

Beleidsplan

Citizenne verbindt 2.6 – 3.0

avan
sa



Avansa Citizenne vzw

Maatschappelijke zetel

Vlaamsesteenweg 198, 1000 Brussel

Contact

Vlaamsesteenweg 198 - 1000 Brussel

T: 0470 13 68 74

E: info@avansa-citizenne.be

www.avansa-citizenne.be

Bank

BE42 5230 8017 8154

Ondernemingsnummer

860442953

RPR Brussel

Aanvraag als subsidiëring

Dit beleidsplan legt Avansa Citizenne vzw voor als aanvraag tot subsidiëring als sociaal- culturele volwassenorganisatie met een werking binnen specifieke regio's voor de regio Brussel Hoofdstedelijk Gewest voor de periode 2026-2030.

Deze aanvraag is gebaseerd op het decreet houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenwerk van 10 maart 2023.

Datum

Goedgekeurd door de Algemene Vergadering op 27 november 2024.

Dierbare Brusselaar

Onze laatste brief dateert van zo'n 5 jaar geleden. Hoog tijd om je nog eens te schrijven. Er is intussen veel gebeurd. De wereld stond geregeld op haar kop en woog bij momenten op jouw schouders. Of zo voelde het. Met deze brief willen we je vertellen dat je er niet alleen voor staat. Citizenne gelooft in samen, in verbinding en community. We geloven ook dat verandering mogelijk is.

In 2020 en 2021 legde corona een groot deel van het land stil. Het was een heftige periode, waarin jij samen met veel anderen kon voelen hoe belangrijk het is om samen te komen. We zaten de jaren nadien dan ook niet stil en kwamen elkaar geregeld tegen. In de buurtkeuken, weet je wel? Die warme plek waar je samen kookt en eet. Waar je met elkaar babbelt, plezier maakt, iets leert en je burens beter leert kennen. Je stelde je stereotypen in vraag dankzij onze Levende Boeken, durfde jouw eenzaamheid delen met andere Brusselaars en genoot van de actrices van ons Forumtheater die geen enkel lastig thema uit de weg gaan. We namen jou mee, op zwier door socio-cultureel Brussel waardoor je plekken ontdekte waar je nooit eerder kwam.

Je leerde bij, stelde in vraag en ontmoette mensen die je anders nooit zou ontmoeten. Mensen samenbrengen, ontmoeting faciliteren en leren plezierig maken, daar zetten we ook de komende vijf jaar op in. We zullen je blijven uitdagen om jouw waarheden en opinies in vraag te stellen. We zullen je nieuwsgierigheid aanwakken. We zorgen er mee voor dat jij je gedragen kunt voelen door een veelheid aan mensen. Samen schrijven we verhalen die onze stad rijker en gelaagder maken, verhalen die bijdragen aan het levendige en boeiende Brussel dat we samen vormgeven.

Met dit plan willen we samen met jou bouwen aan een stad die solidair, open en nieuwsgierig blijft. In de komende jaren werkt Citizenne aan projecten die Brusselaars zoals jij in hun kracht zetten. Omdat we geloven dat iedereen het recht heeft om te groeien en zich thuis te voelen in deze boeiende stad.

Met warme groet en tot snel

*Prof. Dr. Koen Lombaerts en de leden van het bestuur en de algemene vergadering
Aline, An, Cathelyne, Dominique, Erika, Fatima, Loïck, Najila, Rachel, Sissi: team*

INHOUDELIJK DEEL	Hoofdstuk I: Wie zijn we?	6
	1.1. De fundamenteën van Citizenne: 20 jaar als lerende organisatie	7
	1.2. Onze missie en visie	10
	1.3. Over de gemeenschappelijke sokkel van waarden en fundamentele rechten en vrijheden	10
	1.4. Keuzes en handelingsprincipes	11
	1.5. Visie op ROLLEN en FUNCTIES	14
	1.6. Citizenne als onafhankelijke netwerkorganisatie	20
	1.7. Citizenne als deel van de Avansa's	21
	Hoofdstuk II: Maatschappelijke contextanalyse	23
	2.1. Hyperdiversiteit als rode draad	24
	2.2. Grond- en mensenrechten onder druk	28
	2.3. Democratie onder druk	29
	2.4. Levenskwaliteit onder druk	30
	2.5. Nood aan verbinding	32
	Hoofdstuk III: Citizenne voor de spiegel - van (zelf)evaluatie tot SWOT	33
	Hoofdstuk IV: Van SWOT over AMBITIES naar DOELSTELLINGEN	44
	4.1. Doelstellingenkader	45
	4.2. Ambities	47
	4.3. Strategische Doelstellingen	48
	4.4. Van Strategische naar Operationele Doelstellingen	49
	Hoofdstuk V: Participeren en vrijwilligen bij Citizenne	62
ZAKELIJK DEEL	Hoofdstuk VI: Communicatiebeleid	67
	Hoofdstuk VII: Organisatieontwikkeling en medewerkersbeleid	70
	Hoofdstuk VIII: Kwaliteitsbeleid	74
	Hoofdstuk IX: Goed Bestuur bij Citizenne	77
FINANCIEEL DEEL	Hoofdstuk X: Financieel beleid	82
	10.1. Algemeen	82
	10.2. Meerjarenbegroting 2026-2030 en toelichting	83
	10.3. Samenhang tussen inhoudelijk, financieel en zakelijk plan en toelichting	86
	10.4. Belangrijkste implicaties van onze inhoudelijke keuzes op de inzet van de middelen.	88
	Hoofdstuk XI: Kerngegevens	90
	Hoofdstuk XII: Beoordelingselementen en -criteria	96
BIJLAGEN	Hoe dit plan tot stand kwam	125
	Bronnen	128

INHOUDELIJK DEEL

**CITIZENNE:
WIE ZIJN WE?**

HOOFDSTUK I: WIE ZIJN WE?

1.1. De fundamenteën van Citizenne: 20 jaar als lerende organisatie

In 2024/2025 viert Citizenne haar 20-jarig bestaan, een mijlpaal die twee decennia markeert van ontmoetings- en uitwisselingsactiviteiten. In de afgelopen twintig jaar heeft Citizenne een plek gecreëerd waar Brusselaars van verschillende achtergronden samenkomen om te leren, zich te ontwikkelen en de diversiteit van hun stad te vieren.

Dit jubileum nodigt uit om terug te kijken op dit rijke verhaal van verbinding en groei via niet-formele vormings- en leerprocessen. Maar 20 jaar valt moeilijk te bevatten op een paar pagina's. We belichten deze periode a.d.h.v. een aantal voorbeelden.

Oprichting en eerste stappen: het Brussels Gewest, de kern van onze werking

Ons verhaal begon in 2003 toen de Vlaamse overheid het 'Decreet betreffende het sociaal-cultureel volwassenenwerk' goedkeurde. Dit decreet legde de basis voor de oprichting van 13 regionale volkshogescholen, ontstaan door fusies en samenwerkingen tussen bestaande instellingen in het sociaal-cultureel werk. De volkshogescholen kregen de opdracht om niet-formele educatie te organiseren, afgestemd op de regionale noden en contexten.

In Brussel werd resoluut gekozen voor een vormingsproject dat de liefde voor de stad en haar inwoners centraal stelde. Dit project speelde in op het grootstedelijke karakter van de stad: de diversiteit, de stedelijke dynamiek gekenmerkt door permanente en steeds snellere verandering, maar ook sociaal-economische spanningsvelden.

De naam 'CITIZENNE' werd zorgvuldig gekozen om dit alles samen te vatten:

- 'citi' verwijst naar de stad, Brussel als het hart van het project
- 'citizen' verwijst naar de burger, de inwoners van de stad, met een focus op hun burgerschap
- 'Zenne' verwijst naar de iconische rivier waar Brussel ontstond

Het ontwikkelingsplan (2004-2005) en het eerste beleidsplan (2006-2009) tekenden een organisatie uit met drie centrale pijlers: empowerment, interculturaliteit/diversiteit en stedelijkheid. Er werd een open aanbod ('Versterk Jezelf') gecreëerd waarin individuen hun sociale vaardigheden konden ontwikkelen, bijvoorbeeld via assertiviteitstrainingen. Of ze konden via wandelingen en uitstappen bijleren over de (Vlaamse) geschiedenis en de stad met het programma 'Diversiteit Werkt'. Daarnaast waren er ook meerdere projecten. Zo was er 'Bantaba', geïnspireerd op het Afrikaanse concept van een boom waar de gemeenschap samenkomt om verbinding te creëren. Of 'Right to Learn', een traject waarin asielzoekers een beroep leerden en een persoonlijk ontwikkelingstraject liepen.

Deze projecten benadrukten Citizennes vastberadenheid om **vernieuwend en kwaliteitsvol sociaal-cultureel werk aan te bieden aan alle Brusselaars**. De organisatie stond garant voor **vormingsprocessen die nauw aansloten bij de leefwereld van de inwoners** van Brussel en die vanuit een **'bottom-up'-aanpak** werden ontwikkeld. Het besef groeide dat mensen vooral met en van elkaar leren, en dat een diverse mix van deelnemers het leerproces verrijkt. Een besef dat vandaag verworden is tot een fundament van onze werking.

Never waste a good crisis: intrede 'learning communities'

In 2010 pakten donkere besparingswolken zich samen boven het Vlaamse sociaal-culturele veld en dus ook boven Citizenne. De beleidsperiode 2011-2015 kende daardoor een zware start. Toch liet het team zich niet uit het veld slaan. Citizenne koos om verder in te zetten op het creëren van **learning communities** of lerende gemeenschappen, een concept dat de werking tot vandaag typeert.

Citizenne trok steeds vaker de straten in, bijvoorbeeld met het project IMID/Guerilala, waarbij buurtbewoners die zich ergerden aan problemen in hun wijk, de handen uit de mouwen staken. Ze staken palletmeubilair in elkaar, trakteerden metrogebruikers onverwacht op applaus, Zo kreeg de werking een nieuwe **maatschappelijke dynamiek**. Citizenne organiseerde steeds meer activiteiten in de publieke ruimte. In 2012 volgde het project CLIP (City Live Imagine Play) dat van de stad een speeltuin voor volwassenen maakte, met als hoogtepunt de reuzenschommel op de Vismarkt. Citizenne werd ook actief in scholen, door met oudercomités te werken en ouderparticipatie te stimuleren. Zo werkte Citizenne steeds vaker **sector overschrijdend**, met partners uit onderwijs, welzijn, jeugd, erfgoed of cultuur.

Internationale connecties en lokale verankering

Citizenne breidde haar horizon ook internationaal uit. Het Europees project 'Open to Yourope' bracht 6 partners uit 5 landen samen om te onderzoeken wat Europa voor mensen betekent. 'Citizenne goes Europalia India' kreeg dan weer vorm samen met mensen met Indische roots. Net als alle volgende edities van Europalia waarbij Citizenne een programma uitwerkte samen met de betrokken gemeenschappen. Zo bouwde Citizenne bottom-up verder aan een rijk netwerk en lokale verankering in Brussel.

Citizenne werd een gewaardeerde partner, bekend voor haar innovatieve aanpak. Deze groei en impact bleven niet onopgemerkt: in 2013 won Citizenne de **Vlaamse Cultuurprijs voor Sociaal-Cultureel Werk** en trakteerde met het prijzengeld Brussel op een feestje.

Maar Citizenne zocht ook bewust de stilte op, met het project BESSST. Hoe rijm je rust met een bruisende stad? Een mogelijk antwoord werd gevonden in een 'Silent Box': een grote geluidsvrije doos, die op drukke plekken in Brussel werd geplaatst en die Brusselaars een moment van rust gunde. De vele positieve reacties inspireerden Citizenne om samen met vele partners een BESSST-festival te organiseren, een tweedaagse met tal van activiteiten rond rust en stilte op de site van Thurn en Taxis.

Herbronning na de aanslagen van 2016

Maar opnieuw kwamen er donderwolken, deze keer over Brussel. De terreuraanslagen in 2016 en de nasleep ervan brachten de stad en haar inwoners in een diepe shock. Ook Citizenne moest herbronnen, op de drempel van een nieuwe beleidsperiode (2016-2020). In Molenbeek, waar de bewoners zwaar leden onder de negatieve beeldvorming, ontstond een initiatief dat later zou uitgroeien tot de Wijkacademie, Citizennes eerste experiment in het ondersteunen van burgerinitiatieven. We experimenteerden met forumtheater om thema's als radicalisering en racisme bespreekbaar te maken.

Vanuit de wens om moslims en niet-moslims dichterbij elkaar te brengen, werd in 2017 een Ramadanfeest georganiseerd in het Elisabethpark, in de schaduw van de basiliek van Koekelberg. Dit evenement groeide uit tot het 'Hospitality Festival', een baanbrekend ontmoetingsfeest waarbij gemeenschappelijke waarden als solidariteit en gastvrijheid centraal stonden, om de eenzijdige perceptie van moslims te doorbreken. **Het doorbreken van taboes rond urgente maatschappelijke kwesties op een laagdrempelige manier via methodieken en het zorgvuldig ontwerpen van leercontexten** werden steeds belangrijker in de werking.

Innovatieve projecten (in de publieke ruimte) met impact

In 2017 kwam er een nieuw decreet voor sociaal-cultureel volwassenwerk, waarbij de opdracht breder werd dan enkel het organiseren van niet-formele educatie. Dit decreet legt de nadruk op de rol van sociaal-culturele organisaties om vanuit een civiel perspectief bij te dragen aan de emancipatie en dialoog van mensen en groepen. Het stelt drie rollen (verbindende, kritische en laboratorium) en vier functies (leer-, cultuur-, gemeenschapsvormend en maatschappelijke bewegingsfunctie) centraal. Zo dragen organisaties bij tot een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische samenleving. Dit decreet met een breder mandaat en nieuwe rollen sloot naadloos aan bij de missie en het profiel van Citizenne. Het gaf onze werking een boost.

Met het project 'Brussels Most Empathic City' (BMEC) had Citizenne zich al gewaagd aan het ontketenen van een empathie-revolutie in de stad. Het project 'Let's Meetro' verraste metrogebruikers met poëzie, wat leidde tot een inkijk in de gedachten en zorgen van de Brusselaars. Daarnaast zorgde 'Op Zwier door Cultureel Brussel' voor een verhoogde participatie van kansengroepen aan de culturele rijkdom van Brussel.

Om die bredere opdracht te benadrukken, veranderde de naam 'Vormingplus' naar **Avansa**: om 'samen naar beter' de samenleving mee vorm te geven.

Corona!

Ook de beleidsperiode 2021-2025 begon turbulent met de coronapandemie, die ook in Brussel een grote impact had op het sociaal-cultureel werk. De crisis versterkte de nood aan verbinding. De digitale kloof werd dieper en de toegang tot publieke ruimte ongelijker. Citizenne reageerde door de medewerkers creatief en flexibel in te zetten op de behoeften van een samenleving in lockdown. Daarom richtte Citizenne zich in 2021 voornamelijk op (post)corona ontmoetingspraktijken, waarbij de behoefte aan laagdrempelige verbinding centraal stond. We ondersteunden eerstelijnsorganisaties en ontwikkelden creatieve initiatieven, zoals online deelcirkels en stoepgesprekken, om mensen verbonden te houden.

Het sociale leven had tijd nodig om te herstellen. Pas in 2023 hervonden formele en informele organisaties en groepen hun ritme. De pandemie heeft de ecologische en sociale uitdagingen alleen nog maar zichtbaarder gemaakt. Om hier op in te spelen, experimenteert Citizenne met het concept van Buurtkeukens. Op twee locaties oefenen buurtbewoners samen om vegetarisch te koken. Ze verdiepen zich in onderwerpen als moestuinieren, composteren en fermenteren. **Ook hier staat het leren van en met elkaar centraal.** Het project laat zien dat **grote maatschappelijke veranderingen klein kunnen beginnen**, bijvoorbeeld op jouw bord.

De corona-periode, hoewel uitdagend, bracht waardevolle lessen die de toekomstige aanpak en strategie beïnvloedden. De pandemie maakte de ongelijkheden binnen de samenleving nog meer zichtbaar, vooral voor mensen in kwetsbare omstandigheden en met beperkte toegang tot de (sociaal-) culturele rijkdom van de stad. Daarom richten we ons nu op het bieden van een platform aan minder gehoorde stemmen en het bevorderen van inclusiviteit. Zo bracht Citizenne met 'Izran N'arif' een meerstemmig verhaal over Amazigh erfgoed, de (de)kolonisatie van Marokko en de Marokkaanse diaspora in Brussel. Ook met activiteiten als 'Duik in de 19' openen we Brussel o.m. voor nieuwkomers en met 'Nederlands een kans' experimenteren we met solidaire informele oefenkansen voor mensen die Nederlands leren.

Blik op de toekomst

Geboeid door de positieve energie die Brussel typeert, blijft Citizenne ook in de toekomst haar missie trouw: via ontmoeting/verbinding en niet-formele leerpraktijken bijdragen aan een samenleving gebaseerd op solidariteit, duurzaamheid en wederzijds begrip. Zoals Nelson Mandela het al zei: **'Education is the most powerful weapon which you can use to change the world'.**

1.2. Onze missie en visie

Citizenne zet samen met Brusselaars activiteiten en projecten op waarbij het dagdagelijks (samen)leven het vertrekpunt is. We versterken mensen en dagen hen uit. We reiken hen nieuwe perspectieven aan en creëren ruimte waar hoopvolle dynamieken vorm krijgen

ZO

bouwt Citizenne mee aan een solidaire en lerende stad waar toegang tot (mensen)rechten evident is en iedereen zich gehoord en gezien voelt.

ZO

versterkt Citizenne stemmen van Brusselaars, doet mensen en groepen groeien en 'communities' bloeien.

ZO

brengt Citizenne Brusselaars samen, in al hun diversiteit, stimuleert verbinding, verbeelding en creativiteit, prikkelt de nieuwsgierigheid en maakt leren plezierig!

1.3. Over de gemeenschappelijke sokkel van waarden en fundamentele rechten en vrijheden

Het engagement van Citizenne in de hyperdiverse context van Brussel vraagt om een expliciete waardenbepaling. Onze democratische en pluralistische basis is niet gewoon een gegeven, maar een dagelijks te realiseren doelstelling in en toetssteen voor onze werking.

Citizenne onderschrijft de basiswaarden en fundamentele rechten en vrijheden zoals vastgelegd in de 'Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (1948).

Binnen de context van Citizenne zijn volgende principes essentieel:

- Respect voor de democratie en de rechtsstaat
- Scheiding van kerk en staat
- Gelijkheid van man en vrouw
- Menselijke waardigheid¹

Vrijheid, gelijkwaardigheid, solidariteit, zelfbeschikking, gastvrijheid, menselijkheid, rechtvaardigheid, vrije meningsuiting en respect voor andere opinies en andere levenswijzen behoren tot de basiswaarden en fundamentele rechten en vrijheden in onze democratische samenleving. We beschouwen de verworvenheid van deze basiswaarden en fundamentele rechten en vrijheden niet als een evidentie. We zien dat deze wereldwijd onder druk komen te staan en worden teruggedraaid. Waar nodig zullen we deze waarden verdedigen en aanwakken.

Het komt erop aan in een democratische samenleving een modus vivendi te vinden tussen diverse waarden en normen die van belang zijn voor grote of kleine delen van de bevolking en die niet in strijd zijn met andere basiswaarden (Braeckman J., 2018).

¹ Menselijke waardigheid is inherent verbonden aan respect voor iemands identiteit, persoonlijke levenssfeer, lichamelijke en geestelijke integriteit.

Dit betekent dat het een constante oefening is in een hyperdiverse samenleving om eenheid in verscheidenheid te zoeken en gemeenschappelijke waarden te (h)erkennen achter culturele en sociale verschillen die bijgevolg een verrijking vormen.

Citizenne hanteert een nultolerantiebeleid voor haatspraak en discriminatie. Haatspraak omvat uitingen die bedoeld zijn om een groep of klasse van mensen te vernederen, te haten of te beledigen op basis van ras, religie, huidskleur, seksuele identiteit, genderidentiteit, etniciteit, handicap of nationale afkomst.

1.4. Keuzes en handelingsprincipes

De werking van Citizenne wordt geschraagd door een aantal keuzes. Deze vloeien voort uit de maatschappelijke contextanalyse van Brussel. Ze zijn allemaal belangrijk, aan elkaar gelinkt en vormen de fundamenteën van onze sociaal-culturele praktijken.

Keuze 1: Citizenne heeft de stad – het Brussels Hoofdstedelijk Gewest – als canvas.

Onze werking is steeds gebaseerd op noden, vragen en behoeftes van Brusselaars, groepen, gemeenschappen en organisaties in Brussel. We werken dan ook voornamelijk bottom-up. Een implicatie hiervan is dat we als organisatie vooraf geen thematische keuzes maken, maar wel een inhoudelijk en vormelijk kader maken waarbinnen de werking zich ontplooit.

Keuze 2: Citizenne stelt de verbindende rol en de leerfunctie centraal in haar werking.

Citizenne is een expert in het opzetten van participatieve niet-schoolse leerprocessen en -contexten als middel tot emancipatie/empowerment en het versterken van de sociale cohesie in de Brusselse superdiverse grootstedelijke samenleving.

Citizenne maakt deze keuze daar het bij de oprichting in 2003 de belangrijkste decretale opdracht was en bijgevolg onze bestaansreden. Citizenne vergaarde in de loop der jaren dan ook heel wat expertise inzake het opzetten van niet-formele leercontexten en groeide uit tot een gewaardeerde en gekende (leer)partner in het sociaal-culturele Brusselse werkveld en aanverwante sectoren.

Zie ook  [1.5.1. Visie op de VERBINDENDE ROL](#)

Zie ook  [1.5.4. Visie op de LEERFUNCTIE](#)

Keuze 3: Citizenne werkt complementair met wat er al is in de stad en voert samenwerking hoog in het vaandel.

Brussel kent een rijk landschap van talloze sociaal-culturele initiatieven, zowel op lokaal als regionaal vlak. Deze initiatieven zijn divers georganiseerd: formeel, niet-formeel en informeel, en worden gedragen door verschillende overheden, sectoren, (taal)gemeenschappen, wijkcomités, groepen, ... (zie ook contextanalyse). Binnen dit diverse landschap speelt samenwerking een sleutelrol: meer dan 90% van de sociaal-culturele praktijken van Citizenne zijn het resultaat van samenwerking over sectorale, gemeenschaps-, taal- en andere grenzen heen.

Citizenne zet in die samenwerkingen haar leerfunctie en verbindende rol (zie keuze 2) centraal. Dit betekent dat we vaak een leercomponent toevoegen aan activiteiten of processen en tegelijkertijd ook de verbindende rol vormgeven (zie ook keuze 4). Zo werken we steeds complementair, zowel wat betreft inhoud als het betrekken van publiek en deelnemers. Bovendien zijn grote maatschappelijke uitdagingen vaak te complex om alleen aan te pakken. Samenwerking is dan ook onmisbaar, zeker voor een kleine organisatie als Citizenne, om haar impact te vergroten en dit vanuit een complementaire rol.

Keuze 4: Citizenne kiest voor een inclusieve werking en dus voor een mix aan publiek(en).

De werking van Citizenne maakt sociaal-culturele participatie mogelijk voor zoveel mogelijk Brusselaars met bijzondere aandacht voor kansengroepen (zie ook keuze 5).

Het is onze ambitie om in onze praktijken de sociologische realiteit van de Brusselse bevolking weerspiegeld te zien; een mix van Brusselaars met een diverse etnisch-culturele achtergrond en/of een diverse sociaal-economische achtergrond.

Een mix van mensen is belangrijk vanuit onze overtuiging dat mensen van en met elkaar leren. Dit wederzijds leren draagt bij aan verbinding, sociale cohesie en solidariteit.

Om een inclusieve werking te realiseren, kiezen we ervoor om waar nodig exclusief te werken. (zie keuze 5)

Keuze 5: Citizenne definieert kansengroepen als mensen die leerdrempels ervaren.

Citizenne geeft toegang tot leren, vorming en participatie aan mensen die drempels ervaren of uitgesloten worden uit het bestaande leerlandschap en/of sociaal-culturele werkveld. Uit de maatschappelijke contextanalyse blijkt dat er steeds meer mensen uit de boot vallen.

Een preciezere afbakening van wat kansengroepen voor Citizenne zijn, is moeilijk en niet wenselijk voor onze werking op het terrein daar Brusselaars vaak meervoudige en samengestelde identiteiten hebben. Deze kan men – zeker in een grootstedelijke context – niet verenigen tot etnisch-culturele achtergrond of gelijk welk ander enkelvoudig identiteitskenmerk.

We baseren ons dan ook op intersectionaliteit om naar kansengroepen in de Brusselse context te kijken. Intersectionaliteit of kruispuntdenken is een kader dat toont hoe verschillende deelidentiteiten van een persoon zoals gender, sociale klasse, etniciteit en handicap met elkaar verbonden zijn. De kruising van de verschillende sociale identiteiten van een persoon leidt tot verschillende en unieke ervaringen van discriminatie en privilege.

Door intersectionaliteit als lens te gebruiken, wil Citizenne een inclusief aanbod creëren dat inspeelt op de complexe realiteit van kansengroepen in Brussel. Dit vraagt om een voortdurende reflectie zodat we ons blijven aanpassen aan de veranderende behoeften van de Brusselse bevolking.

Mensen die leerdrempels ervaren maken integraal onderdeel uit van onze gehele werking.

Keuze 6: Citizenne kiest voor een werking waarin experiment, creativiteit en innovatie sleutelbegrippen zijn.

