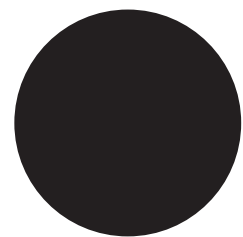




STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2016 - 2020 MET EEN HART VOOR BRUSSEL



VLAAMSE
GEMEENS
CHAPSCO
MMISSIE



MUNTPUNT
Bruist van Brussel.

MUNTPUNT

Ontwerp Strategisch Beleidsplan 2016-2020 - *Met een hart voor Brussel*

Niets verfijnt meer dan kennis (Baltasar Gracian)

Inhoudsopgave

1. Voorwoord
2. Omgeving en situering
 - 2.1. Brussel beknopt
 - 2.2. Gebruikersonderzoek
 - 2.3. Resultaten van de stakeholderbevraging
 - 2.4. Aanbevelingen prioritaire stakeholders
3. Uitdagingen
4. Opdracht, missie, visie en doelgroepen
5. Krachtlijnen van het beleidsplan
 - 5.1. Speerpunten
 - 5.2. Rode draden
6. Strategische doelstellingen
 - 6.1. Strategische doelstelling 1
 - 6.2. Strategische doelstelling 2
 - 6.3. Strategische doelstelling 3
7. Beheer en instrumenten
 - 7.1. Communicatie
 - 7.2. Financieel plan
 - 7.3. HR-beleid

1. Voorwoord

In uw handen ligt de toekomst van Muntpunt. Muntpunt is ontstaan uit de Nederlandstalige Hoofdstedelijke Openbare Bibliotheek (HOB) - die sinds de jaren zeventig thuis is op het Muntplein - en Onthaal en Promotie Brussel (OPB). Sinds september 2013 is Muntpunt weer open voor het grote publiek, in een nagelnieuw gebouw en met een uitgebreide missie. Met de nodige aantrekkingskracht, zo leren de bezoekerscijfers - die gaan sinds de opening in stijgende lijn en schommelen vandaag rond een gemiddelde van 2000 bezoeken per dag. En met een pak extra opdrachten, want naast bibliotheek en informatiecentrum staat Muntpunt mee in voor het onthaal van Brussel-bezoekers en de promotie van Brussel in Vlaanderen.

De verdere integratie van de verschillende functies van Muntpunt wordt één van de belangrijke speerpunten van de komende vijf jaar. In 2020 mag de virtuele opdeling in taken (info-bib-promo) - die nu nog in de hoofden speelt - niet meer aan de orde zijn. Net zo min als de hardnekkige mythe dat een (openbare) bibliotheek niet meer zou zijn dan een archief van boeken met uitleenfunctie. Een openbare bibliotheek heeft de opdracht om de toegang tot informatie te stimuleren en kennis en cultuur te verspreiden. Van oudsher was de bibliotheek de plaats waar kennis verzameld en gedeeld werd, en waar de samenleving opgeleid werd om te lezen en te leven. De volgende jaren wil Muntpunt deze rol van de bibliotheek manifest op de voorgrond plaatsen.

Muntpunt wil een open ontmoetingsplek zijn waar kennis en informatie dynamisch gehanteerd en gedeeld wordt, en waar gebruikers en bezoekers een houvast krijgen om hun weg te vinden in stad en leven.

Om dat de kunnen realiseren, moet Muntpunt in verbinding staan met tal van actoren in Brussel en Vlaanderen. Muntpunt wil meer dan ooit een veilige, transparante publieke plaats zijn die in relatie staat met de omringende stedelijke ruimte- en een platform en vitrine zijn voor alles wat deze kosmopolitische stad zo mooi maakt. Met een hart voor Brussel.

Dit beleidsplan kwam tot stand na een traject met gebruikersonderzoek, aanbevelingen van partnerorganisaties en overleg met de bevoegde administraties en kabinetten.

Roel Leemans



BA
ZAAR
BEL
GIE

SIMENON
ROMANS

Album
Simenon
Iconographie
choisie et commentée
par Pierre Hébey

ACTES SED
AINSI DANSE ZARATH
PERIODE (1925-1947)
ITINÉRAIRE
LUSTER
gmp
Roul Vancigem
NET

Dominique Rolin Journal amoureux
folio

2. Omgeving

2.1. Brussel beknopt

Het Brussels Gewest telt meer dan 1,1 miljoen inwoners. Daarnaast is er een hele groep feitelijke residenten (geschat op ongeveer 100.000) die niet meetellen in deze statistiek: diplomatiek corps, studenten, personen zonder wettig verblijf e.a. De **internationale migratie** is de belangrijkste factor om de recente bevolkingsgroei te verklaren.

De Brusselse **bevolking is relatief jong**. De helft van de Brusselaars (48,9 %) is jonger dan 35 jaar. De gemiddelde leeftijd bedraagt 37,8 jaar. (Ter vergelijking: in Vlaanderen en Wallonië is men gemiddeld ouder dan 40 jaar.) Bevolkingsprojecties voorspellen dat vooral de groep kinderen tussen 6 en 17 jaar de volgende jaren zal aangroeien. 13 % van de Brusselse bevolking is ouder dan 65 jaar. Het grootste aandeel ouderen woont in de zuidoostelijke gemeenten, waar een vergrijzing binnen de vergrijzing plaatsvindt.

Als resultaat van de stijgende buitenlandse migratie en de evolutie van het geboortecijfer is Brussel een stad van stijgende etnisch-culturele verscheidenheid en verjonging. Met 181 nationaliteiten, 67 % van de inwoners die Belg zijn (in 2004 nog 74 %), en met 2 op 3 vreemdelingen die een Europese nationaliteit hebben, is Brussel één van de meest gediversifieerde Europese steden. En Brussel blijft **verder diversifiëren**.

Bijna de **helft van de Brusselaars woont alleen**. Het aandeel eenoudergezinnen in Brussel (32 %) ligt niet veel lager dan het aandeel echtparen met kinderen (40 %). In eenoudergezinnen treft men meer dan 3 keer zo vaak een moeder aan als een vader.

Brussel is een internationale stad met **vele nationale en internationale invloeden**: een derde van de bevolking is niet-Belg. Een groot aantal inwoners is de laatste jaren ook Belg geworden. Van de 104 talen die in Brussel worden gesproken, is het Nederlands de derde best gekende taal. Frans is en blijft de lingua franca, maar in de toekomst zal het Engels aan belang winnen.

Brussel is **geen eiland op zich**. De jobaanbiedingen (700.000) worden voor de helft door niet-Brusselaars ingevuld. Een brede rand rond Brussel geniet mee van de centrumfunctie (cultuur en vrije tijd, onderwijs, inkoopstad, ...) die Brussel heeft. En omgekeerd, voor heel wat fenomenen die voor het eerst in Brussel de kop opsteken, zoeken spelers in de rand naar oplossingen. Jaarlijks schrijven ongeveer 20.000 mensen zich in het Huis van het Nederlands in om **Nederlands** te leren.

Voor Muntpunt betekent dit alvast een grote uitdaging: hoe verbindt de organisatie groepen en mensen met Nederlandstalige diensten en organisaties in Brussel en Vlaanderen met een meertalige (N-F-E) communicatie?

Economisch beschouwd is Brussel een **welvarende regio**. Vooral de dienstensector speelt een belangrijke rol in de welvaartsproductie. Ondanks die welvaart kent Brussel **grote sociale ongelijkheden**. Die laten zich onder meer voelen op het vlak van armoede, gezinssamenstelling, werkloosheid en opleidingsniveau. De geografische spreiding van deze ongelijkheden en de tegenstelling tussen de zuidoostelijke gemeenten en de gemeenten in de Kanaalzone springen daarbij in het oog.

2.2. Gebruikersonderzoek

Van half januari tot half maart 2014 voerde de Universiteit Antwerpen een gebruikersonderzoek uit dat meer inzicht geeft over gebruikers, bezoekers, afhakers en niet-gebruikers van bibliotheken en cultuur- en gemeenschapscentra in Vlaanderen en Brussel. Uit de specifieke cijfers voor Muntpunt blijkt het volgende:

Socio-demografische kenmerken

Socio-demografisch zijn er enkele opvallende verschillen ten opzichte van Vlaanderen.

Leeftijd

- Over het algemeen zijn bibliotheekbezoekers tussen 30 en 59 jaar en in het bijzonder tussen 30 en 44 jaar oud.
- In Muntpunt is de groep tussen 16 en 26 jaar sterker vertegenwoordigd ten opzichte van Vlaanderen en Brussel (25 % tegenover 18 %).

Gender

- Overall zijn vrouwen nog steeds meer vertegenwoordigd (60 %).

Gezinssamenstelling

- In vergelijking met Vlaanderen heeft Muntpunt aanzienlijk meer alleenwonenden (27 % tegenover 13 %) onder zijn publiek.

Opleidingsniveau

- Zowel in Vlaanderen als in Muntpunt stelt men een hoogopgeleid publiek vast (82 %).
- Onder het Muntpuntpubliek hebben relatief meer respondenten universitair en postuniversitair onderwijs (56 %) gevolgd.

