

Zakelijk beleidsplan çavaria 2021-2025

1. Management van personeel – medewerkers

Wie en wat heb je nodig voor het behalen van je doelstellingen?

1.1. Gewenste personeelsinzet 2021-2025

Aangezien çavaria als organisatie voornamelijk diensten levert, is het verstandig en nodig in de eerste plaats te investeren in de uitbouw van kennis. De grootste uitgavenpost is daarom elk jaar de personeelskost. Op basis van het personeelsplaatje gebaseerd op de strategische en operationele doelstellingen van het nieuwe beleidsplan, hebben we per jaar het nodige aantal VTE berekend. De personeelskosten bedragen ongeveer 65% van de totale uitgaven.

De personeelsinzet is opgedeeld per strategische doelstelling (SD). Er is geen aparte SD voor de sociaal-culturele werking (SCW) of de internationale werking. Die 2 belangrijke werkingen zitten verweven in de algemene doelstellingen. We doen dit omdat we het verenigingswerk én de internationale werking meer en beter willen betrekken bij alles wat we doen. Dit zal als het ware verweven worden in de hele organisatie. Ook het personeel dat op de loonlijst van dochter-vzw's Lumi en KliQ wordt ondergebracht, is hierin opgenomen. Dat is namelijk ook het geval met de doelstellingen in het beleidsplan, dat een overzicht geeft van de globale werking van het 'consortium' çavaria + Lumi + KliQ.

We willen onze sociaal-culturele werking verbinden aan de inhoudelijke werking, onder andere om de community beter te horen en beter te betrekken. Dit past binnen de kritische en laborol als sociaal-culturele organisatie en bij de maatschappelijke bewegingsfunctie (gezamenlijke maatschappelijke noden). Deze middelen vragen we dan ook binnen de twee SCW-subsidiedossiers (de bestaande bij çavaria, en een nieuwe voor KliQ).

Het droomscenario is dat we voor elk thema (welzijn, werkvloer, onderwijs, internationaal) telkens 1 beleidsmedewerker + 1 vormingsmedewerker + 1 sociaalcultureel medewerker hebben. De SCW-medewerker zet dan thematische samenwerkingen op (bvb gezamenlijke acties, campagnes,..) met de verenigingen en huizen.

Naast de nodige profielen staat aangegeven met welke inkomst/subsidielijn de werknemers betaald worden.

- SCW: we voorzien een stijging van 4 VTE naar in totaal 6 VTE + overhead op SCW çavaria
 - 4,5 in SD 1, 2, 4 en 6
 - 1,5 in SD 5
- Ook willen we een dossier indienen voor **KliQ SCW**. Daar mikken we op 2,5 VTE personeel + overhead.
- Welzijn: we mikken op 2 voltijdse medewerkers vanuit Welzijn vanaf 2021
- Groeiscenario Internationaal
 - Beleidsmedewerker vanaf 2021
 - Medewerkers internationaal vanaf 2022 (bvb via FOS of andere erkende NGO's)
- Er kunnen overal nog mogelijke projectmedewerkers toegevoegd worden, maar die worden niet meegeteld in het uiteindelijke aantal VTE.

Het globale plaatje komt neer op een toename van personeel van 25 VTE in 2020 naar 38 VTE in 2021. In de praktijk mikken we op een meer gelijkmatige en geleidelijke stijging van het personeel. Maar dit is wel waar we naar toe willen.

Ook bij de huizen mikken we op een groeiscenario. We willen 1 VTE per huis uit gelijkekansmiddelen, plus overhead, plus werkingsmiddelen.

Zie bijlage voor de berekening van de kosten op basis van dit personeelsplaatje.

1.2. Functieprofielen en takenpakketten

Uit de omgevingsanalyse:

“Çavaria moet inspelen op trends in de participatiecultuur, activisme en subpolitiek om in contact te blijven met de noden en wensen van haar achterban.”

“Betrokkenheid en participatie werken wederzijds: de verenigingen en vrijwilligers verwachten ook, dat çavaria zich engageert met vragen/noden/activiteiten van onderuit. Het aanbod van çavaria is nu niet overeengestemd met de vragen en het aanbod van verenigingen, çavaria werkt te top down”.

Een aantal functieprofielen zullen ook moeten aangepast worden op basis vanuit de bevindingen uit de omgevingsanalyse en de doelstellingen in dit beleidsplan.

- Enerzijds krijgen we een aantal nieuwe functieprofielen, wat betreft thematische samenwerkingen.
- De taken van de huidige bewegingsmedewerkers worden mogelijks herbekeken, afhankelijk van de uitkomst van het traject met de beweging in 2020.
- In een aantal bestaande functieprofielen wordt ruimte gemaakt voor samenwerking (idealiter 10%/VTE).

Hiervoor is er nood aan bijscholing en competentie management. We dienden ook een project in bij VIVO om begeleiding te krijgen in het omgaan met verandering.

- In realistisch scenario:
 - Competentiemanagement
 - Bijscholing
 - Veranderingsprocessen begeleiden (jobcoach)
- In droomscenario:
 - Aanwerven
 - Competentiemanagement
 - Bijscholing
 - Veranderingsprocessen begeleiden (jobcoach)
- In doemscenario:
 - Ontslagen
 - Sociaal passief aanspreken

1.3. Organigram

Huidig organigram

In het huidige organigram is er algemeen coördinator en een intern coördinator die de leiding van de organisatie op zich nemen.

Hiernaast zijn er 3 teamcoördinatoren, die verschillende teams en werkingen coördineren en begeleiden: bewegingscoördinator, een inhoudelijk coördinator en een zakelijk coördinator.

Momenteel zijn er hiernaast 7 teams actief binnen verschillende werkingsdomeinen

- Team beweging (verenigingsondersteuning, doelgroepen, ...)
- Team lokaal (2 gelijkkansenmedewerkers van de regenbooghuizen staan momenteel op de loonlijst van çavaria)
- Team maatschappelijke vorming (KliQ, projecten en onderwijs)
- Team welzijn (beleidswerk welzijn, Lumi)
- Team internationaal (beleidswerk internationaal, projecten)
- Team organisatie (IT, administratie, boekhouding, subsidiedossiers, ...)
- Team communicatie (ZIZO, social media, websites, çavaria Magazine, fundraising, events, ...)