De Brusselse grootstedelijke context daagt Citizenne voortdurend uit om te experimenteren met vernieuwende settings, inhouden en werkvormen. Citizenne zoekt de grenzen op van de geijkte kaders en brengt zuurstof binnen in haar leerprocessen en -trajecten door ruimte te geven aan creativiteit, verbeelding en verwondering.

Experiment is voor Citizenne een belangrijk handelingsprincipe dat leerkansen creëert en bewegingen en groei stimuleert. Als lerende organisatie willen we vanuit experiment leren en inspireren. Door processen en leercontexten flexibel en vernieuwend vorm te geven, en samen te werken met diverse mensen, groepen en organisaties dragen we bij aan een stad waar inwoners veerkrachtig en creatief omgaan met voortdurende verandering.

De sociaal-cultureel werkers bij Citizenne zijn dan ook experts in het opzetten van vernieuwende en interactieve methoden aangepast aan de context en de behoeften van de deelnemers.

Keuze 7: Citizenne wakkert het bewustzijn rond duurzaam samenleven aan.

In een samenleving waar de gevolgen van klimaatverandering, vervuiling en economische en sociale ongelijkheid steeds duidelijker worden, is duurzaam samenleven niet langer een keuze, maar een noodzaak. Duurzaam samenleven gaat niet alleen over milieu en klimaat, maar (ook) over het samenspel tussen ecologische, economische en sociale rechtvaardigheid en inclusiviteit.

Citizenne maakt mensen bewust van deze noodzaak en de voordelen van een duurzame manier van samenleven in een grootstedelijke context. Via sociaal-culturele praktijken moedigen we onze deelnemers aan om keuzes te maken die bijdragen aan een duurzame, milieubewuste en solidaire samenleving.

Keuze 8: Citizenne kiest voor hoopvol en waarderend werken.

“Actieve hoop gaat niet over hoop hebben op een goede uitkomst, maar over hoop zijn en de gewenste verandering zelf leven.” (Joanna Macy).

Sinds 2011 baseert Citizenne haar werking op de principes van waarderend werken of Appreciative Inquiry zoals ontwikkeld door Ron Fry en David Cooperrider. (zie ook [7.1. Organisatieontwikkeling en medewerkers](#)). Deze benadering vertrekt vanuit het (h)erkennen wat er al goed gaat en reeds positieve verandering brengt in de context van mensen en de bredere samenleving. Door te focussen op dingen die werken, voelen mensen zich energievoller, geïnspireerd en empowered, zelfs wanneer de uitdagingen groot zijn. De waarderende benadering gebruikt sterktes, talenten en mogelijkheden van mensen, groepen en gemeenschappen om groei te gaan stimuleren en nieuwe krachtige en inspirerende toekomstbeelden te genereren.

Het concept ‘actieve hoop’, ontwikkeld door Joanna Macy en Chris Johnstone, sluit daar sterk bij aan. Hoop is geen passieve verwachting, maar een actieve kracht die we kunnen inzetten om positieve verandering in de wereld te bevorderen, zelfs te midden van onzekerheid en crisis. In plaats van te wachten op een goed resultaat, moedigt actieve hoop aan om met intentie en verantwoordelijkheid te handelen om dat resultaat mogelijk te maken.

- Visie op een betere toekomst: waarderend en hoopvol werken begint met het verbeelden van nieuwe krachtige en inspirerende toekomstbeelden die we wensen. Dit biedt een doel om naar te streven en helpt ons richting en zin te vinden, zelfs als de omstandigheden uitdagend zijn.
- Gezamenlijk actie ondernemen en daadkracht: waarderend en hoopvol werken gaat niet alleen over individuele verantwoordelijkheid, maar ook over het samenwerken met anderen om het gewenste doel te bereiken. Door gemeenschappen en netwerken te vormen, kunnen mensen kracht putten uit elkaar en een grotere impact maken dan alleen.

- Leren omgaan met onzekerheid: in plaats van zekerheid te zoeken over de uitkomst, helpt hoopvol en waarderend werken mensen te handelen ondanks onzekerheid. Macy erkent dat de toekomst onvoorspelbaar is, maar benadrukt dat juist door actie te ondernemen, we de kans vergroten op een gewenste verandering.

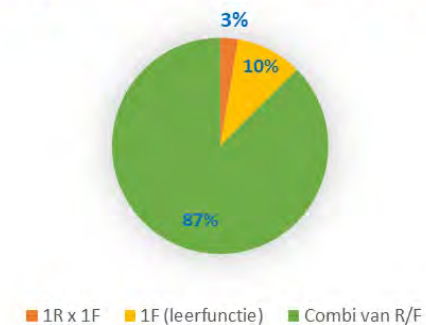
1.5. Visie op ROLLEN en FUNCTIES

De werking van Citizenne wordt mede geschraagd door de drie rollen en de vier functies zoals bepaald in het decreet. De rollen bepalen mee het Citizenne-DNA, de functies zeggen iets over de vorm en het 'hoe'.

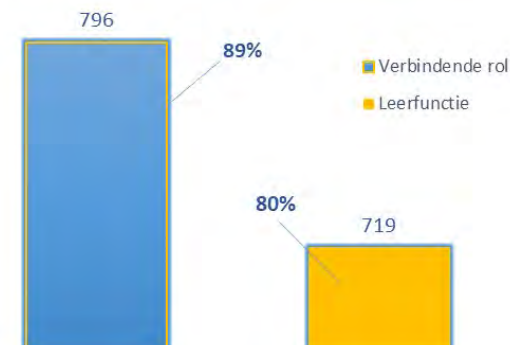
In de beleidsperiode 2021-2025 heeft Citizenne haar expertise in het werken met deze rollen en functies verder uitgebouwd. Onze visie over hoe we deze begrijpen en invullen werd aangescherpt.

We zetten een mix van rollen en functies in om kleur en vorm te geven aan onze sociaal-culturele praktijken.

Gebruik rollen en functies in de werking '23-'24



Hoe vaak wordt de verbindende rol en de leerfunctie gebruikt in activiteiten?



1.5.1. Visie op de VERBINDENDE ROL

*'Als het verschil de norm is, wat houdt de stad dan samen?'
(Hans Vandecandelaere, 2024)*

'Verbinding' loopt als een rode draad doorheen de hele werking van Citizenne. We zetten sociaal-culturele praktijken op met als doel:

- het verbinden van Brusselaars met elkaar
- het verbinden van Brusselaars met groepen en gemeenschappen
- het verbinden van groepen en gemeenschappen met elkaar
- het verbinden van Brusselaars en groepen/gemeenschappen met de bredere samenleving

Samen dingen doen ...

Onze activiteiten faciliteren **ontmoeting** en **interactie tussen Brusselaars**. Hiervoor gebruiken we een rijk arsenaal aan sociaal-culturele methodieken zoals groepsgesprekken, culturele uitstappen, wandelingen, creatieve workshops, samen koken, theater en spel, etc. Het gaat meer om **wat je samen doet**, dan wie je bent. Zo leren mensen elkaar beter kennen. Citizenne hecht hierbij ook veel waarde aan **kleine of niet-evidente ontmoetingen**: contact tussen **mensen die elkaar niet in het dagelijkse leven tegenkomen**. Deze sociale contacten zijn belangrijk voor het creëren van vertrouwdsheid en het tegengaan van stereotypen. Hierbij volstaat het niet om mensen samen te brengen, het is ook belangrijk dat mensen deze ontmoeting als **positief** ervaren. Citizenne maakt deze momenten 'plezant' door haar rijke ervaring en bouwt verder aan haar expertise in het creëren van een sfeer van vertrouwen en wederkerigheid.

... in de (semi-)publieke ruimte ...

Om deze ontmoetingen te organiseren, trekken we onder andere de stad in: naar pleinen, parken, stations, musea. Citizenne gaat naar mensen toe, naar plekken waar ze al zijn. We zetten de **publieke ruimte in als**

verbinder. Activiteiten op openbare plekken hebben de potentie om hyperdiverse groepen samen te brengen: *'je deelt een beleving en zo krijg je onbewust een gemeenschapsgevoel'* (Vandecandelaere, 2004; zie ook contextanalyse). Ook knooppunten en transitplekken zijn een ideale settings voor deze ontmoetingen.

... versterkt de (sociale) participatie en emancipatie

De activiteiten van Citizenne **verbreden het netwerk** van mensen, groepen, gemeenschappen en organisaties. Deze relaties en netwerken creëren een **netwerk van verbindingen** tussen mensen in de stad. Het zijn deze onderlinge relaties die zorgen voor **vertrouwen en verbondenheid** tussen individuen binnen een gemeenschap. Dit **relationeel burgerschap** - zich door relaties deel voelen van een gemeenschap - vormt de basis voor solidariteit en empathie. Deze sociale relaties of het sociale kapitaal van mensen, bepalen mee hoe makkelijk we onze weg vinden in de samenleving. Empowerment, emancipatie en meer verbinding zijn het gevolg van dit relationeel burgerschap

1.5.2. Visie op de KRITISCHE ROL

De kritische rol is inherent verbonden met **kritisch en actief burgerschap** waarin burgers zich bewust worden van maatschappelijke kwesties, zich erop betrekken en mee tot publieke kwestie maken. Naast het relationele burgerschap, stimuleren we **kritisch en actief burgerschap** van Brusselaars. Deze rol heeft voor Citizenne betrekking op leerprocessen en praktijken waarbij Brusselaars **uitgedaagd worden om de maatschappelijke orde kritisch te benaderen**. Dit houdt in dat ze zich **bewust** worden van het **eigen referentiekader** waarmee zij de maatschappij ervaren en beoordelen, en dat zij dit kader verbreden, via sociaal-culturele praktijken waar **ruimte is voor verschillende perspectieven** en meningen.

Dit houdt ook in dat burgers beschikken over de **ruimte² en tools³ (kennis/vaardigheden/inspiratie)** om deel te nemen aan het publieke debat

2 Faciliterende procesmatige rol: letterlijk ruimte, mensen samen brengen (zie verbindende rol)

3 Kritische geletterdheid: kennis, mondigheid, aanreiken van nieuwe/andere perspectieven, inspiratie, ...

en verantwoordelijkheid in de Brusselse samenleving op te nemen. Hier ligt een taak voor Citizenne (zie ook SD3). **Empowerment** en **emancipatie** staan hierbij centraal. Burgers moeten in staat zijn om onder elkaar kwesties aan te kaarten die hen persoonlijk en het samenleven aanbelangen.

Het **verbinden van deze individuele belangen met anderen en met de bredere maatschappelijke context** is een rol van Citizenne. Op deze manier wordt het individueel belang overstegen en een groter draagvlak en zichtbaarheid gecreëerd. Deze processen en praktijken ontstaan veelal bottom-up (al dan niet vanuit lerende gemeenschappen) en worden niet top-down thematisch bepaald door Citizenne.

Citizenne ziet de kritische rol ook als een kans om het bewustzijn rond meerstemmigheid te ontwikkelen en actief meerstemmigheid op te zoeken. (zie ook SD2)

Een samenleving laat bepaalde stemmen toe en andere minder of niet. Zelfs in een democratie krijgen niet alle stemmen evenveel ruimte, stemmen gaan verloren omdat een dominante meerderheid ze niet hoort (of wil horen). Het meerderheidsperspectief werkt door zijn vanzelfsprekendheid normerend: wat afwijkt is **anders**. Dit mechanisme is eigen aan ons menselijk verlangen om ons te verbinden met mensen die op ons lijken, waarbij we anderen automatisch ook uitsluiten.

De hyperdiversiteit van Brussel biedt vele kansen, de **realiteit is er meerstemmig**. Citizenne creëert processen en praktijken om die meerstemmigheid ruimte te geven. We gaan actief op zoek naar minder gehoorde stemmen en voegen die toe aan het publieke debat waardoor dominante referentiekaders in vraag gesteld kunnen worden en kunnen veranderen.

1.5.3. Visie op de LABORATORIUMROL

Voortbouwend op de kritische rol werkt Citizenne mee aan de bewustwording rond complexe maatschappelijke kwesties. Politiserende werken motiveert mensen om verandering na te streven, te bedenken en te verbeelden. Maar kwesties zoals armoede, ongelijkheden en klimaatvraagstukken zijn complex en niet eenvoudig op te lossen (zogenaamde *wicked problems*)

Het zijn problemen die ons moedeloos kunnen maken. Daarom **ondersteunt** Citizenne vanuit de laboratoriumrol **Brusselaars** bij het **in praktijk brengen en testen van de gewenste verandering**. Want het is de kracht van deze 'voorafbeelding', een soort **projectie van wat zou kunnen zijn**, die **energie** geeft. Citizenne zet experimenten op die mensen enthousiast maken om op zoek te gaan naar alternatieven, hun verbeelding de vrije loop te laten en out-of-the-box te denken en dit vanuit het concept van 'actieve hoop' (J. Macy, zie ook keuzes van Citizenne)

Ook hier voedt het kosmopolitische karakter van Brussel deze rol. De hyperdiverse stad is per definitie een **pionier in innovatie**. Citizenne gaat aan de slag met dynamieken in de (culturele) **onderstroom** van Brussel, zoals informele netwerken, ad hoc-initiatieven en subculturen. We doen dit vanuit het idee dat maatschappelijke innovatie vaak niet vertrekt vanuit de mainstream samenleving, maar juist ontstaat aan de randen en in de marge.

Citizenne initieert, enthousiasmeert en/of faciliteert kleine experimenteerplekken, waar verbeelding en creativiteit gestimuleerd worden. Citizenne is een bondgenoot voor anderen die vanuit innovatieve processen de stad rechtvaardiger, inclusiever en solidairder maken.

Citizenne is tevens expert in het inzetten van zorgvuldig ontworpen leercontexten en sociaal-culturele methodieken om deze rol te voeden en om steeds nieuwe doelgroepen te betrekken en innovatie te garanderen (zie ook 'leerfunctie').

1.5.4. Visie op de LEERFUNCTIE

Citizenne maakt leren plezierig!

Bij Citizenne staat leren centraal in al onze activiteiten. We zetten niet-formele en informele leeromgevingen en -processen op die het leren door individuen, groepen en gemeenschappen mogelijk maken en bevorderen. We zorgen dat leren aantrekkelijk, authentiek en plezierig is/wordt. Dit zit in ons DNA en vormt onze expertise.

Zoals Nelson Mandela zei: **“Education is the most powerful weapon to change the world”**. Deze uitspraak vormt het fundament van onze leer- en vormingsprocessen. Bij Citizenne zien we educatie als een krachtig middel om verandering te brengen, zowel in de persoonlijke context van Brusselaars als in de Brusselse samenleving. Het is het middel bij uitstek om burgerschap en empowerment te stimuleren in een hyperdiverse omgeving, waar behoefte is aan nieuwe verbindingen en andere manieren van leren. Ons doel is vorming in te zetten om mensen en groepen te versterken, als een opstap naar maatschappelijk engagement. Dit is een rode draad doorheen onze werking en sluit aan bij onze ambitie om het maatschappelijk weefsel van Brussel te versterken en aan alle Brusselaars de tools aan te reiken om daartoe bij te dragen.

Hoewel onze samenleving veel waarde hecht aan formele educatie en leervormen, zijn deze vormen vaak ontoereikend en moeilijk toegankelijk. Drempels zoals taalbarrières, onaangepaste leercontexten en hoge kosten maken formeel leren voor veel Brusselaars onmogelijk. In een hyperdiverse samenleving/stad stijgt het belang van het niet-formele leren. Citizenne speelt hierop in door het **zorgvuldig ontwerpen van leercontexten ‘op maat’** en het initiëren van niet-formele leerprocessen. We maken leren toegankelijk voor iedereen door inclusieve en toegankelijke leeromgevingen te creëren die aansluiten bij de behoeften van verschillende gemeenschappen.

Daarnaast zoeken we naar duurzame **samenwerkingsverbanden** tussen formele en niet-formele educatie, zodat Brusselaars toegang hebben tot een breed scala aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Zo dragen we bij aan een inclusieve en veerkrachtige samenleving waar iedereen de kans krijgt om bij te leren, bij te dragen en te groeien.

Onze leercontexten, settings en methoden zijn zodanig ontworpen dat ze de leer- en vormingsprocessen optimaliseren. Dit betekent dat we drempels verlagen en randvoorwaarden creëren zodat iedereen toegang heeft tot onze werking (en tot burgerschap). Enkele kenmerken:

1. Aansluiting bij de **leefomgeving en behoeftes** van Brusselaars: we werken rond stedelijke uitdagingen en thema's die dicht op het vel van de Brusselaars zitten. Eigen ervaringen en situaties uit het dagelijks leven vormen het vertrekpunt. Het leren is tastbaar, praktijkgericht en verbonden met de dagelijkse context van het individu.
2. **Participatief proces**: leren van en met elkaar. We laten ons inspireren door de ideeën van Paolo Freire, die stelt dat kennis niet wordt overgedragen, maar samen gecreëerd en opgebouwd. Freire benadrukt het belang van met elkaar in gesprek gaan om tot kritische reflectie te kunnen komen. Citizenne richt zich tot een mix van publieken met verschillende socio-economische achtergronden op verschillende kruispunten. De uitwisseling tussen deze verschillende leefwerelden, achtergronden en ervaringen helpt om elkaar beter te begrijpen en solidariteit op te bouwen. Door deze diversiteit kunnen deelnemers samen bestaande kennis en ervaringen in vraag stellen en nieuwe perspectieven ontwikkelen.
3. Leerdoelen komen **van onderuit**: we benutten de kennis, vaardigheden en energie van de groep en bouwen hierop stap voor stap verder. We bieden steeds maatwerk, waar nodig brengen we externe expertise in.
4. Uitdagende **contexten en settings**: leren gebeurt niet binnen de traditionele muren van een klaslokaal, maar in het dagelijkse leven en in de stad. Dit betekent dat we leren door te doen, door zelf te ervaren en te experimenteren in de concrete stedelijke context. De stad is als ons canvas en onze leeromgeving. We zijn actief aanwezig in de stedelijke publieke ruimte, die de ideale plek biedt voor uitwisseling, experiment en constructieve confrontaties tussen Brusselaars.
5. Vertrekken vanuit kracht en talenten: we werken ten allen tijde waarderend en gaan aan de slag met **de krachten, de sterktes en de talenten van mensen en groepen**.

Ten slotte: in de afgelopen decennia is onze omgang met kennis sterk geëvolueerd. Mensen hebben constante toegang tot het internet en bewegen zich binnen verschillende netwerken. Kennis is nog nooit zo toegankelijk geweest als vandaag. Deze massale beschikbaarheid vraagt om een nieuw soort geletterdheid: **het vermogen om informatie te kaderen, selecteren en kritisch en verantwoord in te zetten voor het algemeen of gemeenschapsbelang.**

1.5.5. Visie op de GEMEENSCHAPSVORMENDE FUNCTIE

Net als de leerfunctie sluit de gemeenschapsvormende functie dicht aan bij de missie van Citizenne, nl. het versterken van de sociale cohesie en het bouwen aan een democratische, solidaire en inclusieve samenleving.

Citizenne hanteert hiervoor 3 strategieën:

1. Citizenne interenieert door bestaande gemeenschappen te versterken d.m.v. het opzetten van sociaal-culturele praktijken/leerprocessen of door nieuwe gemeenschappen op te richten (**bonding**).
2. Daarnaast verbinden we ook verschillende gemeenschappen en groepen in zogenaamde 'knooppuntmomenten' (**bridging**). Dit zijn plekken, momenten waar Brusselaars met diverse achtergronden elkaar ontmoeten en uitwisselen.
3. Ten slotte verbinden we ook individuen, groepen en gemeenschappen met bredere actoren in de samenleving waardoor ze hun sociaal kapitaal verhogen (**linking**).

Via deze 3 strategieën versterkt Citizenne de netwerken van haar deelnemers, wat hun sociaal en cultureel kapitaal verhoogt. De gemeenschapsvormende functie is hier sterk verweven met de verbindende rol. Ook in deze beleidsperiode zal het opzetten en ontwikkelen van **learning communities** hierin een belangrijk middel zijn (zie ook 'leerfunctie', 'verbindende rol' en SD1).

Citizenne heeft jarenlange ervaring in het opzetten van en werken met learning communities.

Een lerende gemeenschap is een netwerk van personen verbonden door gemeenschappelijke doelen, bepaalde waarden, praktijken, interesses, overtuigingen of achtergronden. Ze kunnen ook territoriaal gelinkt zijn aan een buurt, wijk of stad. Mensen leren er van elkaar, formuleren als groep leerkansen en geven vorm aan hun eigen leerproces. De rol die Citizenne opneemt in het werken met learning communities is variabel: stimulator, inspirator, facilitator, ondersteuner, coach, partner, adviseur, toeleider ...

Learning communities zijn groepen mensen die samenkomen om van elkaar en met elkaar te leren in een gedeelde en interactieve leeromgeving. Het niet-formele/informele leerproces en de leercontext worden vorm gegeven door Citizenne. Deze gemeenschappen zijn gericht op gezamenlijk kennis opdoen, vaardigheden ontwikkelen en het aanpakken van (maatschappelijke) problemen.

Learning communities zijn plekken waarin gemeenschapsvorming (intern) en verbinding (extern) tot stand komen. Onze deelnemers zijn deelhebber in deze LC. Ze ontplooiën zich als persoon én als groep:

- Semi-permanente LC's met sleutelfiguren i.f.v. het creëren van activiteiten voor een breder publiek. Bv. Buurtkeuken, levende boeken ...
- Tijdelijke LC's voor mensen in precare leefsituaties i.f.v. persoonlijke ontwikkeling en de doorstroom naar andere activiteiten binnen CZ of scw-veld en het vergroten van hun netwerk bv. Bezige Bijtjes, Plus!Madam, ...

1.5.6. Visie op de MAATSCHAPPELIJKE BEWEGINGSFUNCTIE

In haar missie en visie stelt Citizenne participatie aan de samenleving centraal.

Kritisch en actief burgerschap stelt individuen in staat om maatschappelijke beweging te maken. **Citizenne zorgt ervoor dat persoonlijke kwesties worden verbonden met brede maatschappelijke vraagstukken en het individuele belang wordt overstegen.** Deze kwesties worden dan

omgevormd tot publieke zaak en er ontstaat draagvlak voor maatschappelijke verandering. Hierbij biedt Citizenne burgers mee de ruimte om deze kwesties onder elkaar te bespreken en actief deel te nemen aan het publieke debat. Dit is het politiserend proces dat Citizenne opneemt.

Vele groepen en bewegingen hebben hun plek en zichtbaarheid in het publieke debat reeds verworven om maatschappelijke kwesties aan te kaarten. Citizenne richt zich echter specifiek op het ondersteunen van die groepen en bewegingen die nog geen plaats en/of zichtbaarheid in het publieke debat hebben of ervan uitgesloten zijn en zet actief in op meerstemmigheid (zie ook 'kritische rol').

Om ruimte te creëren voor deze meerstemmigheid zet Citizenne in deze beleidsperiode **safe en brave(r) spaces** op. **Safe spaces** zijn omgevingen waar mensen zich veilig voelen om hun gedachten, gevoelens en identiteiten te delen zonder angst voor oordeel of discriminatie. Een **brave space** moedigt net het hebben van moeilijke gesprekken aan, waarbij wederzijds respect en empathie centraal staan. Dit type ruimte stimuleert individuen om buiten hun comfortzone te treden en deel te nemen aan constructieve discussies. Beide vormen werken samen op een spectrum, waarbij safe spaces ruimte geven voor persoonlijke ontwikkeling en brave spaces uitnodigen tot dialoog en perspectiefwisseling. Citizenne creëert brave(r) spaces vanuit het idee dat confrontaties en ongemakkelijke gesprekken soms ook nodig zijn om tot verandering te komen⁴ en om de ruimte voor democratische polarisatie te vergroten.

1.5.7. Visie op de CULTUURFUNCTIE

Citizenne hanteert een brede visie op cultuur. We bieden Brusselaars de kans om samen cultuur te beleven, te delen en te creëren. De cultuurfunctie hangt voor Citizenne ook nauw samen met de leerfunctie en wordt binnen Citizenne ingezet i.f.v. de drie rollen.

Hyperdiversiteit en meerstemmigheid

Brussel is voortdurend in beweging; een stad waar het internationaal karakter en het komen en gaan van inwoners het culturele profiel mee bepalen, een stad van culturele minderheden. Dit betekent dat **cultuur in Brussel onvermijdelijk hyperdivers, meerstemmig en hybride** is waardoor het gedeelde repertoire moeilijk vast te pakken is. Niettemin zorgt het samen beleven, deelnemen aan, delen en maken van cultuur ervoor dat Brusselaars aan een gemeenschappelijk verhaal schrijven. Het verhoogt de betrokkenheid op elkaar en op een nieuwe gedeelde cultuur die ervoor zorgt dat mensen zich deel voelen van een groter geheel, de 'Urban Family'.

Cultuur beleven/delen/creëren

Het beleven, delen en creëren van cultuur worden vaak als middel ingezet in onze sociaal-culturele methodieken. Een zorgvuldig ontworpen leercontext zorgt ervoor dat we niet alleen cultuur consumeren maar ook actief inzetten als gedeelde ervaring die uitnodigt om te reflecteren en ook zelf te creëren. Het **delen** van cultuur (op basis van ervaringen, achtergrond) binnen onze sociaal-culturele praktijken is een "fond" die altijd aanwezig is en richting geeft aan het leerproces: leren van elkaar, leren over de bredere context en de eigen culturele achtergrond/geschiedenis. Het **deelnemen** aan cultuur is een leerproces waarbij deelnemers inzichten verwerven en andere perspectieven aangereikt krijgen. Het delen van ervaringen binnen de groep stimuleert het kritisch reflecteren over eigen ervaringen en standpunten die mee bepaald worden door de culturele context waar men deel van uitmaakt.