Beroepssituatie

- Onder de Brusselse respondenten en dus ook onder het Muntpuntpubliek heeft meer dan 74 % momenteel werk, wat beduidend hoger is dan bij de andere grootsteden en in Vlaanderen (63 %).
- Het Muntpuntpubliek telt meer studenten en werkzoekenden dan het gemiddelde in Vlaanderen en Brussel.
- Onder het Muntpuntpubliek waren er minder respondenten die gepensioneerd zijn: een kleine 10 % ten opzichte van meer dan 13 % in de cluster van de grootsteden en bijna 19 % in Vlaanderen.
- Zo'n 3 op 4 van de respondenten in het onderzoek in Vlaanderen en Brussel is bediende, kaderlid of leerkracht. In Brussel valt op dat er een groter aantal hogere bedienden en kaderleden onder de respondenten zijn, en minder onderwijzers, leerkrachten en docenten.

Afkomst

- De overgrote meerderheid van de Vlaamse respondenten, meer dan 95 %, is geboren in België. Bij de Brusselse respondenten ligt dit beduidend lager, bijna 15 % van de respondenten is er niet in België geboren.

Inkomen

- De grootste groep van de respondenten heeft een persoonlijk netto-inkomen tussen 1.000 en 2.499 euro.
- In Brussel blijken grotere percentages van de respondenten zich in de hogere inkomenscategorieën te bevinden. In Muntpunt valt daarnaast ook de dualiteit op met een grotere groep zeer lage inkomens (<1.000 euro).

Bibliotheekgebruik

- 93 % komt naar Muntpunt om iets te zoeken of te lenen.
- 29,5 % komt naar Muntpunt om iets te lezen of te beluisteren.
- 22 % komt naar Muntpunt om een activiteit bij te wonen, een beduidend groter aantal dan in Vlaanderen (17%).
- 16 % komt naar Muntpunt om te studeren en te werken, een aanzienlijk verschil met Vlaanderen (4%).
- 10 % van het publiek in Muntpunt vraagt om advies en raad, minder dan in Vlaanderen (14 %).
- Uit het tevredenheidsonderzoek per collectie-onderdeel leren we dat Muntpunt vooral aandacht moet schenken aan de vindbaarheid, beschikbaarheid van nieuwe media (Blu-ray, dvd, stripverhalen) en uitleentermijn bij dvd's en spellen.

Over comfortdiensten van de bibliotheek

- Respondenten uit Brussel en Vlaanderen hebben eenzelfde top 3 van wensen voor een 'ideale bibliotheek':
 1. een waarschuwing via e-mail of sms wanneer ik materiaal moet terugbrengen (51 %)
 2. inleverbus (41 %)
 3. langere uitleenperiode (37 %)
- Slechts 3 % geeft aan tablets te wensen.
- Opvallend in Brussel is dat toch meer dan 11 % van de respondenten bereid is meer te betalen voor een bibliotheekkaart voor meerdere bibliotheken, hoewel ze met de BruNO-pas al over zo'n kaart beschikken.
- De top 3 bij Muntpunt: langer lenen (28 %), activiteiten (25 %), levering aan huis (20 %) en collect & go (18 %).

2.3. Resultaten van de stakeholderbevraging

In februari 2015 legde Muntpunt in functie van dit beleidsplan een vragenlijst voor aan 120 prioritaire stakeholders. De bevraging polste naar de perceptie en de rol van Muntpunt. Dit zijn de belangrijkste bevindingen:

Een meerderheid van de respondenten kan zich terugvinden in **de huidige werking** van Muntpunt.

Op de vraag **welke rol/positie** Muntpunt dient op te nemen in de Brusselse samenleving, geven de respondenten uiteenlopende antwoorden en komen telkens de kerntaken bibliotheek, informatiehuis en Brusselpromotie naar voor.

Een aantal reacties:

- *[...] De superdiversiteit in Brussel onder de aandacht brengen met culturele initiatieven en een infostand.*
- *[...] Een dynamische bibliotheek zijn; het bezit en het uitlenen van boeken hanteren in een programmatiepolitiek van diverse activiteiten, en de rol opnemen om de uiteenlopende activiteiten van Nederlandstalige Brusselse verenigingen te promoten voor Brusselaars (Nederlandstalig en anderstalig) en mensen uit Vlaanderen.*
- *[...] Openstaan voor nieuwe ideeën en initiatieven, ruimte voor evenementen met maatschappelijke relevantie, zonder een evenementenbureau te zijn.*
- *Informatieplek zijn voor alle Brusselaars. Een evenknie van 'Toerisme Vlaanderen', maar dan voor Brussel, en voor alle types dienstverlening, niet enkel voor toerisme.*
- *De toegangspoort zijn naar andere Nederlandstalige organisaties en diensten – zeker voor anderstaligen. Muntpunt is heel zichtbaar en kan die zichtbaarheid daarvoor gebruiken, mensen komen graag in het gebouw. Door activiteiten die Muntpunt zelf organiseert, kan het anderstaligen ook laten kennismaken met Nederlandstalig Brussel. De bibliotheektroef kan nog meer worden uitgespeeld.*

Een aantal reacties duidt ook op de opportuniteiten inzake zaalverhuur en infrastructuur met het oog op de programmatie van evenementen. Anderen brengen de maatschappelijke en innoverende rol die Muntpunt kan vervullen naar voor.

- *De Brusselaar een derde plek geven, en een megafoon voor zijn stem. De Brusselse samenleving een spiegel voorhouden, en een lokroep voor verbetering.*

Ook als de respondenten gevraagd werd om zelf Muntpunt te omschrijven, komen dezelfde eigenschappen naar voor: knooppunt, bibliotheek, verzamelpunt en luidspreker voor activiteiten, open huis, ontmoetingsplek, toegangspoort. Enkelen duiden op de dubbele rol die Muntpunt opneemt: 'een bib en iets extra'.

Iedere respondent, op één na, vindt dat Muntpunt voldoende tot goed beantwoordt aan de behoeften van zijn publiek (=Brusselaars, Brusselbezoekers, Brusselgebruikers).

Zijn centrale ligging en de infrastructuur komen het meest naar voor als **sterke punten** van Muntpunt. Daarnaast wordt er ook melding gemaakt van: medewerkersploeg, collectie, zijn verbindende rol en het promotionele potentieel.

Als **zwakke punten** worden vooral onduidelijke positionering en communicatie, en navelstaarderij genoemd. Ook de rode draad in de grote hoeveelheid projecten en evenementen lijkt voor sommigen zoek te zijn.

Kansen zien de respondenten in de rol van Muntpunt als forum en verbindingsinstrument. Er liggen nog kansen in een duidelijk afbakening van doelstellingen en doelpubliek.

Bedreigingen liggen volgens de respondenten bij: budgetbeperkingen, versnipperde communicatiekanalen, zich niet meer positioneren als bibliotheek, een cultureel centrum worden, starre beleidsvoering, té 'Vlaams' worden, té grote externe profilering ten koste van de kwaliteit.

De respondenten **verwachten** van Muntpunt vooral dat het met hen samenwerkt en kleinere organisaties ondersteunt. De gemeenschappelijke opportuniteiten en de complementariteit moeten gedetecteerd worden.

2.4. Aanbevelingen prioritaire stakeholders

Op 28 april 2015 organiseerde Muntpunt een bijeenkomst met de prioritaire stakeholders uit de diverse beleidsdomeinen, om uitwisseling en reflectie over de toekomstige doelstellingen van het beleidsplan te creëren. Tijdens deze bijeenkomst hielden de deelnemers 3 gesprekstafels over volgende vragen:

- Hoe kan Muntpunt een doortastende informatieplek zijn?
- Hoe kan Muntpunt in een veranderende context inspelen op de bibliotheek van de toekomst?
- Hoe kan Muntpunt Brussel een positieve uitstraling geven?

Hieronder volgen de belangrijkste aanbevelingen en suggesties die de deelnemers formuleerden.

Informatie

- Een betere communicatie en visualisatie van het bestaande informatieaanbod (in huis en elders in de stad) blijft nodig.
- De stakeholders suggereren volgende inhoudelijke prioriteiten voor uit te werken acties:
 - gerichte (info- en educatie)acties naar jongeren en scholieren (die aanwezig zijn, maar weinig betrokken bij de werking van Muntpunt), ook in relatie met studiekeuze en opstap naar werk.
 - problematiek van zorg en met name vergrijzing in Brussel. Ouder worden in een grootstad is niet evident en steeds meer mensen worden ouder. Dit genereert ook meer zorg. Hier zijn heel wat informatienoden te beantwoorden.
 - vakantiestages en speelweken zijn een grote nood bij vele ouders, terwijl het aanbod te beperkt, te versnipperd en te weinig transparant blijft.
- Diversiteit is een aandachtspunt, samenwerking met Minderhedenforum en (koepels van) zelforganisaties een must.
- De uitbouw van een informatiecentrum in Muntpunt is een netwerkverhaal. Muntpunt moet niet alle vragen zelf oplossen, maar vooral ook slim doorverwijzen en samenwerkingen smeden met alle dienstverlenende spelers in Brussel.

