

# Centre Céramique

Meerjarenplan  
2022 – 2026

Versie: januari 2023



English  
summary  
on page 60

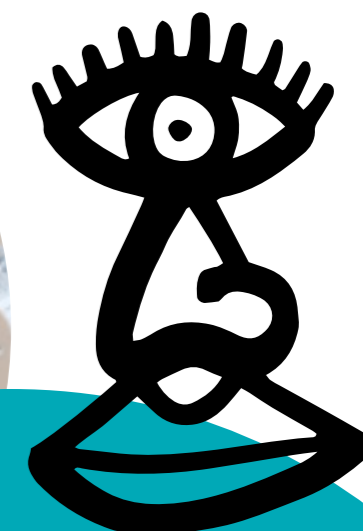
Visie:

**'Maastricht kent en ervaart het plezier van cultuur'**



Missie:

**'Iedereen heeft toegang tot kennis en cultuur als bron van inspiratie, reflectie en plezier.'**



Duurzame strategische slagzin:

**'We staan midden in de samenleving en laten met onze passie en expertise elk onderdeel en elke medewerker schitteren om zo steeds meer mensen te informeren, vermaken, inspireren en verbinden.'**



# Inhoudsopgave

11	<b>Samenvatting</b>
14	<b>Inleiding</b>
17	<b>Programmering en innovatie</b>
34	<b>Marketing, communicatie en merkenstrategie</b>
38	<b>Digitalisering en ICT</b>
41	<b>Collecties en depots</b>
45	<b>Development en financieringsmix</b>
46	<b>Personeel en organisatie</b>
54	<b>Verkenning van de route naar verzelfstandiging</b>
58	<b>Planning</b>
60	<b>English summary</b>



De **vier hoofddoelstellingen** met daaraan gekoppeld de vier publieksmerken zorgen voor focus in jaarlijkse werkplannen: Leesvaardigheid bevorderen, Burger- en cultuurparticipatie, Verborgene verhalen van Maastricht vertellen en het Verhaal van Krijt en biodiversiteit zijn leidend. In de merkenstrategie gaan we ons concentreren op de **vier publieksmerken** die we koppelen aan de vier hoofddoelstellingen: Bibliotheek Maastricht, Cultuurmakers Maastricht, Maastricht Museum/Museum Maastricht en Natuurhistorisch Museum Maastricht; Kumulus verdwijnt als organisatieonderdeel en als publieksmerk. Centre Céramique wordt een locatiemerk, dat we ook gaan hanteren als organisatie-naam.

De financiële situatie is nijpend en **meer inkomsten en verdienvermogen** zien we als belangrijke oplossing om meer goedgekeurde formatie in te vullen. Een deel daarvan wordt nu ingezet om bezuinigingen en taakstellingen op te vangen.

De **nieuwe organisatiestructuur** speelt in op de nieuwe hoofddoelstellingen, en **de nieuwe afdeling Development en de impuls Zakelijke Dienstverlening** gaan zorgen voor meer verdienvermogen. De organisatiestructuur dient ook in te spelen op Talent op de juiste plek. Er worden staffuncties gecreëerd voor HR, Financiën, ICT, Marketing & Communicatie en Programma- & Projectmanagement. Er zullen verder **steunstichtingen** worden opgericht voor Centre Céramique en Natuurhistorisch Museum Maastricht die fondsenwerving gaan organiseren.

Het tentoonstellingsbeleid erfgoed/beeldcultuur in Centre Céramique wordt omgevormd tot **Maastricht Museum** (of Museum Maastricht) in Centre Céramique op de eerste verdieping.

Op de derde verdieping gaan we ruimte bieden aan **innovatieve en experimentele projecten van creatieve makers en de kennisinstellingen**.

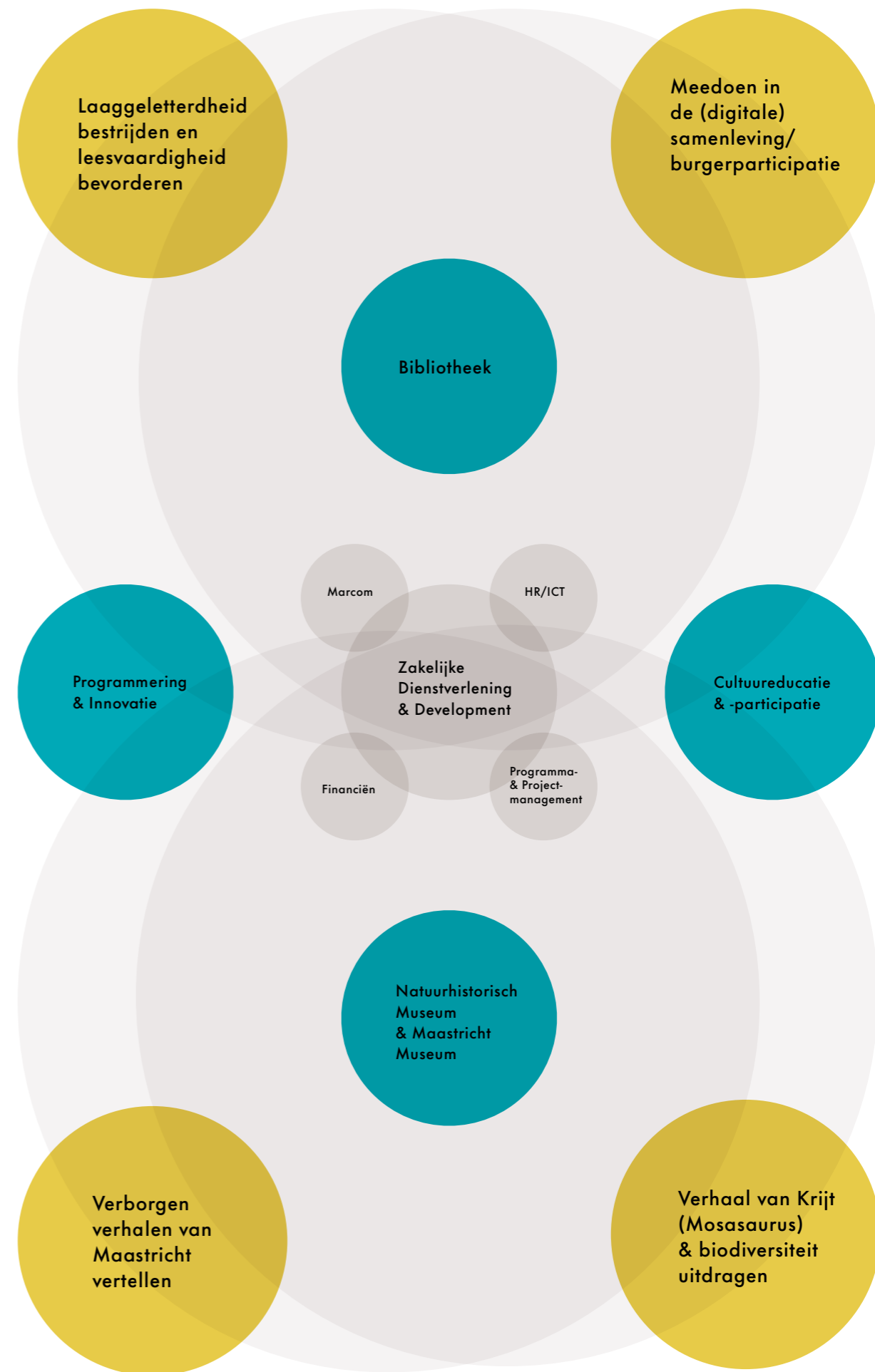
Op de vierde verdieping willen we **onderwijs en onderzoek** concentreren.

Willen we komen tot een **efficiënte bedrijfsvoering** dan moet er ruimte zijn om **slagvaardig(er)** te **opereren** op het gebied van financiën, ICT en digitalisering, HR-beleid, communicatie, aanbestedingsregels en cultureel ondernemerschap.