COÖRDINATIE



YVES AERTS
Algemeen
coördinator
yves.aerts@cavaria.be



ANJA COULIER
Coördinator
beweging en lokaal
(80%)
anja.coulier@cavaria.be



LOZANO LAFERTIN
Coördinator
inhoudelijke
werking
lozano.lafertin@cavaria.be



JANA VAN ACKER
Zakelijk coördinator
jana.vanacker@cavaria.be



ELS PIERAERTS
Intern coördinator
(80%)
els.pieraerts@cavaria.be

TEAM BEWEGING



JÉRÔME VERLEENE
Bewegingsmedewerker
West- en Oost-
Vlaanderen en T-
Day
0484 96 14 87
jerome.verleene@cavaria.be



DAVIDE SECCI
Bewegingsmedewerker
Antwerpen, Brussel
& landelijke
verenigingen,
vrouwen, diversiteit
& toegankelijkheid
0474/211882
davide.secci@cavaria.be



CATHY HEYMAN
Bewegingsmedewerker



**MICHAEL VAN
ROOSBROECK**
Bewegingsmedewerker
Vlaams-Brabant en
Limburg, BCurious
& steuncampagnes
0473/755.231
michael.vanroosbroeck@cavaria.be

TEAM LOKAAL



ELLIS AUKEMA
Gelijkkansenmedewerker
REBUS (60%)
0483 32 97 74
ellis.aukema@cavaria.be



JANA MIAH
Regiocoördinator
Casa Rosa (50%)
0483 32 97 26
jana@casarosa.be



MARIAN COPPIETERS
Gelijkkansenmedewerker

TEAM WELZIJN



THOMAS JANS
Beleidsmedewerker
welzijn
0486/98 88 35
thomas.jans@cavaria.be



NICOLAS JANSSEN
Verantwoordelijke
Lumi (60%)
nicolas.janssen@cavaria.be



JAN DE LEEUW
Verantwoordelijke
Lumi (60%)
jan.deleeuw@cavaria.be



**MEDEWERKER
PROJECT GO FAR GO
TOGETHER**
gfgt@cavaria.be



EVA DECLERCK
Beleidsmedewerker
internationaal
international policy
officer +
projectmedewerker
bedrijven en de
inclusieve SDG's
eva.declerck@cavaria.be

TEAM MAATSCHAPPELIJKE FORMING



SVEN KIEBOOMS
Vormingsverantwoordelijke
(KliQ)
sven.kiebooms@kliqzw.be



MICHEL DUCATÉ
Accountmanager
(KliQ)
0484 030846
michel.ducate@kliqzw.be



KAJ POELMAN
Beleidsmedewerker
Onderwijs
kaj.poelman@cavaria.be



ALEXI DE GREEF
Project officer
gender-based
violence
alexi.degreef@cavaria.be



**JOLINE
VANSTEENBERGEN**
Projectmedewerker
gender en seksuele
diversiteit in het
onderwijs
joline.vansteenbergen@cavaria.be

TEAM ORGANISATIE



**HILDE
VANKRIEKINGEN**
Medewerker
Logistiek en
Administratie
hilde.vankriekingen@cavaria.be



SUNITA DE SMET
Medewerker
subsidiedossiers
(50%)
sunita.desmet@cavaria.be



NICOLE DE NEVE
Financieel
medewerker
nicole.deneve@cavaria.be



EVELINE URBAIN
Medewerker
personeelszaken en
administratie (80%)
eveline.urbain@cavaria.be

TEAM COMMUNICATIE



JEROEN BORGHES
Woordvoerder en
communicatiemedewerker
0475431641
jeroen.borghs@cavaria.be



VIRGINIE SOETAERT
Grafisch Vormgever
(80%)
virginie.soetaert@cavaria.be



OLIVIER DESCHODT
Medewerker
fundraising en ICT
olivier.deschodt@cavaria.be



STASA PAVLOVIC
Medewerker events
(50%)
stasa.pavlovic@cavaria.be



ANS OOMEN
Campagnemedewerker
Call it Hate (40%)
ans.oomen@cavaria.be



STIJN DEPOORTER
Hoofdredacteur
ZIZO
stijn.depoorter@cavaria.be

Aanpassing organigram?

Afhankelijk van de toegekende middelen en traject 2020 zal dit organigram aangepast worden. Een mogelijkheid is dat de sociaal-cultureel werkers en de internationale medewerkers aansluiten bij de inhoudelijke teams, om de band met de community te versterken. In 2020 lopen we samen met de medewerkers en de regenbooghuizen een traject om te kijken hoe we het beleidsplan verder concreet vertalen.

1.4. HR-beleid

Personeelsbeleid is een belangrijk 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 (zie boven).

Çavaria kiest voor een cultuur van een zelfsturende "lerende" organisatie met faciliterend leiderschap en met ruimte voor eindverantwoordelijkheid in elke functie. Çavaria is geëvolueerd van een vrijwilligersorganisatie met professionele ondersteuning naar een professionele organisatie met aansturing en inbreng door vrijwilligers. Het personeelsbeleid werd de laatste jaren grondig onder de loep genomen en uitgebouwd. Zo wordt er gewerkt met functieprofielen waarin een functieomschrijving, resultaatgebieden en een competentieprofiel opgenomen zijn. Dit vormt de basis voor de functioneringsgesprekken door de teamcoach. In elk functioneringsgesprek is aandacht voor positieve bijdrages en werkpunten/uitdagingen van het personeelslid, gekoppeld aan bijkomende vormingsnoden. Hiernaast - en minstens even belangrijk - is er een visie op de cultuur van de organisatie.

In de voorbije beleidsperiodes lag de uitdaging voornamelijk in kennisdeling en een efficiënte (interne) doorverwijzing van vragen. Verder vroeg ook de verruiming met de (trans)genderthematiek nieuwe kennis- en expertiseopbouw. Verder werd gewerkt aan een nieuwe interne structuur en een vernieuwing van de accommodatie, met de groei van het personeelsteam.

Situatieschets

Çavaria is gegroeid van een kleine organisatie tot een middelgrote sociale organisatie. De werking was hier echter onvoldoende op aangepast. De vrijwilligersvereniging-met-professionele-ondersteuning van weleer is uitgegroeid tot een professionele-organisatie-met-vrijwilligersinbreng vandaag. Doordat deze omslag niet of onvoldoende gebeurde, ontstond onbegrip, tot zelfs een wij-tegen-zij-gevoel tussen (vrijwillige) bestuurders en teamleden. Er was dus niet enkel nood aan een aangepaste organisatiestructuur, maar ook aan een gewijzigde organisatiecultuur. Dit werd bereikt door volgende maatregelen in 2007:

- 1) een meer **professioneel personeelsbeleid**, met een personeelsverantwoordelijke op de werkvloer in plaats van aansturing door vrijwilligers
- 2) een **nieuwe taakverdeling tussen bestuur en team**: het team werd exclusief verantwoordelijk voor beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering; de Raad van Bestuur voor inhoudelijke en zakelijke beslissingen op middellange en lange termijn, op basis van de input van het team, expertise van derden en eigen kennis en inzicht
- 3) door **meer transparantie en communicatie** tussen team en raad van bestuur (inzicht in financiën, meerder teamleden op de bestuursvergaderingen om eenzijdige communicatie te beperken, ...)
- 4) een keuze voor empowerment en een cultuur van zelfsturing met **facilitair leiderschap**: in een zelfsturende "lerende" organisatie is er ruimte voor eindverantwoordelijkheid in elke functie, wordt er geïnvesteerd in overleg en vorming, wordt aan kwaliteitszorg gedaan,...

5) een nieuw organogram, met een **tussenniveau (2 teamcoaches)**: dit organogram moest een antwoord bieden op de belangrijkste uitdagingen die geformuleerd werden:

- de vlakke structuur krijgt meer diepte (er is leiding; er is mogelijkheid om door te groeien);
- de invoering van de 'horizontale' opdrachten zorgt voor meer kwaliteit in het team;
- er komt een duidelijke aflijning tussen Beweging en Gelijke Kansen; dit zorgt ook voor een betere afstemming;
- er komt een duidelijke eindverantwoordelijkheid (inhoudelijk en zakelijk).