- De monitoring van gestelde infovragen is erg belangrijk, niet alleen in Muntpunt maar ook in het netwerk van partners. Alleen zo is de vraaggestuurde uitbouw van een globaal informatiemodel in Brussel mogelijk.

Bibliotheek

- Muntpunt bereikt veel hoogopgeleiden. Nochtans kan een bibliotheek juist voor kwetsbare doelgroepen het grote verschil maken. Muntpunt moet er daarom voor kiezen deze kwetsbare doelgroepen te bereiken en te bedienen. Dat betekent de facto samenwerking met organisaties die werken met deze doelgroepen.
- Meertaligheid is een absolute voorwaarde, ook in het kader van de werking rond leesbevordering. Dit is geen probleem, maar een kans.
- De collectie is geen doel op zich, maar een middel. De collectie moet daarom meer gehanteerd worden als middel van een programmapolitiek, als medium om rond inhoud te werken. In een digitale omgeving zullen fysieke collecties een kleiner deel van het geheel worden.
- Over digitalisering gesproken: iedereen heeft er de mond van vol, maar niemand weet wat er mee aan te vangen.
- Muntpunt is een vuurtoren, een creatieve bib en een informatiecentrum dat mee de beeldvorming bepaalt over de bibliotheek van de toekomst. Dit staat in relatie tot de dubbele opdracht van Muntpunt om Vlaanderen te promoten in Brussel en Brussel in Vlaanderen. Als Muntpunt Vlaanderen en zijn aanbod op een goede manier promoot in Brussel en bij de Brusselaars, dan zal Muntpunt ook toonaangevend zijn voor de rest van Vlaanderen.

Promotie

- Muntpunt moet zich in de promotie van het (cultuur)aanbod prioritair richten op de kleinere organisaties met minder zichtbaarheid, meer dan op de grote cultuurhuizen.
- Muntpunt moet meertalig communiceren, en geen onderscheid maken in de doelgroep die ze wil bereiken. Promotie van aanbod en instellingen van de Vlaamse gemeenschap bij anderstaligen, kan alleen als het meertalig gebeurt.
- Communicatie alleen is niet genoeg. Om het verschil te maken in imago is het nodig om een meerwaarde, een beleving te creëren bij de promotie.
- Muntpunt moet zich op promotioneel vlak minder richten op de meerwaardezoeker, en des te meer ook op intermediaire actoren (in Brussel en de Rand), pendelaars en anderstalige Brusselaars.
- Welk verschil kan Muntpunt maken voor mensen die ze hoogstens één keer bereiken?
- De kerntaak promotie/ communicatie moet geïntegreerd worden met de kerntaak bibliotheek. Als Muntpunt erin slaagt dit te realiseren, ontwikkelt het een bezielende visie die aanslaat.

3. Uitdagingen

De analyse van de Brusselse omgeving, de resultaten van het gebruikersonderzoek en de aanbevelingen van de stakeholders stellen Muntpunt voor een aantal opvallende uitdagingen die in de beleidsdoelstellingen van Muntpunt moeten weerklanken. Muntpunt is een meertalige en open ontmoetingsplek voor kennis, informatie en cultuur, en weerspiegelt zo de Brusselse samenleving in werking, aanbod en uitstraling. Muntpunt moet Brussel verankeren en verspreiden, verdiepen en verbinden.

Belangrijke uitdagingen daarbij zijn:

De superdiverse stedelijke omgeving vatten

- de grote socio-economische dualiteit in de bevolking (van kansrijk en hooggeschoold tot kansarm en laaggeschoold)
- de grote jeugdige populatie (gebenchmarkt tegenover andere steden en gewesten / ook merkbaar in het publiek van Muntpunt: jongeren en studenten zijn oververtegenwoordigd)
- de duidelijke vergrijzing binnen de vergrijzing (mensen worden ouder en hebben nood aan meer zorg)
- de diversiteit qua etnisch-culturele achtergronden (zowel door migratie als door de internationale functie van Brussel)
- de diversiteit in gezinssamenstelling (met veel alleenstaanden met nieuwe vragen en andere behoeften)

Muntpunt moet de diverse stedelijke omgeving uitstralen en inspelen op zijn noden en verwachtingen. Muntpunt wil daarom werk maken van een doelgroepgerichte benadering en samenwerken met partners die op deze diversiteit inspelen.

De digitale uitdaging aangaan

Door de razendsnelle digitale vooruitgang zal de wijze van toegankelijk maken van informatie en kennis via de verschillende media grondig veranderen, vooral door een grotere inzet op *informatiebemiddeling* en fysieke ontmoeting (om kennis over te brengen). Het is een basisopdracht van Muntpunt om een bijdrage te leveren tot de ontplooiing van het individu. (Naast de school is een bib een belangrijke, veilige en objectieve toegang tot kennis, informatie en cultuur). De digitale explosie dwingt echter die informatie op een innoverende wijze aan te bieden.

De gidsfunctie dynamisch uitbouwen

De rol van Muntpunt als gids in de stroom van informatie, kennis en cultuur wordt belangrijker. Muntpunt moet actief bemiddelen, kennis aantrekkelijk tot leven wekken en bevattelijk de weg wijzen in het grote aanbod. Bibliotheken hebben een essentiële rol te vervullen als gids in de *information overload* die vooralsnog zonder kwaliteitsduiding via het internet wordt aangeboden. Ook toegang verlenen tot informatie die niet gratis beschikbaar is, is een opdracht die de bibliotheeksector op zich moet nemen.

Inzetten op ontmoeting in een complexe omgeving – kennis, informatie en cultuur delen met anderen

Lezen en leren (waar kennis- en informatievaardigheden deel van uitmaken) zullen steeds meer onderdeel worden van sociale processen, waarbij een beroep gedaan wordt op andere actoren in de samenleving. Informatie, kennis, ervaringen en vaardigheden delen is bijzonder belangrijk in een netwerksamenleving. Hierdoor zal de bibliotheek zich in de toekomst meer moeten gaan richten op de realisatie, stimulering en ondersteuning van waardevolle verbindingen.

Uit de beleidsnota 2015-2018 van OBA (Openbare Bibliotheek Amsterdam)

“De bibliotheek ontwikkelt zich tot een dynamische ontmoetingsplaats, waar mensen komen om in een inspirerende omgeving kennis en vaardigheden op te doen. Het is een plek waar men kan ontspannen met een boek, anderen kan ontmoeten, waar actief burgerschap wordt gestimuleerd. Een plek waar veel activiteiten plaatsvinden, al dan niet geïnitieerd door de bibliotheek zelf. De bibliotheek onderscheidt zich van andere ontmoetingsplekken door het toegankelijke, laagdrempelige en niet-commerciële karakter. Met deze fysieke bibliotheek biedt de bibliotheek meerwaarde op sociaal-cultureel vlak en draagt ze bij aan gemeenschapsvorming en cohesie.”

Muntpunt is architecturaal bedacht om mensen te laten flaneren en pauzeren. Muntpunt is een rustpunt dat uitnodigt tot reflectie, maar ook tot beleving en ontmoeting. Deze functie van Muntpunt zal aan belang winnen (als verlengde van, maar ook als vrijhaven in de publieke ruimte).

De meertalige context van Brussel

Als ontmoetingsplek is Muntpunt een buitenbeentje: het is een Nederlandstalig huis in een meertalige omgeving en in een stad van minderheden. Frans is in die omgeving de dominante lingua franca, Engels wint aan belang.

Muntpunt is voor anderstaligen een toegangspoort tot het Nederlands, het Nederlandstalige en het Vlaamse gemeenschapsaanbod. Dat vereist een grote openheid voor andere talen en een proactieve werking voor internationale gemeenschappen.

Verbinden en uitstralen

Muntpunt moet een ambassadeur van de stad zijn en van zijn (Vlaamse) gemeenschap, en bijdragen aan de positieve beeldvorming over Brussel. Samenwerking met alle relevante maatschappelijke actoren in Brussel en Vlaanderen is daarvoor een conditio sine qua non.

4. Opdracht, missie, visie en doelgroepen

Opdracht

Muntpunt is opgericht in 2010 als Vlaams communicatiehuis onder de vorm van een extern verzelfstandigd agentschap van de Vlaamse overheid (per decreet van 19 november 2010 tot oprichting van een Vlaams communicatiehuis in Brussel onder de vorm van het extern verzelfstandigd agentschap Muntpunt vzw). Met deze oprichting wou de Vlaamse overheid tegemoetkomen aan de behoeften op vlak van informatie, communicatie, promotie en uitstraling van de Vlaamse actoren in het Brussels Gewest.

Muntpunt is ontstaan als een samenwerking tussen de Vlaamse regering en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC), die elk de helft van de leden van de Raad van Bestuur leveren.