Het is ook een opstap om binnen een diverse groep deelnemers cultuur uit te wisselen op basis van de eigen achtergrond, leefwereld en ervaringen. De interactie tussen de deelnemers is een proces waarbij enerzijds cultuur gedeeld wordt en tegelijk ook nieuwe betekenissen vorm krijgen op basis van parallellen in elkaars individuele geschiedenis, culturele referentiekaders. Tegelijk nodigt het de deelnemers ook uit om zich te verhouden ten aanzien van maatschappelijke kwesties en de omgeving waarin ze leven.

⁴ Bronnen:

- <https://wij-zij.be/case/van-safe-spaces-naar-brave-spaces/>

- https://cdn.prod.website-files.com/621e1fd09407458f2a6dc78e/642c37c00c86e382ee740de2_ORPHEUS_Van_safe_naar_brave_spaces_N_2023.pdf

Nieuwe narratieven binnen de samenleving ontwikkelen via cultuur

Cultuur speelt een essentiële rol in het vormen van nieuwe verhalen en perspectieven in de samenleving. In kunst, literatuur, muziek en theater worden vaak thema's aangesneden die ons anders laten kijken naar onze werkelijkheid en ons uitdagen om bestaande normen te herzien. Creatieve expressies maken het mogelijk om onbekende ervaringen en diverse achtergronden zichtbaar te maken, waardoor empathie en begrip groeien. Bovendien kan cultuur oude verhalen herinterpreteren, wat ruimte schept voor inclusievere narratieven die beter aansluiten bij de hyperdiverse maatschappij. Deze nieuwe verhalen kunnen ons aansporen tot dialoog en verandering, zowel op individueel als collectief niveau. Cultuur daagt ons uit om buiten de gebaande paden te denken en stimuleert kritische reflectie over onszelf en onze samenleving. Hierdoor wordt niet alleen de horizon van het individu verruimd, maar wordt ook een brug gebouwd tussen verschillende gemeenschappen en visies.

Cultuur vanuit en met gemeenschappen: Community Art

Community art, of gemeenschapskunst, is een kunstvorm waarbij kunstenaars samenwerken met lokale gemeenschappen en groepen om kunst te maken die aansluit bij de ervaringen, verhalen en belangen van die gemeenschap. Het proces staat centraal: de kunstenaar faciliteert, maar de leden van de gemeenschap zijn actief betrokken bij de creatie en uitvoering van het kunstwerk. Deze vorm van kunst heeft vaak het bevorderen van sociale cohesie, of het onder de aandacht brengen van bepaalde maatschappelijke kwesties als doel. Het geeft mensen die anders misschien minder zichtbaar zijn of gehoord worden, een stem en een platform om hun verhalen en ervaringen te delen. Op die manier draagt community art bij aan verbinding, dialoog en positieve verandering binnen de samenleving.

1.6. Citizenne als onafhankelijke netwerkorganisatie

Avansa Citizenne vzw heeft geen formele banden met andere organisaties.

Sinds haar ontstaan bouwt Citizenne wel aan een stevig netwerk onder het motto: I + I = III.

De educatieve/sociaal-culturele werking van Citizenne wordt mee gedragen en versterkt door een diverse groep van vrijwilligers, sleutelfiguren, freelancers, experts, groepen en partnerorganisaties. Deze actoren garanderen een bottom-up aanpak, waarbij thema's en praktijken nauw aansluiten bij het dagelijkse leven van de Brusselaars. Deze kunnen formeel georganiseerd zijn of eerder groepen of collectieven die grassroots werken. Gemiddeld 90% van onze activiteiten en projecten zijn van bij de start in samenwerking met partners.

Dankzij de betrokkenheid van partners kan Citizenne, als kleine organisatie, haar bereik vergroten en haar maatschappelijke impact verder doen uitdeinen in de stad. We zoeken altijd naar complementariteit, wat betreft doelgroepen of thema of inhoudelijke expertise.

Een goed voorbeeld is het Europees project 'Plus!Madam' i.h.k.v. oproep 56: projecten voor de duurzame participatie op de arbeidsmarkt van personen met een complexe problematiek. Citizenne is hierin partner en neemt de niet-formele vorming a.d.h.v. learning communities voor haar rekening. De formele vorming is in handen van InBrussel vzw en Jobroad vzw. Dit is een project dat vanuit een specifiek netwerk is opgebouwd rond complementariteit om de impact in de samenleving te vergroten.

 [Klik hier en maak kennis met onze partners.](#)

Ook in de beleidsperiode 2026-2030 zal Citizenne zich verder ontplooiën als netwerkorganisatie en werd dit opgenomen in het doelstellingenkader als Transversale Doelstelling: **Citizenne ontwikkelt zich verder als netwerkorganisatie. Vanuit deze netwerk-functie pakken we samenlevingskwesties aan die een grote en brede slagkracht vereisen.**

1.7. Citizenne als deel van de Avansa's

Citizenne is het Avansa-centrum voor de regio Brussels Hoofdstedelijk Gewest. We onderschrijven de gemeenschappelijke visie en missie van Avansa:

► MISSIE Avansa's gezamenlijk

Avansa, dat zijn wij. Dertien pluralistische sociaal-culturele organisaties actief in evenveel regio's in Vlaanderen en Brussel. Samen streven we naar een duurzame, inclusieve, solidaire en democratische maatschappij.

VOLUIT VOOR DE REGIO'S

Wij houden de vinger aan de pols van de samenleving. Wat leeft bij de inwoners en organisaties in onze regio's, dat is wat telt voor ons. Rond die maatschappelijke thema's en ontwikkelingen ondernemen we actie.

VERSTERKEN

We creëren een breed gamma aan leerrijke praktijken voor volwassenen, dat is onze expertise. We brengen mensen in hun vrije tijd samen en versterken hen, als gemeenschap, groep en individu.

VERANDEREN

Maatschappelijke dynamiek, daar is het ons om te doen. Daarom laten we kritische stemmen horen en stimuleren we sociale innovatie. Altijd met volle aandacht voor wat in de toekomst anders en beter kan.

VERBINDEN

We zijn bruggenbouwers. Onze deur staat voor iedereen open. Netwerken en samenwerken zijn onze tweede natuur. We bundelen onze krachten met die van organisaties, burgerinitiatieven, steden en gemeenten, ... Ieder zet zijn eigen sterktes in. Elkaar aanvullen is een troef.

► VISIE Avansa's gezamenlijk

VOOR IEDEREEN

Iedereen mee aan boord, dat is wat we willen. Iedereen is voor ons gelijkwaardig. Elke volwassene moet de kans krijgen te leren en deel te nemen aan het sociale en culturele leven.

VOOR vernieuwing

We houden van methodes die verrassen en het verschil maken. Met zowel vernieuwende experimenten als beproefde werkwijzen maken we onze ambities waar.

VOOR verskil

De waarde van het verschil, daarvan zijn we overtuigd. Respect voor verschillende visies, diverse levensbeschouwingen en uiteenlopende achtergronden zien we als basis voor een samenleving waarin iedereen meetelt en meedoet.

Citizenne als betrokken partner in het Avansa-netwerk

We onderschrijven niet alleen de gemeenschappelijke visie en missie van Avansa, maar zijn ook betrokken partner in de uitbouw van het Avansa-netwerk.

Samenwerking tussen en met de Avansa-centra leidt tot een grotere uitstraling en impact van belangrijke maatschappelijke thema's met telkens een regio-specifieke vertaling. Het delen van kennis en het uitwisselen van good practices inspireert en stimuleert:

- Maandelijks coördinatorenoverleg (alternerend tussen Live en online)
 - Delen van inhoudelijke en zakelijke uitdagingen en bezorgdheden
 - Uittekenen van gemeenschappelijke missie en visieontwikkeling
 - Uitwisseling rond zakelijk beleid
 - Uitwisseling van kennis en good practices
 - Opvolgen van collega- en themagroepen
- Collega-groepen waar thematisch samengewerkt wordt aan kennisopbouw en samenwerking over de regio's heen
- Gemeenschappelijke studiedagen i.s.m. Socius
- Gemeenschappelijke samenwerking m.b.t. het beleidsplan rond missie en politiserend werken; opvolging van maatschappelijke uitdagingen
- Solidariteit en opvolging van de fusie tussen Avansa Waas en Dender en Avansa Vlaamse Ardennen Dender n.a.v. de nieuwe regio-indelingen
- Gemeenschappelijke communicatie-acties: naam, logo, campagne maar ook collega-groep Communicatie
- Avansa regio Gent, Avansa Limburg en Avansa Midden- en Zuid West Vlaanderen leveren elk een afgevaardigde bij De Federatie voor Sociaal-cultureel Volwassenenwerk en Amateurkunsten
- Avansa Oost-Brabant levert een afgevaardigde voor SARC
- Avansa Citizenne levert een afgevaardigde voor het dagelijks bestuur van Socius;
- Een afgevaardigde van Avansa Mechelen zit in de AV van Socius.

Die structuur heeft afgelopen beleidsperiode heel wat impactgedreven samenwerking in projecten en praktijken teweeggebracht, soms met alle Avansa-centra, dan weer met kleinere coalities van verschillende centra zoals Vitamine T, Kerk in het Midden, Torenbreed, Babbelonië, Dialoog, Omstaanderstraining, Utopegem, Samen Lezen, Levende Bibliotheek,...

De Avansa-centra willen die samenwerking verderzetten, verfijnen en versterken. In voorbereiding van deze beleidsplanning werd een traject gelopen met alle Avansa's rond verdere uitbreiding van de gemeenschappelijkheid in de beleidsperiode 2026-2030. Dit traject startte in juni 2023 en mondde uit in een gezamenlijke visie rond samenwerking, het

opzetten van een groter gezamenlijk project met als werktitel 'Democratische waarden onder druk'. Daarvoor voorzien we gezamenlijk jobtime en financiële middelen. (zie SD 3)

Visie van de 12 Avansa's rond complementariteit

Elke Avansa vertrekt vanuit een civiel perspectief en vanuit haar missie, omgevingsanalyse en doelstellingen om een dynamische en regio-specifieke invulling te geven aan het begrip complementariteit.

We beschouwen complementariteit als een handelingsperspectief. We houden permanent overleg met alle relevante actoren in de regio en toetsen onze opdracht in samenwerkingsverbanden en onze werking voortdurend aan de bevindingen en positionering van onze stakeholders.

We wegen onze eigen inzet en die van anderen af in functie van de aanwezige expertise, de financiële of andere mogelijkheden of beperkingen, de al dan niet expliciet geformuleerde noden in de regio, ... We houden bij die afweging rekening met de voortdurende wijzigingen in het sociaal-culturele landschap en de ruimere samenleving.

De uitingsvormen van concrete sociaal-culturele praktijken kan zeer divers zijn en van regio tot regio of zelfs binnen één regio verschillen. Complementariteit kan niet afgemeten worden aan expliciete kenmerken van een sociaal-culturele praktijk, maar is het resultaat van een basishouding die de inzet van Avansa toetst aan een veelheid aan factoren.

MAATSCHAPPELIJKE CONTEXTANALYSE VAN BRUSSEL

HOOFDSTUK II: MAATSCHAPPELIJKE CONTEXTANALYSE

In deze maatschappelijke contextanalyse beschrijven we welke maatschappelijke rode draden de Brusselse samenleving kenmerken, het leven van haar inwoners beïnvloeden en de werking en keuzes van Citizenne bepalen.

Voor deze maatschappelijke contextanalyse zijn verschillende bronnen geraadpleegd. De twee belangrijkste hiervan zijn enerzijds de uitgebreide omgevingsanalyse die de VGC opmaakte naar aanleiding van haar meerjarenplan, welke een meer cijfergericht en statistische blik geeft van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.⁵

En anderzijds het boek *'We moeten eens over Brussel praten'* van Hans Vandecandelaere waarin bredere maatschappelijke tendensen beschrijft die de Brusselse context kenmerken.

2.1. Hyperdiversiteit als rode draad

Brussel wordt gekenmerkt door hyperdiversiteit: meer dan 181 nationaliteiten, 100 talen, uiteenlopende leefstijlen, diverse sociaaleconomische achtergronden en culturele visies komen hier samen. Er bestaat geen dominante culturele gemeenschap. De meerderheid wordt gevormd door vele minderheden, wat van Brussel een 'minority/majority'-stad maakt. **Hyperdiversiteit is hier de norm.**

De identiteit van mensen krijgt vorm op verschillende kruispunten, waarbij niemand enkel Chinees of Congolees is. Brusselaars kunnen zowel kort- of langgeschoold, valide of andersvalide zijn, gelovig, atheïst of twijfelend, ouder, grootouder of kinderloos. Leeftijd, levensloop, seksuele geaardheid, economische situatie etc. boetsen mensen tot wie ze op een bepaald ogenblik zijn (Vandecandelaere H., 2024).

Op 1 januari 2024 telde het Brussels Hoofdstedelijk Gewest **1.249.597 inwoners**. Je kan hyperdivers Brussel lezen als een verzameling van meer dan een miljoen unieke personen, maar het wordt iets makkelijker wanneer we individuen clusteren. Brussel is hoe dan ook een gigantisch meerstemmig orkest van groepen en wijken. De Brusselse bevolking typeert zich door deze meerstemmigheid. Brusselaars tonen een opmerkelijke tolerantie voor diversiteit, waarbij hyperdiversiteit niet als vreemd, maar juist eigen aan Brussel wordt beschouwd. Anders-zijn wordt gezien als een gemeengoed (Vandecandelaere H., 2024).

5 VGC. (2021). Meerjarenplan VGC 2022-2025 (4de aanpassing) Omgevingsanalyse.
<https://www.vgc.be/sites/vgc/files/2023-12/Meerjarenplan%20VGC%202022-2025%20%284de%20aanpassing%29%20Omgevingsanalyse.pdf>

2.1.1. Demografie

De Brusselse bevolking heeft een enorme demografische verandering doorgemaakt. In 2021 heeft **83% van de Brusselaars een migratieachtergrond**, terwijl dit in 1960 slechts 7% was. De stad kende voorbijee decennia verschillende migratiegolven: gastarbeiders, vluchtelingen, gezinshereniging en migraties gelinkt aan de internationale instellingen in Brussel en de uitbreiding van de Europese Unie. Deze evolutie heeft Brussel getransformeerd van een relatief homogene stad naar de tweede meest kosmopolitische en hyperdiverse stad ter wereld na Dubai.

In 2023 waren net iets minder dan een half miljoen Brusselaars geboren in België, wat overeenkomt met 40% van de totale bevolking van het BHG. Daarnaast heeft 25% van de bevolking een niet-Belgische geboorternationaliteit uit de Europese Unie (EU-27). Ongeveer een kwart van deze groep heeft de Franse nationaliteit. Samen met Roemenen en Italianen vormen zij meer dan de helft van alle Europese nationaliteiten in Brussel. De overige 35% van de bevolking heeft een nationaliteit van buiten de EU-27. Ongeveer een derde van hen heeft de Marokkaanse nationaliteit. Samen met Turken, Congolezen en Russen vormen zij iets meer dan de helft van alle niet-Europese nationaliteiten in het BHG (Contextanalyse VGC).

Daarnaast is er ook een aanzienlijke groep van mensen zonder wettig verblijf. Deze inwoners – hun aantal wordt geschat op 120.000 mensen – worden niet geregistreerd en zijn dus onderbelicht in de cijfers. Deze enorme schaduwpopulatie wordt ook de 20ste gemeente van Brussel genoemd (Contextanalyse VGC).

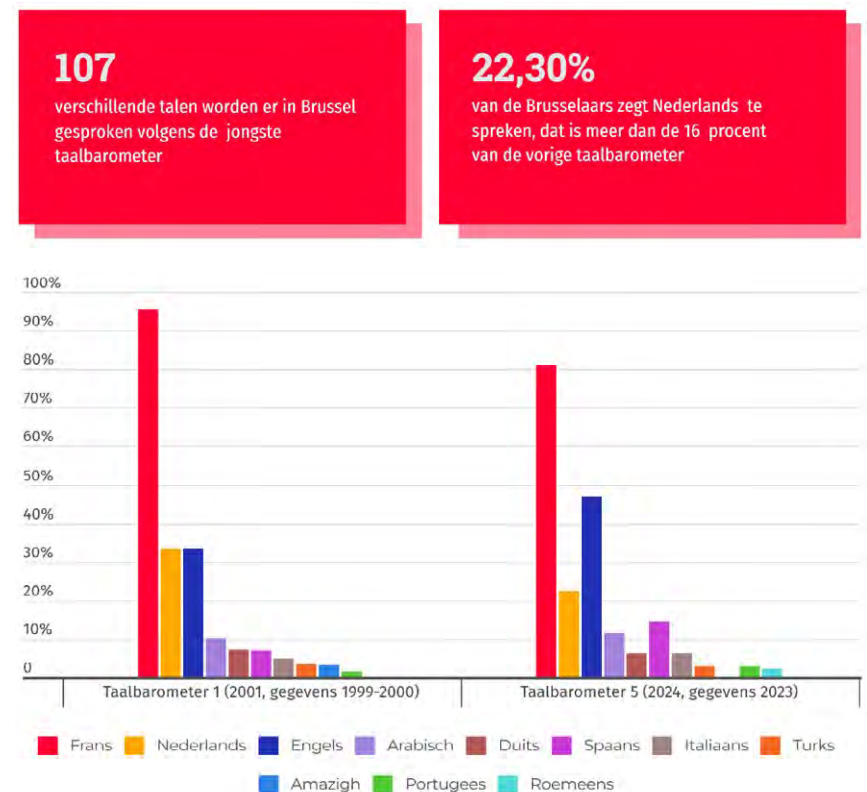
Brussel heeft een relatief jonge bevolking, maar ook de vergrijzing neemt toe. Ongeveer 22,1% van de inwoners van het BHG is jonger dan 18 jaar; de gemiddelde leeftijd bedraagt 37,8 jaar, in vergelijking met 43,1 jaar in Vlaanderen en 41,8 jaar in Wallonië (Contextanalyse VGC).

6 <https://www.bruzz.be/actua/samenleving/nieuwe-taalbarometer-stijgend-aantal-brusselaars-kent-frans-nederlands-noch>

Alleenstaanden en alleenstaanden met kinderen vormen samen bijna 6 op 10 huishoudens in 2023. Met een aandeel van 47,14%, dat bovendien in stijgende lijn zit, zijn de alleenwonende of éénpersoonshuishoudens het meest vertegenwoordigd. Gevolgd door gehuwde koppels met één of meerdere thuiswonende kinderen (17,9%) en 11,64% éénoudergezinnen (Contextanalyse VGC).

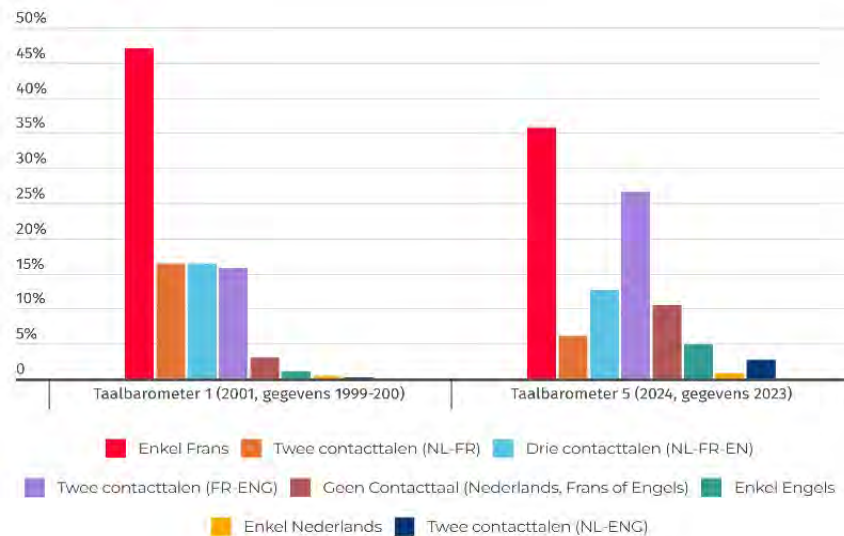
2.1.2. Taaldiversiteit / meertaligheid⁶

De taaldiversiteit in Brussel neemt fors toe: werden er in de eerste taalbarometer (2000) 72 talen gesproken, dan zijn dat er in de laatste taalbarometer 107.



Evolutie van de tien belangrijkste talen die door de Brusselaars gesproken worden. (Taalbarometers 2001 en 2024). Bron: Brio Infografiek: ©Peter Dhondt/BRUZZ

Brussel is een stad van vele talen. Nederlands is hier de derde taal, na het Frans en het Engels. Daarmee stijgt ook de meertaligheid van de Brusselaar. Steeds meer worden meerdere talen door elkaar gebruikt om te communiceren.



Evolutie drietaligheid in contacttalen. (Eerste taalbarometer uit 2001 en de net gepubliceerde vijfde taalbarometers). Bron: Brio Infografie: ©Peter Dhondt/BRUZZ

Paradoxaal genoeg stijgt het aantal Brusselaars dat Nederlands, Frans noch Engels spreekt. Het gaat om maar liefst 10,5 procent. Dat is vooral het geval bij mensen afkomstig uit landen buiten de EU of bij mensen met een kwetsbare sociaal-economische achtergrond.

2.1.3. Personen met een handicap

De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) definieert een persoon met een handicap als iemand met langdurige fysieke, mentale, intellectuele of zintuiglijke beperkingen die hun volledige en gelijkwaardige deelname aan de samenleving belemmeren. Volgens de WHO gaat het niet alleen om de beperkingen zelf, maar ook om de wisselwerking tussen deze beperkingen en omgevingsfactoren die obstakels creëren en mogelijk uitsluiting veroorzaken. Handicap ontstaat dus vooral door de interactie tussen individu en maatschappij.

In Brussel heeft circa 15% van de bevolking, oftewel 183.000 mensen, een handicap. Bovendien heeft bijna 40% van de Brusselaars een beperkte mobiliteit door factoren als leeftijd, gezondheid of fysieke belasting. Velen leven op het kruispunt van handicap en migratieachtergrond en ondervinden drempels in de bureaucratie, wachtlijsten, diagnostiek, ondersteuning en zorg. Divers-sensitieve zorg is noodzakelijk maar nog lang geen sinecure⁷.

2.1.4. Socio-economische ongelijkheden

A. Armoede

Armoede blijft een gigantisch maatschappelijk probleem in Brussel, met vele gevolgen.

Enkele cijfers:

- In 2020 leefde 31% van de Brusselaars onder de armoederisicogrens, twee keer meer dan in Wallonië en drie keer meer dan in Vlaanderen.
- In 2023 liep naar schatting 37,6% van de Brusselaars een risico op armoede of sociale uitsluiting (Contextanalyse VGC).
- In 2020 kon 26% van de Brusselaars niet regelmatig deelnemen aan een vrijetijdsactiviteit zoals sport, naar de bioscoop of een concert gaan (Vandecandelaere H., 2024).

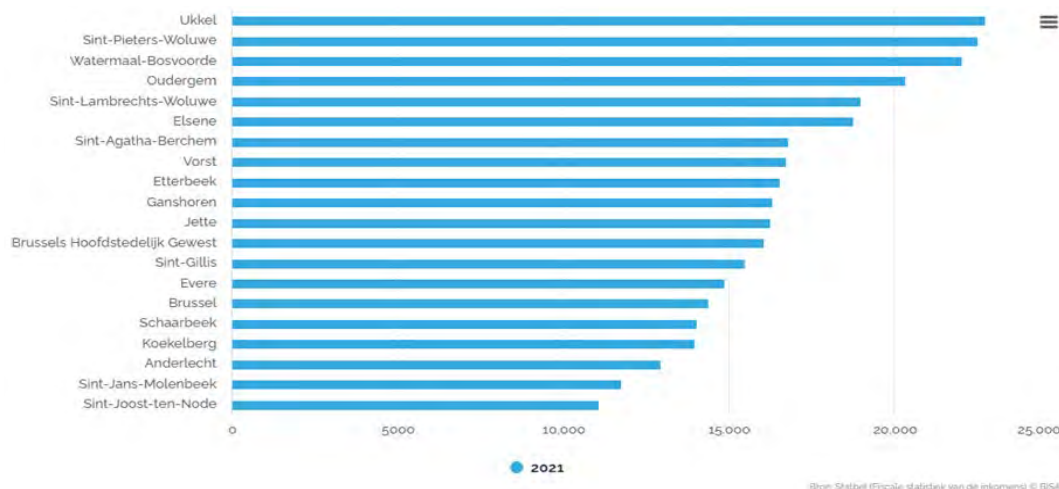
7 https://www.kenniscentrumwwz.be/files/Kennisbank-Items/cahiers/Cahier_18-inclusie_handicap_Brussel.pdf

Armoede treft in het bijzonder Brusselaars met een migratieachtergrond (voornamelijk niet-EU of wat heet ‘gekleurde armoede’), kinderen en adolescenten. Andere meetbare factoren die het risico op armoede vergroten, zijn de scholingsgraad (= kortgeschoolden), de huisvestingssituatie en gezinssamenstelling (= vooral éénuoudergezinnen).

Er zijn grote verschillen tussen de verschillende gemeenten en wijken. In de noordwestelijke helft van het gewest is er meer armoede dan de zuidoostelijke, met vooral een hoge mate van armoede in de arme sikkels rond de Vijfhoek (Contextanalyse VGC).