In de periode na de grote hervorming van 2007 werden nog belangrijke stappen gezet in het kader van de verdere organisatieontwikkeling:

- **Functieprofielen:** door coördinator en teamcoaches werden er functieprofielen opgesteld voor alle teamleden; deze profielen worden sindsdien constant up-to-date gehouden.
- **Functioneringscyclus:** deze cyclus werd ingevoerd, zodat alle teamleden minstens eenmaal per jaar een functioneringsgesprek hebben met de leidinggevende; bij het beoordelen van de leidinggevenden wordt ook input gevraagd vanuit het hele team d.m.v. een jaarlijkse (anonieme) tevredenheidsmeting.
- **Lonen, barema's, anciënniteit, arbeidsreglement,...:** alle wettelijke regels van Paritair Comité 329.01 worden toegepast; er is gekozen om alle medewerkers op loonschaal B1c in te schalen, met uitzondering van de coördinatie (algemeen coördinator en teamcoaches).
- **Deontologie teamleden én bestuurders:** team én bestuur werkten ieder voor zich een voorstel van deontologie uit.
- **Kennis van strategische nota's, beleidsplan(nen), jaarplan,.. en de afstemming op elkaar:** de Raad van Bestuur krijgt elk jaar een degelijke introductie op de werking van de gehele organisatie.
- **Kennismanagement:** opstart van een beleid inzake kennismanagement.

In 2009-2010 werd na evaluatie en bespreking door de raad van bestuur besloten om het Dagelijks Bestuur als orgaan van de raad van bestuur af te schaffen. Alle taken van dagelijks beheer werden gedelegeerd aan de algemeen coördinator.

In 2011-2012 werd onder begeleiding van een externe deskundige het team bevestigd over o.a. organisatiecultuur en personeelsbeleid. De globale beoordeling was (zeer) positief. Ook de evaluaties binnen de raad van bestuur waren stevast positief. De gezamenlijke conclusie was dat de nieuwe organisatiecultuur en dus de geprofessionaliseerde werking een feit zijn. (*Zie bijlage: "Amand Dewaele over çavaria 2007 – 2012".*) In 2012-2013 werden een aantal communicatietaken afgesplitst van de taken van de coördinator, en werd een extra communicatiemedewerker aangetrokken (ter uitvoering van de conclusies van de doorlichting van Dewaele).

In de periode 2011-2015 werd er meermaals gepuzzeld aan het coördinatieteam, omwille van wisselende perspectieven qua inkomsten: dan weer was er groei (qua middelen en mensen), dan weer een krimp. Over een tijdslijn van 10 jaar is er echter een duidelijke groei: de middelen en het aantal teamleden van çavaria vzw (inclusief Holebifoon vzw en KliQ vzw) verdubbelden. De inschatting is dat dit alvast in de periode 2017-2019 zo zal blijven. De coördinatie daarentegen zakte van 3,8 (in 2011) naar 1,8 VTE (sinds de zomer van 2014).

In 2016 werd dan ook gestart met een interne evaluatie van de huidige werking van het team (als geheel), en een inventaris van de problemen en/of uitdagingen waarmee het team geconfronteerd wordt. Het startschot werd gegeven tijdens de teamtweedaagse (juni '16).

- Team is groter geworden (huidige structuur ging niet uit van groei in besparingstijden): in 2017 een 30-tal 'koppen' (= een verdubbeling tegenover 2007)
- Soms onduidelijkheid over mandaten/bevoegdheid
- Overhead is gegroeid, o.a. door aandeel projecten dat stijgt (overhead = personeelsadministratie, boekhouding, coördinatie, coaching, communicatie, ICT,...)
- Een aantal structurele vragen: waar is plaats/ruimte voor uitwisseling rond inhoud/visie; wat is plaats van KliQ, van Foon; organisch gegroeide sub-teams cfr. onderwijs, KliQ, Foon, beweging, ...
- Veranderingen m.b.t. huizen: impact op structuur çavaria?

Een werkgroep van teamleden (met ondersteuning van de personeelsverantwoordelijke van de rvb) kwam hiervoor meermaals samen. De teamcoach en coördinator werkten een concreet voorstel uit, dat besproken werd op het teamoverleg en verfijnd werd in kleinere overleggroepen.

Nieuwe structuur personeelsteam

De groep koos voor een **meer piramidaal model in combinatie met projectmatig werken**.

Projectmatig werken

Eén van de belangrijke conclusies is dat er gewerkt moet worden met een duidelijkere procedure bij het veelvuldig voorkomende projectwerk. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een **projectcharter** als methodiek. Door projectmatig te werken worden medewerkers op het juiste moment ingeschakeld in een project. Het moet de organisatie helpen projecten beter te managen en moet tijdswinst opleveren voor de medewerkers. Dit vereist ook training in projectmanagement, en goede afspraken bij de start van een project en het bepalen van de doelstellingen ervan.

Het biedt ook gedeeltelijk een antwoord op onduidelijkheid over mandaten en bevoegdheden.

Versterking coördinatie

Omwille van de keuze van het team om de piramidale structuur te behouden en zelfs te versterken, is er een organogram uitgewerkt met 3 deelteams (organisatie & communicatie; beleid, vorming & individuele hulpverlening; lokaal) met telkens een leidinggevende. Bovendien komt er naast de algemeen coördinator een adjunct-coördinator.

Elk deelteam krijgt een teamcoach die tegelijk coachende en sturende taken heeft. Binnen het coördinatie-team als geheel worden ook 'horizontale' taken verdeeld, op een zo logisch mogelijke manier.

Behoud organisatiecultuur

Alle eerdere beleidskeuzes (sinds de hervorming van 2007) i.v.m. de organisatiecultuur blijven vanzelfsprekend behouden, voor zover ze niet aangepast werden.

Denk hierbij aan de taakverdeling tussen bestuur en team, de rol en dus verantwoordelijkheid van het coördinatieteam inzake personeelsbeleid, de technische zaken van het personeelsbeleid (functieprofielen, functioneringscyclus, arbeidsreglement, deontologie,..), de keuze voor een zelfsturende ('empowerende') organisatie, de keuze dat elk teamlid eindverantwoordelijkheid opneemt t.a.v. eigen taken/eigen functie, de keuze voor een personeelsbeleid waarbij teamleden de kans krijgen om te groeien (interne vacatures, piramidale structuur,..),...

Zowel het team als het bestuur vinden het belangrijk dat teamleden de kans krijgen om door te groeien in de organisatie. Met deze meer piramidale structuur is dat ook mogelijk.

Verhouding çavaria – KliQ – Holebifoon

De 3 vzw's worden wat personeelsbeleid en technische/administratieve personeelszaken betreft als één en dezelfde werkgever beschouwd. Niet enkel qua arbeidsreglement, verloningsstructuur, barema's,... maar ook wat betreft al de 'verworven rechten'. Wie formeel van 'payroll' verandert, behoudt alle rechten die voortvloeien uit een rechtstreeks voorafgaand contract bij één van de 3 vzw's.

Middelen voor personeelsbeleid

Instroom van personeel (werving en selectie)

- Intakechecklist
- Intaketraject
- XYZ van çavaria
- Buddy voor informeel onthaal

Uitstroom personeel

- Uitdienstprocedure en exitgesprek

Functiemanagement

- Functieprofielen met resultaatsgebieden en competenties

Ontwikkeling personeel

- Functioneringsgesprekken aan de hand van functioneringscyclus
- VTO (vorming en opleiding) individueel op basis van noden en functieprofiel, teamvorming als meerder teamleden nood aanklaarten

Management-development

- Jaarlijkse bevraging bij medewerkers en terugkoppeling via intervisie met de coördinatoren

Beloningsbeleid

- Extra's voor personeel (trouw, 10 jaar anciënniteit, etentje, ...)