Op 20 december 2013 werd de lopende samenwerkingsovereenkomst tussen de Vlaamse Gemeenschap, de Vlaamse Gemeenschapscommissie en Muntpunt goedgekeurd. Deze overeenkomst stipuleert de missie en de opdrachten van Muntpunt als Vlaams communicatiehuis in Brussel.

Missie

Muntpunt heeft als missie de kennis en de beleving van Brussel te bevorderen door een geïntegreerd informatie-, communicatie- en promotiebeleid te voeren over het aanbod van Brusselse, Vlaamse instellingen en organisaties.

Muntpunt biedt informatie, kennis en cultuur aan door bibliotheekdiensten te leveren.

Muntpunt zal Vlaanderen in Brussel en Brussel in Vlaanderen promoten om de hoofdstedelijke uitstraling en aantrekkingskracht te vergroten.

Muntpunt heeft tot taak:

- te fungeren als een centraal aanspreekpunt met een fysiek en virtueel loket om aan individuele informatiezoekers algemene en thematische informatie over Vlaamse instellingen, organisaties, voorzieningen en evenementen, en ook andere stadsinformatie over Brussel te verstrekken
- een platform uit te bouwen waar de Brusselse, Vlaamse instellingen, organisaties en voorzieningen elkaar kunnen ontmoeten en, in voorkomend geval samen met Muntpunt, activiteiten en evenementen kunnen ontwikkelen
- te functioneren als grootstedelijke openbare bibliotheek met toepassing van artikel 2 5° van het decreet Lokaal Cultuurbeleid, en onder de voorwaarden vermeld in het convenant, bepaald in artikel 16 1° van het decreet Lokaal Cultuurbeleid
- te communiceren over kwaliteitsvolle producten en realisaties van de Brusselse, Nederlandstalige instellingen, organisaties en voorzieningen op het vlak van onderwijs, cultuur, welzijn en gezondheid en toerisme; en die producten en realisaties ook te promoten

- alle andere initiatieven te nemen en activiteiten uit te voeren die kunnen bijdragen tot de realisatie van de missie
- de infrastructuur te beheren

Visie

Muntpunt wil als inspirerende Nederlandstalige ontmoetingsplek in Brussel bijdragen tot de bewuste oriëntatie van mensen in hun persoonlijke ontwikkeling en in hun deelname aan het maatschappelijk leven. Muntpunt wil dit realiseren door hét baken in de stad te worden dat oriënteert, informeert, inspireert en verbindt.

De organisatie doet dit door:

- een ruim en actueel bibliotheekaanbod uit te bouwen
- een brede waaier van informatie te verstrekken over het Brusselse aanbod en de Vlaamse instellingen in Brussel
- ontmoetingen te stimuleren tussen mensen, culturen, partners en ideeën
- Brussel te promoten in Vlaanderen en Vlaanderen te promoten in Brussel

Doelgroepen

Muntpunt richt zich naar bewoners, bezoekers en gebruikers van Brussel. Zij vormen de algemene doelgroep. Daarnaast definieert Muntpunt volgende prioritaire doelgroepen voor de volgende periode:

- (gezinnen met) kinderen. Brussel is een stad met een zeer jonge bevolking. Deze kinderen zijn onze toekomst. Gezinnen ervaren veel noden, Muntpunt wil hen helpen de weg te vinden.
- ook jongeren (+12) hebben veel noden op vlak van leren en studiekeuze. Ze vinden nu al talrijk de weg naar Muntpunt als studieplek. Muntpunt wil hen alle kansen geven om hun weg te vinden in studie, leven en werk.
- ouderen: mensen worden steeds ouder, ook in Brussel, en hebben ook veel meer zorgnoden. Muntpunt wil hen wegwijs maken.
- kansengroepen en mensen met een hulpvraag. Muntpunt wil in de verdieping van zijn werking grote aandacht hebben voor kansengroepen en mensen met een hulpvraag. Voor deze doelgroep is een dynamische werking op maat een must.
- anderstaligen (expats, NT2-ers) die zich richten tot het Nederlandstalig aanbod. Muntpunt is een toegangspoort tot het Nederlands en het Nederlandstalig en Vlaams netwerk. Muntpunt wil ook deze groep wegwijs maken in Brussel en bij de werking betrekken.
- Vlamingen die in Brussel werken (pendelaars) en Vlamingen die Brussel ontdekken. Muntpunt wil Brussel promoten in Vlaanderen, en richt zich daarom tot de doelgroep van pendelaars en Vlamingen die Brussel bezoeken.
- een belangrijke doelgroep voor Muntpunt zijn de actuele leden. Voor deze doelgroep wil Muntpunt de comfortdiensten verder optimaliseren en nieuwe activiteiten en diensten ontwikkelen.

5. Krachtlijnen van het beleidsplan

5.1. Speerpunten

Informatieknooppunt

Muntpunt wil de volgende periode inzetten op de verankering van het beschikbare basisaanbod rond de drie kerntaken (info-bib-promo). De basisdiensten rond elk van deze kerntaken (collectie, folders, websites, nieuwsbrieven,) worden verder uitgebouwd en groeien meer naar elkaar toe.

Verdieping

Muntpunt ontwikkelt een aanbod voor specifieke doelgroepen (zie boven), en zorgt ervoor dat de verspreiding van kennis, informatie en cultuur op interactieve manier gebeurt (bemiddeling, educatie, ontmoeting en debat).

Verbinding

Muntpunt wil zich meer dan ooit verbinden met alle maatschappelijke actoren in Brussel en Vlaanderen, in het bijzonder de actoren die de werking en reikwijdte verbreden naar specifieke doelgroepen en maatschappelijke thema's. Lezen, het leven in Brussel en de stedelijke actualiteit zullen daarbij belangrijke leidraden blijven.

Deze speerpunten zijn complementair en bestaan bij gratie van elkaar. Deze speerpunten vertaalt Muntpunt in strategische en operationele doelstellingen,

5.2. Rode draden

1. Muntpunt zet in op de superdiverse samenleving, die een leidraad vormt voor de inhoudelijke werking.
2. Muntpunt versterkt de meertaligheid (Nederlands - Frans - Engels) van zijn werking, aanbod en communicatie.
3. Muntpunt zet extra in op aandachtsgroepen in de samenleving, die grotere noden hebben.
4. Muntpunt is vraaggericht en klantgericht. De uitbouw van onze werking wordt gestuurd door de vragen en noden van de klant. De front office/publiekswerking wordt daarom nog meer versterkt
5. Muntpunt is een plek waar experimenteren wordt aangemoedigd

5.3. Strategische matrix

In onderstaande matrix formuleert Muntpunt de 3 strategische doelstellingen (SD's – horizontale as), en geeft aan welke operationele doelstellingen (OD's) de verschillende kerntaken (verticale as) realiseren.

	INFORMATIE	BIBLIOTHEEK	PROMOTIE
SD1 Muntpunt is een knooppunt van kennis en informatie met focus op het Nederlandstalig gemeenschapsaanbod in Brussel en de Vlaamse instellingen	algemeen informatieaanbod SD1-OD1	collectie SD1-OD2	agenda SD1-OD3
SD2 Muntpunt verdiept kennis en informatie via actieve bemiddeling, educatie, ontmoeting en debat	dynamische gidsfunctie SD2-OD1	lees-, luister- en kijkplezier SD2-OD2	Brussel beleven SD2-OD3
SD3 Muntpunt verbindt stedelijke, regionale en (inter)nationale spelers om Brussel samen vorm te geven	informatienetwerk SD3-OD1	bibliotheek en socio-cultureel netwerk SD3-OD2	Brussels en Vlaams netwerk SD3-OD3



6. Strategische en operationele doelstellingen

Acties en meetindicatoren

Dit beleidsplan benoemt bij de vermelding van de doelstellingen geen acties in detailniveau, en er zijn ook geen meetindicatoren per actie opgenomen. In uitvoering van dit meerjarenbeleidsplan worden immers jaarlijkse actieplannen opgemaakt, met acties en meetindicatoren per jaar. De rapportering van deze acties gebeurt in de jaarverslagen. Daarvoor hanteert de organisatie volgende KPI's (key performance indicators), die gemonitord worden:

- aantal fysieke bezoekers
- aantal leners (minstens 1 keer per jaar een uitlening), leden en nieuwe inschrijvingen
- websitebezoek/ Facebook/ Twitter
- klantentevredenheidsscore
- participatiegraad partnerships/ aantal thema's
- bezettingspercentage events
- bezoekers vs. uitleenratio
- gebruikerscoëfficiënt collectie
- personeelstevredenheidsscore
- totaal aan eigen fondsenwerving
- zaalreservaties
- rondleidingen
- aantal vragen aan Muntpunt

SD1. Muntpunt is een knooppunt van kennis en informatie met focus op het Nederlandstalig gemeenschapsaanbod in Brussel en de Vlaamse instellingen

OD 1. Muntpunt zet in op een duurzame en vraaggestuurde ontsluiting van alle basisinformatie over het (Nederlandstalig) gemeenschapsaanbod en de Vlaamse instellingen, en focust daarbij op de stedelijke actualiteit, de belangrijke levensfasen van mensen, cultuur en vrije tijd.