Gemiddeld belastbaar inkomen per inwoner

Vergelijking tussen gemeenten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest van het gemiddeld totaal netto belastbaar inkomen per inwoner: 2021 (inkomstenjaar) (in euro's)



Hoewel Brussel de rijkste regio is van België, kent de stad grote economische en sociale ongelijkheden die - zoals hierboven aangegeven - ook **geografisch zichtbaar** zijn. Deze ongelijkheden vertalen zich rechtstreeks naar de dagdagelijkse realiteit en levenskwaliteit van de Brusselaars (Contextanalyse VGC).

8 <https://apache.be/2021/04/28/huren-wordt-voor-meer-brusselaars-te-duur>

9 <https://press.actiris.be/de-brusselse-werkloosheidscijfers-tg5m3n>

B. Huisvesting

In Brussel wonen mensen met een hogere sociaaleconomische status in buurten met veel ruimte en een goede luchtkwaliteit, terwijl mensen met lagere inkomens vaak in dichtbevolkte gebieden verblijven waar een tekort aan groene ruimte heerst. Dit heeft aanzienlijke gevolgen voor de levenskwaliteit: mensen in rijkere buurten leven gemiddeld 9 jaar langer.

Niet alleen de buurten verschillen, maar ook de woningen. Rijke inwoners wonen in goed geïsoleerde huizen, terwijl anderen te maken hebben met vochtproblemen en gebrekkige verwarming. Door de krapte op de huurmarkt zijn veel mensen genoodzaakt een groot deel van hun budget aan hoge huurprijzen te besteden.

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest kent de hoogste huurprijzen van het land, en driekwart van de Brusselse huishoudens besteedt meer dan 30% van hun budget aan huisvesting⁸. Er is een schrijnend gebrek aan betaalbare en kwaliteitsvolle woningen, met ongeveer 128.000 gezinnen op wachtlijsten voor sociale woningen.

Tegelijk leidt de immense leegstand in de stad, met 10.000 leegstaande gebouwen die plaats bieden aan 17.000 tot 27.000 woningen, tot een paradoxale situatie van zowel woningtekort als leegstand. Tussen 2020 en 2022 steeg het aantal thuis- en daklozen met 19%, waardoor het totaal op 7.134 personen kwam. Dit cijfer wordt echter beschouwd als een onderschatting.

C. Arbeidsmarkt

De ongelijkheid onder Brusselaars is ook zichtbaar op de arbeidsmarkt, met een duidelijke kloof tussen kort- en langgeschoolden. De Brusselse economie biedt veel werkgelegenheid voor hoogopgeleiden, maar 60% van de werkzoekenden heeft geen diploma secundair onderwijs of een erkend diploma.⁹

Naar schatting is 15% van de Brusselaars kortgeletterd of analfabeet, wat hun toegang tot de arbeidsmarkt aanzienlijk bemoeilijkt. Door de toenemende digitalisering verdwijnen veel fysieke diensten en stappen overheden massaal over naar online platforms. Dit maakt het voor deze groep nog moeilijker om werk te vinden.

Toch blijven de statistieken de laatste jaren vrij stabiel: de werkloosheid schommelt rond de 12% (Vlaanderen: 3,4% en Wallonië: 6,8%). Met een werkgelegenheidsgraad van 63,7% is Brussel de slechtste leerling van de klas. Ter vergelijking: Vlaanderen heeft een werkgelegenheidsgraad van 76,24% en Wallonië 68,1%.

D. Onderwijs en opleiding

In 2000 had 1 op 3 Brusselaars tussen de 25 en 34 jaar een diploma hoger onderwijs, 20 jaar later is dat 1 op 2. Vrouwen presteren hier beduidend beter dan mannen (57,3% bij vrouwen, 42,6% bij mannen). Het Brussels onderwijs, zowel het Frans- als Nederlandstalige, staat echter voor enorme uitdagingen gelinkt aan hyperdiversiteit.

Zorgwekkend is de schatting dat in het Franstalig onderwijs in Brussel 25% functionele analfabeten afstuderen. Dit betekent dat 1 op de 4 afgestudeerden uit het Franstalig onderwijs niet in staat is om functioneel te lezen, bijvoorbeeld het begrijpen van een bijsluiter van een geneesmiddel (Vandecandelaere, 2024).

Mensen in kwetsbare omstandigheden ondervinden vele drempels in de toegang tot het brede onderwijs- en niet-formele leerlandschap. De juiste papieren en kostprijs zijn er slechts twee van. Brussel kent ook een relatief hoog percentage jongeren tussen de 15 en 24 jaar die noch werken, noch studeren, ook wel aangeduid als NEET-jongere, of “Not in Education, Employment or Training”. In Brussel bedraagt dit aandeel 9,1%, wat aanzienlijk hoger is dan in Vlaanderen (4,9%) en iets hoger dan in Wallonië (8,4%) (Contextanalyse VGC).

10 https://www.samvzw.be/sites/default/files/2021-01/200512_Meerjarenplan_2021-2025_SAM.pdf

2.2. Grond- en mensenrechten onder druk

2.2.1. Onderbescherming en voorwaardelijk maken van rechten

In Brussel komen grond- en mensenrechten steeds meer onder druk te staan. Door complexe regelgeving, gebrek aan informatie, slechte ervaringen met bevoegde instanties of schaamte nemen duizenden mensen hun rechten niet op. Nochtans waarborgen de sociale zekerheid en sociale bijstand deze bescherming. Volgens een schatting van Welzijnszorg leven zo'n 1,6 miljoen Belgen in deze zogenaamde onderbescherming.

Daarnaast wint de framing van de verzorgingsstaat als een hangmat aan populariteit. Rechten dreigen dan gunsten te worden: enkel wie zijn best doet, komt nog in aanmerking. Deze verschuiving naar een individueel schuldmodel, maken rechten nog meer voorwaardelijk en zet extra druk op mensen in kwetsbare posities¹⁰.

2.2.2. Digitale kloof

Uit de Barometer Digitale Inclusie:

Ongelijke digitale vaardigheden

In 2023 is 40% van de Belgen tussen 16 en 74 jaar digitaal kwetsbaar, een daling van 6 procentpunt ten aanzien van 2021. Ondanks deze positieve evolutie blijft het aandeel Belgen met zwakke vaardigheden hoger dan het Europese gemiddelde en in onze omliggende landen. Bovendien zien we dat de kloof op het vlak van digitale kwetsbaarheid tussen personen met lage en hoge inkomens toeneemt met 3pp.

Ongelijke toegang tot internet en digitale technologieën

De toegang van burgers tot het internet en digitale tools blijft stijgen, ook voor personen met een laag inkomen. Toch heeft 11% van hen thuis nog steeds geen internet. Bovendien is ook de kwaliteit van de internettoegang cruciaal. Zo heeft 1 op de 4 mensen met een laag inkomen enkel een smartphone ter beschikking om op het internet te surfen.

Ongelijk gebruik van essentiële dienstverlening

Steeds meer Belgen maken gebruik van e-banking, e-administratie, e-gezondheid en e-handel. Mensen die enkel een smartphone hebben, lage scholing genoten of over weinig digitale vaardigheden beschikken, maken substantieel minder gebruik van deze digitale diensten. Wanneer zij op geen andere, kwalitatieve, manier toegang krijgen tot deze dienstverlening, komt hun toegang tot basisrechten in het gedrang.

2.2.3. Discriminatie en racisme

Veel mensen met een migratieachtergrond worden geconfronteerd met discriminatie op de arbeidsmarkt, in het onderwijs en op de woningmarkt. Kinderen met een migratieachtergrond worden vaker naar beroeps- of technisch onderwijs doorverwezen, zelfs bij gelijke schoolresultaten. Ook blijkt uit studies dat één op de zes sollicitanten wordt gediscrimineerd op basis van vermeende afkomst of huidskleur. Praktijktesten op de huurmarkt tonen aan dat discriminatie wijdverspreid is, waarbij kandidaten op basis van naam, afkomst of huidskleur worden geweigerd.

Een andere kwetsbare groep in Brussel zijn mensen zonder wettige verblijfsdocumenten. Deze groep heeft vaak geen toegang tot elementaire basisrechten of bescherming door de overheid. De vluchtelingenopvangcrisis en schandalen rond sociale dumping illustreren de extreem precaire situatie waarin deze mensen verkeren. Zij leven in een voortdurende onzekerheid en gebrek aan bescherming, wat hun situatie verder verergert.

Daarnaast is er bezorgdheid over de invloed van extreemrechtse discourses die langzaam maar zeker hun weg vinden naar mainstream politieke partijen en media. Dit zet niet alleen de rechten van migranten onder druk, maar bedreigt ook de democratische waarden en instituties die fundamenteel zijn voor de bescherming van mensenrechten¹¹.

¹¹ Bronnen:

- <https://mensenrechten.be/nieuwsberichten/niemand-zou-een-tweederangsburger-mogen-zijn>
- <https://archive.ph/Gg4Cs>
- <https://archive.ph/mKA4S>

2.3. Democratie onder druk

2.3.1. Vertrouwen in de democratie – diploma-democratie

Uit recent onderzoek gevoerd door Knack blijkt dat veel Belgen het vertrouwen in zowel de politieke instellingen als in het democratische systeem hebben verloren. Zo voelt ongeveer de helft van de bevolking zich niet vertegenwoordigd door zowel de federale als regionale overheden. Bovendien vindt een meerderheid van de respondenten dat Belgische politici hun eigen belangen boven die van de burgers stellen, en twijfelt ongeveer 54% aan de integriteit van zowel politici als media, die ze verdenken van onderlinge beïnvloeding.

Veel Belgen staan sceptisch tegenover de bestaande politieke structuren en hun vermogen om het algemeen belang te dienen. De resultaten wijzen op een fundamenteel wantrouwen in het systeem en een verlangen naar zowel grotere politieke verantwoordelijkheid als meer rechtstreekse invloed van burgers in de besluitvorming.

Vertrouwen in het politieke systeem is opmerkelijk hoger bij hoger opgeleiden. Vandaag leven we in een diplomademocratie, we worden bestuurd door burgers met de hoogste diploma's, zowel in de politieke als in de gehele publieke sector. Daarom hebben hoogopgeleiden veel meer vertrouwen in de democratie. De vertrouwenskloof en diplomakloof lopen nagenoeg gelijk door de samenleving. Er ontstaat een groot verschil tussen hoog en laag/anders-opgeleiden of theoretisch en praktisch geschoolden. Verschillen in opleiding zijn de nieuwe maatschappelijke verzuiling ('s Jongers, 2024).

2.3.2. Polarisatie en waarheidsverval

Christophe Busch, criminoloog en directeur van het Hannah Arendt Instituut, waarschuwt voor het fenomeen van “waarheidsverval” waarbij de grens tussen feiten en meningen steeds verder vervaagt. Hij merkt op dat door de invloed van sociale media en algoritmes, mensen steeds vaker vertrouwen op wat zij als waarheid ervaren, eerder dan op objectieve feiten. Dit proces ondermijnt vertrouwen in traditionele, gerespecteerde informatiebronnen en versterkt polarisatie binnen de samenleving.

Busch maakt een onderscheid tussen twee vormen van polarisering. Enerzijds is er democratische, politieke polarisering, waarbij burgers op inhoudelijke en niet-vijandige wijze over maatschappelijke thema's dialogeren. Anderzijds is er toxische, sociale polarisering, waarbij het accent ligt op het creëren van negatieve gevoelens tegenover bepaalde groepen. Dit kan leiden tot extremisme en zelfs maatschappelijke scheuringen wanneer groepen tegenover elkaar komen te staan in vijandbeelden (wij-zij).¹²

Een democratie heeft polarisatie nodig. Polarisatie kan productief zijn om een verandering in de samenleving op gang te brengen. Soms is polarisatie nodig om botsende standpunten, scheidslijnen of conflicterende belangen helder te maken. Polarisatie heeft vaak maatschappelijke vooruitgang of emancipatie tot gevolg. Dat soort polarisatie kan vanuit een democratische en sociaal-culturele invalshoek best ruimte krijgen.¹³

12 <https://www.dewereldmorgen.be/community/christophe-busch-waarschuwt-voor-toxische-polarisering/>

13 <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-acterschap-in-een-wereld-in-verandering/polarisering/>

14 Bronnen:

<https://www.morethanenough.be/>

<https://bisa.brussels/themas/milieu-en-energie>

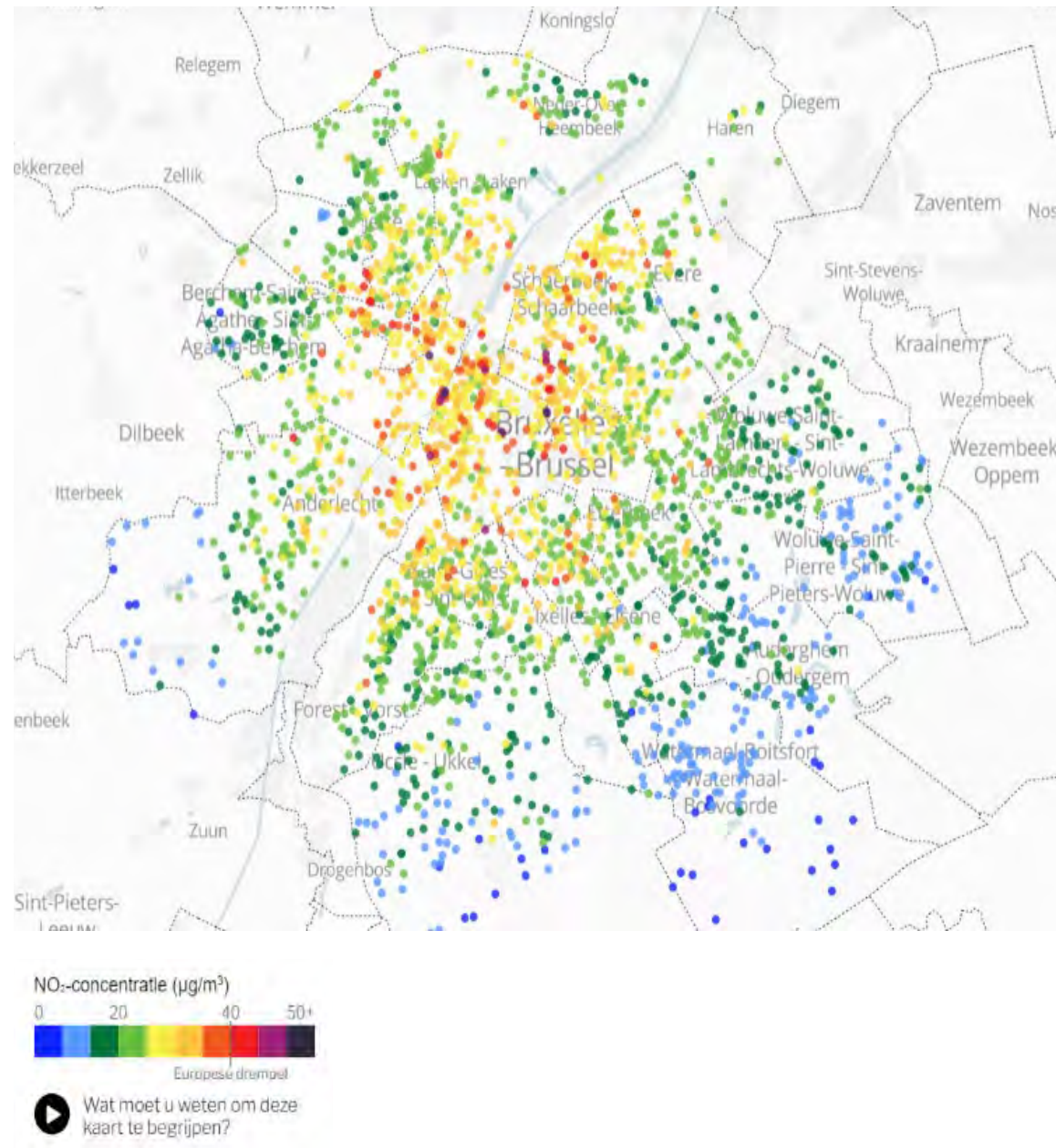
2.4. Levenskwaliteit onder druk

De milieuomstandigheden hebben een belangrijke impact op het leefklimaat en dus ook op de fysieke en mentale gezondheid van de Brusselaars. Ook hier zien we de diversiteit weerspiegeld en een groeiende kloof tussen de rijkere en armere delen van de Brusselse bevolking¹⁴.

Tussen 1981 en 2023 heeft Brussel haar groene ruimten met ongeveer 400 hectare uitgebreid, wat heeft geleid tot een gemiddelde beschikbaarheid van 26m² per inwoner. Deze groene ruimte is echter niet gelijkmatig verdeeld. In het stadscentrum is de beschikbaarheid van groene ruimte veel beperkter, met slechts 5m² per inwoner. Dit staat in contrast met de rand van het gewest, waar de groene ruimten vaak groter en van betere kwaliteit zijn (bv. Zoniënwoud).

Het autoverkeer blijft – ondanks de inspanningen om de verkeersdruk te verminderen – een dominante kracht in Brussel, met grote gevolgen voor de luchtkwaliteit:

- 98% van de Brusselaars ademt lucht in die niet voldoet aan wat de Wereldgezondheidsorganisatie als drempelwaarde voorop stelt.
- In Brussel is de bron van de luchtvervuiling – stikstofdioxide NO₂ – voornamelijk afkomstig van het gemotoriseerd verkeer (44%).
- Buurten met een hogere bevolkingsdichtheid scoren doorgaans slechter op het gebied van luchtkwaliteit. Bovendien is er een duidelijk verband tussen het inkomen en de luchtkwaliteit op de plek waar je woont: hoe armer de buurt, hoe slechter de luchtkwaliteit.



In 2018 gaf 22% van de Brusselse bevolking ouder dan 15 jaar aan niet in goede gezondheid te verkeren. De problematieken stapelen zich op en worden steeds complexer, wat de zorgverlening verder bemoeilijkt. De complexe zorgbehoeften van een hyperdiverse bevolking worden vaak niet adequaat bediend door het ingewikkelde en versnipperde zorglandschap, dat bestaat uit zowel Franstalige als Nederlandstalige voorzieningen vanuit verschillende overheden en aanbieders. Een gebrekkige kennis van de landstalen, armoede en kortgeschooldheid zijn drie bijkomende factoren die de toegang tot zorg bemoeilijken. Er is nood aan toegankelijke en laagdrempelige fysieke of digitale infopunten over gezondheid en preventie (Vandecandelaere, 2024).

2.5. Nood aan verbinding

2.5.1. Het (sociaal-)culturele veld als verbinder

Brussel kent een groot aantal voorzieningen langs Nederlandstalige kant georganiseerd door de VGC (Vlaamse Gemeenschapscommissie) rond persoonsgebonden materies. Dit gaat over kinderopvang, onderwijs, speelpleinwerking, gezondheidscentra, welzijn, sociaal-cultureel werk, ...

Brussel kent een gevarieerd cultureel vrijetijdsaanbod voor Brusselaars in elke levensfase. Dit bestaat uit kunstinstellingen, gemeenschapscentra, sociaal-culturele organisaties en verenigingen, bibliotheken, erfgoedgemeenschappen, musea, ... en talloze informele en bottom-up initiatieven in de wijken waarbij er volop gedanst, gefilmd, geschilderd, geschreven en gerapt wordt. Talrijke collectieven werken parallel aan de formele cultuurscenen en brengen hun eigen 'kunst' tot leven (Vandecandelaere H., 2024).

Langs Nederlandstalige kant zijn er 530 door de VGC erkende lokale organisaties met subsidies en 75 erkende zonder subsidie (cijfers 2022). Daarnaast zijn er talloze niet-erkende informele sociaal-culturele initiatieven in de vele gemeenschappen en wijken die Brussel rijk is. Langs Franstalige kant bestaat er niet zoiets als georganiseerd sociaal-cultureel werk, maar ook daar vind je talloze initiatieven, formeel en informeel.

De cultuur- en vrijetijdsparticipatie in Brussel heeft de afgelopen twintig jaar aanzienlijke vooruitgang geboekt, niettemin blijven er drempels en segregatie. Er ligt nog steeds een belangrijke uitdaging in de verdere uitbouw van een meerstemmig, inclusief en hyperdivers (sociaal-)cultureel landschap. Een landschap waarin formele en informele initiatieven elkaar inspireren en zich met elkaar verbinden.

2.5.2. Gemeenschapscentra (GC) als verbinders

Elk van de negentien Brusselse gemeenten heeft een gemeenschapscentrum. Samen vormen zij het N22-netwerk. Een gemeenschapscentrum

heeft één kerntaak: gemeenschapsvorming. Daarnaast is één van hun drie werkerreinen: educatie en permanente vorming. Samen organiseren deze centra in 2022 ± 5.000 activiteiten en hadden ze 30.000 deelnemers door volwassenen (VGC Omgevingsanalyse bij het Meerjarenplan). De GC's zijn dan ook de natuurlijke bondgenoten van Citizenne inzake de verbindende rol, de gemeenschapsvormende functie en de leerfunctie.

2.5.3. Publieke ruimte als verbinder

Publieke ruimte is een schaars goed in de dichtbevolkte stadsgebieden van Brussel. In de Kanaalzone, waar veel lage inkomensgezinnen wonen, is er weinig publieke ruimte beschikbaar. De groene ruimtes die er zijn, zijn vaak klein, minder goed onderhouden en worden intensief gebruikt. Bovendien lijden bewoners van deze buurt aan mobiliteitsarmoede. Het is voor hen niet eenvoudig om vanuit bijvoorbeeld Molenbeek naar een groot park aan de rand van de stad te gaan (Vandecandelaere, 2024).

Goed ingerichte straten, pleinen en parken kunnen hyperdiverse groepen samenbrengen in Brussel. Door middel van feesten en culturele interventies op straat kan de stad gemeenschappen verenigen. Een goed ontworpen publieke ruimte kan mensen die elkaar normaal gesproken weinig of nooit tegenkomen, toch samenbrengen. Dit kan helpen om vooroordelen te verminderen en onderling begrip te bevorderen (Vandecandelaere, 2024).

2.5.4. Tot slot: Brussel is geen woestenij

Bovenstaande maatschappelijke contextanalyse schetst een eerder negatief beeld van onze werkingsregio. Een hyperdiverse grootstedelijke regio kent sowieso veel uitdagingen. Maar Brussel is een heel duale stad waar ook veel kansen, veerkracht, geld en hoop aanwezig zijn. Brussel is vooral een bruisende metropool waar je van de ene wereld in de andere stapt.

De tendensen geschetst in deze maatschappelijke contextanalyse hebben verschillende zijden en bieden vooral kansen voor het werk van Citizenne. We benaderen deze tendensen dan ook vanuit een waardevol, hoopvol perspectief en gaan er op die manier mee aan de slag.

CITIZENNE VOOR DE SPIEGEL

HOOFDSTUK III: CITIZENNE VOOR DE SPIEGEL – VAN (ZELF)EVALUATIE TOT SWOT

In het kader van de opmaak van dit nieuwe beleidsplan werd een uitgebreide evaluatie opgezet. Dit gaf een 360°graden beeld op de organisatie, zowel intern als extern.

De resultaten ervan werden verwerkt in de SWOT; de analyse van de SWOT (onder begeleiding van Socius) leidde dan weer tot de ambities die we formuleerden voor de stad en de bijdragen die we daaraan zullen leveren via de strategische doelstellingen.

Deze (zelf)evaluatie bestond uit volgende onderdelen:

Zelfevaluatie externe werking door het team en de Raad van Bestuur

Met verschillende participatieve methodieken namen we onze ambities, doelstellingen en resultaten onder de loep. We evalueerden ook concrete projecten/activiteiten.

Stakeholdersbevraging

Een uitgebreide stakeholdersbevraging van deelnemers, partners, learning communities en groepen werd op poten gezet.

Doelstellingen:

- Evaluatie werking
- Richting geven aan de toekomst
- Informatie verzamelen in functie van de SWOT
- Zicht krijgen op (nieuwe) mogelijkheden

Wie en hoe?

5 groepen: evenwichtig samengesteld via stakeholdermapping

- Online bevraging warm publiek (1160 adressen)
- Diepte-interviews met 6 individuele deelnemers

- Diepte-interviews met een 15-tal partners (Muntpunt, Brusselaar, LDC Miro, ...)
- Diepte-interviews met 5 deelhebbers
- Diepte-interviews met 3 Learning Communities (groepsgesprek: Levende Boeken, Brusselaar, Forumtheater)

Zelfevaluatie interne werking door het team

Op basis van Organiscoop maakten we een kwalitatieve evaluatie in drie domeinen : Leiderschap, Interne samenwerking en communicatie, Medewerkersbeleid en deskundigheidsbevordering.

3.1. Resultaten zelfevaluatie en stakeholdersbevraging (externe werking)

Het volledige resultaat werd verwerkt in de SWOT, hieronder een greep uit de resultaten.

Wat zijn onze sterke punten?

- + Persoonlijk contact met deelnemers; ze voelen zich gezien en gehoord
- + We verbinden mensen, groepen en organisaties => het dynamisch geheel is meer dan de som der delen
- + We werken veelvuldig samen en complementair
- + Citizenne is een stevig en authentiek merk ('you know what you get')
- + We raken ook moeilijke thema's en taboe-onderwerpen aan op een toegankelijke manier
- + We enten ons aanbod op de Brusselse samenleving en wat er nodig is
- + Onze werking is flexibel: we spelen in op vragen, noden en tendensen
- + We durven experimenteren
- + Deelnemers doen samen iets en daardoor raken ze in gesprek met elkaar
- + Citizenne is sterk in ervaringsleren

Wat kan er verbeterd worden? (externe werking)

- Experimenten mislukken soms. We moeten ze dan sneller stop durven zetten. Het is moeilijk een evenwicht te vinden tussen blijven proberen en stopzetten.
- We zijn een klein team waardoor medewerkers projecten soms alleen dragen. Dit houdt een risico in.
- Groepen deelnemers kunnen soms diverser.
- Evenwicht bewaken tussen participatief werken en doelstellingen/kader.
- We hebben minder goed zicht op franstalig netwerk in Brussel.