Arbeidsvoorwaardenbeleid

- Loon volgens barema op basis van ervaring (niet volgens diploma)
- Maaltijdscheques
- Flexibele werkuren en mogelijkheid thuiswerk
- Systeem van recuperatie overuren

Praktische omkadering personeel

- Smartphone en laptop van de werkgever
- Thuiswerk mogelijk
- Gebruik Cambio en Blue Bike

Deontologie

- Deontologische code met afspraken en gedragsregels (aanpassing voorzien in functie van nieuwe arbeidsreglement)

Verzuimbegeleiding

- Opvolging van (langdurig) zeken
- Re-intake na langdurige afwezigheid

Retentiebeleid

- Stimulerende en belemmerende factoren worden jaarlijks in kaart gebracht

1.5. Verloning en contracten

Verloningsstructuur

Çavaria volgt de baremastructuur van het sociaal-cultureel werk (paritair comité 329.01), met uitzondering van de algemeen coördinator.

Op voorstel van de personeels- en financieel verantwoordelijken binnen de raad van bestuur werd er meer diepte gebracht in de verloningsstructuur, zowel naar onder als naar boven. De barema's worden opgenomen in de functieprofielen.

Teamleden met een louter ondersteunend of uitvoerend takenpakket zullen niet langer ingeschaald worden in barema B1c (met automatische doorstroming naar B1b na 6 jaar dienstanciënniteit), maar in de onderliggende barema's B2b, A1 of A2 (naargelang de functie-inhoud). Onderhoudspersoneel blijft in het barema L4. Het coördinatieteam zal ingeschaald worden in B1a (teamcoaches), L1 (adjunct) en K3 (algemeen coördinator).

We raken niet aan de bestaande contractafspraken, niemand van de huidige teamleden zal het loon naar beneden aangepast zien worden.

Benchmarking

Administratieve jobs worden bij çavaria relatief goed verloned in vergelijking met gelijkaardige functies. Educatieve jobs worden gelijkaardig verloned. Voor inhoudelijke medewerkers op masterniveau zijn de lonen minder competitief. Om deze lonen competitiever te maken zijn er meer structurele middelen nodig.

Contracten

De algemene visie op het aanbieden en verlengen van contracten is dat we goede personeelsleden zoveel mogelijk behouden. In het aanbieden, verlengen of aanpassen van contracten hebben we als organisatie aandacht voor het menselijke aspect, zonder hierbij de organisatiedoelen uit het oog te verliezen.

- We geven mensen kansen om te studeren, om zorgkrediet op te nemen, ... zolang het de werking niet in het gedrang brengt.
- Bij nieuwe projecten of vervolgprojecten, kijken we of de bestaande projectmedewerker de juiste competenties heeft. We gaan hierover in gesprek met de betrokken projectmedewerker of deze dit kan/wil opnemen. We kijken of het profiel van de medewerker nog matcht met de functie. Vervolgens wordt de functie opengesteld of toegewezen aan de huidige projectmedewerker. Bij voorkeur wordt dit een eerste keer afgetoetst bij de opmaak van het project.

Bij projecten bekijken we ook de duurzaamheid en continuering op voorhand: hoe integreren in werking, hoe verankeren nadien. Wat betekent dit praktisch/organisatorisch/inhoudelijk? Wat betekent dit voor het betrokken personeelslid?

In het algemeen streven we naar zoveel mogelijk 4/5 of fulltime contracten, in functie van betrokkenheid bij de organisatie en het beperken van de overhead. Indien toch niet mogelijk, wordt bij deeltijdse contracten steeds gepolst naar motivatie van de kandidaat om deeltijds te werken.

Schematisch

Openstaande positie	Type contract	Procedure
≥ 2 jaar	Onbepaalde duur ≥ 50%	Sollicitatieprocedure
≥ 1 jaar met kans op verlenging	Onbepaalde duur met einddatum ≥ 50%	Sollicitatieprocedure
1 - 2 jaar	Bepaalde duur ≥ 50%	Sollicitatieprocedure
≤ 1 jaar	Bepaalde duur ≥ 50%	Gericht externe mensen aanspreken; oproep voor namen intern
≤ 1 jaar	Bepaalde duur ≤ 50%	Oproep naar team. Indien geen kandidaten, gericht mensen aanspreken intern. Nadien extern.

1.6. Diversiteitsbeleid medewerkers

In de visie van çavaria komt diversiteit als kernwaarde naar voor. Deze visie moet vertaald worden in de externe werking (communicatie, campagnes, ...), maar ook zichtbaar zijn in de interne werking. We maakten een eerste actieplan op om de diversiteit van de medewerkers te vergroten, in de meest ruime zin (personeel, vrijwilligers, stagiairs, ...). We baseren ons voor het actieplan op de checklist diversiteit, ontwikkeld door Verso. We screenen het medewerkersbeleid op 8 domeinen: beleid, communicatie, leidinggevende, werving/selectie/onthaal, gesprekken voeren, ontwikkeling en opleiding (zie figuur). We kregen de nodige coaching en feedback via het project 'Brenge meer kleur in je medewerkersploeg' van Socius. Hiernaast is dit ook een aspect in de samenwerking met Massimadi voor het project 'Vlinterzaam', dat gericht is op inclusie van de Zwart-Afrikaanse LGBT- gemeenschap.

Huidige situatie

Diversiteit is de core business van onze organisatie. Het is dan ook belangrijk dat we dit uitdragen in alle onderdelen van de organisatie, ook in ons medewerkersbeleid. In onze intersectionality checklist kijken we naar volgende identiteitskenmerken: gender, socio-economisch, beperking, etniciteit en leeftijd. Uiteraard zijn hier nog andere keuzes mogelijk (vb. religie, familievorm, ...).

Intersectionality checklist medewerkers

	Gender	Socio-economisch	Beperking	Etniciteit	Leeftijd
Team					
Sollicitanten					

Stagiairs					
RvB					
Vrijwilligers					

Çavaria heeft een relatief jong team. De komende 5 jaar gaat slechts één persoon met pensioen. De meerderheid van het team is rond de 30 jaar. Çavaria heeft voornamelijk een vrij divers team wat betreft gender. Ook zijn er een beperkt aantal medewerkers met een andere etnisch-culturele achtergrond. De studieniveaus variëren, maar hoofdzakelijk zijn de medewerkers hoger opgeleid. Op socio-economische achtergrond hebben we momenteel geen zicht. Er is niemand in het team met een beperking.

8 actiedomeinen divers medewerkersbeleid

1. *Beleid*

Analyse

In de missie en visie van çavaria is diversiteit één van de kernwaarden. Als pluralistische vereniging zien we de meerwaarde van verscheidenheid. We erkennen en appreciëren verschillen. Het vertalen van deze visie in het dagdagelijkse handelen van de organisatie is een permanente uitdaging. In het beleidsplan 2016-2020 is het omgaan met diversiteit in de samenleving, maar ook binnen de eigen achterban en organisatie, als één van de strategische doelstellingen opgenomen.

