langdurige betrokkenheid tonen. Çavaria (en Lumi) zijn erkend voor het uitreiken van fiscale attesten.

Het plafond van fundraising voor çavaria is zeker nog niet bereikt. Komende beleidsperiode wil çavaria verder inzetten op uitbreiding van het huidige werk door de 'donor journey' verder uit te breiden, acties op te schalen en nieuwe pistes te proberen. In het vernieuwde fundraisingsplan voor 2026-2030 zien we mogelijkheden in het organiseren van een eigen groot fondsenwervend event en het strategisch werven van grote donateurs. Dit zijn individuen, families, stichtingen, bedrijven of andere entiteiten die substantiële financiële bijdragen leveren aan non-profitorganisaties, goede doelen of maatschappelijke initiatieven. Momenteel hebben we echter niet de capaciteit en kennis om hier proactief op in te zetten. Hiervoor is een uitbreiding van het fondsenwervend team en van de fondsenwervende middelen nodig. We willen die uitbreiding in fases doen: een eerste uitbreiding in het begin van de beleidsperiode en een tweede uitbreiding in het midden van de periode.

Via de KLIQ-werking komen er eigen middelen binnen door de verkoop van vormingen en consultancy, wanneer die niet onder gesubsidieerde werkingen vallen. In de beleidsperiode 2021 – 2025 stegen deze inkomsten en maakten we de keuze om te investeren in een extra KLIQ-trainer. In de komende beleidsperiode willen we hier nog meer op inzetten (o.a. naar KMO's).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Met ons MVO-beleid streven we naar transparant en ethisch gedrag. De focus ligt hierbij op integriteit en transparantie, maar ook op kruispuntdenken en duurzaamheid. Als gevolg kunnen we genomen beslissingen verantwoorden en staven op basis van het MVO-beleid. We willen benadrukken dat het weerleggen van kritiek niet het

(hoofd)doel is van dit beleid, maar dat het MVO-beleid wel een middel kan zijn om de gemaakte keuzes te duiden en te ondersteunen.

We laten ons MVO-beleid doorsijpelen in diverse aspecten van ons zakelijk beleid zoals de keuze van leveranciers en producten, een zo ethisch mogelijke huisbank en het 'faire' vergoedingsbeleid aan partners, vrijwilligers of stagiairs.

Een duurzame financiële toekomstvisie

Çavaria vindt het belangrijk om voldoende financieel weerbaar te zijn. De voorbije beleidsperiodes voerden we een doordacht en voorzichtig financieel beleid. We hebben aandacht voor de aanleg van reserves zodat de organisatie financieel stabiel kan blijven in tijden van onverwachte kosten, dalende inkomsten of andere financiële tegenvallers. Dit verzekert de continuïteit van onze activiteiten. Het zorgt er ook voor dat we strategisch kunnen investeren en onafhankelijk blijven.

Bestemde fondsen

Çavaria legde in het verleden enkele bestemde fondsen aan met het overgedragen positief resultaat. Dit zijn reservemiddelen die we alleen maar voor het beschreven doel mogen gebruiken. Zolang de middelen niet nodig zijn, hebben we door de bestemde fondsen een betere liquiditeit. Zo kunnen we noodzakelijke uitgaven doen nog voor de (beloofde/verwachte) inkomsten binnengekomen zijn.

Onze huidige bestemde fondsen zijn:

- Bestemd fonds legaten (indien er geen legaat in dat boekjaar binnenkomt)
- Bestemd fonds directe sociale omgeving (loonkost beleidsmedewerker)
- Bestemd fonds proefproces (in geval van juridische stappen)
- Bestemd fonds sociaal passief (ontslagvergoedingen bij reorganisatie)
- Bestemd fonds investeringen (voor investeringen in de werkplekken)

In de beleidsperiode 2026 – 2030 zullen we een bestemd fonds aanleggen voor de terugbetaling van subsidies, vooral om mogelijke risico's te dekken wanneer çavaria als (internationaal) financierder fungeert. Deze maatregel komt natuurlijk naast andere maatregelen om dit risico proactief te verminderen.

Voorzieningen

Jaarlijks legt çavaria enkele voorzieningen aan. Een voorziening is een bedrag dat we reserveren op de balans om toekomstige verplichtingen of kosten te dekken waarvan we het bedrag of de datum nog niet kennen. Hierdoor kan çavaria de verplichtingen of kosten dekken wanneer ze zich voordoen.

Onze huidige voorzieningen zijn:

- Voorziening voor ICT (vernieuwing printers, laptops, elektronica,...)
- Voorziening voor onze websites
- Voorziening voor investering in onze gebouwen

Beleggingen, termijnrekeningen en spaarrekeningen

Sinds 2024 zet çavaria stappen om niet enkel middelen aan de kant te zetten voor moeilijkere tijden maar ook om deze reserves te laten renderen. Onder het motto 'alle kleine beetjes helpen' combineren we verschillende strategieën om de vrij beschikbare middelen maximaal te laten opbrengen en tegelijk voldoende liquiditeit te hebben om de dagdagelijkse werking te garanderen. Zo zit er een gedeelte in (ethische) beleggingsfondsen met de bedoeling om deze voor een lange termijn te laten staan. Een ander gedeelte zit in termijnrekeningen op kortere termijn. Met de termijnrekening hebben we een turnover gecreëerd waardoor er per maand voldoende liquiditeit vrijkomt om eventuele onvoorziene grote kosten te kunnen betalen.