Welke lessen kunnen we trekken voor de toekomst? (externe werking)

- ▶ De uitbouw van een hechte learning community is arbeidsintensief en vaak persoonsgebonden.
- ▶ Bottom up werken impliceert dat niet alles van in het begin vastligt. Maar te vage doelstellingen bij de start van een project kunnen ertoe leiden dat partners afhaken. Partnerschappen hebben tijd en ruimte nodig om te groeien; om elkaar te leren kennen; gemene grond te zoeken.
- ▶ Afbakenen van de rol die Citizenne opneemt/kan opnemen in een samenwerkingsproject
- ▶ Evenwicht bewaken tussen langlopende en nieuwe projecten
- ▶ Onderzoeken of learning communities ook kunnen eindigen/stopgezet worden en hoe.
- ▶ Creativiteit/dingen doen inzetten als manier om dialoog en verbinding te stimuleren
- ▶ Het proces is even belangrijk, en soms belangrijker, dan het resultaat

Uit de analyse van onze zelfevaluatie en de bevraging onder stakeholders zijn de volgende inzichten naar voren gekomen:

- Onze **flexibiliteit** om snel in te spelen op actuele maatschappelijke thema's wordt intern en extern gewaardeerd en is essentieel om adequaat te reageren op de specifieke noden van Brussel.
- Als kleine organisatie in een complexe omgeving kent Citizenne zowel voordelen als beperkingen. De **schaalgrootte** maakt wendbaarheid mogelijk, maar uitbreiding vraagt meer capaciteit. Er is groeipotentieel in externe impact, maar de huidige teamcapaciteit bereikt haar grenzen.
- Citizenne is een gewaardeerde partner. De **samenwerking** is steeds gebaseerd op gelijkwaardigheid en gericht op concrete resultaten. Een verbeterpunt is om partners eerder te betrekken, zodat projecten nog sterker via co-creatie vorm krijgen.
- Onze stakeholders associëren Citizenne met **innovatieve en dynamische** sociaal-culturele methodieken. Ze waarderen ons vermogen om verbindingen te leggen via niet-formele en informele leerprocessen en het ontwikkelen van methodieken. De opgebouwde expertise in bruggen bouwen tussen diverse groepen en het inzetten van kleine, niet-evidente ontmoetingen voor sociale cohesie worden gewaardeerd.
- Ons **bottom-up karakter** wordt door stakeholders sterk gewaardeerd. We gaan moeilijke of taboethema's niet uit de weg.
- De ervaring die Citizenne opgebouwd heeft i.v.m. **learning communities** wordt zowel intern als door externe stakeholders erkend.
- Citizenne bereikt een divers publiek, waaronder Brusselaars in kwetsbare sociaal-economische posities en mensen die uit de (leer) boot vallen. Deze **diversiteit** kan nog verder worden versterkt in bepaalde activiteiten.
- Onze stakeholders zien Citizenne als een betrokken organisatie met

een groot hart voor Brussel. We zijn **veelzijdig** met een **breed aanbod**, wat soms de herkenbaarheid voor buitenstaanders bemoeilijkt.

- Scherpe keuzes zijn nodig, gezien de vele uitdagingen en noden in Brussel. Er is groeimarge in het afbakenen en afronden of stopzetten van projecten, om andere initiatieven ruimte te geven binnen het kleine team.

3.2. Resultaten zelfevaluatie interne werking en beleidsplan als werkinstrument

Evaluatie van het beleidsplan 2021-2025 (externe werking)

- Het beleidsplan werd wel degelijk gebruikt door het team als werkingskader in de beleidsperiode 2021-2025. Het participatieve proces waarmee dit plan tot stand kwam, zorgde ervoor dat dit plan reeds goed geïntegreerd was bij het Citizenne-team.
- De jaarlijkse evaluatie en actieplannen zorgden voor verdere concretisering.
- Het kader was voldoende breed om flexibel te kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen en tegelijk nauw genoeg om richting te geven aan keuzes in de werking.
- Er werd aan alle doelstellingen gewerkt. Door de langdurige ziekte van een medewerker werd SD2 rond stedelijk burgerschap minder ontwikkeld dan voorzien.
- We hebben ons de rollen en functies eigen gemaakt, maar willen dit nog verder integreren als werkingsmiddel. Een mix van (bepaalde) rollen en functies in wisselende samenstelling is ons handelsmerk.
- Het beleidsplan 2026-2030 bouwt verder op dit beleidsplan, het is geen copy-paste maar een verdere uitwerking van de opgebouwde expertise in deze beleidsperiode. Vb. verbinding, kritische rol en meerstemmigheid,

Evaluatie interne werking

- De medewerkers zijn tevreden over de organisatiecultuur. Citizenne kent een uitgesproken empowermentcultuur, gecombineerd met twee subculturen zijnde de persoons- en de takencultuur. Kenmerkend hier zijn: inspraak, participatie en autonomie gecombineerd met aanpassingsvermogen, flexibiliteit en creativiteit. De principes van waarderend werken die centraal staan in de organisatieontwikkeling worden op prijs gesteld. Deze organisatiecultuur zorgt er mee voor dat Citizenne kan rekenen op gemotiveerde medewerkers die de organisatie trouw zijn (intern) en leidt tot een grote klanttevredenheid (extern) (zie stakeholders-bevraging).
- Citizenne heeft een duidelijke maatschappelijke functie/rol die als een uitdaging wordt beschouwd door de medewerkers. Ze geven aan een impact te hebben in de stedelijke context. Dit werkt motiverend.
- Citizenne speelt snel en flexibel in op veranderingen en evoluties binnen haar werkcontext, zijnde de Brusselse samenleving. De visie en het beleid geformuleerd als samenlevingsuitdagingen vanuit een waarderend perspectief, vastgelegd in 5-jaarlijkse beleidsplannen, geven de medewerkers richting binnen een snel veranderende context.
- De medewerkers zijn deskundigen in het opzetten van sociaal-culturele leercontexten. Tijd en middelen worden vrij gemaakt om de kennis en de talenten van de medewerkers te ontwikkelen. Levenslang leren is ook intern een belangrijk motto.

- Er is een goede samenwerking. Medewerkers geven aan dat ze elkaar vinden en dat ze elkaar goed aanvullen qua expertise en sterke punten (I+I=III). De samenwerking wordt geruggesteund door:
 - **een dubbele teamstructuur**
Enerzijds een teamvergadering (om de 3 weken) waarin de gehele werking wordt besproken. Anderzijds een ...team (educatief team, eveneens om de 3 weken) waarin het elkaar ondersteunen in het werk en het elkaar versterken in het professioneel handelen centraal staat. Dit laatste staat nog niet op punt en dient verder uitgebouwd en gebruikt te worden in functie van de doelstellingen. De frequentie staat wel op punt.
 - **ad hoc project- en taakgroepen i.f.v. de organisatie van het werk**
Doordat het team vrij klein is en door de expertisedomeinen, zijn er vaak dezelfde samenwerkingen. Niettemin is het een aandachtspunt om meer in een wisselende constellatie samen te werken. Dit is belangrijk om het gevaar op 'eilandcultuur' te counteren. Ook het bewaken van het evenwicht tussen autonomie en samenwerking is belangrijk.
 - **2-daagse i.f.v. planning en evaluatie (jaarlijks)**
Er wordt veel waarde gehecht aan dit belangrijke moment in een pdca-context. De medewerkers geven aan dat nog meer aandacht kan besteed worden aan evaluatie.
- Er heerst een groot 'wij-gevoel'. Citizenne wordt geschraagd door een warm, betrokken team met een grote zorgzaamheid naar elkaar toe. Er wordt veel gelachen, humor is belangrijk.
- Medewerkers zijn over het algemeen tevreden over het leiderschap binnen de organisatie. Er is veel vertrouwen in elkaar en geloof in de medewerkers. De leidinggevende is oprecht betrokken. Het situationeel leiderschap¹⁵ in de organisatie wordt gesmaakt. Dit maakt dat er een goed evenwicht in het sturen, coachen en ondersteunen van medewerkers en het delegeren. Hoe?
 - Werkgesprekken: zijn gemakkelijk te verkrijgen en altijd mogelijk.
 - Functioneringsgesprekken: minstens tweejaarlijks voor alle medewerkers, jaarlijks voor nieuwe medewerkers. Medewerkers geven aan dat dit meer frequent zou mogen zijn.
- Er is ruimte binnen de organisatie voor uitdagingen, vernieuwing en risico's. In een klein team is het moeilijk om een evenwicht te bewaren tussen consolidatie van het bestaande en ruimte voor vernieuwing.

¹⁵ Situationeel leiderschap is je leiderschapsstijl afstemmen op de opdracht, het project of de persoon. Door je leiderschap per situatie af te stemmen beïnvloed je het gedrag van verschillende medewerkers optimaal om zo als geheel het beste resultaat te halen.

3.3. SWOT

STERKTES (Strengths)		ZWAKTES (Weaknesses)	
Sterkte 1	Citizenne is inclusief en divers <ul style="list-style-type: none"> • Superdiversiteit loopt als een rode draad zowel door de context als in de werking • Citizenne benadert diversiteit als een rijkdom 	Zwakte 1	Citizenne heeft een brede werking <ul style="list-style-type: none"> • Het maakt het onduidelijk voor (potentiële) partners wat we allemaal doen en voor wie • Moeilijk om zichtbaar te maken wat Citizenne allemaal doet (reeds verbeterd, zie SWOT COMM)
Sterkte 2	Citizenne bereikt een gemengd publiek <ul style="list-style-type: none"> • Citizenne bereikt mensen met verschillende achtergronden • Diversiteit in het publiek: origine, sociaal-economische achtergrond, interesses, politieke voorkeur (= weerspiegeling van de Brusselse bevolking) 	Zwakte 2	Citizenne heeft een trouw publiek wat vernieuwing moeilijker maakt
Sterkte 3	Citizenne zorgt voor een mix van mensen in haar sociaal-culturele praktijken <ul style="list-style-type: none"> • Bij Citizenne kom je mensen tegen die je anders niet zou ontmoeten • De gemixte groepen zorgen voor een bijzondere leerervaring bij de deelnemers. Soms wat onwennig, maar je leert nieuwe mensen kennen buiten je eigen homogeen kringetje. 	Zwakte 3	Diversiteit in het team blijft een aandachtspunt
Sterkte 4	Citizenne zorgt voor ontmoeting en verbinding <ul style="list-style-type: none"> • Citizenne slaagt er in mensen samen te brengen en verbindingen te creëren. • Citizenne zorgt voor menselijkheid, voor en met mensen • Citizenne brengt Brusselaars bij elkaar • Citizenne is samen-zijn • Door nabijheid zorgt Citizenne voor verbondenheid (bottom up) 	Zwakte 4	Stopzetten, verzelfstandigen, loslaten van projecten is soms moeilijk.
		Zwakte 5	Elkaar versterken en ondersteunen als Citizenne-medewerkers kan beter.

STERKTES (Strengths)		ZWAKTES (Weaknesses)	
Sterkte 5	<p>Citizenne is laagdrempelig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citizenne werkt drempels weg (financieel, taal, locatie, uren, ...) • Citizenne werkt in verschillende talen, taal is geen barrière om deel te nemen • Activiteiten zijn niet duur en dat maakt een verschil • Citizenne werkt met vertrouwde aanspreekpunten (begeleiden eigen activiteiten) • Citizenne gaat naar mensen toe 		
Sterkte 6	<p>Citizenne heeft een ruim en divers aanbod</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citizenne zorgt voor variatie in aanbod, zowel qua thema's, als vorm, als duurtijd • Citizenne werkt taboedoorbrekend • Citizenne speelt voortdurend in op de actualiteit in haar aanbod • Citizenne heeft een sterke projectwerking 		
Sterkte 7	<p>Citizenne is methodisch sterk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verrassend, gedurfd, out of the box, vernieuwend • Citizenne reikt nieuwe perspectieven aan, niet in het minst door met andere deelnemers uit te wisselen. Leren van en met elkaar wordt gewaardeerd. • Citizenne hanteert veel verschillende methodieken, aangepast aan de doelgroep • Citizenne heeft expertise in groepsdynamische processen en brengt mensen samen op een diepere manier. • Citizenne werkt haar activiteiten en projecten met zorg uit. 		
Sterkte 8	<p>Citizenne ademt Brussel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citizenne heeft Brussel en haar inwoners steeds als vertrekpunt • Citizenne heeft een grote kennis van Brussel en Brusselse organisaties • Citizenne beweegt zich door Brussel 		
Sterkte 9	<p>Citizenne staat voor sociaal-cultureel werk vanuit kracht en mogelijkheden en niet vanuit zieligheid (hoop, waarderend werken)</p> <ul style="list-style-type: none"> • deelnemers, deelhebbers, vrijwilligers voelen zich gewaardeerd • Citizenne empowert mensen ook in kwetsbare posities • Citizenne zet mensen in hun kracht (inzetten op talenten) 		

STERKTES (Strengths)		ZWAKTES (Weaknesses)	
Sterkte 10	Citizenne zorgt voor leerplezier		
	<ul style="list-style-type: none"> • Citizenne prikkelt de nieuwsgierigheid (cf. missie) • Citizenne reikt nieuwe invalshoeken aan (cf. missie en SD) 		
Sterkte 11	Citizenne besteedt veel aandacht aan een warme en veilige omkadering wat de leerimpact verhoogt		
	<ul style="list-style-type: none"> • Citizenne als veilige haven in vaak moeilijke en stressvolle dagdagelijkse omstandigheden van deelnemers • Citizenne staat voor een warm onthaal door de begeleiders • Citizenne zorgt voor een thuisgevoel en een open, gezellige sfeer. 		
Sterkte 12	Citizenne is een graag geziene partner in het Brussels veld		
	<ul style="list-style-type: none"> • Citizenne heeft een interessant publieksbereik en doelgroepenwerking (vb voor culturele spelers). • Citizenne heeft een groot en sterk netwerk • Citizenne werkt veelvuldig samen • Citizenne werkt samen met partners op een flexibele manier (bewegend volgens de projecten)/langdurig en kortlopend/win-win; elkaar aanvullend • Citizenne werkt complementair in samenwerkingen (doelgroep, publiek, activiteiten, ...) • De expertise van CZ in niet-formele leerprocessen genereert een meerwaarde in samenwerkingen met belendende sectoren (vb Brusselleer, Lokale Dienstencentra, ...) 		
Sterkte 13	Citizenne is expert in participatief werken		
Sterkte 14	Citizenne breidt het netwerk van mensen uit – meer sociale contacten		
Sterkte 15	Citizenne werkt politiserend/aan engagement op de omgeving van deelnemers		
	We spelen in op de dagelijkse context van mensen en zetten dingen in beweging		

KANSEN (Opportunities)		BEDREIGINGEN (Threats)	
Kans 1	Vierde pijler participatie en netwerking ihkv inburgering	Bedreiging 1	CZ is een kleine organisatie in een complex gebied.
Kans 2	Het belang van niet-formeel leren neemt toe		• Chaotisch werkveld met veel versnippering en veel verschillende spelers (formeel/niet-formeel, groot/klein, ...)
	• Niet-formeel leren als alternatief/aanvulling voor formeel leren - mensen in precare omstandigheden vallen vaak uit de formeel-leren boot	Bedreiging 2	Brussel is een stad met een groot gebrek aan 'sense of belonging', veel mensen die niet het gevoel hebben 'erbij te horen'.
Kans 3	Publieke ruimte en cultuur als verbinders	Bedreiging 3	Groeiende ongelijkheid en stijgende armoede
Kans 4	Sterk georganiseerd Nederlandstalig SCW		• Grote kloof tussen hoog- en laaggeschoolden.
	• Onder meer door N22 (GC's) • Veel nieuwe SCW-initiatieven binnen verschillende gemeenschappen zowel formeel als informeel • Ruim aanbod aan vrijetijdsbesteding: cultuur, sport, etc. • CZ maakt deel uit van de Vlaamse Gemeenschap in Brussel	Bedreiging 4	Racisme en discriminatie
Kans 5	Voortschrijdend inzicht rond diversiteit en sociale ongelijkheid	Bedreiging 5	Toenemende polarisering
	• Kruispuntdenken, witte privileges... -> grote bereidheid om kritisch naar eigen referentiekader te kijken • Superdiversiteit als kans (minderheden vormen meerderheid) - Bxl is een labo op vlak van superdiversiteit • Superdiversiteit zorgt voor een grote sociale en culturele rijkdom – de hele wereld is in Bxl – Bxl kent na Dubai de meeste nationaliteiten	Bedreiging 6	Brussel als gesegregeerde stad van minderheden (verschillende werelden)

KANSEN (Opportunities)		BEDREIGINGEN (Threats)	
Kans 6	Toenemende vraag naar oefenkansen Nederlands	Bedreiging 7	De toenemende druk en gejaagdheid in de samenleving
		Bedreiging 8	Middenveld en civiel sociaal perspectief staan onder druk
		Bedreiging 9	Toenemende digitalisering van de samenleving en het dagelijks leven
			<ul style="list-style-type: none"> • Ongelijke toegang tot digitalisering • Toenemend belang van mediawijsheid • Fake news/Fast news
		Bedreiging 10	De levenskwaliteit is geen evidentie in Brussel
			<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaamheid, klimaat, ecologie, luchtkwaliteit, verkeer/mobiliteit, slechte huisvesting • Welzijn en gezondheid onder druk in grootstedelijke context • Brussel is een dense stad (mensen zitten dicht op elkaar)
		Bedreiging 11	Steeds minder mensen hebben tijd/geld/ruimte/... om deel te nemen aan vrije tijd
		Bedreiging 12	Globale conflicten landen vaak het eerst in Brussel, gevoel van machteloosheid

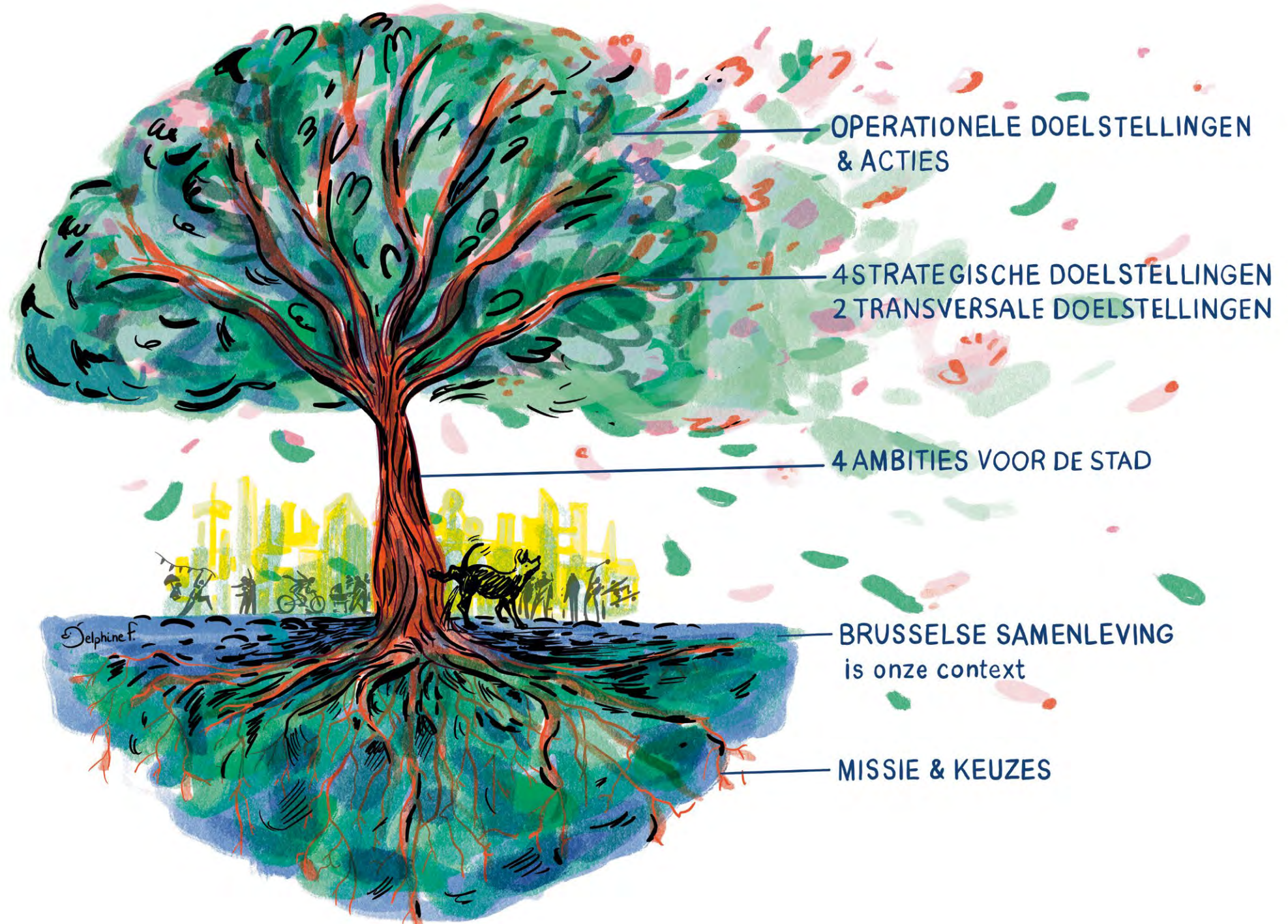
**AMBITIES,
STRATEGISCHE
EN OPERATIONELE
DOELSTELLINGEN**

HOOFDSTUK IV: VAN SWOT OVER AMBITIES NAAR DOELSTELLINGEN

4.1. Doelstellingenkader

Het doelstellingenkader van Citizenne omvat vier ambities, vier strategische en twee transversale doelstellingen. Ons doelstellingenkader vloeit voort uit het samenspel van:

- **onze decretale opdracht: drie rollen en vier functies**
- **de missie en de visie (en keuzes) van Citizenne**
- **de maatschappelijke contextanalyse waarin we drie kernuitdagingen zien: hyperdiversiteit, sociale ongelijkheid/kansarmoede, nood aan verbinding/ontmoeting**
- **onze ambities voor de stad waaraan we via de strategische doelstellingen een bijdrage leveren**
- **operationele doelstellingen die de strategische doelstellingen waarmaken.**



Citizenne formuleert 4 ambities voor de stad, ingegeven door de maatschappelijke contextanalyse en de bredere gegevensverzameling:

AMBITIES

- 1 Een stad waar mensen solidair zijn, zich verbinden met elkaar en zich verbonden voelen.**
- 2 Een stad waar minder gehoorde narratieven versterkt worden en een plek krijgen.**
- 3 Een stad waar mensen een open, kritische houding hebben en verschillende perspectieven verkennen.**
- 4 Een stad waar alle mensen toegang hebben tot leren.**



4.2. Strategische Doelstellingen

De strategische doelstellingen leveren - in beleidsperiode 2026-2030 - een bijdrage om deze bredere ambities te realiseren. Hierna schetsen we de **verantwoording van de strategische doelstellingen vanuit de contextanalyse en de missie, visie en expertise van Citizenne**.

Strategische Doelstelling 1: Het sociaal en cultureel kapitaal van onze deelnemers is versterkt.

Brussel heeft een hyperdiverse bevolking, maar verbinding tussen verschillende sociale groepen blijft beperkt. Mensen blijven vaak binnen hun eigen netwerken en buurten, waardoor kansen ongelijk verdeeld worden en groepen elkaar minder spontaan ontmoeten. Uit de contextanalyse blijkt ook duidelijk een ongelijke toegang tot vrijetijdsbesteding, tot leren - zowel formeel als niet-formeel - en dus een enorme kloof tussen kansarm en kansrijk.

In de vorige beleidsperiode is gebleken dat Citizenne een 'krak' is in het organiseren van laagdrempelige ontmoetingen voor een mix van mensen, het creëren van warme en veilige leercontexten en -processen waar mensen van en met elkaar kunnen leren. Het opzetten van netwerken die mensen en groepen versterken en empoweren is tevens een verwacht resultaat uit de stakeholdersbevraging. Met de uitspraak van Nelson Mandela als inspiratiebron - 'Education is the most powerful *weapon to change the world*' - gaan we hiermee aan de slag in 2026-2030.

Strategische Doelstelling 2: Het Brussels sociaal-culturele landschap is verrijkt door het toevoegen van nieuwe narratieven en praktijken.

De contextanalyse schetst een stad met een rijk en veelzijdig sociaal-cultureel werkveld, maar ook met een dynamische onderstroom van culturele initiatieven die ontstaan in de wijken en gemeenschappen zelf. Deze vormen een 'meerstemmig orkest' van formele organisaties, informele

netwerken en bottom-up initiatieven.

Het zijn werelden die vaak nog gesegregeerd van elkaar bestaan. Citizenne speelt hierin een belangrijke rol als inclusieve speler die zich op het terrein beweegt en een breed en divers publiek bereikt. Citizenne ademt Brussel en is bovendien een graag geziene partner in het sociaal-culturele veld waardoor we sterke samenwerkingen kunnen opzetten om een reële impact te genereren.

Strategische Doelstelling 3: Onze deelnemers hebben hun eigen referentiekader verbreed door het verkennen van verschillende perspectieven rond maatschappelijke kwesties.