In 2018 werd de Raad van Bestuur voor de eerste keer samengesteld rekening houdende met de intersectionality checklist. Bij werving werd vooral ingezet op identiteitskenmerken die niet of weinig aanwezig waren in de Raad van Bestuur. Ook bij selectie was dit één van de criteria. Dit resulteerde in een meer divers samengestelde Raad van Bestuur.

Sinds 2016 wordt diversiteit expliciet opgenomen als taak van een bewegingsmedewerker. We hanteren een diversity checklist bij het organiseren van evenementen en dragen dit uit aan de aangesloten verenigingen. Hiernaast wordt de werkgroep armoede en sociale uitsluiting ondersteunt in het procesmatig aanpakken van uitsluitingsmechanismen in aangesloten verenigingen.

Verbeterpunten

- Arbeidsreglement vermeldt visie op diversiteit en anti-discriminatie
- Diversiteit op alle niveaus van de organisatie realiseren
- Diverse samenstelling teams naar afkomst, leeftijd, gender, fysieke capaciteiten, opleiding, ...
- Dialoog of visie over diversiteit op de werkvloer (religieuze feesten, maaltijden, ...)
- Talent identificeren

Concrete acties

- Arbeidsreglement vermeldt visie op diversiteit en anti-discriminatie
- Korte leesbare samenvatting van arbeidsreglement maken
- Meten is weten:
 - intersectionality checklist gebruiken als meetinstrument bij medewerkersbeleid
 - namen sollicitanten, geïnteresseerde vrijwilligers enz. bijhouden in functie van doorstroom en doorverwijzing binnen organisatie (identificeren van talent!)

2. *Communicatie*

Analyse

Uit het communicatieplan: “Mensen zijn niet eendimensionaal. Iedereen bevindt zich op het kruispunt (intersectie) van verschillende identiteitsassen. De assen waarop çavaria vooral actief is, zijn gender en seksualiteit. Op die assen nemen holebi’s en transgenders heel veel verschillende posities in. Daarnaast positioneren holebi’s en transgenders zich ook op andere assen die niets met gender en/of seksualiteit te maken hebben, zoals sociaaleconomische achtergrond, etnisch-culturele achtergrond, religie, politieke overtuiging, beperking, leeftijd, taal... Onze achterban is dan ook heel erg divers. In onze communicatie letten we erop niet te vervallen in stereotypen. We geven diversiteit een gezicht, letterlijk en figuurlijk. We geven ook meer aandacht aan groepen die ondervertegenwoordigd zijn binnen de holebi- en transgenderbeweging om zo hun visibiliteit te vergroten en onze achterban en de maatschappij te sensibiliseren.” Ook in representatie op events is aandacht voor een diverse beeldvorming, zowel qua artiesten als qua sprekers, en voldoende ‘kleur’ op het podium.

Verbeterpunten

- Er is een uitgewerkt taalbeleid (vb. toegankelijk taalgebruik, gebruik van pictogrammen, taaleisen per functie, ...)

Concrete acties

- Taalbeleid opmaken

3. *Leidinggevenden*

Analyse

Leidinggevenden hebben basiskennis rond diversiteit en intersectioneel werken. Specifieke sensitiviteit rond bepaalde kruispunten is weinig aanwezig.

Verbeterpunten

- Leidinggevende houdt rekening met de competenties van de medewerkers, maar ook met taal en sociale, financiële en medische achtergrond.
- De leidinggevende maakt taalafspraken indien nodig.

Concrete acties

- Taalbeleid medewerkers

4. *Werving*

Analyse

Vacatures worden verspreid via Socius, 11.be, Kifkif.be, VDAB, eigen kanalen (website en facebook) en partners (naargelang de vacature). Bij werving spreken we vaak ook eigen contacten aan die expliciet niet tot de meerderheidsgroepen behoren.

Verbeterpunten

- In de vacature visie op diversiteit vermelden.
- Zelfselectie tegengaan door expliciete communicatie.

Concrete acties

- In de vacature staat vermeld dat de organisatie aanwerft op basis van competentie en talent, ongeacht leeftijd, gender, origine, religie of handicap.
- Visie expliciteren: geen diplomaveisten, vrijwilligerswerk wordt ook aanzien als nuttige ervaring, ...
- ('Voeling met leefwereld van...' weghalen (anders solliciteer je niet.)

5. *Selectie*

Analyse

In de selectie is het de gewoonte (maar nog geen expliciet beleid!) om bij 2 gelijkaardige profielen te kiezen voor de persoon die tot een minderheid behoort in het huidige personeelsbestand (qua genderidentiteit, etnisch-culturele afkomst, socio-economische achtergrond, ...). Hiermee willen we de diversiteit binnen de medewerkersploeg vergroten. Ook de complementariteit met betrekking tot ervaringen en competenties is een factor waar rekening mee gehouden wordt. Verder wordt er steeds feedback gegeven aan alle sollicitanten: een algemene feedbackmail naar iedereen, met de mogelijkheid om verdere feedback te vragen; en een persoonlijke telefoon met feedback aan de mensen die op gesprek kwamen.

Verbeterpunten

- De ondersteuning van de diversiteitsvisie wordt bij elke nieuwe medewerker afgetoetst.
- Er worden juryleden met verschillende achtergronden en profielen bij de selectie betrokken.
- Welke drempels ervaren we zelf om mensen wel of niet te selecteren? Zijn de verwachtingen te streng? Nadenken hoe dit eventueel gecounterd kan worden? (zowel voor personeel als voor vrijwilligers; vb. buddysysteem in functie van taal, ...)

Concrete acties

- Diversiteitsvisie opnemen in standaardverloop sollicitatiegesprek + in checklist intake
- Lijst namen opstellen die gevraagd kunnen worden?

6. *Onthaal*

Analyse

Er is een checklist en een onthaalbundel voor nieuwe personeelsleden. Ook voor stagiairs en vrijwilligers is dit het geval. Verder wordt er een onthaaltraject voorzien van 3 maanden voor personeelsleden. Hierna volgt er een evaluatiemoment om te kijken hoe alles loopt, en waar er eventueel moet bijgestuurd worden qua taaklast, benodigde vorming of expertise-deling.

Voor vrijwilligers is er een algemene infobrochure, en vanuit de werkgroep informatie en opleiding op maat en waar nodig.

Verbeterpunten

- Voor kortgeschoolden, 50-plussers, anderstaligen en personen met een arbeidsbeperking is gratis ondersteuning via job- en taalcoaching mogelijk.

Concrete acties

- Ondersteuningsmogelijkheid toevoegen in intakeprocedure

7. *Gesprekken voeren*

Analyse

Er wordt gebruik gemaakt van een functioneringscyclus: functionering, planning (eigen doelen stellen) en evaluatie. Indien er niet gewerkt wordt aan doelen die niet behaald worden, zowel qua output als qua persoonlijke werkpunten en groei, kan er een sactioneringsgesprek volgen. Medewerkers kunnen ten alle tijden zelf een gesprek aanvragen. Verder is er een alarmbel als er meer dan 50 overuren zijn, om samen de werklast en taakplanning te bekijken. Er is een standaard verloop van functioneringsgesprekken. Extra punten worden zowel door de medewerker als door de teamcoach op voorhand doorgegeven aan elkaar. Bij medewerkers die stoppen, is er een exitgesprek voorzien en een bijhorende checklist om alles correct af te handelen.

Ook voor vrijwilligers zijn opvolgingsgesprekken voorzien.