Om die reden is het wenselijk om **de route naar verzelfstandiging te verkennen**.



**Belangrijkste  
nieuwe  
elementen  
op een rij.**





# Samenvatting

---

Het coalitieakkoord 2022-2026 kent verschillende belangrijke aanknopingspunten voor ons meerjarenplan. Cultuur verbindt, en als grootste culturele instelling met het grootste publieksbereik in Maastricht willen we nog meer een laagdrempelige culturele ontmoetingsplek zijn voor zoveel mogelijk uiteenlopende groepen in onze stad. Cultuur kan bijdragen aan de kansgelijkheid en de kwaliteit van leven. Het is niet alleen een vestigingsfactor die mensen en banen bindt aan Maastricht, maar ook een facet dat inspiratie biedt in de zoektocht naar oplossingen voor de complexe en actuele vraagstukken van onze tijd.

Cultuur zit in ons allemaal en is van ons allemaal, en het is daarom belangrijk dat iedereen cultuur moet kunnen maken en ervaren. We faciliteren het aanbod op het gebied van theater-, dans-, beeldende kunst- en muzieklessen. We zoeken actief de verbinding met onze tradities, volkscultuur en de creatieve kunstvakopleidingen zoals het conservatorium, de toneelacademie en de kunstacademie. We doen dat vanuit een euregionaal en internationaal perspectief dat ook aansluit bij de oriëntatie van Maastricht als kennisstad.

Vanuit de visie 'Maastricht kent en ervaart het plezier van cultuur' hebben we onze missie afgeleid: 'Iedereen heeft toegang tot kennis en cultuur als bron van inspiratie, reflectie en plezier'. Om dit te operationaliseren hebben we vanuit onze collecties, locaties en expertise de volgende vier hoofddoelstellingen geformuleerd:

- **Meedoen in de (digitale) samenleving stimuleren:** participatie waarbij cultuur een middel is om elkaar beter te leren kennen en begrijpen. Maastricht maken we samen en dat betekent dat iedereen moet kunnen meedenken, meepraten en meedoen. Vanuit het Informatiepunt Digitale Overheid, Maastricht DOET en het Werkcentrum Zuid-Limburg geven we hier al actief invulling aan. De komende jaren willen we als meest toegankelijke en laagdrempelige culturele instelling van de stad, die rol van ontmoetingsplek ook om gaan zetten naar een podium voor dialoog. Op die manier willen we ook werken aan nieuwe vormen van burgerparticipatie en gaan we actiever in gesprek met wijken en buurten via outreachprojecten (Cultuurmakers en KunstActief). We gaan verder inzetten op meer (tijdelijke) ruimte voor makers en innovatie van de kennisinstellingen in de regio.
- **Laaggeletterdheid bestrijden en leesvaardigheid bevorderen:** lezen opent een wereld die voor een kwart van onze samenleving nu ontoegankelijk is. Elk kind moet toegang hebben tot boeken, waartoe we binnen de onderwijscurricula de Bibliotheek op School (dBos) willen stimuleren. We willen dat door onze leesbevorderende activiteiten de leesvaardigheid (via onderwijs) toeneemt, en dat kinderen meer gaan lezen, waardoor ook de leesvaardigheid toeneemt. We willen het VoorleesExpress-initiatief onderzoeken en bekijken of hier voldoende vrijwilligers voor zijn te vinden.

Iedereen moet cultuur kunnen maken en ervaren.

- **Verborgen verhalen van Maastricht vertellen:** we tonen nieuwe en verrassende perspectieven op de Maastrichtse identiteiten. We stimuleren de culturele samenwerking tussen de lokale verenigingen en andere maatschappelijke organisaties in de buurt met de professionele makers, erfgoedinstellingen en kunstvakopleidingen die onze stad rijk is. Zo laten we verborgen en vergeten verhalen zien die ons verbinden, waarmee we de veerkracht van inwoners en wijken willen stimuleren. We willen actief participeren in het geplande Maastrichtjaar om de verbindende kracht van cultuur in de stad een duurzame impuls te geven.
- **Het verhaal van Krijt (Mosasaurus) en biodiversiteit uitdragen:** onze leefomgeving wordt steeds meer beïnvloed door klimaatverandering en alternatieve energie(bronnen). Samen met de milieudoelstellingen zijn dit belangrijke thema's vanwege het belang van de gezondheid en het leefklimaat van onze stad en omgeving. De Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties worden daarbij steeds herkenbaarder en meetbaarder. De impact die biodiversiteit en het veranderende landschap al eeuwen hebben willen we nadrukkelijker laten zien vanuit de actuele discussies.

In de kern willen we dat alle activiteiten op een veel nadrukkelijker wijze verbonden worden aan onze hoofddoelstellingen. De vier teams Bibliotheek, Musea, Cultuureducatie & -participatie en Programmering & Innovatie geven hier actief uiting aan. De teams Zakelijke Dienstverlening en Development zijn voorwaardenscheppend en faciliteren in hoge mate de vier eerdergenoemde teams. De teammanagers vormen samen met de directeur het managementteam. Verder zijn er vier staffuncties gecreëerd waar teamoverschrijdende strategische aspecten van de organisatie zijn ondergebracht. Deze staffuncties worden direct door de directeur aangestuurd. We willen de organisatie zodanig inrichten dat deze hoofddoelstellingen zo goed mogelijk gerealiseerd kunnen worden. Elk team zal vanuit de hoofddoelstellingen concrete doelen stellen in jaarplannen die elk kwartaal zullen worden gemonitord en zo nodig worden bijgesteld.

## Er is een nieuwe impuls nodig.

Zoals gezegd dienen de vier genoemde teams sterker dan voorheen verbonden te worden aan de hoofddoelstellingen. Zakelijke Dienstverlening en Development staan voor een verdere professionalisering en externe gerichtheid. Dat geldt ook voor de locaties die we daarvoor kunnen inzetten. De begane grond van Centre Céramique wordt de meest laagdrempelige culturele ontmoetingsplek van Maastricht. We zetten hier expliciet in op de hoofddoelstelling Meedoen in de (digitale) samenleving/burgerparticipatie. Zo creëren we bijvoorbeeld via een interactieve programmering in samenwerking met lokale partners een ontmoetingsplek waar (lunch)concerten, symposia en debatten kunnen worden gehouden. De Bibliotheek, op de tweede en derde etage van Centre Céramique, vormt samen met de filialen Heer en Malpertuis de uitvalsbasis voor de hoofddoelstelling Laaggeletterdheid bestrijden en leesvaardigheid bevorderen. Voor de doelstelling Verborgen verhalen van Maastricht vertellen zetten we de locatie Maastricht Museum in, op de eerste etage van Centre Céramique. De hoofddoelstelling Verhaal van Krijt (Mosasaurus) en biodiversiteit uitdragen is verbonden aan de locatie Natuurhistorisch Museum Maastricht. Cultuureducatie & -participatie faciliteren we in het souterrain van Centre Céramique en in de Herbenusstraat.

Door de bezuinigingen en taakstellingen is de organisatie in de afgelopen jaren structureel onderbezet geraakt en is er een nieuwe impuls nodig. De komende jaren willen we door het genereren van meer inkomsten en het vergroten van het verdienvermogen hierin de noodzakelijke omslag maken. De begroting gaan we inrichten op basis van de nieuwe organisatiestructuur en de hoofddoelstellingen. Development is een nieuw onderdeel en zal in samenwerking met de nieuw op te richten steunstichting(en) ook voor meer verdienvermogen gaan zorgen en meer eigen inkomsten gaan genereren.