Het vertrouwen in de democratie neemt af en maatschappelijke debatten raken steeds meer gepolariseerd. Discussies gaan vaak niet alleen over de inhoud, maar weerspiegelen ook bredere maatschappelijke posities. Fake news en fast news zijn overal en wakkeren de vaak toxische polarisering aan, terwijl de vaardigheden die een democratische polarisering mogelijk maken, pijlsnel afnemen. Zeker in deze majority-minority stad - waar het verschil net het gemeenschappelijke is - is het verkennen van verschillende perspectieven rond samenlevingskwesties essentieel. Citizenne heeft expertise in het aanpakken van moeilijke thema's op een laagdrempelige en innovatieve manier. Ook hier komt onze sterkte dat we ons in veel groepen en gemeenschappen bewegen, goed van pas.

Strategische Doelstelling 4: Brusselaars die leerdrempels ervaren zijn ondersteund door het maatwerk van Citizenne.

In deze hyperdiverse stad met groeiende ongelijkheid vallen steeds meer mensen uit de (leer)boot. Dit heeft vele oorzaken. Structureel doordat grond- en mensenrechten onder druk komen te staan en steeds meer voorwaardelijk worden. Maar ook persoonsgebonden oorzaken spelen een rol zoals onvoldoende kennis van één van de landstalen, niet de juiste papieren hebben, slechte ervaringen met de formele systemen, over te weinig middelen beschikken,

Citizenne staat voor sociaal-cultureel werk vanuit kracht en mogelijkheden en stelt leerplezier centraal. We zorgen voor een warme, veilige omkadering en zijn expert in het opzetten van laagdrempelige, interactieve leercontexten die de nieuwsgierigheid prikkelen. Dit doen we ook en in het bijzonder voor mensen uit kansengroepen/mensen die leerdrempels ervaren.

Transversale Doelstelling 1:
Citizenne maakt werk van de verjonging van haar publiek; jonge mensen vinden de weg naar de werking van Citizenne

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is een relatief jonge stad hoewel de veroudering ook hier langzaam maar zeker toeneemt. In Brussel zien we een groot aandeel jongeren met hyperdiversiteit als belangrijkste gemeenschappelijke kenmerk. Tegelijk toont de deelnemersbevraging van het departement CJM dat publiek in de brede sociaal-culturele sector weinig vernieuwing kent. Citizenne zet haar expertise in om met innovatieve sociaal-culturele methodieken jonge Brusselaars te betrekken bij onze werking.

Transversale Doelstelling 2:
Citizenne ontwikkelt zich verder als netwerkorganisatie.

Van bij haar ontstaan is samenwerking en netwerking een belangrijke strategie om de impact en de zichtbaarheid van Citizenne te vergroten in de chaotische context van Brussel. Ondertussen is dit inherent verbonden met de werking maar blijft het belangrijk om hier verder in te groeien en dus per beleidsperiode een specifieke strategie voor deze groei te kiezen. In de beleidsperiode 2021-2025 ging het voornamelijk om het vergroten van het partnernetwerk, ook over sector- en taalgrenzen heen. In de nieuwe beleidsperiode 2026-2030 willen we vanuit deze netwerkfunctie inzetten op samenlevingskwesties die een grote en brede slagkracht vereisen.

4.3. Van Strategische naar Operationele Doelstellingen

De operationele doelstellingen (OD) zorgen voor een concrete uitwerking van de strategische doelstellingen en geven weer wat Citizenne zal ondernemen om deze strategische doelstellingen (SD) waar te maken.



STRATEGISCHE DOELSTELLING

1

Het versterken van sociaal en cultureel kapitaal houdt in dat we onze deelnemers ondersteunen in het opbouwen van waardevolle netwerken en het ontwikkelen van culturele vaardigheden. Dit bevordert niet alleen hun persoonlijke groei, maar ook hun betrokkenheid bij de samenleving. Sociaal en cultureel kapitaal is het netwerk van contacten, relaties en hulpbronnen (kennis, opleiding, vaardigheden) die mensen hebben. Beide vormen van kapitaal dragen bij aan iemands vermogen om succesvol te functioneren in de samenleving en hebben invloed op persoonlijke en collectieve ontwikkeling.

Het sociaal en cultureel kapitaal van onze deelnemers is versterkt.

#durfontmoeten
#vergrootjenetwerk
#neverstoplearning

Operationele doelstellingen

- **Citizenne creëert nieuwe en ontwikkelt bestaande Learning Communities (LC) verder. (OD 1.1.)**

Indicator:

- Kwalitatieve voortgangsrapportage
- In deze beleidsperiode richt Citizenne minstens 2 nieuwe LC's op (oprichten of ondersteunen)

- **Citizenne organiseert knooppuntmomenten tussen haar LC's en groepen, zo verbreden onze deelnemers hun sociaal netwerk (bridging) (OD 1.2.)**

Indicator:

- minstens 1 groter knooppuntmoment op jaarbasis + kwalitatieve beschrijving van de netwerking.

- **Citizenne organiseert praktijken waarin ontmoeting en verbinding tussen mensen met verschillende leefwerelden tot stand komt. Publieke ruimte en cultuur (in de brede zin) zien we als uitstekende verbinders. (OD 1.3)**

Indicator:

- minstens 1 project in de loop van de beleidsperiode in de publieke ruimte
- gemiddeld 8 activiteiten per werkjaar

- **Citizenne versterkt het empathisch vermogen van haar deelnemers. (OD 1.4)
Citizenne ontwikkelt hiervoor een set aan leerpraktijken. vb. conflicthantering, dialogeren, mentaal welzijn...**

Indicator:

- jaarlijkse werking – aan het eind van de beleidsperiode heeft Citizenne minstens 4 leerpraktijken ontwikkeld die elk minstens 3 maal werden georganiseerd.



Delphine f.

STRATEGISCHE DOELSTELLING

2

Het Brussels sociaal-culturele landschap is verrijkt door het toevoegen van nieuwe narratieven en praktijken.

#nieuwe stemmen
#wordscrateworlds

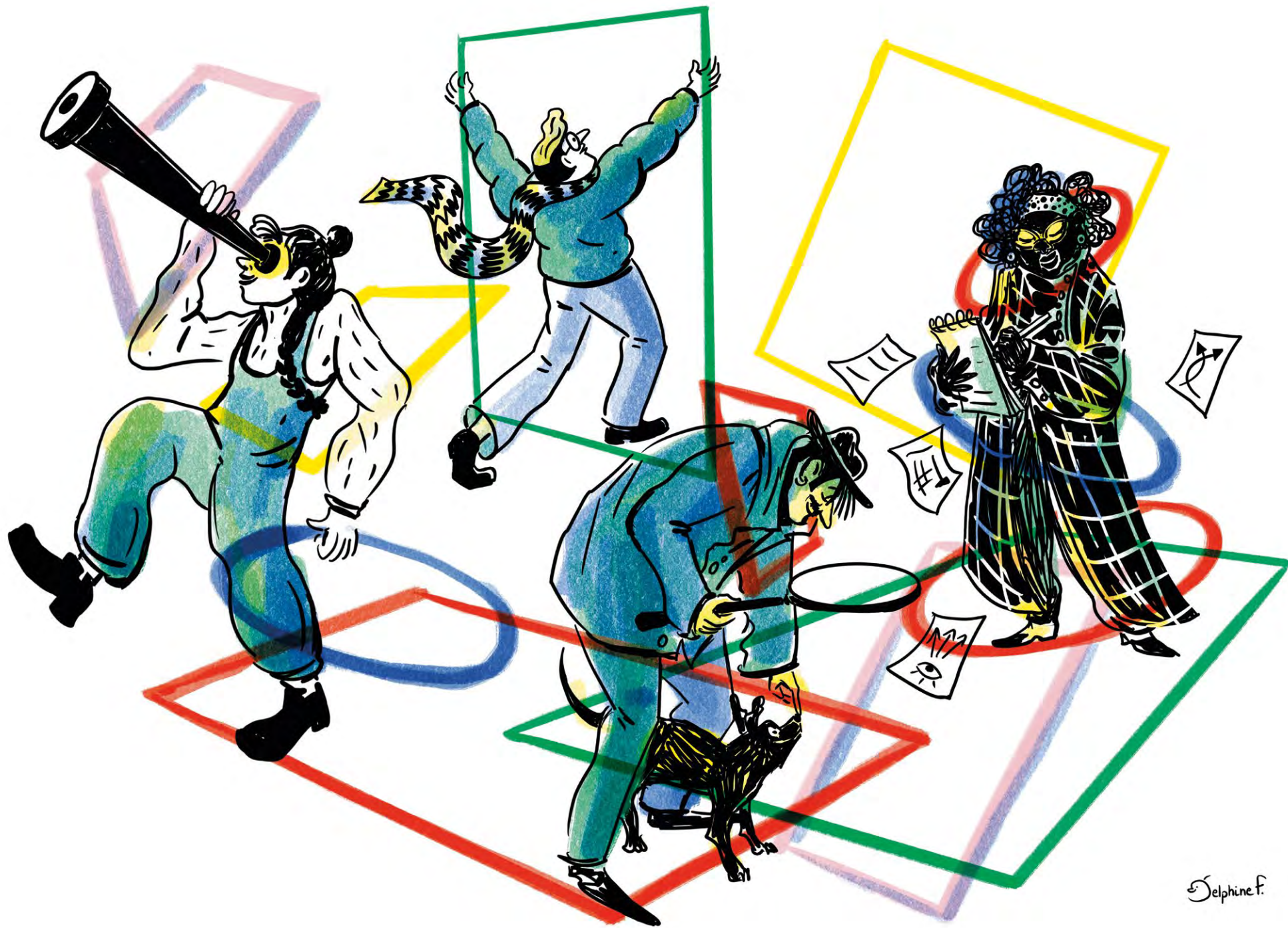
In een stad die leeft van diversiteit en dynamiek, brengt Citizenne inclusieve en inspirerende verhalen naar voren. Verhalen die vaak onderbelicht blijven door posities en privileges van groepen in de samenleving die niet tot de norm behoren. We creëren ruimte voor verschillende en andere stemmen, verhalen en beelden, die de rijkdom van Brussel weerspiegelen, en tegelijkertijd ontwikkelen we nieuwe culturele vormen die aansluiten bij de hedendaagse hyperdiverse realiteit. Zo dragen we bij tot een systemische verandering binnen de Brusselse samenleving waarin cultuur een verbindende rol speelt en bijdraagt tot sociale cohesie.

Operationele doelstellingen

- **Citizenne zet processen op met mensen en groepen om minder gehoorde narratieven vorm te geven. (OD 2.1)**
- **Citizenne ontwikkelt praktijken die deze nieuwe narratieven een podium geven en verbreedt zo het sociaal-culturele landschap. (OD 2.2)**

Indicator:

- we kiezen minstens twee verschillende narratieven in deze beleidsperiode. In ieder traject zetten we een gelijkwaardig (lerend) partnerschap op met minstens 2 partners. Per traject is er minstens één toonmoment naar het brede publiek.



Delphine F.

STRATEGISCHE DOELSTELLING

3

We dagen het referentiekader van onze deelnemers uit en verrijken het, gebruik makend van de meerstemmige realiteit van Brussel. Meerstemmigheid is voor ons essentieel, omdat het de basis legt voor een open en democratische dialoog. We creëren ruimtes waar deelnemers zich verdiepen in de maatschappelijke thema's die hen raken en waar ze kunnen leren van elkaar.

Onze deelnemers hebben hun eigen referentiekader verbreed door het verkennen van verschillende perspectieven rond maatschappelijke kwesties.

#meerstemmigheid
#democratie
#politiseren

Operationele doelstellingen

- **Citizenne versterkt de democratische vaardigheden van de deelnemers. (OD 3.1)**

Indicator: minstens 3 nieuwe trainingen in de beleidsperiode die elk minstens 5x worden gegeven.

- **Citizenne versterkt de deelname aan en de kennis over democratie door het opzetten van een variatie aan leerpraktijken. (OD 3.2)**

Indicator: in de periode 2028-2030 (n.a.v. de verkiezingsjaren) organiseren we minstens 12 activiteiten.

- **Citizenne organiseert 'safe & brave(r) spaces'. (OD 3.3)**

Indicator: jaarlijkse rapportage.

- **Citizenne ontwikkelt leerpraktijken waardoor de deelnemers racisme en grensoverschrijdend gedrag herkennen en daartegen kunnen reageren. (OD 3.4)**

Indicator: we bevragen minstens 25 procent van de deelnemers naar de impact van de vorming/training.

- **Citizenne werkt in deze beleidsperiode samen met andere Avansa's een gezamenlijk project rond 'democratie' uit. (OD 3.5)**

Indicator: jaarlijkse opvolging van het opgestelde projectontwikkelingsplan.



STRATEGISCHE DOELSTELLING

4

Levenslang leren is een fundamenteel mensenrecht waar Citizenne op inzet. Een uitdaging in de hyperdiverse context van Brussel waar we innovatieve niet-formele leercontexten ontwikkelen die zoveel mogelijk drempels zoals bijvoorbeeld taal en andere sociaal-culturele barrières, proberen te overwinnen.

** Brusselaars die leerdrempels ervaren, maken integraal deel uit van de werking van Citizenne. We nemen hen mee in alle strategische doelstellingen en hebben ook daar aandacht voor (leer)drempels. In deze SD ligt de focus op innovatief en creatief maatwerk toegespitst op Brusselaars die leerdrempels ervaren.*

Brusselaars die leerdrempels ervaren zijn ondersteund door het maatwerk van Citizenne*.

#opmaat
#neverstoplearning

Operationele doelstellingen

- **Citizenne ontwikkelt leerpraktijken (vormingen/trainingen) voor organisaties die werken met mensen in precare omstandigheden. Deelnemers leren d.m.v. interactieve leercontexten en methoden bij over zichzelf, de anderen en de stad. (OD 4.1)**

Indicator:

- jaarlijkse rapportering.

- **Citizenne inspireert andere organisaties met haar creatieve en laagdrempelige methodieken. (OD 4.2)**

Indicator:

- gemiddeld 3 inspiratiemomenten per jaar.

- **Citizenne creëert oefenkansen Nederlands (OD 4.3)**

Indicator:

- minstens 1 project in de loop van de beleidsperiode in de publieke ruimte
- gemiddeld 8 activiteiten per werkjaar

- **Citizenne versterkt het empathisch vermogen van haar deelnemers. (OD 4.4)**
Citizenne ontwikkelt hiervoor een set aan leerpraktijken.

Indicator:

- jaarlijkse voortgangsrapportage, indicator zal verder ingevuld worden na experimentele fase die loopt in 2025. Het veld rond oefenkansen Nederlands is in volle ontwikkeling over verschillende sectoren heen (welzijn, onderwijs, sport, sociaal-cultureel...).



TRANSVERSALE DOELSTELLING

1

**Citizenne maakt werk van de
verjonging van haar publiek.**

#powertothe(young)people

Operationele doelstellingen

- **Cz ontwikkelt specifieke praktijken en methodieken aansluitend bij de leefwereld van jongeren (18 tot 35)**

Indicator:

- We voeren een nulmeting uit in 2025. We verhouden ons in de nieuwe beleidsperiode twee maal t.o.v. de nulmeting.

TRANSVERSALE DOELSTELLING

2

**Citizenne ontwikkelt zich verder
als netwerkorganisatie. Vanuit deze
netwerking-functie pakken we
samenlevingskwesties aan die een
grote en brede slagkracht vereisen.**

#vergrootjeimpact

Operationele doelstellingen

- **Citizenne treedt toe tot of zet netwerken op i.f.v. urgente samenlevingskwesties en vertaalt dit naar eerstelijnspraktijken.**

Indicator:

- we zetten tijdens deze beleidsperiode trajecten op rond minstens 2 urgente kwesties.

Koppeling tussen de SWOT en de Operationele Doelstellingen

STERKTES	KANSEN	K1 Inburgering	K2 Belang niet-formeel leren	K3 Publieke ruimte en cultuur als verbinders	K4 Sterk sociaal-cultureel werkveld	K5 Inzicht diversiteit	K6 Oefenkans NL
	TO DO = INVESTEREN						
S1	Inclusief/divers						
S2	Gemengd publiek			OD1.3 Ontmoeting		OD3.3 Safe&brave spaces	
S3	Mix van mensen			OD1.3 Ontmoeting			
S4	Ontmoeting/verbinding		OD1.1 Learning Communities	OD1.3 Ontmoeting			
S5	Laagdrempelig						
S6	Ruim divers aanbod			Od2.2 Praktijken podium	OD2.2 Praktijken podium	OD3.1 Democratische vaardigheden	
S7	Methodisch sterk			OD2.2 Praktijken podium	OD2.2 Praktijken podium OD4.1 Op maat van preciaire OD4.2 Inspireert anderen	OD3.1 Democratische vaardigheden	
S8	Ademt Brussel			OD2.2 Praktijken podium	OD 2.2. Praktijken podium		
S9	Kracht en mogelijkheden	OD4.3 NL een kans	OD 4.3. Oefenkansen				OD4.3 NL een kans
S10	Leerplezier		OD 1.1 Learning communities			OD3.3 Safe&brave spaces	
S11	Warm en veilig				OD 4.2. Inspireert anderen		
S12	Graag geziene partner						
S13	Expert participatief werken		OD1.1 Learning communities	OD2.3 Praktijken podium	OD 2.2. Praktijken podium		
S14	Netwerk uitbreiden						

STERKTES	BEDREIGINGEN								
	B1 Kleine organisatie	B2 Geen "sense of belonging"	B3 Ongelijkheden	B4 Discriminatie	B6 Segregatie	B7 Druk	B8 Democratie onder druk	B9 Digikloof	B10 Levenskwaliteit
	TO DO = AANPAKKEN								
S1 Inclusief/divers				OD3.4 Reageren					
S2 Gemengd publiek									
S3 Mix van mensen									
S4 Ontmoeting/verbinding			OD1.1 Learning communities	OD1.4 Vaardigheden empathie	OD1.2 Knooppunt	OD1.4 Vaardigheden empathie			OD1.4 Vaardigheden empathie
S5 Laagdrempelig			OD 4.1 Op maat						
S6 Ruim divers aanbod							OD3.1. Democratische vaardigheden OD3.2 Verkiezingen	OD3.1 Democratische vaardigheden	
S7 Methodisch sterk	OD4.2 Inspireert anderen		OD2.1 Minder gehoorde narratieven OD 4.1 Op maat	OD 1.4. Vaardigheden empathie		OD 1.4 Vaardigheden empathie	OD 3.1. Democratische vaardigheden	OD 3.1. Democratische vaardigheden	OD1.4 Vaardigheden empathie
S8 Ademt Brussel									
S9 Kracht en mogelijkheden									
S10 Leerplezier									
S11 Warm en veilig			OD1.1 Learning communities						
S12 Graag geziene partner	OD4.2 Inspireert anderen						OD3.5 Avansa's democratie		
S13 Expert participatief werken			OD 2.1 Minder gehoorde narratieven						
S14 Netwerk uitbreiden					OD 1.2. Knooppunt				

PARTICIPATIE EN VRIJWILLIGEN BIJ CITIZENNE

HOOFDSTUK V: PARTICIPEREN EN VRIJWILLIGEN BIJ CITIZENNE

5.1. Participatiebeleid

Participatie is een begrip dat veel ladingen dekt.

Het kan gaan over “deelnemen” en/of “meebouwen”, waarbij beide aspecten niet vanzelfsprekend zijn voor sommige (groepen) mensen¹⁶. Een andere definitie is: “Participatie is een proces waarbij individuen, groepen en organisaties invloed uitoefenen op en controle delen over collectieve vraagstukken, beslissingen of diensten die hen aangaan”¹⁷.

Participatie is bovendien een fundamenteel democratisch recht, maar door de groeiende (sociale) ongelijkheden in Brussel geen evidentie.

Sinds het ontstaan van Citizenne loopt participatie als een rode draad doorheen haar werking (zie ook: Historische context). Citizenne creëert leeromgevingen waar verschillende stemmen en perspectieven worden gehoord en gewaardeerd.

Het participatiebeleid van Citizenne omvat strategieën en maatregelen om de participatie van mensen aan de samenleving te vergroten en inclusie en gelijkheid te bevorderen. We doen dit door Brusselaars te stimuleren van ‘deelnemen’ tot ‘meebouwen’.

Dit doen we door:

Brede werking voor alle Brusselaars (= deelnemen)

Citizenne is een open organisatie waar iedereen welkom is: we richten ons op een brede doelgroep van Brusselaars vanaf 18 jaar. We werken actief drempels tot deelname weg¹⁸, en focussen daarvoor op:

- **Bereikbaarheid:** activiteiten vinden plaats op locaties waar mensen al samen komen; Citizenne gaat zoveel mogelijk naar mensen toe. We selecteren zorgvuldig locaties om ervoor te zorgen dat iedereen kan deelnemen, inclusief mensen die moeilijk te bereiken zijn of een rolstoel gebruiken.
- **Betaalbaarheid:** we hanteren een gedifferentieerd prijzenbeleid (zonder bewijsmiddelen of verantwoording te vragen) en experimenteren met de ‘pay what you can’ formule.
- **Begrijpbaarheid:** in het meertalige Brussel werken we in verschillende talen, maar is Nederlands steeds aanwezig. Ook in onze sociaal-culturele methodiek houden we rekening met taalbarrières en maken we gebruik van visuele en digitale hulpmiddelen. We betrekken onze doelgroep niet alleen bij de werking, maar ook bij het ontwikkelingsproces van onze communicatie.
- **Bruikbaarheid:** we ontwikkelen een aanbod dat aansluit bij de dagelijkse leefwereld en de behoeftes van groepen en gemeenschappen. Het is onze expertise als sociaal-cultureel werkers om deze leefwereld ook te verbreden en nieuwe inspiratie binnen te brengen.

16 <https://www.vlaanderen.be/intern/beleid-en-regelgeving/hulpmiddelen-om-beter-beleid-te-maken/participatie/deelnemen-of-meebouwen-aan-de-samenleving>

17 <https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/wat-is-participatie/definitie-van-participatie/default.aspx>

18 9 b's van toegankelijkheid (integratie-inburgering.be)

Inclusieve Werking (= meebouwen)

- **In co-creatie met deelnemers:** deelnemers creëren mee het aanbod van Citizenne o.a. via learning communities. Bottom-up ontstaat een aanbod dat aansluit bij hun noden en dagelijkse leefwereld. Hierbij gaan we op zoek naar samenwerkingen die het unieke en eigene van mensen meenemen. Hun talenten en inbreng worden gezien en gewaardeerd en zijn essentieel voor vernieuwing binnen de organisatie. We zorgen ervoor dat input van minderheidsgroepen wordt erkend en geïntegreerd. We zoeken naar verbondenheid, zonder de verschillen te negeren.
- **Met aandacht voor verschillende perspectieven en meerstemmigheid ('begripvol' en 'betrouwbaar'):** Citizenne heeft in de beleidsperiode 2021-2025 het concept van 'holding space' omarmd en uitgewerkt, zoals gepresenteerd door Aminata Cairo en Heather Plett. Dit houdt in dat we ruimte(s) creëren waarin vele stemmen en verhalen worden gehoord en erkend, vanuit vertrouwen. We houden rekening met de kruispunten van verschillende identiteiten en sociale categorieën, zoals gender, ras, klasse, seksuele oriëntatie, leeftijd, en meer.
- **In samenwerking:** om deelnemers en kansengroepen te kunnen bereiken als deelnemer en/of meebouwer is samenwerking een belangrijke factor. Meer dan 90% van haar praktijken wordt door Citizenne dan ook opgezet in samenwerking met formele organisaties, minder formele groepen, sleutelfiguren uit gemeenschappen, Die samenwerkingen kennen een verschillende vorm en intensiteit naargelang de praktijk of het project. De aandacht voor samenwerking Bij Citizenne zorgt er eveneens voor dat haar '**bekendheid**' wordt vergroot.

5.2. Vrijwilligersbeleid

Citizenne gaat bewust om met vrijwilligers in haar werking. In de beleidsperiode 2021-2026 werd afspraken en beleidslijnen vastgelegd rond de inzet van vrijwilligers in onze organisatie.

Heel wat mensen vrijwilligen bij Citizenne door hun schouders onder onze werking te zetten. Vrijwilligen betekent dat iemand zich inzet voor anderen of de samenleving in de context van een organisatie zonder winstoogmerk¹⁹, in dit geval Citizenne.

Onze projecten of activiteiten vertrekken vanuit een sterke maatschappelijke ambitie. Dit trekt mensen aan die waarden als solidariteit, verbinding, respect en rechtvaardigheid belangrijk vinden. Zij geven de Citizenne-werking vorm en kleur en helpen waar ze kunnen. De lijn tussen deelnemer, geëngageerd persoon, deelhebber en vrijwilliger vervaagt; mensen kunnen ook verschillende rollen aannemen binnen de werking van Citizenne.

Wat doen vrijwilligers bij Citizenne?

Mensen engageren zich bij Citizenne **voor een project** of voor de **algemene werking**: bestuurlijk, inhoudelijk of logistiek en dit voor een korte of lange termijn.

In de vorige beleidsperiode werkte Citizenne een kader uit voor vrijwilligers, gebaseerd op **wederkerigheid**. Zo kunnen mensen hun **talenten inzetten** en meewerken aan wat ze belangrijk vinden (koken in de buurtkeuken, in gesprek gaan in de levende bib, spelen in het forumtheater, ...). Ze participeren vanuit de behoefte iets te **betekenen** voor hun omgeving en voor anderen. Vanuit hun leefwereld geven ze mee vorm aan de werking, wat dan weer een grote meerwaarde is voor de organisatie Citizenne. De werking wordt constant gevoed, wordt **meerstemmig** en realiseert een **grotere gedragenheid en impact**.