In de beleidsperiode 2026 - 2030 werken we verder aan een visie over hoe en wanneer we deze gespaarde en belegde middelen kunnen inzetten.

Begrotingsprincipes

Jaarlijks stelt çavaria een begroting op die de bestuursorganen moeten goedkeuren. Het streefdoel is een begroting in evenwicht. Het uitgangspunt is gebaseerd op voorzichtigheid en voortschrijdend inzicht van de voorbije jaren. We begroten werkingskosten op basis van het voorbije boekjaar en indexeren waar indexatie van toepassing zou kunnen zijn. We begroten loonkosten op basis van de huidige personeelsleden en hun anciënniteit en indexeren ze volgens de voorspellingen van het planbureau. Daarnaast willen we ook strategisch begroten: uit voorbije begrotingen en het uiteindelijke resultaat willen we leren, om volgende begrotingen nog correcter op te stellen en zo van droom naar actie kunnen komen.

We nemen nog niet toegekende (project)subsidies gelijk op aan inkomsten- en uitgavenzijde, zodat het niet toegekend worden van de aangevraagde (project)subsidie geen effect heeft op het resultaat.

Sinds 2023 begroot çavaria analytisch, overeenkomstig met de analytisch boekhouding om hier de nodige analyses en controles te kunnen op uitvoeren. Als de subsidiegever dat toelaat, verdelen we ondersteunende diensten, het coördinatieteam en de overheadkosten volgens aandeel in de totale omzet.

FINANCIËLE PROCESSEN EN CONTROLE

Door de diverse inkomstenstromen is het noodzakelijk om via een doordachte **analytische boekhouding** zicht te hebben op de verschillende inkomstenbronnen en de uitgaven die hieraan gekoppeld moeten worden. Vanaf 2023 boeken we via nieuwe analytische plannen en een geüpdatet rekeningstelsel afgestemd op de vereisten voor de subsidie voor Sociaal Cultureel Werk. Door de analytische codering vermijden we dubbele financiering en kunnen we de verschillende werkingen financieel analyseren. Met de fusie zullen we de oefening van de analytische plannen opnieuw moeten maken. We zullen een vernieuwd (en samengevoegd) plan uittesten in 2025 om dan herwerkt te gebruiken vanaf 2026.

Interne controle

We hebben diverse financiële controlesystemen. Voor kleinere bedragen krijgen deelteams werkbegrotingen, is er digitaal logboek voor het gebruik van de bankkaart en controleert de financieel medewerker de uitgaven. Grotere uitgaven worden goedgekeurd door zowel de financieel medewerker als de zakelijk coördinator en voor heel grote uitgaven is goedkeuring van de algemeen coördinator en financieel verantwoordelijke in het bestuur vereist. Maandelijks wordt de liquiditeit gecontroleerd. De financiële voortgang van de subsidies wordt per kwartaal opgevolgd.

In de volgende beleidsperiode nemen we de tijd om alle controleprocessen van de organisatie (zoals aankoopproces, verkoopproces, loonboekingen, IT-processen, personeelsprocessen...) verder te documenteren, onder de loep te nemen en verder te finetunen met controleprocedures op de verschillende processen.

Externe controle

Jaarlijks keuren het bestuursorgaan en de algemene vergadering (AV) de begroting en afsluiting goed, na een revisie door de commissaris-revisor. Tussentijdse kwartaalafsluitingen worden besproken met (de financieel verantwoordelijke van) het bestuursorgaan.

Een boekhoudkantoor gespecialiseerd in vzw's ondersteunt de financieel medewerker bij dagdagelijkse zaken, BTW-aangiftes en (kwartaal)-afsluitingen.

COMMUNICATIEBELEID

Sinds 2017 heeft çavaria een geïntegreerd communicatieteam dat alles van externe communicatie in goede banen leidt. Het team werkt volgens een organisatiebreed communicatiebeleid dat de communicatiedoelen, - doelgroepen en –stijl bevat. De 'creative manager' zorgt voor de huisstijl en beeldtaal.

Perscommunicatie gebeurt door de woordvoerder. Die heeft een eigen gsm-nummer waarop die constant bereikbaar is. Wanneer de woordvoerder tijdelijk niet beschikbaar is, nemen communicatiecollega's het woordvoerderschap over.

Naast informatie over çavaria, onze standpunten en projecten, geeft de woordvoerder ook algemeen info over LGBTI+ gerelateerde thema's of verwijst die door naar anderen die beter geplaatst zijn. Dat kunnen vrijwilligers of lidverenigingen zijn, LGBTI+ personen die hun verhaal willen delen of partnersorganisaties. Op die manier vervult de woordvoerder ook een intermediaire rol.

Tot het nieuwe beleidsplan ingaat, communiceren we volgens het communicatieplan 2021-2025 (zie bijlage) en de update van merkenstrategie (zie bijlage) die gebeurde in 2023.

In 2025 schrijven we een nieuw communicatiebeleid uit, gebaseerd op het beleidsplan 2026-2030. We voeren dat nieuwe communicatieplan dan uit, samen met het nieuwe beleidsplan vanaf 1 januari 2026.