Doelgroep: algemene doelgroep, met focus op anderstaligen met interesse in het Nederlandstalig netwerk, gezinnen met kinderen, kansengroepen, jongeren, ouderen

Acties:

- Muntpunt bouwt de website uit als digitaal informatieplatform
- Muntpunt zorgt voor een performant en duurzaam folderaanbod
- Muntpunt maakt werk van een aantrekkelijke visualisatie van het informatieaanbod in de publieksruimtes (infografieken, infozines, standen, expo's, schermen en folders)
- Muntpunt zet in op duurzame expertiseopbouw van infomedewerkers

- Muntpunt realiseert een kwaliteitsvolle individuele vraagafhandeling, zowel telefonisch, digitaal als aan de balies (verdere invoering van het OTRS¹-systeem)
- Muntpunt promoot het gebruik van Paspardoe als inclusieve UiTpas voor cultuur en vrijetijd in Brussel

OD 2. Muntpunt ontwikkelt een vraaggericht en actueel collectiebeleid met brede titelspreiding (in het netwerk van de Brusselse openbare bibliotheken).

Doelgroep: algemene doelgroep, met focus op pendelaars en het bestaande ledenbestand

Acties:

- Muntpunt maakt samen met de BruNO²-bibliotheken afspraken over een vraaggerichte en actuele collectieopbouw, via een centraal collectieontwikkelingsplan en stelt bovenbouwcollecties samen die rekening houden met de stedelijke context en de complementariteit in de diverse bibliotheeknetwerken
- Muntpunt zoekt naar een alternatief om fysieke AVM-media³ te vervangen
- Muntpunt faciliteert de toegang tot digitale content
- Muntpunt blijft inzetten op een aantrekkelijke en inspirerende opstelling van de collecties
- Muntpunt zet in op duurzame expertiseopbouw van de vakreferenten
- Muntpunt start met comfortdiensten (attenderings- en ophaaldiensten) die het kiezen en uitlenen van media attractiever maken voor de drukbezette stedeling

OD 3. Muntpunt zet Vlamingen op weg naar het Brusselse aanbod en draagt bij tot de positieve beeldvorming van Brussel in Vlaanderen.

Doelgroep: Vlamingen die Brussel bezoeken, er werken of studeren

Acties:

- Muntpunt realiseert in samenwerking met partners een hedendaagse cultuur- en vrijetijdsagenda en informeert hiermee over het Nederlandstalige en Vlaamse aanbod in Brussel
- Muntpunt participeert aan een vernieuwd (Brussels) UiT-platform, samen met Cultuurnet, de Vlaams-Brusselse media en de VGC
- Muntpunt zorgt voor communicatieve en promotionele aandacht voor (innovatieve) Vlaamse en Brusselse initiatieven die bijdragen tot een positieve beleving van het stadsleven, via de beschikbare kanalen (brochure, website, sociale media, schermen, publieksruimtes)

¹ Open source Ticket Request System

² Brussels netwerk van openbare bibliotheken

³ Audiovisuele media

SD2. Muntpunt verdiept kennis en informatie via actieve bemiddeling, educatie, ontmoeting en debat

OD 1. Muntpunt zorgt voor interactieve informatiebemiddeling over het leven in Brussel op maat van iedereen.

Doelgroep: gezinnen met kinderen, jongeren, ouderen, kansengroepen en mensen met een hulpvraag, anderstaligen met interesse in het Nederlandstalig netwerk.

Acties:

- Muntpunt realiseert jaarlijks informatieacties en -campagnes in samenwerking met (Nederlandstalige) partnerorganisaties, in functie van de stedelijke actualiteit en de levenscyclus van de Brusselaar. Muntpunt pakt deze acties en campagnes maximaal geïntegreerd aan, wat wil zeggen dat alle beschikbare middelen benut worden (de collectie, de communicatiekanalen, de ruimtes en de programmatie)
- Muntpunt organiseert permanente en tijdelijke consultaties van interne en externe informatieconsulenten, over verschillende levensdomeinen (wonen, leren, werken, opvoedingsondersteuning,) en op maat van verschillende doelgroepen
- Muntpunt zet in op de expertise-ontwikkeling van zijn medewerkers, om zo de gebruiker op een professionele wijze te gidsen bij informatievragen in het verlengde van het collectieaanbod
- Muntpunt ontwikkelt een 'cultuur- en vrijetijdsloket' ter versterking van het gebruik van de Paspertoe-pas, in het bijzonder voor kansengroepen met extra oriëntatienoden

OD 2. Muntpunt stimuleert het lees-, kijk- en luisterplezier, de expressie en de mediawijsheid.

Doelgroep: gezinnen met kinderen, jongeren, ouderen, kansengroepen en mensen met een hulpvraag, anderstaligen met interesse in het Nederlandstalig netwerk, de lezende leden, de (Nederlandstalige) Brusselaar

Acties:

- Muntpunt ontwikkelt een scholenwerking
- Muntpunt helpt actief mee het Leeslijnproject van BruNO uit te bouwen
- Muntpunt ontwikkelt een programma rond leesbevordering voor specifieke doelgroepen (kinderen, jongeren, mensen met een leesbeperking, senioren, de aarzelende lezer)
- Muntpunt neemt deel aan de diverse landelijke campagnes (Jeugdboekenweek, Bibliotheekweek, Voorleesweek) die focussen op leesbevordering
- Muntpunt organiseert een programma rond lees-kijk-luisterplezier en expressie en mediawijsheid
- Muntpunt ontwikkelt een boekenprogramma voor de veellezer
- Muntpunt stimuleert het debat over de samenleving en de stedelijke actualiteit, in samenwerking met Brusselse partners

OD3. Muntpunt maakt werk van een positieve Brusselbeleving.

Doelgroep: algemene doelgroep

Acties:

- Muntpunt organiseert op 11 juli het Feest van de Vlaamse gemeenschap in Brussel
- Muntpunt realiseert een vernieuwd Broodje Brussel (met pendelaars als doelgroep)
- Muntpunt realiseert Gratis in Brussel (met studenten als doelgroep)
- Muntpunt realiseert in samenwerking met partners diverse UiT-acties en -campagnes die zich richten op verschillende doelgroepen

SD3. Muntpunt verbindt stedelijke, Vlaamse en (inter)nationale spelers om Brussel samen vorm te geven

OD 1. Muntpunt werkt samen met partners aan een gezamenlijk en coherent informatienetwerk.

Doelgroep: algemene doelgroep

Acties:

- één loket-idee op maat uitwerken met bibliotheken en gemeenschapscentra
- samenwerking met de informatie- en kenniscentra uit verschillende beleidssectoren om zo de gebruiker maximaal te ondersteunen in zijn hulpvraag
- ontwikkeling van samenwerkingen met Europese (en internationale) netwerken en instellingen in Brussel

OD2. Muntpunt participeert in diverse netwerken en partnerships om de bibliotheekwerking te verankeren.

Doelgroep: algemene doelgroep

Acties:

- Muntpunt maakt deel uit van het BruNO-netwerk en gaat structureel samenwerken met hen op het vlak van educatieve programma-ontwikkeling en -uitvoering, collectiebeleid, informatiebemiddeling en doorverwijzing (éénloketfunctie), intervisie en kennisdeling, afspraken in functie van een gezamenlijke aanpak voor scholenwerking, basiseducatie-organisaties,
- Muntpunt participeert in de diverse overlegorganen, werkgroepen en intervisieplatforms aangestuurd door Bibnet/Locus (G6-overleg, stakeholdergroep consolidatie bibliotheekstelsel, stuurgroep intervisieplatform collectie, ·) waar landelijke afspraken worden gemaakt en aan structurele intervisie wordt gedaan
- Muntpunt gaat duurzame samenwerkingsverbanden aan met diverse socio-culturele partners om de bibliotheekwerking te verbreden en verrijken
- Muntpunt ontwikkelt samenwerkingen met Europese (en internationale) netwerken en instellingen in Brussel

OD 3. Muntpunt werkt samen met actoren uit Brussel, de Vlaamse rand en Vlaamse centrumsteden om een grotere zichtbaarheid en een positieve beleving te creëren van Brussel in Vlaanderen.