In de analyse loopt de organisatorische context als een rode draad. Vanuit de gemeentelijke organisatie wordt al jaren gezocht naar verbeteringen en oplossingen voor de ondervonden barrières als het gaat om de centralistische facilitering op het gebied van financiën, ICT en digitalisering, HR-beleid, communicatie, aanbestedingsregels, cultureel ondernemerschap, een consequente koers en slagvaardig management. Dit levert zowel voor de eigen organisatie als voor de gemeentebrede organisatie frustraties op. In dit meerjarenplan wordt dan ook de route naar verzelfstandiging verkend. Afspraken worden dan explicieter: het management krijgt meer grip op de bedrijfsvoering, de gemeente meer op de prestaties. Management én gemeente kunnen beter sturen. Het is een zorgvuldig te belopen route met belangrijke mijlpalen, waarover het stadsbestuur uiteindelijk de keuzes moet maken. Wij willen wel graag deze route verkennen en kaders aangeven die zouden kunnen leiden tot een organisatie die slagvaardiger en doelgerichter de maatschappelijke opgave kan realiseren. We staan voor een belangrijke opgave in dynamische tijden en dat vraagt om een koersvaste organisatie die beter kan sturen en met de beschikbare financiële middelen meer kan bijdragen aan de beleidsambities van de stad.



# Inleiding

---

Centre Céramique, Kumulus en het Natuurhistorisch Museum Maastricht vormen sinds 2013 een organisatorische eenheid en sindsdien zijn er veel beleidsmatige veranderingen geweest, die hebben geleid tot twee organisatorische aanpassingen (2016 en 2018). De transitie van Kumulus en de financiële taakstellingen die de afgelopen jaren zijn opgelegd dwingen ons om opnieuw de balans op te maken en voor de komende jaren concrete doelen te stellen en keuzes te maken in de uitdagingen en opgaven die we willen oppakken. Vanuit een solide analyse met aanbevelingen door de Gideonsbende<sup>1</sup> is de lijn het afgelopen half jaar doorgetrokken naar een stevige toekomstvisie. We willen vooruitkijken vanuit een samenhangende en inhoudelijke koers. Er speelt veel bij onze organisatie, maar de belangrijkste uitdagingen en kansen die we met dit plan willen adresseren, zijn:

- een heldere en samenhangende organisatiestructuur met talent op de juiste plek;
- een duidelijke merkenstrategie en positionering richting doelgroepen;
- een heldere en duurzame digitale en ICT-strategie;
- een integrale visie op collectiebeleid en -beheer;
- een developmentstrategie die leidt tot een betere financieringsmix en verdienvermogen;
- een efficiënte en duurzame bedrijfsvoering realiseren.

Hiermee willen we uitdagingen en onduidelikheden proberen op te lossen ten aanzien van onze publieksmerken, het gebrek aan scherpe keuzes in doelgroepen, het ontbreken van een ICT- en digitale visie, de versnippering van depots en collecties, het laten liggen van financiële ondersteuning via fondsen en mecenaat, het hoge ziekteverzuim en het gebrek aan vertrouwen in het management. Grote en urgente uitdagingen die we in de komende jaren gaan aanpakken, en waarin ook de fasering van belang is. De inhoudelijke visie in dit meerjarenplan is opgehaald in een reeks van 32 bijeenkomsten van zes werkgroepen die zich hebben gebogen over de bovengenoemde thema's: Organisatiestructuur en personeelsstrategie, Doelgroepenbeleid en programmering, Marketing, communicatie en merkenstrategie, Digitalisering en ICT-strategie, Developmentstrategie, en Collectiebeleid (bibliotheek en museum).

---

<sup>1</sup> De Gideonsbende is een groep van tien medewerkers met verschillende achtergronden en expertises die als vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen advies uitbrengen over de transformatie van Centre Céramique als organisatie.



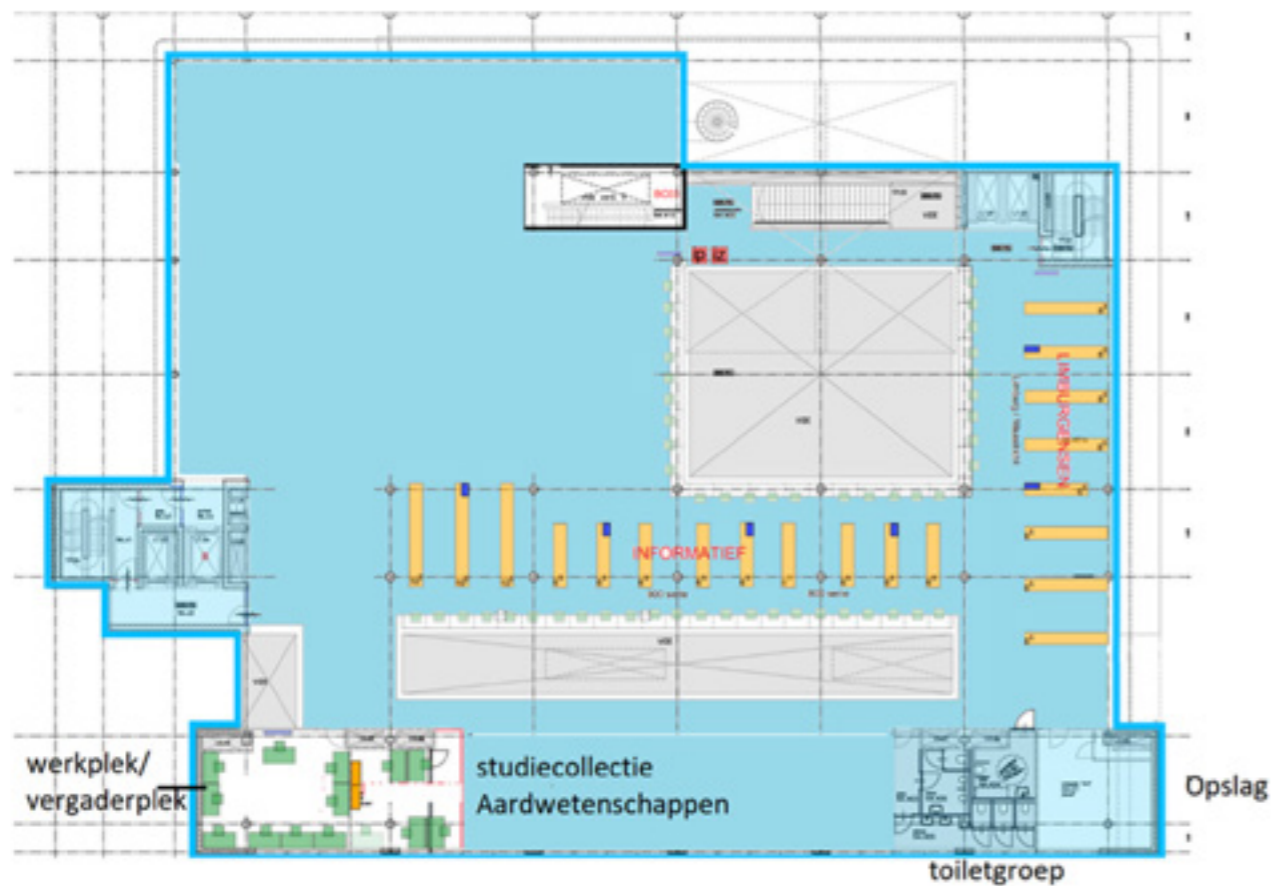
Meer dan 50 collega's maakten tijd vrij voor discussies, workshops, inspiratiesessies en lezingen op deze terreinen. Van alle bijeenkomsten zijn korte blogs geschreven door directeur Wim Hupperetz, die via het gemeentelijk intranet Stella te lezen zijn voor alle medewerkers. In de aanloop naar deze werkgroepen werden zes inloopsessies georganiseerd waarin de aanpak van de werkgroepen werd toegelicht. Het was een intensief traject met veel leermomenten over en weer, en uitwisseling van expertise en ervaringen. Het was dan ook een ideaal platform om ideeën en voorstellen te toetsen en verder te ontwikkelen. Door de verbinding te leggen tussen de verschillende werkgroepen konden conclusies over en weer worden gebruikt en kwamen we vrij snel ook stappen verder. Het resultaat is een globale beschrijving van de inhoudelijke visie en standpunten per thema en ook een aanzet tot de discussie die heeft geleid tot de keuzes in ons meerjarenplan.