Verbeterpunten

- Niet direct verbeterpunten

Concrete acties

- Geen concrete acties

8. *Opleiding en ontwikkeling*

Analyse

Vorig jaar werd werk gemaakt van een visietekst omtrent personeel. In het aanbieden, verlengen of aanpassen van contracten hebben we als organisatie aandacht voor het menselijke aspect, zonder hierbij de organisatiedoelen uit het oog te verliezen. We geven mensen kansen om te studeren, om zorgkrediet op te nemen, ... zolang het de werking niet in het gedrang brengt. Hiernaast zijn er heel wat ontwikkelingskansen door vorming en jobcoaching. Çavaria komt regelmatig ook tussen in opleidingen die mensen volgen in hun privé-tijd, indien deze ook (gedeeltelijk) zinvol zijn voor het werk of de persoonlijke ontwikkeling.

Eén van de uitdagingen binnen de werking van çavaria is het omgaan met tijdelijke projecten. Bij projecten bekijken we de duurzaamheid en continuering op voorhand: hoe integreren in werking, hoe verankeren nadien. Wat betekent dit praktisch/organisatorisch/inhoudelijk? Wat betekent dit voor het betrokken personeelslid? Toch blijft het steeds moeilijk om afscheid te nemen van goede medewerkers en collega's.

Ook voor vrijwilligers zijn opleidingsmogelijkheden voorzien. Dit kan wel beter gecommuniceerd worden.

Verbeterpunten

- Er wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opgemaakt.
- Iedereen kent de opleidingsmogelijkheden.
- Ruimte maken voor emoties met betrekking tot vertrek van projectmedewerkers?
- Opleidingsmogelijkheden vrijwilligers

Concrete acties

- POP terug op agenda zetten (evaluatie coaching agenderen op co-team)
- Richtlijnen opleidingen volgen beter communiceren naar personeelsleden en vrijwilligers.

Algemeen: werkbaar werk

Analyse

De werkdruk is vrij hoog bij çavaria. De gedrevenheid bij de medewerkers is groot vanuit een sterke betrokkenheid ten opzichte van de vele noden en verwachtingen die leven bij de doelgroep. Vaak behoren medewerkers ook zelf tot de doelgroep. Anderzijds is het ook een stuk organisatiecultuur: ingaan op opportuniteiten en kansen, innoveren, vooruit gaan. Hier moet meer aandacht gaan naar een evenwicht met van binnen uit groeien, stilstaan en vieren. Dit is een grote uitdaging binnen de werking van çavaria.

In functioneringsgesprekken is er aandacht voor werkdruk en taakplanning. Er wordt sterk rekening gehouden met persoonlijke vragen en levensfasen van medewerkers. Er is ook een retentiebeleid, waar ook naar gevraagd wordt in de jaarlijkse anonieme personeelsbevraging. Bij langdurige afwezigheid wordt er vervanging voorzien, en contact gehouden met de betrokken medewerker.

Verbeterpunten

- Er wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opgemaakt.
- Iedereen kent de opleidingsmogelijkheden.
- Ruimte maken voor emoties met betrekking tot vertrek van projectmedewerkers

Concrete acties

- POP terug op agenda zetten
- Richtlijnen opleidingen volgen beter communiceren.

1.7. Burn-outpreventie en welzijn op het werk

Welbevinden als organisatie in de sociale sector

Çavaria is als organisatie in de **sociale sector** burn-out gevoelig. Zeker in 'gevende' jobs zoals bewegingsmedewerker of 'hulpverlener' moet er aandacht zijn voor een goede balans en voldoende return.

Preventieve acties

- Recht om offline te zijn: disclaimer in late/weekendmails, back-up regeling vakantie, geen berichten als niet aan het werk, uitzonderingen hierop benoemen. Vooral TOEPASSEN! Niet binnen de dag antwoord verwachten bij mails. Mails kunnen afzetten. Ook policy rond gebruik van what's app, messenger in werkcontext?
- Meer projectmatige aanpak van taken en verantwoordelijkheden (zie projectmanagement). Duidelijkheid in prioriteiten en verwachtingen (eerder in doelstellingen dan in acties): 1. Opmaken beslissingsboom ivm prioritering 2. Bespreken met teamcoach
- Aandacht/visibiliteit voor wat mensen dagdagelijks doen voor de organisatie (wat 'normaal' gevonden wordt) vb. op netwerkmoment, onzichtbare jobs zichtbaar maken

- Positieve feedbackcultuur: vorming over feedback geven werd herhaaldelijk ingepland; tijd voor feedback en intervisie kan meer ingebouwd worden in de werking. Ook op subteamniveau kunnen we dit meer methodisch inplannen. Dat kan ook schriftelijk als men een minder verbaal team heeft.
- Aandacht hiervoor in teamcoaching

Directere ingrepen

- Zelftesten aanmoedigen (van 'rood' terug naar 'groen' gaan)? <https://www.mijnkwartier.be/burnout/burn-out-preventie-en-aanpak-van-burn-out-op-de-werkvloer/>
- Zelf ingrijpen als door medewerker zelf niet ingegrepen wordt of kan ingegrepen worden (vb. Bespreken om time out te nemen).
- Installatie van een vertrouwenspersoon.

Welbevinden als deel van de doelgroep

Extra aandacht is bovendien vereist omdat heel wat medewerkers zelf tot de doelgroep behoren. Enerzijds is er hierdoor heel wat betrokkenheid en een groot persoonlijk engagement bij het werk en de organisatie, waardoor grenzen stellen een issue is. Anderzijds moeten we ook aandacht durven hebben voor het individuele welbevinden vanuit de positie als minderheidsgroep.

Concrete acties

- Ventana-traject: traject met sleutelfiguren in de beweging rond de invloed van het individueel welbevinden op het organisatiebeleid
- Flowchart postventie suïcide met zorg voor het team
- Vertrouwenspersoon intern toevoegen aan de bestaande kanalen

Veranderingsprocessen en burn out

Çavaria vzw is de laatste jaren sterk gegroeid. 5 jaar geleden waren er nog minder dan 20 werknemers in dienst. Vandaag zijn we met meer dan 30. De omzet is sinds 2015 gestegen van 1,3 miljoen naar 2 miljoen euro.

De organisatie heeft sterke veranderingen ondergaan, zowel op vlak van inhoud als op vlak van structuur, en zowel intern en als beweging. Er is een nieuw organigram gekomen, met nieuw samengestelde teams en een nieuw middenkader niveau werd gecreëerd.

De manier waarop dit proces is gelopen, heeft voor weerstand in het team gezorgd. En in het veranderingsproces is er onduidelijkheid ontstaan over rollen, mandaten en beslissingsprocessen. Onduidelijkheid in taak- en rolverwachtingen is één van de factoren die leiden tot demotivatie en burn-out.

De organisatie wil ook beter omgaan met perfectionisme en idealisme, zowel op individueel niveau als op collectief niveau. De persoonlijke betrokkenheid, gedrevenheid, idealisme en perfectionisme zorgt voor zeer veel werkdruk bij çavaria.

We hebben reeds een aantal gevallen van burn out gehad in onze organisatie (in de periode 2017-2019 zijn 3 mensen uitgevallen met burn out, en een aantal mensen bevinden zich op de grens). Op de jaarlijkse team tweedaagse werd in juni 2018 extra aandacht gevraagd voor welzijn/welbevinden van de teamleden en de organisatiecultuur hieromtrent.