Doelgroep: Vlamingen die in Brussel werken of Brussel ontdekken

Acties:

- samenwerking met het Brusselse en Vlaamse cultuur-, vrijetijds- en medianetwerk
- overleg en samenwerking op vlak van communicatie met vzw De Rand en cultuurcentra uit de Vlaamse rand
- samenwerking met bibliotheken en cultuurcentra uit de Vlaamse centrumsteden



SU
DOGMOED
PER

BAR

7. Beheer en instrumenten

7.1. Communicatie

Opmaak communicatieplan

Bij de strategische oefening die Muntpunt in 2014 maakte, werd duidelijk dat er nood was aan een communicatieplan. Dit plan moet zorgen voor een coherent communicatiebeleid. Instrumenten die zijn aangepast aan specifieke doelgroepen, zullen participatieobstakels helpen wegnemen. Muntpunt wil zo onder meer taaliconen, toegankelijk taalgebruik, meertaligheid en gerichte communicatie-instrumenten inzetten waar nodig. Het communicatieplan zal ook de lijnen uitzetten voor een gerichte inzet van eigen en externe kanalen in de communicatie over Muntpunt-initiatieven.

Muntpunt wil zijn vernieuwde visuele identiteit optimaal uitdragen en versterken om het gewenste imago te creëren. De organisatie wil herkend worden als referentiehuis voor het Nederlandstalige aanbod in Brussel.

Communicatieopdrachten

Muntpunt heeft belangrijke opdrachten te vervullen naar de overheden, waarbij communicatie cruciaal is. Muntpunt fungeert als megafoon voor de VGC, het middenveld en Brusselse partners. De organisatie helpt doelgroepen beter te bereiken, Brussel meer zichtbaarheid te geven en als bruisende stad op de kaart te zetten. Muntpunt heeft ook een ondersteunende functie bij de communicatie over het Nederlandstalig gemeenschapsaanbod en het aanbod van de Vlaamse instellingen in Brussel. De organisatie verstrekt info over cultuur en vrije tijd, onderwijs en vorming, welzijn en gezondheid, werken en wonen in Brussel.

Ook de communicatie over het aanbod van de Vlaamse Overheid in Brussel is een opdracht van Muntpunt. Zo draagt Muntpunt bij tot een positief imago van de Vlaamse Overheid in Brussel. Muntpunt zet het Nederlandstalige en Vlaamse aanbod ook op de Brusselse kaart door bijvoorbeeld de ondersteuning van Paspartoe en het uitwerken van het Feest van de Vlaamse Gemeenschap.

Uitdagingen

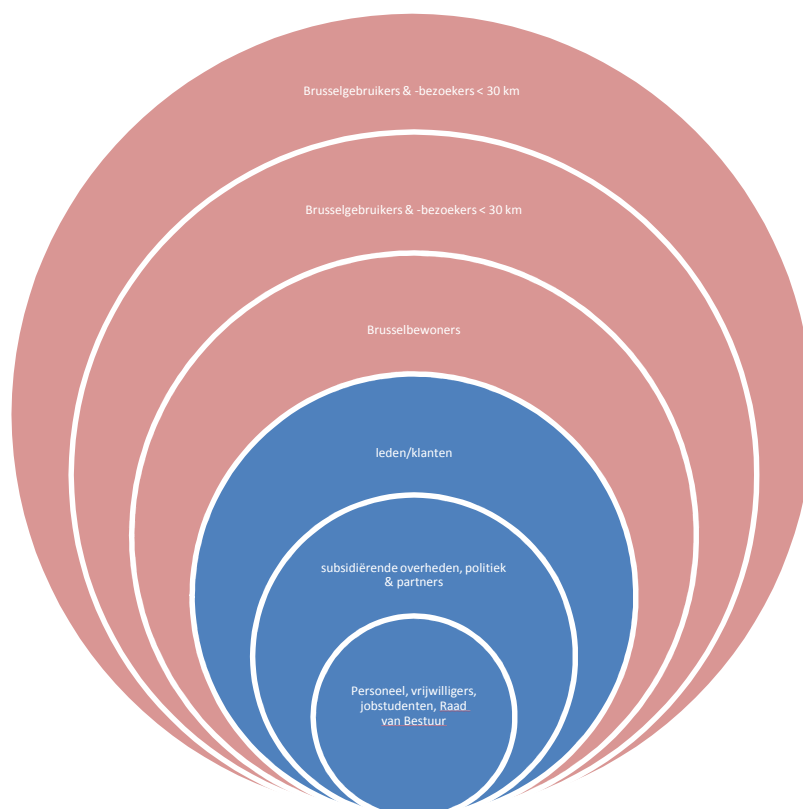
Na een interne en externe analyse bleken een aantal uitdagingen voor de communicatieploeg van Muntpunt:

- consolidatie van de communicatiecompetenties
- optimalisatie van eigen communicatiekanalen
- duidelijk beleid bij de inzet van communicatiekanalen
- een helder taalbeleid
- merkenstrategie met verdere uitbouw van de merkbekendheid

Doelgroepen

Muntpunt segmenteerde zijn doelgroepen - Brusselbewoners, Brusselgebruikers, Brusselbezoekers - volgens een aantal criteria in een aantal prioritaire communicatiegroepen. Vervolgens plaatste de organisatie de lancering van communicatiecampagnes naar deze groepen op een tijdsschema:

- 2015: Muntpuntleden en -afhakers / lagere scholen / commerciële bedrijven / studenten
- 2016: families / vrienden van Muntpunt (mecenaat) / pendelaars / kansengroepen
- 2017: potentiële Brusselse inwoners / senioren / anderstaligen



Merkenarchitectuur

Parallel met de lancering van de vernieuwde huisstijl brengt Muntpunt de gewenste structuur in de merkenportefeuille aan en bepaalt de specifieke rol van de merken zelf en de onderlinge relatie ertussen. Op die manier komt een geïntegreerde aanpak en communicatie tot stand, die de boodschappen en verbanden tussen Muntpunt en zijn merken overbrengt.

7.2. Financieel plan

Publieksbereik

Muntpunt wil in 2020 een groei van het aantal bezoeken realiseren en 4.000 tot 5.000 extra leden werven.

Om nieuwe doelgroepen aan te boren, heeft Muntpunt een strategie nodig op het vlak van PR, commercieel beleid en klantendiensten.

Acties/verwachtingen:

- een aangepast prijsmodel onderzoeken, dat bepaalde 'comfortdiensten' verbindt aan een 'duurder' lidmaatschap. Daarbij heeft de organisatie steeds oog voor het prijsbeleid van collega-bibliotheken.
- het huidige boetebeleid evalueren, waarbij Muntpunt inzet op proactieve attentering.
- inzetten op klantenbinding. Via bevraging leren waarom mensen afhaken en op basis van deze bevindingen gerichte campagnes lanceren om afhakers terug te werven.
- de dienstverlening monitoren door continue analyse van onze KPI's, om deze snel te kunnen aanpassen indien nodig.

Collectie

Muntpunt zet in op groei van het aankoopbeleid, met specifieke aandacht voor kwaliteit, relevantie en de evolutie van het medialandschap. De organisatie verwacht een toename van het belang van digitale collectie – en informatiebronnen (e-content). Hybride lezers/gebruikers vragen om een hybride collectie.

Acties/verwachtingen:

- gestage afname van de fysieke collecties, omdat zowel de vraag van de gebruiker als het marktaanbod krimpen
- toename van e-content
- kleinere kortingen bij de aankoop van media door de invoering van een gereguleerde boekenprijs
- toename van het aandeel kastklare media
- kwaliteitsvolle presentatie van de fysieke collectie blijft belangrijk
- actueel houden, verbreden en faciliteren van de toegang tot e-content
- meer contextualisering: duiding en begeleiding door lezingen, workshops, projecten, experiment, consultancy,

Activiteiten

Als onderdeel van zijn werking organiseert en stimuleert Muntpunt vele evenementen.

Acties/verwachtingen:

- Muntpunt heeft tot 2017 de opdracht gekregen om de 11-juli viering in Brussel - ook bekend als Brussel Danst - te organiseren en coördineren. In de meerjarenbegroting gaat Muntpunt ervan uit dat Muntpunt dit blijft organiseren.

- Muntpunt blijft de ambitie koesteren om activiteiten – zowel in eigen productie als van partners - te stimuleren. De organisatie tracht hiervoor binnen de budgettaire beperkingen een budget te vrijwaren.

Personeel

Het financieel beleid wordt afgestemd op het personeelsbeleid.

Acties/verwachtingen:

- minimale aanwervingen (vervangingscontracten ouderschapsverlof, langdurige ziekte,) en een vervanging van de helft van de natuurlijke afvloeiingen. Waar mogelijk zet Muntpunt in op alternatieve arbeidsvormen: geco's, artikel 60, (g)ibo, Activa, vrijwilligers, stagiairs, studenten en gedetacheerde tijdelijke werkrachten.
- blijvende investering in vorming, omdat de kwaliteit van de dienstverlening afhankelijk is van de kwaliteit van het personeel.
- aandacht voor nieuwe profielen die in de toekomst nuttig kunnen zijn.
- in 2019 en 2020 zorgen onder meer de baremieke loonsverhogingen (en los van eventuele indexaties) voor budgettaire problemen.