Uit de diverse doelstellingen en opgaven is een onderliggende agenda voortgekomen: de verzelfstandigingsroute. We willen dit traject de komende jaren serieus en diepgaand onderzoeken, en zullen de route en mijlpalen die hiermee verbonden zijn in dit plan presenteren en toelichten.

## Grote en urgente uitdagingen aanpakken.



# Programmering en innovatie



4

Vierde verdieping van Centre Céramique met nadruk op onderwijs, onderzoek en ruimte voor studieplekken en raadpleegzaal.



Centre Céramique is onlangs verbouwd en heringericht. Daarmee is het gebouw weer helder en fris opgeleverd en zijn er nieuwe faciliteiten voor de muzieklessen, de jeugdbibliotheek, erfgoedpresentaties, vergaderingen en meetings gecreëerd. Vanuit het nieuwe meerjarenplan wordt nu gewerkt aan de verdere uitwerking van de herinrichting. In de komende periode wordt een nieuwe beweging in gang gezet die tot gevolg heeft dat er op de derde en vierde verdieping veel meer ruimte ontstaat.

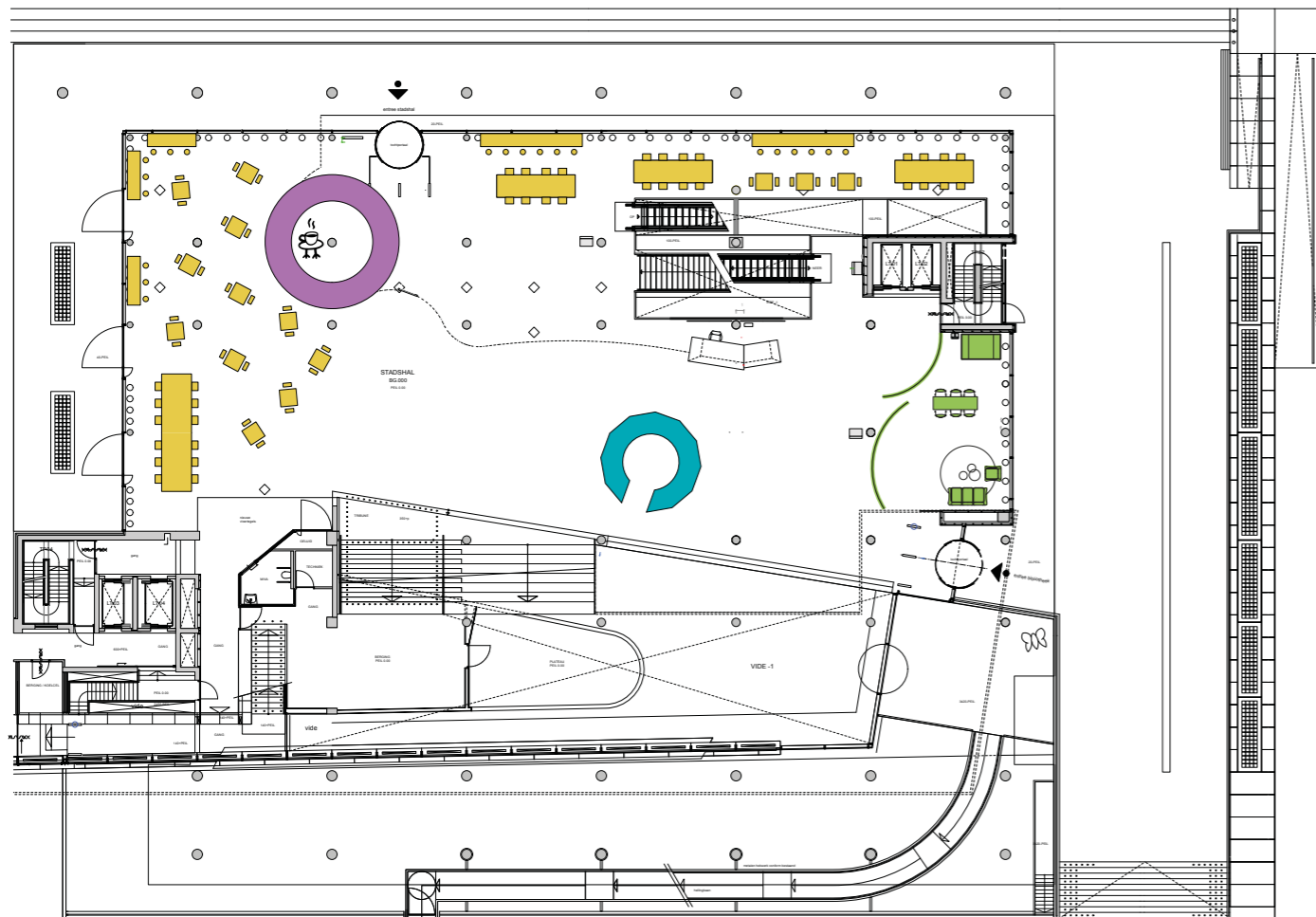
In deze paragraaf onderzoeken we niet alleen de nieuwe invulling van deze verdiepingen maar ook de algehele invulling van het gebouw Centre Céramique vanuit het oogpunt van programmering en doelgroepen. Hierbij verwerken we de input van diverse gesprekken die intern en extern zijn gevoerd. Het doel is te komen tot een rijke mix en voedingsbodemp voor cross-overs tussen de diverse doelgroepen. Het gaat om de doelgroepen van de Bibliotheek, Musea, Cultuureducatie & -participatie, en ook over de samenwerking met kennisinstellingen zoals Zuyd Hogeschool en de Universiteit Maastricht (deels verenigd in Brightlands). Deze mix staat hier centraal en levert enkele voorstellen op die we in samenhang willen uitwerken en bespreken.

Cruciaal is de samenhang en afstemming tussen de programmering vanuit de hoofd-doelstellingen en de verschillende doelgroepen. Er zijn verschillende locaties die meer in samenhang bekeken kunnen worden. Zo zien we de innovatieprojecten op de derde verdieping van Centre Céramique als als een kraamkamer en broedplaats voor bijvoorbeeld tentoonstellingen in Maastricht Museum en het Natuurhistorisch Museum. Het dialoogplein op de begane grond gaan we inrichten als een laagdrempelige ontmoetingsplek waar het Leescafé en ook het Werkcentrum

Zuid-Limburg en Maastricht DOET kunnen worden verbonden met de programmering van bibliotheek, musea en projecten die we in de wijken gaan organiseren. Dit betreft ook samenwerkingen en presentaties met partners uit met partners uit de stad, zoals Museumnacht, Festival MAAS!, Festival Jong en INKOM. Tevens haken we in op landelijke thema's, zoals de Boekenweek, de Kinderboekenweek, de Week van de Poëzie, het Weekend van de Wetenschap en de Maand van de Geschiedenis. Vaak vinden deze strategische evenementen plaats in samenwerking met partners in stad en regio.

In de discussie over de maatschappelijke opgave van de bibliotheek is leesbevordering een hot item. Er is tweesporenbeleid herkenbaar. Het is van belang zoveel mogelijk aan te sluiten bij programma's en het curriculum op scholen en leesboeken daar toegankelijk maken. Anderzijds heeft het meerwaarde als we schoolkinderen (en daarmee ook hun ouders) vertrouwd maken met onze bieb-locaties. Inzetten op bezoekprogramma's van scholen blijft een grote kans en stimulans voor de leesbevordering. Dat geldt ook voor het aanbieden van programma's die het leesplezier ondersteunen, zoals schrijversbezoeken, boekpresentaties, lezingen en leesclubs (De Vlam). Daarnaast blijven laaggeletterdheid en meedoen in de digitale samenleving speerpunten in het bibliotheekbeleid.