KWALITEITSBELEID

Binnen çavaria maken we gebruik van verschillende elementen om kwaliteit te garanderen.

KWALITEITSMONITORING EN RESULTAATSMETING

Çavaria meet de voortgang en resultaten van haar acties op verschillende manieren, om de strategieën te evalueren en bij te sturen waar nodig. Daarnaast zorgen deze metingen ervoor dat we transparant zijn naar onze stakeholders en verantwoording kunnen afleggen. Hieronder sommen we de toegepaste methodes op. Afhankelijk van wat wordt gemeten, doen we dat op een kwalitatieve of kwantitatieve manier.

1. Jaarlijkse planning, monitoring en evaluatie

Çavaria werkt met integrale jaarplannen waarin we onze doelstellingen en bijhorende indicatoren opnemen, alsook de (subsidie)middelen waarmee we die realiseren. Bij het jaarplan komt standaard een voorstel van begroting. Jaarplan en begroting van jaar N worden in het jaar N-1 voorgelegd aan het bestuursorgaan voor feedback en goedkeuring. In jaar N moet de algemene vergadering (AV) het jaarplan en de begroting goedkeuren met een gewone meerderheid.

Na een half jaar monitort het team de voorlopige uitvoering van de doelstellingen. We controleren de afgelopen, lopende en toekomstige acties. We identificeren mogelijke problemen en zoeken oplossingen om de doelen nog te behalen of stellen de doelen bij. In januari N+1 evalueren we de volledige uitvoering. Net als bij het jaarplan stelt het team het resultaat als integraal jaarverslag, inclusief financieel verslag, voor aan het bestuursorgaan ter feedback en goedkeuring. Het jaarverslag moet door de AV op de jaarlijkse vergadering N+1 met een meerderheid van stemmen aangenomen worden.

2. Projectsamen specifieke evaluaties

Wanneer we iets als project omschrijven, bepalen we bij de start welke resultaten we willen genereren. Indien nodig, voeren we een nulmeting uit zodat we op het einde van het project de vooropgestelde doelstellingen kunnen meten. Bij onze communicatiecampagne rond de verkiezingen juni 2024 bepaalden we bijvoorbeeld het aantal bezoekers dat we wilden op onze websitepagina. We controleerden de doeltreffendheid van onze communicatie door het aantal bezoekers te meten voor en na onze media-actie.

3. Interne evaluatie van deelwerkingen

De deelwerkingen van çavaria bouwen periodiek interne evaluaties in. Jaarlijks evalueren de beleidsmedewerkers hun beleidsstrategieën, KLIQ evalueerde haar werking in 2022, Lumi in 2022 en monitort de woordvoerder persinteracties. Çavaria volgt op welke eisen uit haar eisenpakket omgezet werden in beleid of wetgeving. We blijven die manier van werken verderzetten tijdens dit meerjarenprogramma.

4. Beoordeling door deelnemers

Çavaria vraagt standaard om evaluaties bij dienstverlening, zoals vormingen door KLIQ of studiedagen. Op die manier optimaliseren we ons extern aanbod. Daarnaast biedt het informatie voor teamleden om te groeien in hun werk.

KWALITEITSMONITORING EN EVALUATIE VAN ÇAVARIA ALS ORGANISATIE

Er zijn drie manieren waarop de monitoring en evaluatie van çavaria's volledige werking gebeurt. Deze oefeningen zorgen ervoor dat çavaria groeit als organisatie.

Commissaris- Revisor

Jaarlijks controleert een commissaris-revisor de jaarrekening en interne processen van çavaria.

Beoordeling socio-cultureel werk

Binnen socio-cultureel werk wordt çavaria beoordeeld op haar beleidsplannen. Er is een visitatie halverwege de beleidsplan-periode. Op het einde volgt een beoordeling van het eindresultaat. De evaluaties omvatten bijvoorbeeld ons projectmanagement, strategisch en financieel beleid, kruispuntdenken, de samenstelling van ons bestuursorgaan en onze organisatiestructuur.

EFQM model

Çavaria gebruikt het model van the European Foundation for Quality Management (EFQM) om de kwaliteit van de organisatie te meten. We doen dit volgens de beleidscyclus socio-cultureel werk. Çavaria's huidig integraal beleidsplan loopt af in 2025. Op dat moment zullen we meten hoe goed onze organisatie scoort volgens het EFQM-model. Op basis daarvan zullen we uitdagingen bepalen voor het beleidsplan 2026-2030. In hoeverre we daarin zijn gegroeid, meten we in 2030.

Het nieuwst model, EFQM 2025, bevat 7 indicatoren:

1. Purpose, Vision & Strategy
2. Organisational Culture & Leadership Execution
3. Engaging Stakeholders
4. Creating Sustainable Value
5. Driving Performance & Transformation Results
6. Stakeholder
7. Strategic & Operational Performances

Door het EFQM-model in te zetten, kan çavaria systematisch werken aan de verbetering van onze interne processen en dienstverlening. Dit helpt de ons om onze missie en visie effectiever te realiseren, de tevredenheid van zowel medewerkers als de LGBTI+ gemeenschap te verhogen, en onze maatschappelijke impact te maximaliseren.