ICT

Acties/verwachtingen:

- na 2017 is de hardware van Muntpunt 5 jaar oud en afgeschreven. Muntpunt voorziet daarom vanaf 2018 een investeringsprogramma om de ICT-infrastructuur up-to-date, veilig en betrouwbaar te houden.
- extra investeringen om de digitale shift te kunnen volgen zullen nodig zijn
- de internetbandbreedte zal moeten groeien om het toenemende gebruik van bezoekers via eigen toestellen te kunnen volgen.
- de budgettaire impact van de modale shift van 'on site' naar 'in the cloud' is momenteel nog niet volledig in te schatten.

Gebouw

Acties/verwachtingen:

- Door het hoge bezoekersaantal en het intensief gebruik van het gebouw zullen kleine herstellings- en opfrissingswerken noodzakelijk worden.
- Muntpunt legt de nodige provisies aan om deze werken vanaf 2016 uit te voeren, met focus op het onderhoud van het meubilair en de opfrissing van de publieksruimtes.

Eigen inkomsten

Om het beleidsplan te ondersteunen en het budget in evenwicht te houden, moeten de eigen inkomsten van Muntpunt groeien.

Acties:

De organisatie streeft dan ook naar een omzetverhoging uit het commercieel beleid van 8.15% tegen 2020. Deze extra inkomsten moeten komen uit volgende activiteiten:

- Muntpunt shop
- coffee corner in de bezoekersruimte
- zaalverhuur
- boekenverkoop
- ruilwaardedeals (wat eerder een besparing oplevert aan de uitgavenzijde)
- extra ledenwervingsacties bij omliggende organisaties en bedrijven
- herwaardering van programma's als de 'Vrienden van Muntpunt'
- nieuwe deals met zakelijke partners en sponsors

Meerjarenbegroting

De ambities in dit beleidsplan vergen de nodige investeringen. De belangrijkste uitgaven zijn:

- investeringen in de collectie, in e-content en de achterliggende technologie
- vernieuwing van de ICT-hardware vanaf 2018
- volgehouden investering in de vorming en deskundigheid van het personeel (informatiebemiddeling, digitalisering,)
- investeringen in gebouw en meubilair

Door de vooropgestelde toename van eigen middelen (zie hoger: Eigen inkomsten) kan Muntpunt een deel van de kosten dekken. De organisatie blijft ook verder zoeken naar besparingen aan de uitgavenzijde:

- efficiëntiewinst in interne processen en dienstverlening
- differentiatie van de dienstverlening
- continue kritische evaluatie van de bestaande contracten door regelmatige vergelijkingen met offertes van andere leveranciers

Muntpunt en zijn voorgedijoverheden zullen knopen moeten durven doorhakken over de opdracht van de organisatie en de middelen die daarvoor beschikbaar worden gesteld. Een begroting in evenwicht door een meer efficiënte werking en extra fondsenwerving is immers geen eeuwigdurend verhaal. De afbouw van middelen voor o.a. de collectie, informatiebemiddeling, communicatie is geen duurzame optie.

Op de volgende pagina vindt u de kosten-batenanalyse in tabelvorm.

KOSTEN	2016	2017	2018	2019	2020
media & presentatie	€ 323 800	€ 329 700	€ 334 100	€ 338 300	€ 338 300
diensten	€ 70 925	€ 72 335	€ 73 750	€ 75 250	€ 75 250
diensten en diverse goederen	€ 1 465 652	€ 1 465 798	€ 1 592 349	€ 1 598 631	€ 1 510 833
bezoldigingen, sociale lasten, pensioenen	€ 2 709 215	€ 2 732 084	€ 2 789 115	€ 2 737 232	€ 2 792 018
afschrijvingen	€ 401 344	€ 313 673	€ 223 227	€ 156 634	€ 154 169
andere bedrijfskosten	€ 16 740	€ 17 074	€ 17 416	€ 17 764	€ 18 130
financiële kosten	€ 1 400	€ 1 400	€ 1 400	€ 1 400	€ 1 400
uitzonderlijke kosten	€ 1 350	€ 1 215	€ 1 000	€ 1 000	€ 1 000
TOTAAL	€ 4 990 425	€ 4 933 280	€ 5 032 357	€ 4 926 211	€ 4 891 100

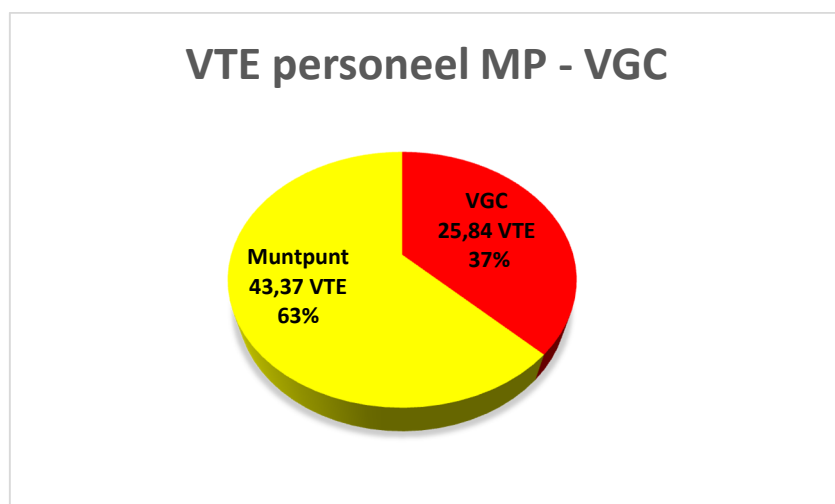
BATEN	2016	2017	2018	2019	2020
eigen omzet	€ 463 750	€ 475 500	€ 487 500	€ 497 050	€ 501 550
subsidies	€ 3 918 500	€ 3 895 150	€ 3 921 835	€ 3 915 060	€ 3 907 510
andere opbrengsten	€ 352 390	€ 353 190	€ 360 182	€ 361 032	€ 368 334
financiële opbrengsten	€ 254 285	€ 207 940	€ 136 340	€ 85 525	€ 83 250
uitzonderlijke opbrengsten	€ 1 500	€ 1 500	€ 1 500	€ 1 500	€ 1 500
terugname uit provisies	€ 0	€ 0	€ 125 000	€ 66.044	€ 28.956
TOTAAL	€ 4 990 425	€ 4 933 280	€ 5 032 357	€ 4 926 211	€ 4 891.100

7.3. HR-beleid

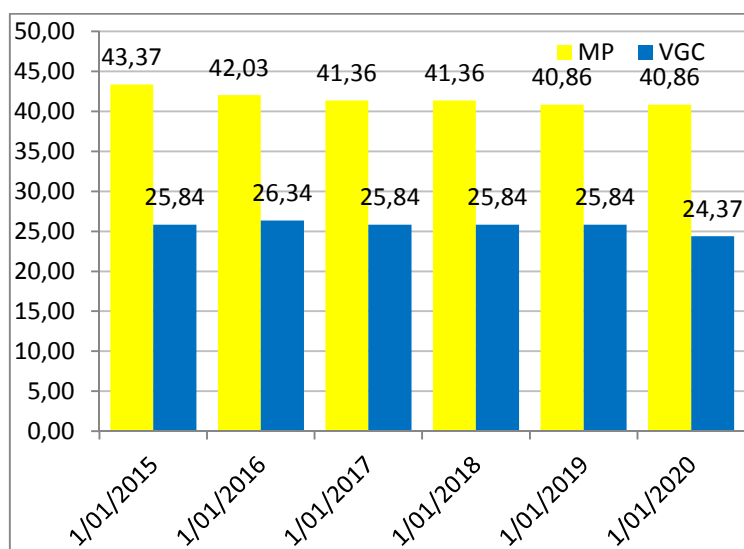
Muntpunt wil bijdragen tot de bewuste oriëntatie van mensen in hun persoonlijke ontwikkeling en deelname aan het maatschappelijk leven. Dat is de missie die de publiekswerking richting geeft en mee de identiteit van de organisatie bepaalt. Die lijn past Muntpunt ook toe in zijn personeelsbeleid. De organisatie wil ook zijn medewerkers bewust oriënteren in hun job en in hun loopbaan. Om de Muntpuntopdracht waar te kunnen maken krijgen medewerkers de kans om zichzelf te ontwikkelen binnen een organisatie die oog heeft voor diversiteit, streeft naar duurzame inzetbaarheid en kiest voor de kracht van betrokkenheid.