Opgenomen in de programmering ten behoeve van leesbevordering en bestrijding van laaggeletterdheid is het aanbieden van een Taalcafé en van workshops voor laaggeletterde volwassenen. Voor kinderen (diverse leeftijdsgroepen) is er één keer per maand een educatieve middag met focus op leesbevordering en -plezier. Tevens zijn er op vaste momenten voorleesuurtes in het Nederlands, Engels en Spaans en verkennen we mogelijkheden tot uitbreiding naar andere talen.



Het dialoogplein op de begane grond van Centre Céramique wordt een laagdrempelige culturele ontmoetingsplek.

We gaan uit van vier zones die in elkaar overvloeien:

- Werkcentrum Zuid-Limburg
- Horeca Coffeelovers
- Leescafé
- Vrije zone voor programmering/ publieksactiviteiten



**Voedingsbodem  
voor cross-overs  
tussen doelgroepen.**



## Onderwijs en onderzoek

Een ander speerpunt is de doelgroep studenten en onderzoekers. Hoe kunnen we deze doelgroep die we al in huis hebben, programatisch beter betrekken en bedienen? Hierbij leggen we de link met de plannen voor de vierde verdieping, waar we onderwijs en onderzoek willen concentreren en mogelijkheden tot samenwerkingen met partners zoals de Universiteit Maastricht en Zuyd Hogeschool willen verkennen. Zo willen beide instellingen meer onderzoek en onderwijs combineren met partners in de stad en zijn zij op zoek naar meer studie- en werkplekken voor hun studenten. Daarnaast hebben we in het souterrain een nieuwe multifunctionele ruimte (40 stoelen) gemaakt die elke ochtend beschikbaar zou kunnen zijn voor onderwijsdoeleinden. Verder zijn er diverse groepsruimtes (10-12 personen) beschikbaar voor werkgroepen (o.a. jeugd-atelier en boardroom).

## Natuurwetenschappen (Maastricht Science Programme, FSE)

Het Maastricht Science Programme (MSP) van de Faculteit Science and Engineering (FSE) is een snelgroeiend bachelorprogramma in de natuurwetenschappen met meer dan 600 studenten en een huidige instroom van 275 studenten per jaar. Evolutionaire biologie is een van de zwaartepunten van de opleiding en geologie en paleontologie zijn twee recent toegevoegde vakgebieden.

MSP werkt al nauw samen met het Natuurhistorisch Museum in een convenant. Vanuit deze samenwerking wordt onderzoek verricht en onderwijs gegeven met behulp van de natuurwetenschappelijke studiecollections (geologie, paleontologie, herbarium) van het Natuurhistorisch Museum. Er is veel potentieel en daardoor behoefte aan opschaling voor het verder ontsluiten van de collectie voor wetenschap, onderwijs en het brede publiek. Deze opschaling beperkt zich niet tot het standaardcurriculum en het thesisonderzoek dat studenten gedurende het hele jaar uitvoeren, maar omhelst ook projectperiodes: in januari en in juni verrichten studenten in groepsverband praktijk- en specimen-based onderzoek.



Binnen deze verschillende modules is gebruik van verschillende faciliteiten denkbaar: van collegieruimte in het souterrain en de voorgestelde ruimte voor studenten, projecten, makers, innovatie en experiment (makerspace) op de derde verdieping, tot gebruik van de studiecollections op de vierde verdieping en interactie met publiek in de context van actueel onderzoek en collectie-inventarisatie. Hierover zijn gesprekken gevoerd met prof. dr. Leon Claessens en dr. Roy Erkens.

## Faculty of Arts and Social Sciences (FASoS)

Vanuit de FASoS is er samenwerking in diverse projecten en via de master Arts and Culture. Ook voor deze samenwerkingsverbanden zou een combinatie van collegieruimte, werkgroep-ruimte en een plek voor het presenteren van onderzoeksresultaten op de derde verdieping wenselijk zijn. De verwachting is dat zich 30-35 studenten aanmelden voor de master Arts and Culture, en 40-45 voor de specialisatie Arts and Heritage/Kunst en Erfgoed. Die aantallen zijn overigens vrij constant over de laatste jaren. Daarnaast is er nog potentiële interesse bij andere onderdelen van de genoemde master, en zijn er in het voorjaar groepsprojecten voor enkele tientallen studenten die excellentieprogramma's volgen op bachelor- en masterniveau, die ook uitstekend passen in het voorgestelde concept. Het groepsonderwijs in de specialisatie valt in de periode september tot en met januari. Het groepsonderwijs in de masteropleiding gaat iets langer door, tot begin april. Het zwaartepunt van projectmatig onderwijs - hoofdzakelijk masterstudenten - valt in de periode januari - begin april (specialisatiefase). De studenten werken aan hun eindwerkstuk in de periode april tot en met juni. Ook dat kan deels in Centre Céramique plaatsvinden.

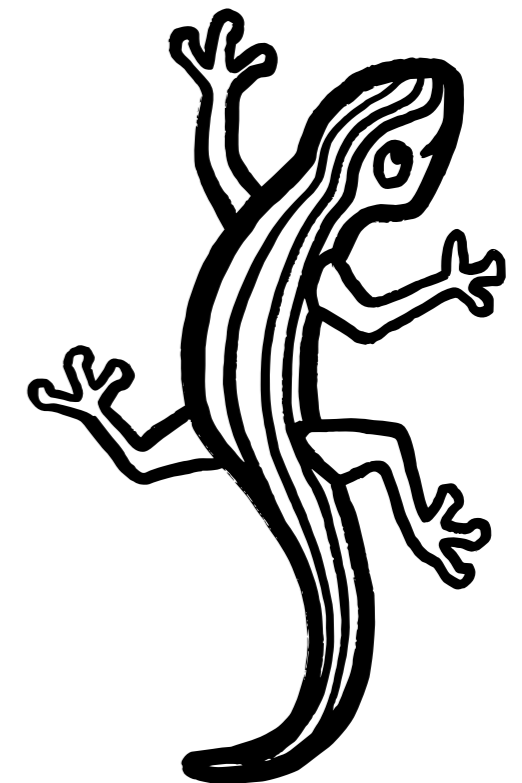
**Studenten  
beter betrekken  
en bedienen.**