TEAM ÇAVARIA

Organisatiestructuur

Op het moment van schrijven, najaar 2024 zijn er 31 mensen aan de slag bij çavaria. Dit vertaalt zich in 26,9 VTE, 14 medewerkers zijn deeltijds aan de slag. We geven medewerkers altijd de optie om deeltijds aan de slag te gaan.

We hebben 1 algemeen coördinator en 3 teamcoördinatoren die verantwoordelijk zijn voor de verschillende werkingen binnen de organisatie. Die verschillende werkingen zijn:

- Beleid
- Beweging
- Communicatie
- Luister- en infolijn
- Maatschappelijke vorming
- Mensen en middelen
- Internationaal

In bijlage vind je het organigram van çavaria terug.

Organisatiecultuur

Çavaria kiest voor een cultuur van een 'lerende' organisatie met faciliterend leiderschap en ruimte voor verantwoordelijkheid in elke functie. Hierin stellen medewerkers mee de doelstellingen op, nemen ze zelf verantwoordelijkheid op voor het uitvoeren van deze doelen en taken en zorgen ze voor een evaluatie van de gestelde doelen met alle betrokkenen. De teamcoördinator neemt hierin een coachende rol op. We staan als organisatie voor een open, lerende cultuur, waarin mensen kwetsbaar en authentiek mogen zijn, en de kans krijgen om te leren. We willen een organisatie zijn die zichzelf blijvend in vraag stelt, en hierdoor groeit in kwaliteit.

Leiderschap

We starten vanuit situationeel leiderschap: De twee belangrijkste rollen van een leidinggevende zijn coachen en coördineren. Als coach haal je het beste uit je medewerkers, als coördinator stuur je aan, beheer je de middelen, kijk je vooruit en inspireer je. Idealiter ontwikkelt een teamcoördinator deze twee rollen en zet ze flexibel in naargelang de taak of situatie. Naargelang de uitdaging, de taak, de medewerker of het team, kiest de teamcoördinator om een bepaalde rol meer dan een andere in te zetten.

- Rol 1: **Coachen**, als teamcoördinator schep je een klimaat waarin mensen hun competenties en talenten kunnen ontplooiën. De teamcoördinator begeleidt medewerkers om hun ambities en passies te verbinden met de organisatiebehoeften. De coachende teamcoördinator stimuleert medewerkers

om zich verder te ontwikkelen en geeft feedback aan het team en het individu. Çavaria focust op de kracht van mensen en wat werkt om een gewenste situatie te bereiken, in plaats van te focussen op wat iemand niet goed doet en wat niet werkt. We kiezen voor een zekere systematiek in het opvolgen en coachen van medewerkers. We kiezen dus niet voor een zelfsturend systeem waarbij de medewerker zelf hun leerproces volledig in handen nemen en aansturen. De coachende teamcoördinator is geen 'personal coach' of psycholoog. Hiervoor wordt er doorverwezen naar externe dienstverlening.

- Rol 2: **Coördineren** is het efficiënt beheren van mensen en middelen om de vooropgestelde doelen te bereiken. Een teamcoördinator delegeert nauwgezet verantwoordelijkheden. Vanuit een coördinerende rol beoordeel je objectief prestaties van medewerkers. De teamcoördinator heeft het mandaat om beslissingen te nemen aangaande de werking van de deelteams waar die eindverantwoordelijk voor is (doelen, verdeling taken, teamorganisatie, ...). Beslissingen met invloed op de hele organisatie of op andere deelteams worden afgestemd op het coördinatieteam. We werken met participatieve besluitvorming waar het grotere organisatiekeuzes betreft. Het coördineren wordt ook geassocieerd met visie en het bepalen van richting. De blik van de teamcoördinator is gericht op de toekomst. . Af en toe neemt een teamcoördinator daarom beslissingen die niet iedereen bijtreedt.

VRIJWILLIGERS, STAGIAIRS EN FREELANCERS

De dagelijkse werking van çavaria als organisatie gebeurt grotendeels door personeelsleden die de uitvoerende taken coördineren. Dit gebeurt op verschillende manieren in partnerschap met vrijwilligers, stagiairs en freelancers.

Vrijwilligersbeleid

Çavaria is een beweging van mensen die gelijke rechten en kansen voor LGBTI+ personen nastreeft. In het hart van deze beweging staan onze vrijwilligers. Als gemeenschap vormen zij de drijvende kracht achter deze missie en zijn ze de levensader van onze organisatie, op elk niveau.

Op lokaal vlak zijn we actief door onze groepen te ondersteunen. Deze groepen worden gedragen door toegewijde individuen die vrijwillig hun tijd en energie investeren om de groep draaiende te houden. Deze vrijwilligers vormen de onmisbare schakel tussen çavaria en individuele LGBTI+ personen, die zo een plaats krijgen waar ze zich goed kunnen voelen.

Daarnaast zorgen de vele vrijwilligers ervoor dat we slagkracht hebben bij het voeren van acties ter bevordering van gelijke kansen en rechten van LGBTI+ personen in de maatschappij. Samen met hen zoeken we stevast naar manieren om vanuit ons gezamenlijk engagement daadwerkelijk impact te maken.

Ook de structuur van çavaria zelf zou niet functioneren zonder de inzet van vele vrijwilligers. Zo werken we samen met thematische werkgroepen en losse vrijwilligers

om ervoor te zorgen dat we altijd met én voor onze community werken. “Nothing about them, without them” behoort als kernwaarde bij alles wat we doen. Vrijwilligers kiezen er bewust voor om tijdens hun vrije tijd een bepaalde taak op te nemen. Ze zijn dus geëngageerd, leergierig en betrokken bij de thematiek.