De bemerkingen uit de team tweedaagse werden opgevolgd in een werkgroep 'welbevinden'. De belangrijkste topics hierbij waren: een betere inwerking en omkadering van nieuwe medewerkers, samen mijlpalen vieren en bij moeilijke momenten rouwen, een forum creëren voor informele dialoog, extra aandacht voor zelfzorg en burn-out preventie.

Rond alle topics werden ondertussen al een aantal acties ondernomen met heel wat quick wins als resultaat. Maar zelfzorg, burn-out preventie en omgaan met veranderingsprocessen blijken de meest uitdagende topics te zijn.

Na een teaminterview begin 2019 is dan ook beslist dat de organisatie beter externe hulp inroept om de organisatie te begeleiden rond deze thema's.

Daarenboven zal çavaria in 2020 een nieuw veranderingsproces ingaan, omdat in 2021 het nieuwe beleidsplan in voege gaat. Dat beleidsplan is gekoppeld aan het nieuwe Decreet Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk.

We gaan daarbij enerzijds de afstemming en samenwerking met de 5 regionale regenbooghuizen en de 130 aangesloten verenigingen herbekijken en verbeteren en bepalen wie welke rol zal opnemen. Ook de interne structuur van çavaria zal worden afgestemd op die nieuwe rolverdeling en het nieuwe beleidsplan. We willen dit veranderingsproces dus zo goed mogelijk laten verlopen en het team en de individuele teamleden zo goed mogelijk begeleiden hierin. We dienden hiervoor een project in bij VIVO.

1.8. Arbeidsreglement

In 2019 werd een nieuwe versie van het arbeidsreglement opgesteld. Enerzijds werden een aantal wettelijke wijzigingen opgenomen, anderzijds ook een aantal interne keuzes door de organisatie.

- Ziektebriefje pas vanaf 3 dagen afwezigheid
- Vertrouwenspersoon en interne procedure
- Beleid rond alcohol en welzijn op het werk
- Klein verlet voor meerdere partners mogelijk
- ...

(ZIE BIJLAGE)

1.9. Vrijwilligersinzet

Çavaria voert een beleid ten opzichte van de eigen vrijwilligers binnen de landelijke werking en ondersteunt verenigingen en regenbooghuizen hierin.

Ondersteuning regenbooghuizen en verenigingen

- Werving en plaatsing: de vrijwilligersgids is ter beschikking van lokale verenigingen, hulp bij maken van vrijwilligersvacatures
- Vorming en omkadering: onthaalvorming, kadervorming
- Vergoeden en waarderen: verzekering BA en rechtsbijstand, gratis tickets voor Sparkle, bedanking in week van vrijwilliger,...
- Informeren en evalueren: voorbeeldorganisatienota, info over vrijwilligersbeleid,...

Vrijwilligersbeleid landelijke werking

Çavaria hanteert het model van het ingebouwd vrijwilligerswerk. Dat is vrijwilligerswerk dat georganiseerd wordt binnen een professionele voorziening die vrijwilligers inschakelt voor taken die

niet door de beroepskrachten moeten/kunnen vervuld worden. Op die manier betekent het vrijwilligerswerk een meerwaarde voor de organisatie. De professionelen zijn de initiatiefnemers. Zij organiseren en brengen het vrijwilligerswerk in de praktijk. De vrijwilligers kunnen op hun beurt terugvallen op de professionele ondersteuning.

Instrumenten voor het vrijwilligersbeleid

- Werving en plaatsing: uitgeschreven vacatures en taakprofielen op onze en andere websites (zie ook verder 'profiel van de vrijwilliger'), vrijwilligersgids, de mogelijkheid tot een kennismakings- en/of intakegesprek, intakefiche van elke vrijwilliger en vrijwilligersgids, registratiesysteem
- Vorming en omkadering: bij sommige vrijwilligersfuncties is er een verplichte vormingsopleiding; bij andere gebeurt dit op vraag
- Vergoeden en waarderen: onkostenvergoeding, verzekering BA, lichamelijke ongevallen en bestuurdersaansprakelijkheid, gratis ZiZo-abonnement en gratis çavariapas, verwenmomenten voor vrijwilligers, drankje tijdens vergaderingen, nieuwjaarsreceptie, kaartje in week van de vrijwilliger
- Informeren en evalueren: vrijwilligersgids, organisatienota en nieuwsbrieven, doorspelen informatie door verantwoordelijke medewerker, opvolgen van vragen/opmerkingen/klachten door verantwoordelijke medewerker, exitgesprek en - formulier

Werkgroepen

Momenteel bestaan deze werkgroepen bij çavaria:

- ZIZO
- Lumi
- WG interne organisatie (ICT, ...)
- Expertennetwerk politiek
- Vormingsvrijwilligers (expertvrijwilligers KliQ)
- WG T-Day
- WG armoede en sociale uitsluiting
- WG bi
- WG Ventana

Deze werkgroepen zijn statutair vastgelegd en hebben via een vertegenwoordiger per werkgroep ook inspraak in de Algemene Vergadering van çavaria.

Hiernaast zijn er heel wat losse vrijwilligers actief op verschillende domeinen binnen de organisatie:

- Eventvrijwilligers Sparkle, Pride, ...
- Fotografen
- Vertalers
- Eindredacteurs beleidsteksten
- ...

Onkosten

Çavaria gaat ervan uit dat vrijwilligerswerk geen kosten met zich mag meebrengen. Anderzijds worden er ook geen vergoedingen verbonden aan het vrijwilligerswerk. Elke vrijwilliger kan verplaatsingskosten indienen die worden gemaakt voor het uitvoeren van het vrijwilligerswerk.

Onkosten gemaakt in afspraak met de werkgroep kan je ook indienen. Uiteraard staat het de vrijwilliger vrij om af te zien van die onkostenvergoeding. Onkostenformulieren vind je hier.

Vormingen

De vormingen die çavaria organiseert voor haar vrijwilligers worden gratis aangeboden. Terugbetalingen voor andere vormingen zijn mogelijk als deze in functie zijn van de werkgroep en op voorhand overlegd zijn met de begeleider.

Verzekeringen

Çavaria heeft een aantal verzekeringen afgesloten om de vrijwilligers zoveel mogelijk te vrijwaren van risico's. De belangrijkste zijn de verzekering algemene burgerlijke aansprakelijkheid, de verzekering lichamelijke ongevallen en de verzekering bestuurdersaansprakelijkheid (enkel voor bestuurders).

Vrijwilligers verwennen

Vrijwilligers krijgen het çavaria magazine toegestuurd en een gratis çavariapas die recht heeft op allerlei voordelen. We verwennen onze vrijwilligers met een jaarlijks etentje en een collectief vrijwilligersmoment. Om contact met andere vrijwilligers te verzekeren, organiseren we SPARKLE en enkele ontmoetingsmomenten per jaar. Tijdens vergaderingen wordt er water, koffie, thee en af en toe een versnapering of broodje voorzien. Bij stopzetting van je vrijwilligersengagement bedanken wij je op gepaste wijze.

Informatie

Vrijwilligers worden op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen binnen de werkgroep en binnen çavaria. Van vergaderingen wordt verslag gemaakt. De vrijwilligersbegeleider informeert de vrijwilligers over belangrijke veranderingen of evoluties binnen de organisatie en antwoordt op vragen van vrijwilligers. Als vrijwilliger ontvang je ook de nieuwsbrief 'çavaria informeert'.