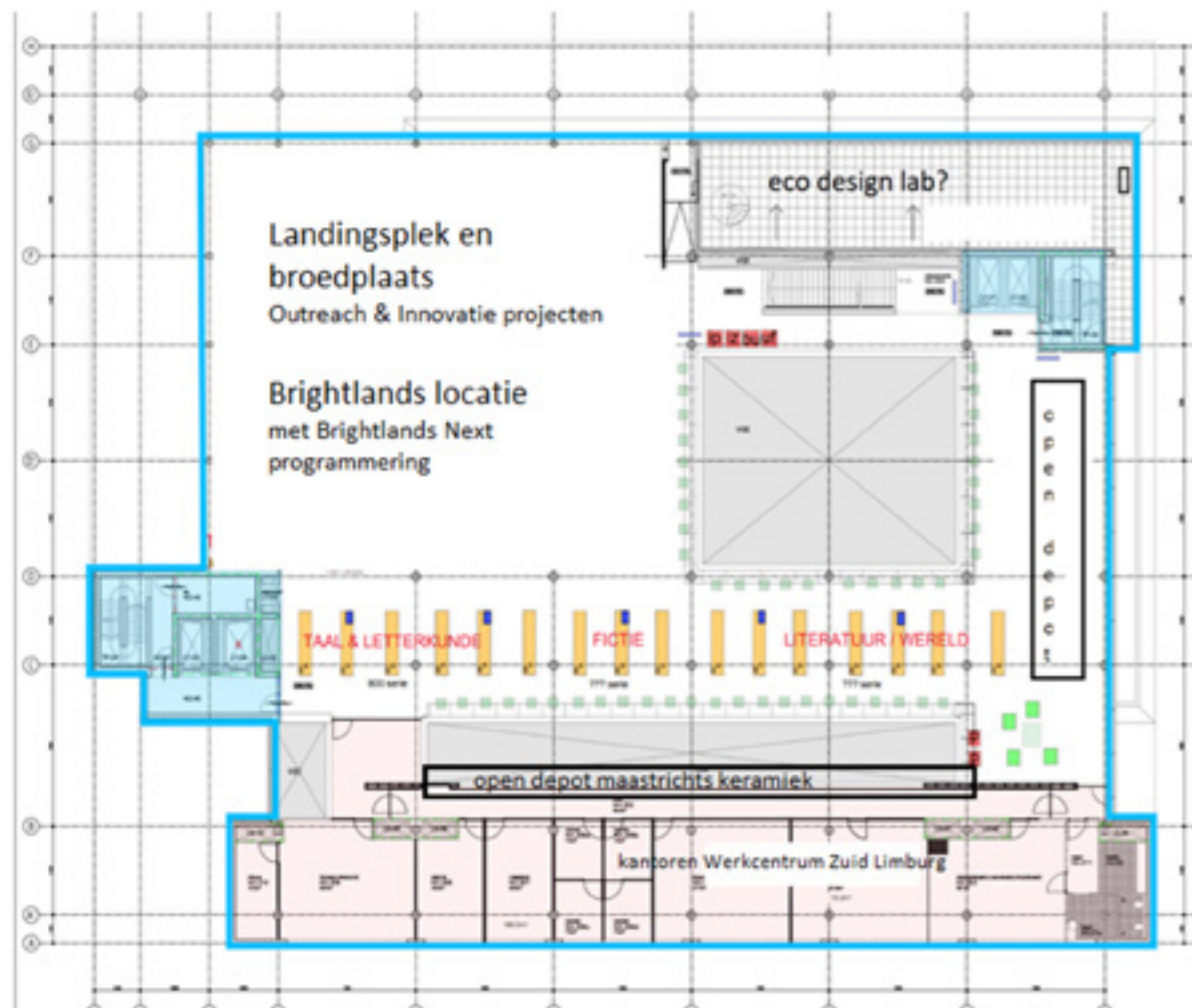
## Bijzondere collecties

De bijzondere collecties van de universiteitsbibliotheek vertonen veel overeenkomsten met de collecties van de Stadsbibliotheek van Maastricht/Limburgensia en de bibliotheek van het Koninklijk Limburgs Geschied- en Oudheidkundig Genootschap (LGOG). Het zou interessant kunnen zijn om te onderzoeken of een gemeenschappelijke raadpleegfunctie/ruimte mogelijk zou zijn. Dat zou goed kunnen passen in de opzet van de vierde etage, waar onderzoek en onderwijs centraal komen te staan.

## UM-zone

Op dit moment faciliteert Centre Céramique ongeveer 300 studieplekken door zitplaatsen, wifi, stopcontacten en circa 40 vaste computers. We willen graag onderzoeken of we in samenwerking studiewerkplekken op maat kunnen faciliteren specifiek voor UM-studenten. Op de vierde verdieping zouden we een eigen UM-zone kunnen creëren, liefst in combinatie met de hierboven genoemde aspecten. Uiterste scenario is dat de UM de vierde verdieping als universiteitsbibliotheek gaat inrichten.





3

Plattegrond derde verdieping met ruimte voor studenten, projecten, makers, innovatie en experiment (makerspace).



Een fijne plek om te leren, studeren en uit te proberen.



Verborgen verhalen van Maastricht vertellen.

## Maastricht Museum/ Museum Maastricht

Centre Céramique organiseert al enkele decennia wisselende tentoonstellingen over diverse onderwerpen. Vele thema's raakten aan de verhalen van Maastricht. Die lijn willen we door trekken. Sterker nog, we gaan met dit nieuwe museum expliciet invulling geven aan één van de vier hoofdoelstellingen: de Verborgene verhalen van Maastricht vertellen. We tonen nieuwe en verrassende perspectieven op de Maastrichtse identiteiten. We stimuleren de culturele samenwerking van de lokale verenigingen met andere maatschappelijke organisaties in de buurt en met de professionele makers, erfgoedinstellingen en kunstvakopleidingen die onze stad rijk is. Zo laten we verborgen en vergeten verhalen zien die ons verbinden waarmee we de veerkracht van inwoners en wijken willen stimuleren. We willen actief participeren in het geplande Maastricht-jaar om de verbindende kracht van cultuur in de stad een duurzame impuls te geven. Tentoonstellingen zullen worden ontwikkeld vanuit een beperkt aantal criteria, waarbij de uitgangspunten zijn:

- 1 cultuurhistorische thema's en verbinding met onze collecties;
- 2 samenwerkingspartners (lokaal, regionaal en (inter)nationaal);
- 3 publiekspotentieel;
- 4 verbinding met onderzoek en onderwijs;
- 5 duurzaamheid.

### Onderscheidend

Het museale aanbod in Maastricht is divers. Er is in Maastricht een relatief groot potentieel aan publiek dat kan kiezen uit een steeds wisselend aanbod. Maastricht Museum programmeert voor diverse doelgroepen, waarbij het belangrijk is om de tentoonstellingsprogrammering goed in te bedden in het totale aanbod. Dat bestaat globaal uit:

- Kortdurende programmering in de vorm van lezingen, workshops, rondleidingen en overige activiteiten. Deze educatieve programmering is vaker gericht op de actualiteit en heeft een jaarlijks ritme met

regelmatig terugkerende activiteiten en grotere evenementen. Deze programmering is van groot belang voor de herkenbaarheid en uitstraling van Maastricht Museum als publieksmerk en Centre Céramique als locatie.

- De semipermanente collectiepresentatie 'De verhalen van Maastricht'. Deze is gericht op individuele bezoekers (die niet specifiek voor een tentoonstelling komen) en groepen (o.a. uit het onderwijs), waarvoor we educatief aanbod creëren. Deze collectiepresentatie is altijd te zien en zal op onderdelen wisselen en geactualiseerd worden aan de hand van aanwinsten en nieuw onderzoek. Deze opstelling speelt een grote rol in de positionering, maar deze positionering zal met name afhangen van de wijze waarop we deze ook in de communicatie zichtbaar kunnen maken.
- Wisselende tentoonstellingen. Deze zijn de laatste decennia, landelijk gezien, steeds bepalender geworden voor het publieksbereik. Door middel van wisselende thematische tentoonstellingen en publiekscampagnes worden publieksgroepen naar musea getrokken. Publieksinkomsten zijn sinds de bezuinigingen na 2008 sterk gestimuleerd en maken vaak meer dan 50% uit van de exploitatie van musea. De investeringen in de wisselende tentoonstellingen zijn groot, vanwege verzekeringen, transportkosten van bruiklenen, en het ontwerp en de communicatie rondom het project. Steun van fondsen is onontbeerlijk en de voorbereidingstijd van grote tentoonstellingen is minimaal twee jaar.

Om te komen tot een onderscheidend tentoonstellingsprogramma is het van belang dat we dicht bij onze identiteit blijven, herkenbaar zijn en dus op zoek gaan naar thema's en onderwerpen die iets toevoegen aan het bestaande aanbod, vanuit onze eigen identiteit en collecties.

Dit zijn onderscheidende aspecten:

- De breedte, diversiteit en omvang van de collecties en daaraan verbonden onderwerpen. Dit zijn andere soorten collecties dan collega-instellingen in Maastricht hebben, zoals het Bonnefanten, het Fotomuseum aan het Vrijthof, het Natuurhistorisch Museum, Marres en het Vesting Museum Maastricht, en soms zelfs in de regio: het Gallo-Romeins Museum Tongeren, het Thermenmuseum Heerlen, het Limburgs Museum Venlo.
- Verbondenheid aan Maastricht als stad van cultuurhistorische traditie en vernieuwing (kennisstad): diversiteit in doelgroepen, multidisciplinair, reflecterend, diepgaand, onderzoekend en agenderend van aard.
- Samenwerking met lokale, regionale en (inter)nationale partners: breed, divers en aanvulling uit collecties die onze eigen collectie in een nieuw en verrassend perspectief plaatsen.