Daarnaast vervullen onze vrijwilligers ook een signaalfunctie: ze signaleren leemten en problemen in de maatschappij en onze organisatie die anders onopgemerkt zouden blijven. Zij zijn de achterban en steunpilaar van çavaria.

Om ervoor te zorgen dat onze vrijwilligers optimaal kunnen floreren binnen onze organisatie en onze gedeelde doelen kunnen nastreven, is het essentieel om aan bepaalde voorwaarden te voldoen. Ons vrijwilligersbeleid bepaalt de omkadering die wij vrijwilligers kunnen geven en wat wij van vrijwilligers verwachten. Ons vrijwilligersbeleid maakt integraal deel uit van ons overkoepelend beleid, het kan niet losgekoppeld worden van onze missie en visie.

In 2023 ontwikkelde çavaria een nieuw vrijwilligersbeleid dat werd uitgerold in 2024. De insteek van dit nieuw beleid vind je terug in onze [vrijwilligersgids](#). We hanteren een empowermentgerichte en intersectionele benadering van het vrijwilligerswerk. Dit wil zeggen dat het onze ambitie is om ervoor te zorgen dat elke vrijwilliger zich gesterkt voelt om bij ons aan de slag te gaan en een rol te vervullen die zowel bij hen als de organisatie past.

Stagebeleid

Çavaria vindt het belangrijk om mensen leeransen te bieden. Door stages aan te bieden geven we mensen de kans om kennis te verwerven, werk- en levenservaring op te doen, te netwerken,... Deze kansen kunnen een impact hebben op het verdere traject van de stagiair en van de begeleidende medewerker.

We staan als organisatie daarom open voor verschillende stagetypes. We organiseren enerzijds ‘klassieke’ schoolstages waarbij we studenten de kans krijgen om voor de eerste keer in aanraking te komen met het werkveld. Daarnaast staan we ook open voor andere profielen dan studenten: werkzoekenden, personen uit het volwassen-/avondonderwijs, personen die tijdelijk arbeidsongeschikt waren, personen die toenadering zoeken tot de arbeidsmarkt of kansen zoeken om ervaring op te doen in de sector. Hiervoor werken we bijvoorbeeld samen met organisaties als VDAB & Emino, Compaan,...

We vinden het belangrijk dat we de juiste middelen (praktisch, financieel, inhoudelijk) hebben om de stagiair kwalitatief te ondersteunen. We bekijken daarom elke aanvraag individueel. Er werd in 2024 een draaiboek ontwikkeld om elke persoon die bezig is met stages, in welk deel van het proces dan ook, hierbij te ondersteunen.

Stages organiseren heeft veel voordelen voor çavaria:

- Nieuwe ideeën en kennis binnenhalen. Stagiairs hebben vaak een frisse blik en/of zijn op de hoogte van recente ontwikkelingen binnen het onderwijs.
- We profileren onze organisatie als een aantrekkelijke werkgever.
- Met stages vervullen we als organisatie een maatschappelijke rol.

- We bieden onze medewerkers de kans zich te ontwikkelen als stagementor en nieuwe competenties te vergaren.
- Met studentenstages kunnen we meer aan onderzoek doen (samenwerkingen met de universiteiten en hogescholen).

Çavaria heeft een ruime werking op veel verschillende domeinen. We zijn het dus gewoon stagiairs van verschillende opleidingen en opleidingsvormen bij ons te verwelkomen.

- Beleidswerk en onderzoek (gender en diversiteit, bestuurskunde, psychologie,...)
- Communicatie en (social) media (communicatiewetenschappen, communicatiemanagement, vormgeving,...)
- Ondersteuning van verenigingen en doelgroepen (sociaal-cultureel werk, maatschappelijk werk,...)
- Vorming, educatie, begeleiding en ontwikkelen van tools (gender en diversiteit, opleiding leerkracht,...)
- Fundraising en marketing (marketing, bedrijfsmanagement,...)
- Interne communicatie en organisatieontwikkeling (bedrijfscommunicatie, bedrijfsmanagement, boekhouding, ...)
- Wanneer een student een masterproef of thesis over een onderwerp uit onze wetenschapswinkel schrijft is er de mogelijkheid om dit te combineren met een stage!

Freelancers en externe hulp

Çavaria maakt ook af en toe gebruik van freelancers bij specifieke taken. Het kan gaan over:

- Fotografen en/of filmmakers
- Professionele moderatoren op een congres
- Presentatoren voor onze evenementen

Voor een aantal opdrachten beroepen we ons ook op externe gespecialiseerde hulp, zoals voor:

- Juridische bijstand
- BTW
- Revisor en boekhoudkantoor
- Consultancy

SAMENWERKINGEN

Çavaria gelooft dat samenwerking met diverse organisaties, netwerken en actoren essentieel is om intersectionele LGBTI+ werking te hebben. De afgelopen jaren hadden we samenwerkingen met onder andere de onderstaande organisaties en we ambiëren om in de toekomst ook nog met hen of gelijkaardige organisaties samen te werken. Dit is dus geen allesomvattende lijst.