19 <https://www.vlaanderenvrijwilligt.be/wetgeving/de-vrijwilligerswet/>

Ons engagement naar de vrijwilligers

Gezien de grote meerwaarde van onze vrijwilligers, waarderen we hen door onder andere een kwaliteitsvolle omkadering te bieden. We trachten deze waar mogelijk te formaliseren. Zo werken we in projecten met een vrijwilligersovereenkomst met duidelijke afspraken over taken, ondersteuning en onkostenvergoeding. De vrijwilligers worden bovendien goed verzekerd.

Binnen Citizenne is het niet één medewerker die verantwoordelijk is voor de vrijwilligers; elke projectmedewerker gaat aan de slag met vrijwilligers vanuit de eigen projecten. De coördinator zorgt voor de vrijwilligers van het bestuur.

Ons beleid is geïnspireerd op de Vijf V's van vrijwilligersbeleid van FARO²⁰:

Vind – Verwelkom – Versterk – Verbeter – Vertrek



Citizenne is geen klassieke leden- of vrijwilligersorganisatie en dus is het **vinden** van vrijwilligers minder prioritair. Soms wordt uitgekeken naar een specifiek profiel, bijvoorbeeld voor een boek voor de levende bib.

Ook voor het bestuur zoeken we soms naar specifieke profielen: repre-

sentativiteit en expertise zijn immers belangrijk. Citizenne doet beroep op haar brede netwerk om geschikte kandidaten te vinden. Nieuwe bestuurders aantrekken blijft geen evidente opgave, gezien de kleine vijver waarin veel sociaal culturele organisaties vissen. Geëngageerde Brusselaars worden over het algemeen overbevraagd. Dit voelen we ook bij andere vrijwilligers. Sommigen combineren vele engagementen (zorgtaken, bij andere organisaties, ...) en we willen zorgzaam zijn met de generositeit van mensen.

Het onthalen (**verwelkom**) en het afscheid (**vertrek**) nemen van vrijwilligers gebeurt meestal vrij spontaan. In een persoonlijk kennismakingsgesprek leren we elkaar goed kennen. Bij het einde van een engagement voorzien we een kleine attentie of waardering.

Het bieden van leerkansen (**versterk**) en feedback (**verbeter**) zorgt ervoor dat vrijwilligers groeien in hun engagement. Voor een organisatie als Citizenne die van leren haar corebusiness maakt, is deze taak op het lijf geschreven. We blijven het idee van 'learning communities' koesteren; groepen mensen werken samen aan een gemeenschappelijk doel en leren van en met elkaar.

20 https://faro.be/sites/default/files/bijlagen/e-documenten/devijfvs_web.pdf

HOOFDSTUK VI: COMMUNICATIEBELEID

6.1. Korte terugblik

Citizenne investeerde de afgelopen twee jaren fors in de verdere ontwikkeling en professionalisering van haar communicatie en in het bijzonder de sociale media kanalen (Facebook en Instagram).

- Op de teamtweedaagse in 2023 bepaalden we samen de rode draden voor onze sociale media communicatie en brachten we opportuniteiten per activiteit en project in kaart.
- We organiseerden vormingen op teamniveau i.v.m. sociale media.
- We stelden richtlijnen op i.v.m. Instagram stories en reels.
- We maken maandelijks een contentplanner waarbij we samen bepalen wie wat aanlevert voor welk kanaal.
- We zochten intensief naar een nieuwe backend of crm-systeem. Tot hiertoe zonder groot succes. We konden wel een nieuw ticketing-systeem implementeren (Ticketmatic) met daaraan gekoppeld een online betaalplatform. We merken wel dat online inschrijven met log-in een drempel is voor sommige deelnemers.

Dat dit gesmaakt wordt, blijkt uit de stakeholdersbevraging en uit de cijfers:

- CZ heeft een heldere communicatie
- CZ zet mensen in hun kracht en dat zie je live maar ook op onze sociale media
- De site is goed gestructureerd, helder, toegankelijk
- E-zine is tof, enthousiast en overzichtelijk
- Communicatie via Whatsapp is duidelijk en op tijd

Website

- 11.000 bezoekers in 2023

Instagram

- 1040 volgers
- Bereik: +308,5%
- Interactie +100%

Facebook

- 2900 volgers, 2700 vind-ik leuk
- Bereik: +108,5%
- Interactie +9%

E-zine

- maandelijks naar 1070 individuen (gemiddeld 950 keer geopend)
- maandelijks naar 390 partners/Brusselse organisaties (gemiddeld 318 keer geopend)

Whatsapp

- Community met 3 actieve groepen met +/- 130 leden per groep

YouTube: i.k.v. samenwerking met Bruzz: "Wat wil je weten?"

- Gemiddeld werd elk filmpje 2.000 keer bekeken
- Uitschieter was het filmpje over bipolariteit: 22.000 keer bekeken!

6.2. Onze communicatie in 2026–2030

We bouwen verder op de fundamenteën van de afgelopen beleidsperiode.

6.2.1. Doelstellingen

Doel 1: uitdragen van onze ambities en waarden

Onze communicatie toont waar Citizenne voor staat en wat ze belangrijk vindt. Ze draagt onze identiteit uit, laat zien welk soort organisatie we zijn en welke waarden we belangrijk vinden: positief, warm, waardierend, open voor iedereen, met een groot hart voor Bxl, constructief, open-minded, speels, inclusief.

Zo weten Brusselaars (en anderen) waar we voor staan.

Doel 2: een warme uitnodiging om mee te doen

Onze communicatie nodigt mensen uit actief deel te nemen aan onze activiteiten.

Het draagt onder meer de volgende boodschappen uit:

- bouw mee aan een positieve en lerende stad, we zien jouw talent,
- kom af en durf ontmoeten/verbinden, voel je minder alleen, leer van anderen,
- we geloven in jou, je bent helemaal welkom zoals je bent,
- wij helpen je navigeren in de complexe stad Brussel,
- kom je blik verbreden en de wereld beter begrijpen,

Doel 3: onze communicatie draagt onze handelingsprincipes en keuzes uit en maakt onze strategische doelstellingen mee waar

Met onze communicatie willen we bijdragen aan een maatschappij waarin we geloven en een alternatief bieden voor het huidige discours. We creëren een discours verrijkt met nieuwe narratieven.

#wordscateworlds

Concreet betekent dat het volgende:

- We gaan voor verbinding en samen i.p.v. polarisering.
- We focussen op wat werkt en spreken ons waardierend uit.
- We tonen een community waarbij iedereen welkom is.

Op die manier realiseren we onze strategische doelstellingen niet alleen door onze educatieve activiteiten maar ook via onze communicatie.

Doel 4: onze impact tonen

De communicatie toont de positieve effecten en de meerwaarde van ons werk. Het laat de impact op maatschappelijk/persoonlijk vlak zien en linkt het aan onze rollen en functies.

Zo overtuigen we beleidsmakers van ons bestaansrecht en vergroten we het maatschappelijk draagvlak voor het belang van sociaal-cultureel werk.

6.2.2. Doelpubliek

1. (Potentiële) deelnemers aan activiteiten - doelgroepen
2. Partners
3. Beleidsmakers

- We communiceren op maat van elke doelgroep via een mix aan communicatiemiddelen en via kanalen waarmee ze vertrouwd zijn.
- Per project of cluster aan activiteiten bakenen we nog meer de potentiële deelnemers en doelgroepen af om gericht te communiceren. Bv. wanneer onze doelgroep voornamelijk jongeren (18-34 jr) zijn, hanteren we andere communicatiekanalen en -middelen dan wanneer we communiceren naar mensen die Nederlands leren. Zeker door het kruispuntdenken te hanteren, is het belangrijk om de doelgroep op een goede manier af te bakenen.
- We onderzoeken hoe en wanneer we meer nieuwe deelnemers kunnen bereiken en hoe en wanneer we bestaande publieken warm houden.

6.2.3. Middelen en kanalen

Website

We plannen een nieuwe site voor de nieuwe beleidsperiode vanuit de nood aan ruimte voor (nog) meer storytelling: een dynamische site als degelijk platform voor meer (audio-)visuele communicatie. We zoeken verder naar een laagdrempeliger online inschrijvingssysteem en een adequaat crm-systeem.

Sociale media

- **Facebook:** we blijven mensen inspireren m.b.t. de thema's die aan bod komen in de werking van Citizenne.
- **Instagram:** we blijven vertellen wie we zijn en wat we doen. Daarnaast zetten we Instagram ook in als onderdeel van projecten zelf (cfr. Ode aan de Eenzaamheid).
- **Whatsapp:** op dit moment zetten we Whatsapp gericht in i.f.v. het bereiken van bepaalde doelgroepen. Dat zijn onder meer die mensen voor wie onze e-zine te talig is en/of die geen mailadres hebben. In de volgende beleidsperiode onderzoeken we of en hoe we dit verder kunnen professionaliseren rekening houdend met de beperkingen van dit medium.
- We doen kleine experimenten met **andere/nieuwe sociale media** en houden de vinger aan de pols (cfr. TikTok).

E-zine

We houden vast aan een maandelijks update aan ons publiek over onze activiteiten en projecten via ons e-zine.

Digitaal voortgangsrapport (www.citizenneverbindt.be)

Tijdens de vorige beleidsperiode maakten we een digitaal voortgangsrapport met als voornaamste doel de overheid op een visuele en verhalende manier zicht te geven op de kern van onze werking en de effecten ervan. We plannen dit verder te gebruiken als aanvulling op geschreven documenten.

Print

Is beperkt en wordt alleen ingezet bij specifieke projecten.

6.2.4. Samen communiceren

Communicatie is binnen Citizenne een teamverhaal en wordt opgenomen door de communicatiemedewerker(s), de coördinator en de educatieve medewerkers. Dat leidt niet alleen tot een meerwaarde voor het communicatieve luik van de werking maar ook voor het educatieve luik.

De communicatiemedewerker is verantwoordelijk voor het communicatiebeleid. Die bewaakt de hoofdlijnen en ziet erop toe dat ze in praktijk omgezet worden. De educatieve medewerkers staan mee in voor de contentcreatie, zij sprokkelen de verhalen en zijn de link tussen de concrete praktijk en de communicatie.

Overleg is hierin een belangrijke sleutel. Onze externe communicatie is een terugkerend agendapunt in elke teamvergadering. Daarnaast wordt er op projectniveau stelselmatig overlegd met de verantwoordelijke educatieve medewerkers.

HOOFDSTUK VII: ORGANISATIEONTWIKKELING EN MEDEWERKERSBELEID

Waarden: waarderend, mensgericht, participatief

Citizenne kiest

- voor een duurzaam professioneel beleid dat ruimte biedt voor groei en vernieuwing,
- voor haar medewerkers die specialisten zijn in het begeleiden van niet-formele leerprocessen en sociaal-culturele praktijken,
- voor een mix van medewerkers met ervaring en frisse starters i.f.v. het realiseren van haar doelstellingen,
- voor een professioneel beleid in dienst van haar sociaal-culturele werking = corebusiness van de organisatie.

De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal binnen Citizenne als kleine organisatie binnen het complex werkingsgebied van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. De medewerkers zijn de kritische succesfactor voor de kwaliteit en impact van onze projecten en activiteiten.

We kiezen dan ook bewust voor gerichte investeringen in mensen en in onze sociaal-culturele werking waarbij we zorgen voor optimale randvoorwaarden.

Om deze kwaliteit te waarborgen en te versterken, is betrokkenheid en ontwikkeling van onze medewerkers essentieel. We zorgen ervoor dat zij inzicht krijgen in hun eigen bijdrage, regelmatig feedback ontvangen en de kans krijgen om zich verder te ontplooiën.

7.1. Organisatieontwikkeling en medewerkers

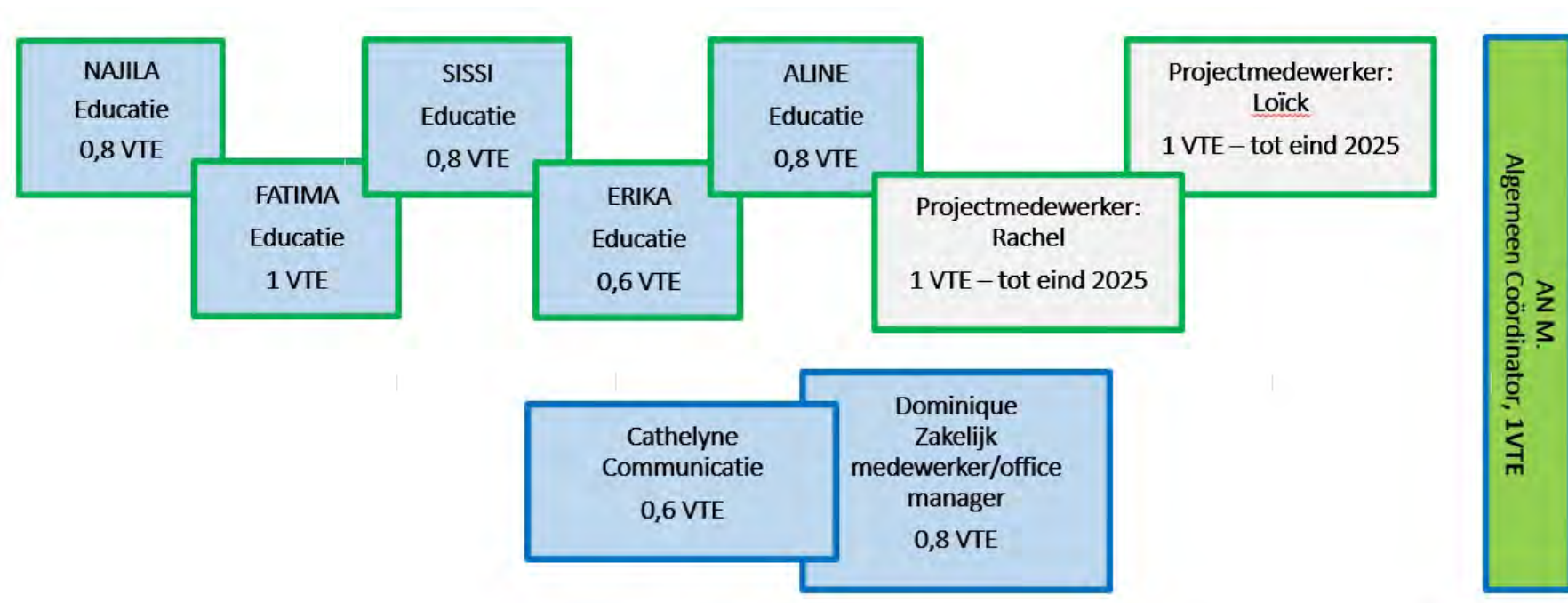
Onze organisatieontwikkeling is sinds 2011 gebaseerd op de principes van het Waarderend Werken of Appreciative Inquiry. AI is een methode voor organisatieontwikkeling en -verandering die zich richt op het ontdekken en versterken van wat al goed gaat binnen een organisatie i.p.v. problemen opsporen en oplossen. Het doel is om sterktes en succesverhalen binnen een team of organisatie te identificeren en die als basis te gebruiken voor verdere ontwikkeling en groei. (Barret F., Fry R., 2005)

Dit leidt tot een betrokken personeelsploeg van 10 medewerkers, verdeeld over 8,4 VTE (situatie eind 2024): <https://www.avansa-citizenne.be/over-citizenne/ons-team>

- 6 VTE educatieve/sociaal-culturele medewerkers
- 2,4 VTE ondersteunende medewerkers: coördinatie (1 VTE), communicatie (0,6 VTE), zakelijk medewerker (0,8 VTE)

Het blijft echter een paradoxale situatie dat Citizenne in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, met de grootste bevolking en vele grootstedelijke uitdagingen, wat decretale middelen betreft bij de 3 kleinste Avansa's hoort. Dit vertaalt zich in een relatief kleine personeelsploeg voor een regio met een hoge complexiteit.

7.2. Organogram



De sociaal-culturele werking van Citizenne wordt mee vorm gegeven en georganiseerd door deelhebbers, vrijwilligers en freelancers (zie inhoudelijk deel).

7.3. Deskundigheidsbevordering

Talentgericht werken of het verder ontwikkelen van de unieke talenten, het aanscherpen van vaardigheden en interesses van elke Citizenne-medewerker, afgestemd op het takenpakket en de noden van de organisatie, blijft de kern van onze deskundigheidsbevordering i.f.v. de organisatieontwikkeling van Citizenne.

Wij moedigen alle medewerkers aan en maken het mogelijk om hun kennis en vaardigheden continu te ontwikkelen door middel van bijscholing.

Expertise + Innovatie + Inspiratie = sterke medewerkers die garant staan voor kwalitatieve activiteiten en projecten

Binnen Citizenne begeleiden wij zelf onze activiteiten, en schakelen we enkel externe experts of freelancers in wanneer dit een duidelijke meerwaarde biedt. Onze medewerkers zijn specialisten in het ontwikkelen en begeleiden van leerprocessen, en staan met beide voeten als sociaal-cultureel werker binnen de grootstedelijke context van Brussel. Daarom is ons deskundigheidsbeleid specifiek gericht op het versterken van expertise in groepsdynamiek, sociaal-culturele methodieken en actuele maatschappelijke thema's.

Wij bieden medewerkers systematisch kansen en ondersteuning om hun competenties aan te scherpen, hun interesses te verdiepen en inspiratie op te doen. Waar nodig bieden we coachingstrajecten voor nieuwe of bestaande medewerkers. Deze trajecten kunnen intern worden begeleid door de coördinator of collega's, of door een externe coach. Op deze manier verbeteren we voortdurend de kwaliteit van onze activiteiten en projecten

Voor iedere medewerker wordt een traject uitgewerkt binnen het kader van ons vormings-, trainings- en opleidings(VTO)-beleid. Dit traject wordt jaarlijks besproken tijdens het functioneringsgesprek. Bijscholingen worden zowel individueel als in teamverband georganiseerd, intern of extern.

- Formele bijscholing: het volgen van externe opleidingen en bijscholingen.
- Deelname aan studie- en inspiratiedagen.
- Zelfstudie: toegang tot lectuur en andere mediabronnen die door Citizenne worden aangeboden.
- Collegiaal leren: elke drie weken wisselen we tijdens teamvergaderingen kennis uit over werkgerelateerde thema's, methodieken en vaardigheden.
- Reflectie op educatieve praktijk: sociaal-culturele medewerkers bespreken regelmatig hun werkprocessen om kennis en ervaring te delen.
- Teamdagen met interne of externe begeleiding en een jaarlijkse tweedaagse i.f.v. evaluatie en planning.
- Individuele begeleiding: werk- en coachingsgesprekken met de coördinator.
- Functioneringsgesprekken met alle medewerkers (jaarlijks of tweemaal).

Deskundigheidsbevordering blijft ook in deze beleidsperiode een prioriteit voor Citizenne. Elk jaar wordt hiervoor een budget vrijgemaakt.

7.4. Welzijn, Balans en Plezier

Citizenne heeft diverse initiatieven die niet alleen het individuele welzijn bevorderen, maar ook de onderlinge verbinding versterken. Een paar voorbeelden:

- **Thuiswerk en glijtijden:** deze flexibiliteit helpt een goede werk-pri-vébalans te vinden. We ondersteunen onze medewerkers met de juiste tools om thuiswerk mogelijk te maken.
- **Soepmaandagen:** een smakelijke manier om de week te beginnen, maar ook ruimte voor gesprekken, wat de onderlinge band versterkt en bijdraagt aan een positieve sfeer.
- Ons jaarlijks **“Team champagne”** versterkt de teamgeest en geeft energie om het nieuwe jaar te starten.
- **Fietsleasing:** onze medewerkers hebben de mogelijkheid om een fiets te leasen. Door te kiezen voor de fiets stimuleren we een actieve levensstijl en duurzaamheid.
- ...

7.5. Delen van onze professionele expertise

Jaarlijks bieden we minstens één stage voor een student sociaal-cultureel werk of agogische wetenschappen.

De medewerkers van Citizenne geven elk jaar de cursus vormingsmethoden aan de studenten sociaal-cultureel werk van de Erasmushogeschool. We inspireren meerdere keren per jaar groepen studenten sociaal-cultureel werk of agogische wetenschappen uit alle hoeken van het land.

We delen onze professionele expertise eveneens met onze collega's in Vlaanderen, praktijkwerkers en organisaties in onze werkingsregio.

7.6. Infrastructuur

Vanaf het begin heeft Citizenne bewust gekozen om geen vast leercentrum op te richten, maar actief naar de mensen toe te gaan en zo de toegankelijkheidsdrempels te verlagen. We ontwikkelen onze werking dicht bij de dagelijkse leefwereld van Brusselaars en maken intensief gebruik van de beschikbare infrastructuur in de stad zoals ruimtes bij partners, binnen de gemeenschapscentra, publieke plekken, cafés,

Onze teamplek bestaat dan ook uit een aangename en inspirerende kantoorruimte in het hart van de Brusselse kanaalzone van waaruit we ons snel en veelvuldig, met de fiets of het openbaar vervoer, doorheen de stad kunnen bewegen.

HOOFDSTUK VIII: KWALITEITSBELEID

Kwaliteitsdenken is sinds het ontstaan van Citizenne belangrijk. In 2004 bij de oprichting werd er al nagedacht over welk soort organisatie we wilden zijn op vlak van organisatiecultuur en -structuur. Vanaf 2007 ontstond een systematische aanpak van kwaliteit onder invloed van Kwasi-modo (Cel integrale kwaliteitszorg voor het sociaal-cultureel werk).

Citizenne bewaakt de kwaliteit van haar werking continu door het voeren van een (systemisch) kwaliteitsbeleid. Daarin bekijken we de kwaliteit en de performantie van onze werking vanuit twee invalshoeken:

1. Structureel resultaatgericht

Hierbij kiezen we voor (een aangepaste versie van) **Kwaliscoop**, een IKZ-systeem ontwikkeld op maat van de sociaal-culturele sector gebaseerd op het **EFQM-model**, omdat het ons gelijktijdig een organisatiebreed overzicht geeft en een inzicht in het samenspel van de organisatieonderdelen.

2. Organisatiecultuur

Naast het inzetten van deze kwaliteitsstructuren bouwen we aan een open en waarderende teamcultuur, gebaseerd op het **Appreciative Inquiry-principe**. Dit organisatieontwikkelingssysteem sluit naadloos aan bij onze visie en versterkt onze werking.

Ons doel is om Citizenne verder te laten groeien als een lerende organisatie. Door voortdurend te leren uit ervaring en van elkaar, streven we ernaar steeds beter te worden. We kiezen bewust voor dit model, omdat het niet alleen onze waarden weerspiegelt, maar ook de beste manier is om onze doelstellingen op een efficiënte en effectieve manier te realiseren binnen de Brusselse context.

A. Onze processen en resultaten worden permanent geëvalueerd en zijn beschreven binnen volgende domeinen, gebaseerd op het Kwaliscoop-systeem

Beleid en strategie

Citizenne heeft een beleidsplan dat niet alleen voldoet aan de decretale vereisten, maar ook sterk inzet op het participatief proces. Dit beleidsplan leeft in onze organisatie; het geeft richting aan ons werk en onze communicatie; het is als werkdocument een leidraad gedurende 5 jaar. Citizenne zorgt ervoor dat het beleid continu afgestemd blijft op de unieke Brusselse context en de noden van de Brusselaars zodat we steeds vanuit de actualiteit werken. De werking van de organisatie wordt systematisch geëvalueerd en bijgestuurd door het bestuur, i.s.m. de coördinator.

► Zie: *Hoe we samen dit plan maakten*

Bestuur, beheer

Het bestuur is samengesteld uit mensen vanuit verschillende sectoren, met een hart voor Brussel en voor sociaal-cultureel werk. Zij zorgen ervoor dat Citizenne aan alle wettelijke verplichtingen voldoet. Ze zijn actief betrokken bij zowel het opstellen als de uitvoering van het beleidsplan, waardoor ze de koers van de organisatie mee bepalen.

► Zie: *Goed bestuur bij Citizenne*

Leiderschap

De coördinator is verantwoordelijk voor de dagelijkse werking van de organisatie en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Bestuur. De coördinator zorgt ervoor dat het beleidsplan leeft binnen het team en bewaakt de voortgang ervan. De implementatie van Appreciative Inquiry als organisatiecultuur creëert een omgeving waarin betrokkenheid van éénieder en de ontwikkeling van talent centraal staan.

► Zie: *Professioneel medewerkersbeleid*

► Zie: *Goed bestuur bij Citizenne*

Externe werking en resultaten

Citizenne ontwikkelt haar werking op maat van de noden van de Brusselaars. We vertalen onze doelstellingen naar concrete, meetbare acties die zowel via activiteiten als projecten worden gerealiseerd, waarbij onze deelnemers deelhebber zijn.

We evalueren onze externe werking en resultaten:

1. Continu: in teamoverleg, werkgesprekken, functioneringsgesprekken
2. Structureel jaarlijks: 2x per jaar – halfjaarlijks op de teamtweedaagse en bij de opstart na nieuwjaar
3. Structureel beleidsplanperiode: n.a.v. de voortgangsrapportage en het opstellen van een nieuw beleidsplan – uitgebreide bevraging van ons stakeholderveld

We evalueren samen de stand van zaken, wat wel en niet werkt(e) en formuleren verbeteracties.