• Beeldbepalend:

- collectiedomeinen zoals archeologie, werken op papier, kunstnijverheid/ Maastrichts keramiek, historische instrumentencollectie;
- high culture tegenover low culture: dat laatste aspect is bij veel instellingen onderbelicht; wij zijn juist heel goed in het dagelijks leven tonen.

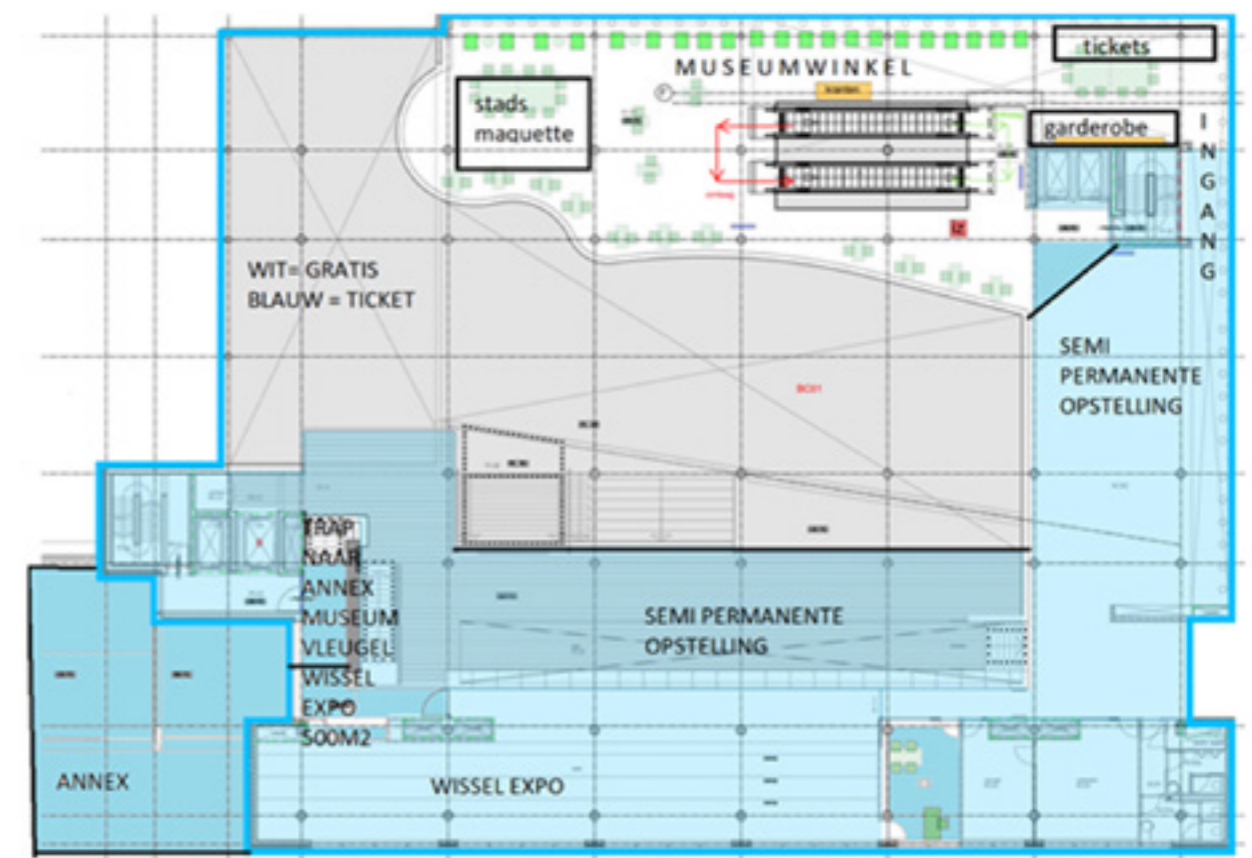
Dit is het beeld dat zich langzamerhand bij het publiek moet vormen:

Tentoonstellingen bij het Maastricht Museum:

- 1 hebben een cultuurhistorisch onderwerp, gaan over de mens of een gemeenschap achter het object;
- 2 zijn breed, multidisciplinair, veelvormig en tonen meerdere perspectieven op de Maastrichtse geschiedenis;
- 3 vertellen verborgen en vergeten verhalen, originele onderwerpen of nieuwe narratieven;
- 4 zijn toegankelijk voor een brede doelgroep;
- 5 bieden verdieping en ontkrachten clichés.



Eerste verdieping van Centre Céramique met geplande museumlocatie.



## Positionering en herkenbaarheid van Maastricht Museum

Vanuit de nieuwe positionering is het van belang om herkenbaar te opereren. De grote tentoonstelling en de twee middelgrote tentoonstellingen die we jaarlijks programmeren zijn daar een belangrijk instrument in. In 2023 sluiten we een periode van verbouwing en herinrichting af en presenteren we ons voor het eerst onder de nieuwe naam aan het publiek.

Uit eerdere tentoonstellingsprojecten die de afgelopen decennia zijn gepresenteerd door Centre Céramique blijkt dat we een divers palet van hoogwaardige cultuurhistorische onderwerpen adresseren die als kenmerk hebben dat ze voortkomen uit de eigen collectie, onderzoekend zijn met vernieuwende narratieven en publieksvriendelijke thema's, en internationaal gepositioneerd zijn.

### 1. Cultuurhistorische thema's en verbinding met onze collecties

Centre Céramique bezit een rijke cultuurhistorische collectie die loopt van archeologie tot en met academisch erfgoed, en die voortkomt uit de stadsbibliotheek en de archeologische dienst van de gemeente Maastricht. Deze collecties zijn tot stand gekomen omdat het bronnen van onderzoek zijn of kunnen zijn. Uitgangspunt is dat de tentoonstellingen verbonden moeten zijn met de collectie van Centre Céramique en dat we die in de tentoonstellingen dan ook graag willen laten zien, vergezeld van bruiklenen. De ervaring is dat hiermee de eigen collectie in een ander perspectief wordt geplaatst.

### 2. Samenwerkingspartners (lokaal, regionaal en (inter)nationaal)

Cultuurhistorische tentoonstellingen zijn arbeidsintensieve en bewerkelijke projecten. Qua ontwerp, verhaallijn en onderzoek is er veel tijd en budget nodig om een aantrekkelijke publiekstentoonstelling te produceren. Het aanbod is groot en de concurrentie navenant. Om met redelijk beperkte budgetten toch een hogere ambitie te realiseren, is er al geruime tijd een strategie ontwikkeld van samenwerkingsprojecten waarbij vanuit een

gemeenschappelijk budget van drie of meer partners, een tentoonstelling wordt ontwikkeld die dan naar meerdere locaties reist. Daarmee worden dus ontwikkelkosten gedeeld, en ontstaat er ook een waardevolle inhoudelijke samenwerking waarbij collecties worden uitgewisseld en over en weer uitgeleend. Dit vergt een lange aanloop, een groot netwerk en planning over meerdere jaren.

### 3. Publiekspotentieel


De ambitie van Maastricht Museum is om op termijn 50.000 betalende bezoekers per jaar te trekken. Een deel zal afkomen op de semipermanente presentaties Verhalen van Maastricht. Twee keer per jaar organiseren we een grote en één of twee kleine tentoonstellingen waarmee we 30.000 en (2x) 10.000 bezoekers willen trekken. Ook fondsen zijn gevoelig voor aantrekkelijke thema's en iconische onderwerpen, soms verbonden met herdenkingsjaren.

### 4. Verbinding met onderzoek en onderwijs

Maastricht Museum is onderdeel van de gemeente Maastricht en dat bepaalt onze identiteit. De verbondenheid met de stad, de geschiedenis en de kennisinstellingen is dan ook van belang en waar mogelijk willen we die meerwaarde benadrukken. Samenwerking met lokale partners, onderzoekers en specialisten (zoals gastconservatoren en auteurs) op het gebied van conservering en restauratie kan die verbondenheid met Maastricht in hoge mate bepalen.