LGBTI+ organisaties

- Merhaba: LGBTI+ personen met een migratieachtergrond
- Transgender Infopunt: genderdiversiteit en trans
- Intersekse Vlaanderen: Intersekse personen
- Regenbooghuizen (Het Roze Huis, UniQue, Casa Rosa, Regenbooghuis Limburg): lokale LGBTI+ inclusie
- ILGA-Europe: Europese koepel van LGBTI+ verenigingen
- ILGA World: wereldwijde koepel van LGBTI+ verenigingen
- Rainbow ambassadors: LGBTI+ senioren
- Wel Jong: LGBTI+ jongeren
- Onze aangesloten verenigingen

Vrouwen, gender, en feministische organisaties

- Vrouwenraad
- Furia
- Ella
- RoSa
- Vzw Zijn
- Sophia

Seksuele gezondheid

- Sensoa

Mensenrechten- en antidiscriminatie-instellingen

- VMRI - Vlaams mensenrechteninstituut
- Unia
- Instituut voor Gelijkheid Vrouwen en Mannen
- FIRM – federaal mensenrechteninstituut

Mensenrechtenorganisaties

- Amnesty International Vlaanderen

Organisaties voor mensen op de vlucht

- Vluchtelingenwerk Vlaanderen

Organisaties voor jongeren

- De Ambrassade

Organisaties voor personen met een handicap

- GRIP vzw
- Konekt
- Inter

Antiracisme

- LEVL
- Kif Kif
- Hand in Hand tegen Racisme

Socio-economische inclusie

- Netwerk tegen armoede
- Huurdersplatform

Sociaal-cultureel volwassenwerk

- De Federatie
- Socius

Werkvloer

- IDEWE
- Voka
- Emino
- Sociare

Welzijn

- Gezinsbond
- CAW
- Domus Medica
- The Human Link

Media en audiovisuele sector

- VRT
- VTM
- Mediarte

GOED BESTUUR

In het onderdeel 'beleidsplanningsproces' en de omgevingsanalyse kan je nagaan wie er allemaal betrokken werd bij de opmaak van ons beleidsplan. Alle stappen die gezet werden in het proces, werden gevalideerd door het bestuursorgaan (BO). Het uiteindelijke beleidsplan werd goedgekeurd op onze extra algemene vergadering (AV) op 26 oktober 2024.

Hieronder vind je een overzicht van hoe het goed bestuur verloopt binnen çavaria en wie welke bevoegdheid heeft.

Algemene vergadering (AV)

De AV is het hoogste orgaan van de organisatie. In die zin bepaalt de AV de missie van de organisatie: **waar moet çavaria vzw heen?** De AV heeft ook een controlefunctie op het werk van het bestuursorgaan. Deze AV bestaat uit afgevaardigden van de aangesloten verenigingen (inclusief de regenbooghuizen) en afgevaardigden van de vrijwilligerswerkgroepen. Alle aangesloten groepen en alle vrijwilligerswerkgroepen kunnen maximum vijf leden afvaardigen naar de jaarlijkse AV. Meer over de AV kan je op onze website terugvinden: www.cavaria.be/algemenevergadering

Bestuursorgaan (BO)

Het BO staat in voor de algemene strategie en bepaalt de koers van de vereniging: **hoe moet çavaria vzw daar geraken?** Het BO beslist over de strategie van de organisatie in samenhang met de strategische doelstellingen van de organisatie. Het bestuursorgaan bestaat enerzijds uit maximum 12 bestuurders vanuit de regenbooghuizen of regionale afdelingen en anderzijds uit maximum 12 bestuurders als experts. Het BO evalueert zichzelf en stuurt bij waar nodig.

We streven in het bestuursorgaan naar een evenwicht qua genderidentiteit (elk huis of regionale afdeling stuurt 2 personen met een verschillende genderidentiteit; maximum zes experts met dezelfde genderidentiteit,), naar een divers samengesteld bestuursorgaan o.a. op de kruispunten gender, leeftijd, etniciteit, socio-economische status en handicap (aan de hand van een diversiteitschecklist) en naar aanwezigheid van expertise op het vlak van bestuur en organisatiemanagement, inhoudelijke expertise en ervaringsgerichte expertise op vlak van seksuele en romantische oriëntatie, gender- en of seksediversiteit. Meer informatie kan je hierover terugvinden op onze website via volgende link www.cavaria.be/wie-zijn-we/organisatie/structuur/bestuursorgaan

Team en vrijwilligers(werkgroepen)

De beleidsvoorbereiding en -uitvoering gebeuren door het team van çavaria (www.cavaria.be/medewerkers) en de vrijwilligerswerkgroepen bij de teams: welke mogelijkheden zijn er om op onze bestemming te geraken?

In 2022 startten we met een nieuwe overlegstructuur om structureel overleg en opvolging te verzekeren, maar ook mogelijkheid te bieden om projectmatig te

overleggen. De nieuwe structuur zorgt voor helderheid van doel, frequentie en verantwoordelijkheid van de teamleden.

- **Strategisch overleg:** maandelijks overleg met het team dat zich hoofdzakelijk op één specifieke strategische doelstelling (SD) focust, geleid door de teamcoördinator.
- **Operationeel overleg:** terugkomend overleg met teamleden die iets gemeenschappelijks (thema of takenpakket) hebben, maar dat meerdere strategische doelstellingen overschrijdt.
- **Projectoverleg:** een overleg in functie van een project dat in tijd is afgebakend en teamleden van verschillende strategische doelstellingen omvat.