Inspraak en feedback

De vrijwilliger kan met al haar vragen en opmerkingen in eerste instantie terecht bij de vrijwilligersbegeleider van de werkgroep. Indien nodig zal deze de vrijwilliger doorverwijzen of zelf de vragen of opmerkingen beantwoorden. In ieder geval is de vrijwilligersbegeleider verantwoordelijk voor de opvolging van deze vragen en opmerkingen.

Deontologie

Bij de intake wordt samen met de vrijwilliger tevens de deontologische code doorgenomen, die steunt op waarden en normen enerzijds, en op juridische verplichtingen anderzijds. Ze vertaalt dit ethisch kader in concrete regels en richtlijnen van çavaria waaraan ieder zijn handelen toetst en zo nodig bijstuurt.

De code doet uitdrukkelijk appel op de eigen ethische denkbaarheid van het individu en van het bestuur van organisaties. De deontologische code wordt voortdurend geïnterpreteerd en geactualiseerd tegenover de dynamiek van çavaria en tegenover de evoluerende maatschappelijke context. De bedoeling van die code is:

- Het regelen van de houding(en) van vrijwilligers en toezien op de verhouding tussen vrijwilliger en organisatie, verhouding met andere vrijwilligers en de verhouding met andere organisaties en partners waarmee samengewerkt wordt.
- Het voorkomen van het toebrengen van schade aan de organisatie.

- Het voorkomen en wegwerken van spanningen en conflicten.

Groeipunten en initiatieven 2021-2025

Çavaria heeft een aantal sterke troeven m.b.t. vrijwilligerswerk om de doelstellingen in het beleidsplan te realiseren:

- Een intrinsiek sterk betrokken community
- Een uitgewerkt aanbod voor vrijwilligers
- Duidelijke procedures voor de landelijke werking, met flexibele invulling naargelang de opgenomen vrijwilligersfunctie

Uit de analyses komen ook een aantal groeipunten naar voor:

- Vrijwilligers inhoudelijk vormen en begeleiden (op alle niveaus); inzichten en kennis delen met elkaar
- Nood aan iets meer standaardisering en gezamenlijke tools in de aanpak, werving en coaching van vrijwilligers bij de landelijke werking
- Werken aan 'infighting' (eigen aan een sterke identiteitsgebonden werking)
- Meer ownership geven aan vrijwilligers in de nationale werking (vrijwilligers meer verantwoordelijkheid geven binnen een duidelijk afgebakend kader vb. voor Lumi, BCurious, ...).
- Duidelijker communiceren over wederzijdse verwachtingen
- Gerichtere werving: de juiste mensen aantrekken en aanspreken met aandacht voor diversiteit

Hoe gaan we hierop inspelen (zowel op sterktes als op groeimogelijkheden)?

- Benutten van expertise in de community door gerichte(re) werving van diverse profielen én door samenwerking met vrijwilligers uit de verenigingen. In het inhoudelijk beleidsplan is dit één van de belangrijke mind switches: de link tussen inhoudelijk werk en de community versterken.
- Trainingsaanbod voor en onderlinge expertise delen met de vrijwilligers in de verenigingen en in de landelijke werking. Expertise delen is opgenomen als belangrijke operationele doelstelling bij verschillende topics in het beleidsplan.
- Concretere uitbouw van een werking rond intersectionaliteit en thema's zoals 'infighting', maar ook rond zelfzorg en welbevinden. Ook dit werd inhoudelijk vertaald in het beleidsplan.

Bronnen: bevraging 2013, vrijwilligerssurvey 2017, Ventana meerjarenplan, discussiemomenten beleidsplan 2021-2025, denkoefening visie vrijwilligersverantwoordelijken 2019)

1.10. Stagiaires

Visie op stages

Wie komt in aanmerking voor een stageplaats?

Stages worden geselecteerd op een **match** tussen de leerdoelen, competenties en verwachtingen van de student en de noden van de organisatie. Hiervoor vindt steeds een kennismakingsgesprek plaats.

De voorkeur gaat uit naar **stages van langere duur** (2 tot 6 maanden), waarbij de stagiair minstens 3 werkdagen op de werkvloer aanwezig is. Dit om voldoende diepgang en continuïteit te kunnen bieden.

Voor specifieke opdrachten kan hier een uitzondering voor gemaakt worden (vb. ontwikkelen van een product, ...).

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

- Beleidswerk en onderzoek (master gender en diversiteit, bestuurskunde, psychologie, ...)
- Preventie en individueel welbevinden bij de werking van [Lumi \(assistent psychologie, psychologie, maatschappelijk werk, ...\)](#)
- Journalistiek en (social) media (journalistiek, vormgeving, ...)
- Werking gericht op verenigingen en doelgroepen (sociaal-cultureel werk, maatschappelijk werk, ...)
- Vorming, begeleiding en ontwikkelen van e-learning en andere tools bij de werking van KliQ (master gender en diversiteit, opleiding leerkracht, ...)
- Marketing en fundraising (marketing, ...)
- Interne communicatie en organisatie-ontwikkeling (bedrijfscommunicatie, management, ...)

Wat bieden we aan?

In een stage krijgen studenten steeds een **zelfstandige opdracht**, klein of groot, naargelang de verwachtingen van de studierichting en het studieniveau. De eindverantwoordelijkheid blijft uiteraard liggen bij de verantwoordelijke medewerker. Hiernaast kunnen ze naar wens kennismaken met de organisatie, meegaan naar interne of externe meetings, ...

Een stagiair draait mee in de organisatie net zoals de professionele medewerkers, en worden beschouwd als een **volwaardig teamlid**. Een stagiair volgt de afspraken qua uurregeling en aanwezigheid volgens het arbeidsreglement van de organisatie, als kennismaking met het werken in een organisatie of bedrijf. Elke stagiair krijgt ook een eigen emailadres en laptop.

Çavaria zorgt voor de volgende **begeleiding** voor stages:

- Intakegesprek en outtakegesprek met bepalen en evalueren van leerdoelen en opdracht
- Taakbegeleiding en coaching min. 1 uur/week
- Evaluatie en/of tussentijds gesprek met de onderwijsinstelling

De organisatie engageert zich om **alle kosten eigen aan de stage** op zich te nemen (verplaatsingen, kosten verbonden aan de opdracht, ...). Çavaria biedt geen betaalde stageplaatsen of internships aan.

Groeipunten en initiatieven 2021-2025

Uit de analyse komen een aantal groeipunten naar voor met betrekking tot communicatie en structurele inzet van stagiairs.

- Stagevisie en vacatures communiceren op de website.
- Stagemogelijkheden beter in kaart brengen en stagiairs meer georganiseerd inzetten in de organisatie.

1.11. Freelancers

Binnen çavaria wordt af en toe gebruik gemaakt van freelancers. Meestal wordt er gewerkt met vrijwilligers. Enkel bij specifieke taken of bijdragen maken we gebruik van freelancers.

- Fotografen of filmmakers

- Professionele moderator op een congres of presentator op Sparkle
- ...

1.12. Externe hulp

Voor een aantal taken wordt beroep gedaan op externe hulp.

- Juridische bijstand
- BTW
- Revisor en Boekhoudkantoor
- Consultancy
- Bijvoorbeeld: Experience at work