Het Muntpuntteam in cijfers

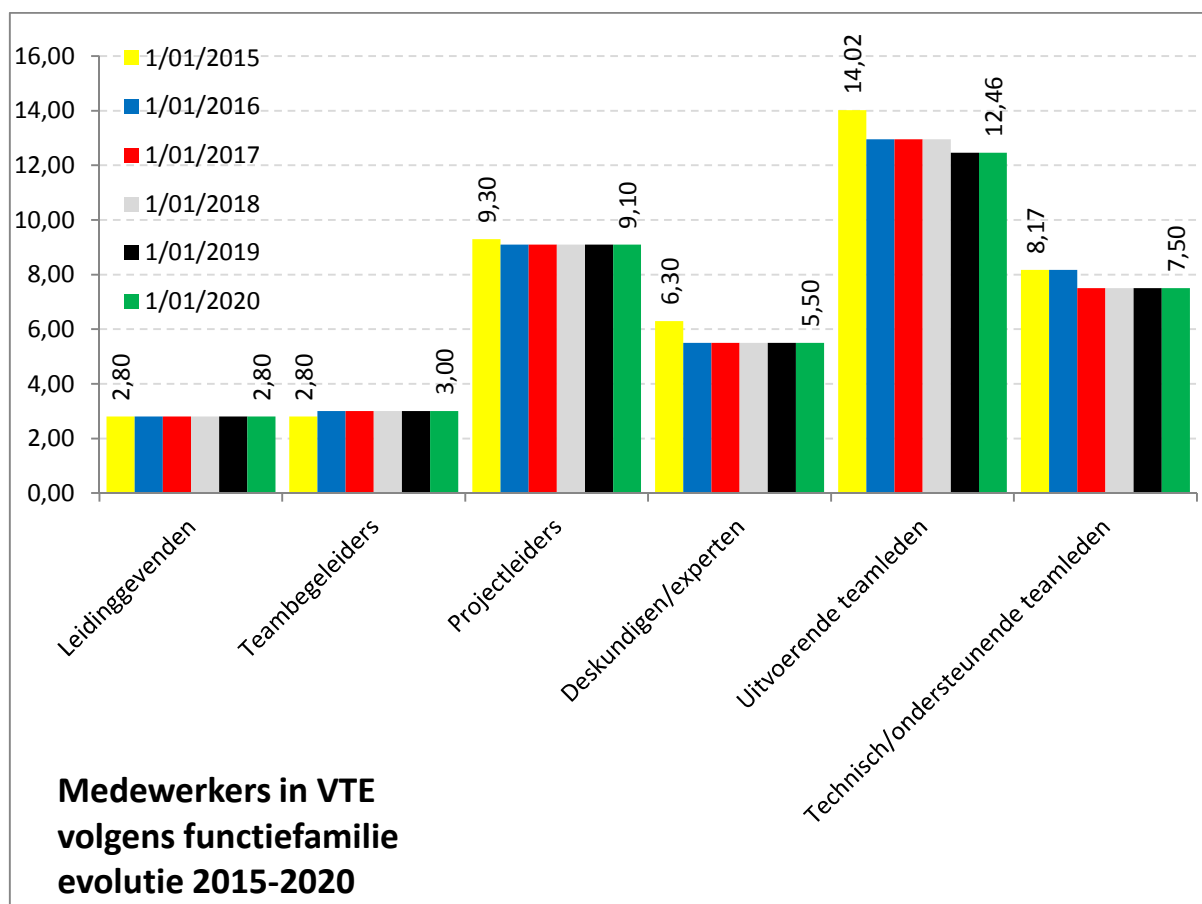
Op 1 januari 2015 bestaat het Muntpuntteam uit 79 vaste medewerkers of 69,21 VTE's. Van de vaste medewerkers zijn er 43,37 VTE's met een Muntpuntcontract en 25,84 VTE's met een VGC-statuuut of -contract.



Het aantal VTE's evolueert tijdens de beleidsperiode 2016-2020 als volgt:



De opdeling van deze evolutie in de verschillende functiefamilies, toont een daling van het aantal VTE's bij deskundigen, uitvoerende en technische teamleden. Het aantal leidinggevenden, teambegeleiders en projectleiders blijft quasi gelijk.



Personeelskosten

De personeelskosten stijgen in de periode 2016-2020 door o.a. baremieke verhogingen, eventuele loonindexeringen (in de tabel hieronder enkel opgenomen in 2017), ... De overheidsdotaties zullen deze stijgende kost naar alle waarschijnlijkheid niet (volledig) compenseren.

Natuurlijke afvloeiingen vormen een optie om de begroting in evenwicht te houden. Dit kan op verschillende manieren worden ingevuld. Hieronder volgt een weergave van de evolutie van de personeelskost volgens twee mogelijke scenario's

- vrijgekomen plaatsen door natuurlijke afvloeiingen worden niet opnieuw ingevuld
- vrijgekomen plaatsen door natuurlijke afvloeiingen worden volledig ingevuld

Totale personeelskost per jaar, 2016 - 2020 (Muntpunt-contracten)

	Niemand vervangen	Iedereen vervangen
2016	€ 2 488 573	€ 2 585 329
2017	€ 2 540 928	€ 2 659 948
2018	€ 2 606 835	€ 2 739 218
2019	€ 2 632 231	€ 2 765 118
2020	€ 2 663 307	€ 2 818 914

De totale personeelskost bestaat uit: brutoloon, patronale bijdrage op brutoloon, dubbel vakantiegeld, eindejaarspremie, patronale bijdragen op eindejaarspremie, woon-werkverkeer, maaltijdcheques, kostenvergoeding telewerk, mobiel data-abonnement, onkostenvergoeding teambegeleiders, groepsverzekering (+ RSZ en taks verzekering), hospitalisatieverzekering, arbeidsongevallenverzekering, vergoeding sociale dienst, onkosten, syndicale premie, verwachte loonstijging (stijging loonmassa en indexverhoging van 1% tot 4%).

In de meerjarenbegroting (zie hoger) gaat Muntpunt uit van de gulden middenweg, waarbij de helft van de vrijgekomen plaatsen opnieuw wordt ingevuld. Hoewel dit scenario de personeelskost minder terugdringt, lijkt dit voor Muntpunt de enige werkbare optie met het oog op de realisatie van de Muntpuntopdrachten. Hierbij komt dat reeds in het najaar 2014 en begin 2015 enkele collega's die de organisatie verlieten niet werden vervangen (deeltijdse medewerker mediaverwerking, MarCom-verantwoordelijke,) en dat enkele collega's deeltijds gingen werken.

Alternatieve tewerkstelling

Muntpunt blijft op zoek gaan naar samenwerking met organisaties die de inzet van alternatieve werkrachten mogelijk maken. Hierbij denkt de organisatie onder meer aan de rekrutering van art. 60-medewerkers via OCMW 's.

Ook bestaande subsidies van Actiris (geco-medewerkers), de Maribel-toelage, VIA- en Vivo-middelen blijven noodzakelijke bronnen van inkomsten om de personeelskost te dekken.

Overzicht subsidies 2014

Overzicht subsidies 2014	
Actiris	€ 159 655
Sociale Maribel	€ 70 135
Via	€ 30 307
VIVO	€ 1 029
Totaal	€ 261 126

Aangepast personeelsplan

Om de uitdagingen voor de beleidsperiode 2016-2020 en de Muntpuntopdracht optimaal te vervullen, wordt in 2016 een aangepast personeelsplan opgemaakt.

Voldoende aandacht voor een efficiënte inzet van het aanwezige talent is voor de organisatie essentieel. Daarom bundelt Academie Muntpunt jaarlijks een reeks activiteiten met het oog op de ontwikkeling van competenties via vorming, kennisdeling, coaching en teambuilding. Continu leren zal hierbij in de nieuwe beleidsperiode extra aandacht krijgen. Kennis, attitudes en vaardigheden van vandaag hebben morgen immers niet meer dezelfde waarde. De medewerkers houden daarbij de vinger aan de pols van de Brusselse context, en dit zowel in functie van informatieverstrekking als met het oog op co-creatie met Brusselse partners.

De stimulering van persoonlijke ontwikkeling uit zich ook in de begeleiding van stagiaires en vrijwilligers. Het stagebeleid van Muntpunt wil studenten een unieke werkervaring aanbieden, in samenwerking met (voornamelijk) Brusselse onderwijsinstellingen. Het vrijwilligersbeleid beoogt een

breder maatschappelijke doelstelling. Via de juiste match tussen motivatie en talent van de vrijwilliger en de concrete opdracht die de organisatie of een team aanreikt, biedt Muntpunt de vrijwilliger een unieke ervaring waarmee hij zijn engagement in Brussel kan waarmaken.

Muntpunt wil zijn opdracht realiseren met een gemotiveerd en gezond team, een team dat plezier heeft in het werk, en daardoor ook goede resultaten neerzet. Een sterke interne communicatie schept duidelijkheid over missie, visie en doelstellingen. Stimulering tot constructief bijdragen aan de vooropgestelde doelstellingen en waardering voor het geleverde werk verhogen de betrokkenheid. Werken in Muntpunt blijft daarbij gekenmerkt door flexibel werken en een vlakke organisatiestructuur. Dit betekent dat de kracht van samenwerking ligt in een sterk en helder overlegmodel.

Met het oog op duurzame inzetbaarheid zal Muntpunt in zijn volgende personeelsplan ook maatregelen definiëren om échte uitdagingen voor jongeren en aangepaste jobs voor oudere medewerkers te voorzien. Alleen zo kan het diverse Muntpuntteam immers zinvol en effectief blijven werken.



MUNTPUNT