De **inhoudelijke werkgroepen** worden opgericht door het BO van çavaria. Momenteel ondersteunen we verschillende werkgroepen zoals o.a. werkgroep T-day, Bi+, armoede, ... Deze vrijwilligerswerkgroepen worden begeleid door vrijwilligersondersteuners binnen het team naargelang de opdracht van de werkgroep.

FINANCIËEL PLAN

Hieronder volgt een overzicht van onze inkomsten en kosten. We geven een scenario van groei weer bij de personeelskost ten opzichte van het huidige beleidsplan.

INKOMSTEN

De inkomstenstromen van çavaria zijn uitgebreid, divers en onderhevig aan veranderingen die gelinkt zijn aan politieke evoluties en economische factoren. Het grootste deel van de inkomsten is afkomstig uit subsidies (gemiddeld zo'n 80%) en worden aangevuld door eigen middelen vanuit giften, legaten en de verkoop van vormingen en begeleidingen.

SUBSIDIES

Op het moment van schrijven is er (relatieve) zekerheid over onderstaande subsidies

- Gelijke Kansen Federaal: 5 jaar toegekend (2024-2028)
- Instituut voor de Gelijkheid tussen Mannen en Vrouwen: 5 jaar toegekend (2024-2028)
- Tewerkstellingssubsidies zoals Sociale Maribel en VIA-middelen zijn gekoppeld aan ons paritair comité en groeien mee met de groei van aantal voltijdse equivalenten.

Voor enkele van onze normaal 'structurele' subsidies stopt de erkenning en is er een nieuwe erkenningsprocedure lopende. Voor beide dossiers ambiëren we een groei, de grootste sprong zien we binnen de sociaal culturele werking.

- Gelijke Kansen Vlaanderen: dossier ingediend (2025-2029).
- Sociaal Cultureel Werk Vlaanderen: dossier in te dienen eind 2024 (2026-2030)

Enkele van onze jaarlijks terugkerende subsidies moeten jaarlijks opnieuw worden aangevraagd.

- Onderwijssubsidie (departement Onderwijs, Vlaamse overheid)
- Detachering vanuit departement onderwijs
- Enkele kleinere subsidies (zoals internationale initiatieven sociaal cultureel werk, VIVO vormingsbudget,...)

In de periode van het huidig beleidsplan zien we ook enkele opportuniteiten om uit te breiden in structurele financiering.

- Brusselse overheid: Sociaal Cultureel Werk Brussel: dossier in te dienen wellicht midden 2025 (2026-2030)
- Federale overheid: Erkenning tot NGO en dossier voor subsidies vanuit ontwikkelingsamenwerking (2027-2031)

Projectmiddelen vanuit Vlaanderen, Federaal, Europa en stichtingen zijn onzeker en moeilijk op voorhand in te schatten. Çavaria maakt telkens de afweging of een projectoproep binnen het beleidsplan past en voldoende duurzame impact kan

hebben. Deze projectsubsidies dienen om operationele en strategische doelstellingen uit dit beleidsplan uit te voeren, waarvoor we geen structurele middelen ontvangen. Geen of weinig projectmiddelen resulteert dus in minder acties onder de operationele doelstellingen of zelfs het niet kunnen uitvoeren van enkele doelstellingen.

EIGEN MIDDELEN

De komende beleidsperiode verwachten we een gestage stijging van de giften. Het plafond is hier nog niet bereikt. Met gefaseerde uitbreiding van het fundraisingsteam kunnen nieuwe strategieën uitgetest worden en nieuwe doelgroepen worden aangesproken. Deze groei nemen we mee in de meerjarenbegroting.

Een stijging in eigen middelen via legaten begroten we niet, wegens te onzeker. We voorzien ook geen significante stijging in extra eigen middelen via de verkoop van onze vormingen, er wordt voorrang gegeven aan de opdrachten die gesubsidieerd worden.

KOSTEN

WERKINGSKOSTEN

De werkingskosten worden ingeschat op basis van de vorige boekjaren. Enerzijds wordt gekeken naar acties die voorbij jaren reeds werden uitgevoerd en in de nieuwe beleidsperiode herhaald worden. Vervolgens werd ook voor de nieuwe acties een kost ingeschat. De werkingskosten die gerelateerd zijn aan een groei in personeelsinzet worden ook proportioneel vermeerderd.

We wijzen de werkingskosten direct analytisch aan de juiste inkomstenbron toe. Algemene kosten (overheadkosten) zoals huisvestingskosten, opleidingskosten, kosten in kader van personeelsadministratie en boekhouding... worden verdeeld over de structurele inkomstenbronnen, overeenkomstig met het aandeel dat we inschatten te ontvangen ten opzichte van de totale omzet uit subsidies. Wanneer we meer zekerheid hebben over deze structurele geldstromen zal deze verhouding ongetwijfeld nog veranderen.

We houden rekening met het boekjaar waarin bepaalde kosten verwacht worden. Hierdoor is onze meerjarenbegroting niet louter een indexatie van het eerste jaar van het beleidsplan. De grootste sprong in werkingskosten zal in 2027 plaatsvinden, indien we subsidies vanuit ontwikkelingssamenwerking krijgen. Dit zullen dan voornamelijk doorstorting zijn naar internationale partners in kader van deze werking.