► *Zie: Strategische en Operationele Doelstellingen*

Samenwerking met externe partners en vrijwilligers

Citizenne kiest ervoor om samen te werken met andere organisaties, zodat we complementaire expertises kunnen combineren, doelgroepen kunnen bereiken en een grotere impact hebben.

Vrijwilligers engageren zich bij Citizenne voor een project of voor de algemene werking: bestuurlijk, inhoudelijk of logistiek en dit voor een korte of lange termijn. Zij worden kwaliteitsvol omkaderd.

► *Zie: Citizenne ontwikkelt zich verder als netwerkorganisatie*

► *Zie: Vrijwilligersbeleid*

Medewerkers en deskundigheidsbevordering

De principes die richting geven aan ons medewerkersbeleid zijn:

- investering in kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers (deskundigheidsbevordering)
- de waardering voor het werk van medewerkers (waarderend werken)
- zorg voor het welzijn van medewerkers (optimale randvoorwaarden)
- Regelmatige werkgesprekken in combinatie met jaarlijkse functioneringsgesprekken peilen naar tevredenheid, knelpunten en ontwik-

kelingskansen. Net als het welzijnsonderzoek dat we afnemen per beleidsperiode. Er is een onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers.

► *Zie: Professioneel medewerkersbeleid*

Financiën en beheer van de middelen

Ons financieel plan sluit nauw aan bij het beleids- en personeelsplan. We zorgen ervoor dat alle medewerkers beschikken over de nodige middelen om hun werk te kunnen uitvoeren in functie van de doelstellingen. We hebben duidelijke procedures voor interne opvolging, rapportage en bijsturing.

► *Zie: Financieel Beleid*

Kennis- en informatiemanagement

In onze sociaal-culturele werking zit een schat aan kennis, ervaring en informatie bij onze medewerkers. We borgen deze maximaal door regelmatig overleg in teams en ...teams, en door intensieve samenwerking. Om de informatie efficiënter te beheren en toegankelijk te maken, zijn we overgeschakeld naar een gedeelde SharePoint-structuur. Daarnaast maken we gebruik van Discord voor onze interne communicatie.

Organisatie van het werk/interne samenwerking

Onze interne samenwerking is gebaseerd op een helder organogram, duidelijke functie-omschrijvingen en zowel structurele als informele overlegmomenten. Jaaractieplannen stroomlijnen en verduidelijken op regelmatige basis de organisatie van ons werk.

De relatie tussen het team, de coördinator en de RvB is vastgelegd in de bevoegdheidsverdelingen.

► *Zie: Professioneel medewerkersbeleid*

► *Zie: Goed bestuur bij Citizenne*

Communicatie

De communicatie van Citizenne draagt onze missie, waarden en resultaten uit naar de buitenwereld. We monitoren de output, kwalitatief en kwantitatief (bereik).

► *Zie: Communicatiebeleid*

B. Daarnaast hanteren we de PDCA-cirkel voor een kwaliteitsgerichte blik binnen processen en projecten, hun resultaten en randvoorwaarden.

Onze instrumenten in functie van evaluatie en bijsturing

– PCDA-cirkels:

- **Beleidsplanning:** zelfevaluatie van alle domeinen ter voorbereiding van elke nieuwe beleidsperiode
 - **Beleidsplanning:** stakeholdersbevraging van deelnemers, partners, learning communities en vrijwilligers ter voorbereiding van elke nieuwe beleidsperiode
 - **Beleidsuitvoering:** mid-term evaluatie per beleidsperiode zowel interne als externe werking i.f.v. het voortgangsrapport
 - **Beleidsuitvoering:** jaarlijkse evaluatie van de ambities, strategische en operationele doelstellingen in functie van de jaarverslagen en het opstellen van de jaaractieplannen.
 - **Permanente monitoring:** projectevaluatie in teams en ...-teams
 - **Permanente monitoring:** financiële middelen
- **Instrumenten:** beleidsplan, voortgangsrapport, jaarrapporten, jaaractieplannen

Enkele kwaliteitsinvesteringen of verbeteracties in de afgelopen jaren (niet exhaustief):

- interne overlegstructuur herbekeken: agendasetting team en ...-teams- domein: Interne Samenwerking
- externe begeleiding i.f.v. teamontwikkeling (instroom nieuwe medewerkers) – domein: Interne samenwerking
- digitalisering boekhouding – domein: Organisatie van het werk
- stroomlijning en digitalisering uur- en loonadministratie – domein: Organisatie van het werk
- vernieuwing raad van bestuur – domein: Bestuur en beheer
- verdere uitbouw Citizenne als netwerkorganisatie – domein: Samenwerking Externe Partners en vrijwilligers

HOOFDSTUK IX: GOED BESTUUR BIJ CITIZENNE

Avansa Citizenne onderschrijft en implementeert sinds haar oprichting de principes van goed bestuur.

Deze vormen de basis voor de interne werking en zorgen voor een evenwichtige, transparante en effectieve besluitvorming. Deze principes van Goed Bestuur werden tevens verankerd in de statuten (laatste update: 2021)

9.1. Bestuursorganen: rollen, bevoegdheden, samenstelling

De verschillende bestuursorganen hebben duidelijk afgebakende verantwoordelijkheden die de missie en doelen van Citizenne ondersteunen. De Algemene Vergadering (AV), Raad van Bestuur (RvB) en coördinator hebben elk een specifieke rol die bijdraagt aan het realiseren van onze missie.

9.1.1. De Algemene Vergadering

De AV vervult een essentiële rol binnen Citizenne en heeft bevoegdheden die de continuïteit en missie van de organisatie waarborgen. Ze beslist over:

- de wijziging van de statuten;
- de benoeming en de afzetting van de bestuurders;
- de benoeming en de afzetting van de commissarissen en het bepalen van hun eventuele bezoldiging;
- de kwijting aan de bestuurders en de commissarissen;
- de goedkeuring van de begroting en van de rekeningen;
- de ontbinding van de vzw;
- de uitsluiting van een lid;
- de omzetting van de vzw in een vennootschap met sociaal oogmerk;
- de goedkeuring van de beleidsplannen, de jaarplanning en het jaarverslag;
- de goedkeuring van het arbeidsreglement en huishoudelijk reglement;
- alle gevallen waarin de statuten dit vereisen.

Kortom, de AV bewaakt de fundamenteën van Citizenne en zorgt ervoor dat de organisatie in lijn blijft met haar missie en waarden.

De AV wordt minstens één keer per jaar bijeengeroepen door de RvB. In het voorjaar ligt de nadruk op de goedkeuring van de begroting, jaarrekeningen en de plannen voor de komende periode. In het najaar volgt vaak een tweede bijeenkomst waar inhoudelijke thema's verder worden uitgediept, veelal in het kader van voortgangsrapporten of beleidsplannen.

De AV en RvB overleggen en beslissen minstens eenmaal per 5 jaar over de missie en het algemeen kader voor het beleid en de strategie.

De RvB kan de AV op elk moment extra bijeenroepen als dat noodzakelijk blijkt of op verzoek van minstens een vijfde van de leden. De agenda wordt zorgvuldig samengesteld door de voorzitter van de RvB, in overleg met de coördinator.

Met deze structurele aanpak waarborgt Citizenne een evenwichtige en transparante werking, waarin strategische keuzes en operationele prioriteiten nauw op elkaar aansluiten.

9.1.2. Raad van Bestuur/Bestuursorgaan

De Raad van Bestuur (RvB) vormt het bestuurlijke hart van Citizenne en draagt de verantwoordelijkheid voor het dagelijks functioneren van de vzw. De RvB wordt benoemd uit de leden van de AV en bestaat uit ten minste drie bestuurders. Hoewel er geen maximum is vastgesteld voor het aantal bestuurders, moet het aantal altijd lager zijn dan dat van de leden van de AV. De bestuurders nemen hun mandaat vrijwillig en onbezoldigd op.

De RvB stelt de voorzitter en ondervoorzitter aan.

De RvB heeft de bevoegdheid om alle handelingen van intern bestuur uit te voeren die nodig zijn voor de verwezenlijking van de missie en doelstellingen van Citizenne. Hierbij wordt uitgegaan van een duidelijke taakverdeling, waarbij de RvB zich richt op strategisch en operationeel beleid, terwijl de AV exclusieve bevoegdheid behoudt over specifieke beslissingen, zoals vastgelegd in artikel 4 van de vzw-wet en de statuten van de organisatie.

De RvB kan enkel geldig beraadslagen en besluiten nemen wanneer ten minste een gewone meerderheid van de bestuurders aanwezig is tijdens de vergadering. Besluiten worden genomen bij meerderheid van stemmen. In het geval van een gelijke stemmenverdeling, wordt het voorstel verworpen.

De financiële gezondheid van Citizenne wordt nauwgezet bewaakt door de RvB. Minstens drie keer per jaar komt de RvB bijeen om de financiële stand van zaken te evalueren, waarbij zowel de begroting als de stand van zaken i.f.v. de jaarrekening en de inzet van de middelen in detail worden besproken.

Deze transparante en democratische werkwijze zorgt voor evenwichtige en doordachte besluitvorming, met oog voor het algemeen belang van Citizenne.

9.1.3. Samenstelling

Voor de AV en de RvB van Citizenne gaan we regelmatig op zoek naar nieuwe, geëngageerde mensen. Dat doen we op basis van een algemeen profiel, dat we aanpassen aan de noden die zich op dat moment voordoen in het geheel van de organen om zo tot een evenwichtige samenstelling te komen:

- mensen die zich willen inzetten voor de missie en visie van Citizenne, en die mee willen helpen onze doelstellingen te verwezenlijken vanuit het algemeen belang van de organisatie.
- beschikbaarheid om deel te nemen aan een vijftal vergaderingen per jaar, waarvan minstens één voor de AV.

- een hart voor niet-formele volwasseneneducatie en/of sociaal-cultureel werk, of de bereidheid om zich in deze specifieke expertise in te werken.
- diversiteit in leeftijd en gender, evenals een verscheidenheid aan achtergronden en affiniteiten, zoals betrokkenheid bij armoedebestrijding, integratie of andere maatschappelijke uitdagingen. We vinden het binnenbrengen van sector-overschrijdende inzichten belangrijk.
- ervaring met non-profit management, bijvoorbeeld in marketing, communicatie, financiën, of andere relevante expertise.
- zonder politiek mandaat noch politieke functie.
- kennis van en liefde voor de Brussel-context
- onderschrijven van de gemeenschappelijke sokkel waarden en normen (zie “Over de gemeenschappelijke sokkel”)

De huidige RvB bestaat uit 6 leden met een goede dynamiek en evenwicht tussen nieuwere leden (2) en leden die er al wat langer in zeten (4). Ze komen uit diverse sectoren: onderwijs, werk, communicatie, zelforganisaties en hebben een grondige kennis van het sociaal-culturele werkveld. Twee leden hebben een migratiegeschiedenis. De RvB telt 4 vrouwen en 2 mannen.

De huidige AV bestaat uit 13 leden : de zes leden van de RvB + zeven extra leden.

De AV telt 7 vrouwen en 6 mannen.

Met deze aanpak verzekeren we een dynamische en diverse samenstelling van onze bestuursorganen, die bijdraagt aan de werking en de groei Citizenne.

In iedere beleidsperiode evalueren we de werking en de samenstelling van de bestuursorganen en sturen bij waar nodig.

9.2. Checks and Balances

De bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar en werken volgens het principe van 'checks and balances'. De AV benoemt en controleert de bestuurders, terwijl de RvB toezicht houdt op de coördinator. Deze balans zorgt voor een transparant en verantwoord leiderschap.

- De AV is bevoegd voor de benoeming en de afzetting van de bestuurders.
- De RvB rapporteert aan de algemene vergadering.
- De RvB ziet toe op het functioneren van de coördinator.
- De coördinator is verantwoordelijk voor de dagelijkse werking van de organisatie en legt hierover verantwoording af aan de RvB.

Om een effectieve controle op de RvB mogelijk te maken, zijn er voldoende leden van de AV die geen deel uitmaken van de RvB. De AV telt momenteel 12 leden waarvan er 6 in de RvB zetelen.

De coördinator neemt deel aan de vergaderingen van de RvB en de AV, zonder stemrecht, en voorziet tijdig en accuraat informatie over de werking van de organisatie. De coördinator rapporteert dan weer de genomen beslissingen van de RvB en de AV aan het team van Citizenne.

9.3. Samenspel tussen de verschillende niveaus: transparantie en flexibiliteit binnen het beleidskader

Het beleidsplan van Citizenne biedt een stevig kader waarbinnen onze werking flexibel en dynamisch vorm krijgt. Dit gebeurt steeds in samenwerking met en op basis van professionele afwegingen tussen het bestuur, de coördinatie en de medewerkers. Zelfsturing, verantwoordelijkheid en transparantie vormen hierbij essentiële principes. De waarden die dit samenspel mee vorm geven zijn:

9.3.1. Inspraak en Participatie

Bij Citizenne hechten we veel belang aan inspraak en participatie. We bieden onze medewerkers en stakeholders de ruimte om mee te denken, mee te praten en mee te beslissen. Dit zorgt voor een breder gedragen besluitvorming en versterkt de betrokkenheid en expertise binnen de organisatie. Het gezamenlijk engagement dat hieruit voortvloeit, draagt bij aan een effectievere uitvoering van onze doelstellingen. Door ruimte te bieden voor inspraak, bouwen we aan een sterkere, veerkrachtige en meer inclusieve organisatie:

- **betere beslissingen:** we zorgen ervoor dat de juiste mensen bij de juiste onderwerpen betrokken worden, wat leidt tot beter gefundeerde beslissingen.
- **gedragen beslissingen:** door inspraak te organiseren, kunnen meer mensen onze beslissingen uitleggen en ondersteunen. Dit zorgt voor een efficiëntere implementatie en een duidelijker profiel van onze organisatie naar buiten toe.
- **diversiteit benutten:** we maken optimaal gebruik van de diversiteit aan competenties, inzichten en invalshoeken binnen onze organisatie, wat de kwaliteit van onze beslissingen verhoogt.
- **waardering van expertise:** inspraak biedt medewerkers erkenning voor hun expertise, wat niet alleen de organisatie versterkt, maar ook de veerkracht van individuele medewerkers

9.3.2. Stakeholders zijn betrokken

In de werking van Citizenne is het betrekken van en de participatie door interne en externe stakeholders een onmisbare factor. Medewerkers, bestuursorganen, partners, sleutelfiguren, learning communities en deelnemers vormen samen het hart van de organisatie. Deze brede betrokkenheid zorgt voor een dynamisch en veerkrachtig netwerk dat de werking van Citizenne voortdurend voedt en versterkt.

- **Beleidsplanning en stakeholderinbreng**

Tijdens elke nieuwe beleidsperiode wordt het proces van beleidsvorming grondig gevoed door de input van stakeholders. Door hen actief te betrekken bij de opmaak van het beleidsplan wordt een brede input gewaarborgd. Stakeholders worden op verschillende manieren bevraagd en betrokken.

Concreet bij de opmaak van dit BP: zie 'Hoe dit plan tot stand kwam'.

- **Citizenne als netwerkorganisatie**

Citizenne is een sterk verankerde netwerkorganisatie binnen Brussel. Dit betekent dat er een continue dialoog is met uiteenlopende stakeholders, waardoor nieuwe projecten en activiteiten ontstaan. Deze samenwerking met externe partners maakt deel uit van het DNA van Citizenne en zorgt ervoor dat onze projecten breed gedragen en ondersteund worden.

- **Samenwerking met de overheid**

Een belangrijke stakeholder voor Citizenne is de overheid. We zorgen ervoor dat de overheid regelmatig geïnformeerd wordt over onze werking via voortgangsrapporten en de informatie op de platformen Sisca en Kiosk.

9.4. Deugdelijk bestuur binnen een dynamische, lerende organisatie

De stedelijke omgeving brengt voortdurend nieuwe uitdagingen en kansen met zich mee, en Citizenne moet flexibel genoeg kunnen zijn om hierop in te spelen. Door te experimenteren met methodieken, innovatieve projecten te lanceren en nieuwe samenwerkingen aan te gaan, blijven we relevant en impactvol. Dit vermogen om voortdurend in beweging te blijven, wordt ook erkend als een van onze sterke punten in de SWOT-analyse. Onze lerende houding maakt dat we ons kunnen aanpassen en blijven groeien, zonder onze kernwaarden uit het oog te verliezen. Organisatorische beslissingen leggen hierbij de basis voor strategische en operationele keuzes. Tegelijkertijd kunnen operationele ervaringen en inzichten de koers van strategische en organisatorische besluiten beïnvloeden. Zo houden we onze organisatie flexibel en lerend.

Uit bovenstaande blijkt dat de dynamische en lerende werking van Citizenne ondersteund wordt door een transparant en goed geconcipeerd geheel van feedback en besluitvorming waardoor de inhoudelijke werking, het zakelijk en het financiële beheer van de organisatie goed zijn afgestemd op elkaar. De verschillende niveaus kunnen hun respectievelijke rol volop spelen vanuit een duidelijke taakverdeling en vertrekken allen vanuit de kernwaarden en missie van Citizenne.

Realisaties en verdere verbeteracties in de beleidsperiode 2021-2026 (niet exhaustief):

- Doorlichting en aanpassing van de statuten in het kader van de nieuwe vzw-wetgeving: ✓ in 2021
- Vernieuwing leden Bestuur: ✓ in 2022 en 2024; planning 2025
- Vernieuwing leden Algemene Vergadering: planning 2025
- (Zelf)evaluatie werking Bestuur: ✓ in 2024
- Onderzoek naar en implementeren van nieuwe manieren van participatie: planning 2025
- Doorlichting en vernieuwing intern reglement: planning 2025

BIJLAGEN

Hoe dit plan tot stand kwam

Dit vijfde beleidsplan weerspiegelt de groeiende expertise van Citizenne op het gebied van beleidsplanning. Voor een klein team als het onze is dit een intensief participatief proces. Toch zijn we er samen in geslaagd onze huidige werking kritisch onder de loep te nemen, onze blik te richten op nieuwe mogelijkheden en onze sterktes te consolideren.

Ons uitgangspunt blijft onveranderd: beleidsplanning is bij Citizenne een gezamenlijk en interactief traject met het team, de RvB en de AV. Ieder had zijn rol in de verschillende stadia van het beleidsplanningsproces. Dit verliep grotendeels volgens de toolbox 'Beleidsplanning' van Socius.

Dit alles werd mogelijk gemaakt door de inzet en het enthousiasme van alle teamleden, en de waardevolle input en opvolging van de RvB en de AV. Ook de input en begeleiding van o.a. Socius en Paco Sanogo werden als verrijkend en waardevol ervaren.

We hebben ons verder versterkt in beleidsplanning door volgende vormen bij Socius:

- Innovatielab Rollen & Functies (sept '22)
- Decreet en Beleidsplanning (jan '24)
- Hoe doelen formuleren (online uitwisseling) (jan '24)
- De opmaak van het financieel en zakelijk deel van je beleidsplan en de afstemming ervan met het inhoudelijk luik (mei '24)

**We geven hieronder de belangrijkste fases weer.
Tussendoor was er voortdurend afstemming**

We volgden het routeplan zoals vooropgesteld door Socius:



1. Plan van aanpak (zomer 2023)

- Samenstelling BP-team: An, Najila, Rachel, Dominique, Bene (RvB)
- Uittekening en opstart Beleidsplanningsproces
- Goedkeuring Raad van Bestuur over aanpak

2. Blik naar buiten

- Analyse en verhouding Citizenne tot **maatschappelijke context**: bronnen + teamdag (11 maart '24) + vertaling naar Brusselse context.
- Missie onder de loop: teamdag (11 maart '24)

3. Blik naar binnen

- Identificatie te bevragen **stakeholders** (nov '23) en uitgebreide bevraging (feb '24)
 - Combinatie van online bevraging warm publiek (1160 adressen)
 - Diepte-interview met 6 individuele deelnemers
 - Diepte-interview met een 15-tal partners (Muntpunt, Brusselleer, LDC Miro, ...)
 - Diepte-interviews met 5 deelhebbers
 - Diepte-interviews met 3 Learning Communities (groepsgesprek: Levende Boeken, Brusselleer, Forumtheater)
- Zelfevaluatie externe werking BP 2021-2025: teamdag (11 maart '24)
- Zelfevaluatie interne werking: BP 2021-2025 : teamoverleg (nov. '24)
- Evaluatie rollen & functies: teamdag (3 mei '24)
- SWOT: verwerking van de stakeholdersbevraging, de zelfevaluatie en de evaluatie van Rollen & Functies

4. Beleidskeuzes bepalen

- Team tweedaagse (juli '24), met begeleiding van Paco Sanogo
 - Bekrachtiging missie
 - Analyse van de SWOT en Contextanalyse => distilleren uitdagingen
 - Formuleren Ambities en Keuzes
 - Formuleren van Strategische Doelstellingen
- Inhoudelijke inbreng AV en RvB via bevraging (zomer '24)

5. Inhoudelijke werking ontwerpen

- Strategische doelstellingen en Operationele doelstellingen: team (sept. '24) en teamdag (7 okt. '24)
- Feedback RvB (okt. '24)

6. Financieel en zakelijk beleid – (beleidsvierdaagse nov. '24)

- Onderbouwing van de inhoudelijke werking met cijfers en personeelsmiddelen.
- Uitwerking van het communicatiebeleid voor de komende jaren.
- Updating kwaliteitsbeleid.
- Updating en bekrachtiging van de principes van goed bestuur.

7. Redactie en opmaak (nov. '24)

8. Goedkeuring

Algemene vergadering op 27 november 2024.

Er liep parallel ook een traject met alle Avansa's rond verdere uitbreiding van de gemeenschappelijkheid in deze beleidsperiode. Dit startte in juni 2023 en mondde uit in een gezamenlijke visie rond samenwerking en een groter gezamenlijk project met als werktitel 'Democratische waarden onder druk' (zie SD 3).

Bronnen

Contextanalyse

- Taalbarometer 5: Factsheet | BRIO Brussel. (z.d.).
<https://www.briobrusseel.be/node/19094>
- Saeys, M. (2024, mei). Taalbarometer 5: Factsheet. BRIO.
<https://www.briobrusseel.be/node/19094>
- Socius, Toolbox Maatschappelijke contextanalyse:
<https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-actorschap-in-een-wereld-in-verandering/een-maatschappelijke-contextanalyse/>
- Vandecandelaere, H. (2024). *We moeten eens over Brussel praten.* Epo.
- Van Garsse, S. (2024, mei). Nieuwe taalbarometer: stijgend aantal Brusselaars kent Frans, Nederlands noch Engels. Bruzz.
<https://www.bruzz.be/actua/samenleving/nieuwe-taalbarometer-stijgend-aantal-brusselaars-kent-frans-nederlands-noch>
- VGC. (2021). *Meerjarenplan VGC 2022-2025 (4de aanpassing) Omgevingsanalyse.*
<https://www.vgc.be/sites/vgc/files/2023-12/Meerjarenplan%20VGC%202022-2025%20%284de%20aanpassing%29%20Omgevingsanalyse.pdf>
- *Werkgelegenheid en werkloosheid* | Statbel. (2024, 12 september).
<https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/werkgelegenheid-en-werkloosheid#:~:text=De%20IAB%2Dwerkloosheid%20bedraagt%20in,en%20onderwijsniveau%20leest%20u%20hieronder>
- Vrije Tribune. (2024). *Niemand zou een tweederangsburger mogen zijn.* Knack.be.
<https://www.knack.be/nieuws/belgie/maatschappij/niemand-zou-een-tweederangsburger-mogen-zijn/>

- Deslé, E. (2023). Eindrapport motivatieonderzoek NT2-leerder
<https://www.vlaanderen.be/brussel/nieuws/het-huis-van-het-nederlands-onderzocht-de-motivatatie-van-brusselse-nt2-leerders>
- <https://www.dewereldmorgen.be/community/christophe-busch-waarschuwt-voor-toxische-polarisering/>
- Wij-zij netwerk polarisatie.
<https://wij-zij.be/case/van-safe-spaces-naar-brave-spaces/>

Vrijwilligersbeleid

- FARO. (2016). *De vijf V's van het vrijwilligersbeleid* [Brochure].
<https://faro.be/sites/default/files/bijlagen/e-documenten/devijfvsweb.pdf>

Participatiebeleid

- *9 b's van toegankelijkheid.* (z.d.). Agentschap Integratie & Inburgering.
<https://www.integratie-inburgering.be/nl/wat-kunnen-we-voor-jou-doen/ondersteuning-voor-je-organisatie-of-lokaal-bestuur/participatie/hoe-toegankelijk-is-jouw-vrijetijdsaanbod/9-bs-van-toegankelijkheid>
- Cairo, A. (2021). *Holding space: A Storytelling Approach to Trampling Diversity and Inclusion.* Aminata Cairo Consultancy.
- Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk vzw.
<https://www.vlaanderen.vrijwilligt.be/>
- Vermeersch (L.), Siongers (J.), Spruyt (B.). *Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk. De waarde en betekenis van deelname voor de participant*

Keuzes

- Macy, J., & Johnstone, C. (2022). *Active Hope: How to Face the Mess We're in with Unexpected Resilience and Creative Power*. New World Library.
- 'S Jongers, T. (2024). *Armoede uitgelegd aan mensen met geld*. De Correspondent.
- Barrett, F.J. & R.E. Fry (2005). *Appreciative Inquiry. A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Chagrin Falls: Taos Institute Publications
- Lamont, M. (2023) *Seeing Others. How to Redefine Worth in a Divided World*.

Gemeenschappelijke sokkel van waarden en normen

- Braeckman J. (2018). *De gemeenschappelijke sokkel van waarden, Socius*