PERSONEELSINZET EN KOSTEN

De inzet van personeelsleden die we in dit beleidsplan voorzien gaat uit van een volledige realisatie van het plan. Dat wil zeggen dat al onze structurele middelen stijgen zoals gehoopt (en aangevraagd) en dat we al in 2026 de nodige projectsubsidies hebben indien de structurele middelen toch onvoldoende zouden zijn om al onze

doelstellingen waar te maken. Indien de nodige middelen niet gevonden of vrijgemaakt kunnen worden, zal jaarlijks een keuze gemaakt moeten worden om bepaalde acties en/of operationele doelstellingen minder of niet uit te voeren.

In dit scenario groeit het team van 26,9 VTE naar 37 VTE in 2026 en 40,5 VTE in 2027 en 41,5 VTE in 2028.

- **Ondersteunende diensten:** we voorzien een stijging van 3,9 VTE naar 6,3 VTE in 2026 en 7,3 VTE vanaf 2027. Deze kadert in enerzijds de zakelijke groei die onder SD1 valt, maar ook de inhoudelijke groei die gepaard gaat met meer personeelsinzet. We voorzien een nieuwe functie 'medewerker interne organisatie' die zich zal concentreren op kennismanagement en kennisdeling binnen de organisatie, interne communicatie,...
- **Beleidsmedewerkers:** in het droomscenario zien we 1 VTE per beleidsthema. In de huidige werking zijn deze soms samengevoegd of onbestaande.
 - Sociaal cultureel werk
 - Welzijn
 - Werkvloer
 - Asiel en migratie
 - Geweld en discriminatie
 - Onderwijs
 - Internationaal
- **Medewerkers Communicatie:** in 2024 groeide het communicatieteam al aanzienlijk. De stijging die we in deze beleidsperiode voorzien is beperkt.
- **Sociaal Cultureel Werkers:** hieronder verstaan we de medewerkers activiteiten, beweging, vorming en vrijwilligers. We wensen hier te groeien van 8,6 VTE naar 11,8 in 2026 en na de NGO-erkenning in 2027 nog eens met 2 VTE.
- **Medewerkers Luister- en Infolijn:** in deze beleidsperiode leggen we onze focus op individuele hulpverlening. Dit gaat dan ook gepaard met een groei in medewerkers om dit te coördineren en uit te voeren.
- **Medewerkers fundraising:** om te kunnen blijven groeien in fundraising zal uitbreiding van het team noodzakelijk zijn. De bedoeling is om een eerste stijging te kunnen realiseren in 2026 (1VTE) en in 2028 (1 VTE) opnieuw.
- **Coördinatoren:** bovenstaand groeiscenario impliceert een aanzienlijke stijging in coördinatie- en coachingsnoden. Het coördinatieteam zou stijgen met 1 VTE in de eerste fase en nog een bijkomend 0,5 VTE in de 2e fase om aan deze noden te voldoen.

		SD1	SD2	SD3	SD4	SD5	SD6	TOTAAL
Inhoudelijk medewerkers	Medewerker Activiteiten		0,2		1,8			2
	Medewerker Beweging				4		1	5
	Medewerker Vorming	0,1	0,7	2	0,5	0,6	1	4,9
	Medewerker Vrijwilligers				1,5	0,4		1,9
	Medewerker Beleid			5,25	0,5	0,25	1	7
	Medewerker Communicatie	0,25	3	0,25		0,5		4
	Medewerker Luister- en Infolijn	0,1		0,4		1,5		2
	Medewerker Fundraising	2						2
Zakelijk ondersteunende diensten	Medewerker Financieel	1						1
	Medewerker Subsidies	0,5					1	1,5
	Medewerker HR	1,5						1,5
	Medewerker Personeelsadministratie	0,8						0,8
	Medewerker IT	1						1
	Medewerker Kantoorbeheer	0,5						0,5
	Medewerker Interne Organisatie	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1
Coördinatie	Inhoudelijk Coördinator Beweging, KLIQ en Lumi	0,1	0,1	0,35	0,8	0,45		1,8
	Inhoudelijk Coördinator Communicatie, Beleid en Kruispuntdenken	0,2	0,35	0,6			0,5	1,65
	Zakelijk Coördinator	1						1
	Algemeen Coördinator	0,45		0,35	0,2			1
TOTAAL		9,7	4,55	9,4	9,5	3,9	4,5	41,55

Deze stijgingen zullen voornamelijk moeten gedekt worden door subsidies, zowel structurele als projectsubsidies. Enkele uitbreidingen zullen met eigen middelen moeten bekostigd worden, zoals de uitbreiding in fundraising en mogelijks ook de medewerker interne organisatie. Daarnaast zullen bij een stijging van VTE ook de tewerkstellingssubsidies mee groeien, die we voornamelijk gebruiken om de ondersteunende diensten mee te financieren.

We houden in de meerjarenbegroting voor personeelskosten rekening met anciënniteitsprongen en indexeringen. Voor nieuwe aanwervingen begroten we gemiddeld 5 jaar anciënniteit.

BIJLAGES

- Communicatieplan (huidig)
- Update merkenstrategie