### 5. Duurzaamheid

Bij de keuze van thema's en de inhoudelijke uitwerking zal duurzaamheid een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Daarnaast is het een aandachtspunt bij het gebruik van tentoonstellingsmaterialen. Duurzaamheidsdenken zal daarom ook in dit onderdeel veel meer geïntegreerd moeten worden.



**Leesplezier is  
dé sleutel tot  
een betere  
taalvaardigheid.**

## Bibliotheek Maastricht

Bibliotheek Maastricht wil inzetten op burgerparticipatie, digitale inclusie, bestrijding van laaggeletterdheid en bevordering van leesvaardigheid. We zijn op zoek naar een nieuwe invulling van de bibliotheekrol in een veranderende maatschappij met de daaraan gekoppelde nieuwe opgaven: een bibliotheek waar persoonlijke ontwikkeling, ontmoeting en de ontwikkeling van de lokale gemeenschap centraal staan. Door samen met de gemeenschap (publiek en partners uit het werkgebied) kennis te ontwikkelen en te delen kan de Bibliotheek deze rol aannemen. Op deze manier lever je toegevoegde waarde in een tijd waarin kennisbronnen door de komst van internet niet langer schaars zijn en werk je tegelijkertijd vraag- in plaats van aanbod-gestuurd. Zo sluit het aanbod uiteindelijk beter aan op de behoeften van onze doelgroepen. Zo sluit het aanbod uiteindelijk beter aan op de behoefte van onze doelgroepen.

De focus daarbij ligt op drie aspecten, waarvan er twee direct aansluiten bij de hoofddoelstellingen en er één meer in algemene zin zal functioneren.

Vanuit de hoofddoelstelling Meedoen in de (digitale) samenleving en cultuurparticipatie wordt ingezet op participatie en (digitale) inclusie, meedoen in de informatiemaatschappij onder meer door het Informatiepunt Digitale Overheid in de vorm van bijvoorbeeld trainingen, belastingspreekuur en uitleg over DigiD.



Door middel van de hoofddoelstelling Laaggeletterdheid bestrijden en leesvaardigheid bevorderen wordt ingezet op de geletterde samenleving, met de nadruk op leesplezier en de aanpak van laaggeletterdheid, onder andere door samen te werken met de Coalitie Laaggeletterdheid, het primair onderwijs en het vmbo. Onderzocht wordt of de Voorlees-Express kan worden gestart in Maastricht', en of ontwikkelingen mét en in het mbo (VISTA college) relevant zijn. Ook bedienen we literair geïnteresseerden via leesclubs, lezingen et cetera.

In meer algemene zin wordt ingezet op een leven lang ontwikkelen; basisvaardigheden en duurzame inzetbaarheid, onder andere door het aanbieden van trainingen in samenwerking met relevante partijen in de stad.

De ontwikkeling van de *community library* is afhankelijk van een aantal zaken. De basis blijft de collectie die op diverse locaties wordt gepresenteerd en in activiteiten wordt gepromoot, zowel actueel als historisch. Daarnaast is de implementatie van een nieuwe werkwijze, gericht op het betrekken van doelgroepen en samen ontwikkelen van diensten en activiteiten, noodzakelijk voor een deel van de medewerkers. Dit vraagt andere vaardigheden en competenties. Hiertoe zijn nieuwe functies beschreven, die in de verfijning van de transitie worden toegepast. Tevens is de Bibliotheek een locatie waar fysieke en digitale ruimte voor ontmoeting, activiteiten en programma's in ruime mate aanwezig is. Dit kan zowel in de eigen vestigingen met hoofdvestiging Centre Céramique, als in de locaties van partners in de nabijheid van de doelgroep. Als laatste zetten we in op samenwerking met partners in de stad in allerlei werkvormen om de beoogde doelgroepen te bereiken en te betrekken.

Ideaal in de organisatie zijn de mogelijkheden die de samenwerking met programmering, de beide musea, Cultuurmakers, Kaleidoscoop, kunstonderwijs en makers biedt, in een stad met een rijk assortiment aan cultuurmakers, erfgoedpartijen en onderwijsinstututen van laag tot hoog. Er wordt dus wordt grote wendbaarheid en flexibiliteit gevraagd van de totale organisatie.

## Cultuureducatie en cultuurparticipatie

Op dit moment zijn vanuit het beleidsbureau van de gemeente Maastricht diverse initiatieven en programma's op het gebied van cultuureducatie en cultuurparticipatie ondergebracht in de organisatie.

Kaleidoscoop verzorgt, regisseert en coördineert het aanbod op het gebied van cultuureducatie richting het onderwijs. Dit expertisecentrum cultuureducatie functioneert als adviseur, intermediair of organisator. Kaleidoscoop wil alle kinderen en jongeren uit Maastricht en de regio op een positieve en actieve manier in aanraking brengen met kunst en cultuur. Dit gebeurt door programma's binnen of na schooltijd, in de wijken, maar ook op locatie, bijvoorbeeld in het theater of museum. Via cultuureducatie komen kinderen, jongeren en hun ouders in aanraking met kunst en cultuur, ook zij die van huis uit zo'n stap niet zo snel zetten. Daarnaast zijn wij penvoerder van de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit. Dit programma voor scholen uit Maastricht en het Heuvelland heet Toon je Talent.

De positionering van dit bureau dat ooit als de afdeling Cultuureducatie bij Kumulus begon, is de laatste jaren onduidelijk geworden en vraagt om een herbezinning. Naar buiten toe krijgen succesvolle programma's als Toon je Talent en Boost your Talent veel zichtbaarheid.

Sinds enkele jaren is Cultuurmakers actief. Cultuurmakers Maastricht is ontstaan uit de noodzaak om co-creatie te stimuleren voor cultureel Maastricht. Maastrichtse makers, zowel professioneel als amateur, staan hierbij centraal. Publiek en persoonlijk erfgoed dient hiertoe als voedingsbodem. Cultuurmakers Maastricht is erop gericht zoveel mogelijk inwoners van de stad in staat te stellen actief te participeren in cultuur en ziet dit als effectief middel voor een saamhorige en solidaire stad. We willen hiermee een positieve bijdrage leveren aan de mentale en fysieke gezondheid van jong en oud. Het mee vorm geven van het 'eigen verhaal' middels een passende culturele uitingsvorm staat voorop, met als hoofddoel 'Het toegankelijk maken en faciliteren van actieve cultuurparticipatie in de breedste zin van het woord voor alle Maastrichtenaren'. Experiment, initiatief, lef en avontuur vormen





de basis in een programma dat diverse samenwerkingsverbanden faciliteert tussen het formele, informele, culturele, educatieve en sociale veld. Alle initiatieven worden volgens drie grote doelgroepen ingedeeld: jongeren (ons toekomstig kapitaal), ouderen (ons levend geheugen) en (kans)wijken.

Zowel amateurkunstverenigingen als individuele amateurkunstenaars kunnen rekenen op inhoudelijk advies en/of facilitaire ondersteuning bij hun activiteiten. Daarnaast ondersteunt de gemeente sinds jaar en dag onder voorwaarden muziek-, toneel- en zangverenigingen met een waarderingssubsidie in de vorm van een boekjaarsubsidie. Andere verenigingen en initiatieven kunnen projectsubsidies aanvragen. Eind 2019 kregen we de opdracht om het amateurkunstenveld van nieuwe impulsen te voorzien. Deze opdracht was omvat in het collegebesluit over het Impulsprogramma Cultuurparticipatie 'Iedereen kan meemaken'. Naast het ontwikkelen van een meemaak programma kreeg onze organisatie dus ook de opdracht de werking van de amateurkunsten onder de loep te nemen. Amateurkunstbeoefening is bij uitstek actieve cultuurparticipatie en behoeft een meer op maat gemaakte hedendaagse facilitering die activeert en aanzwengelt.

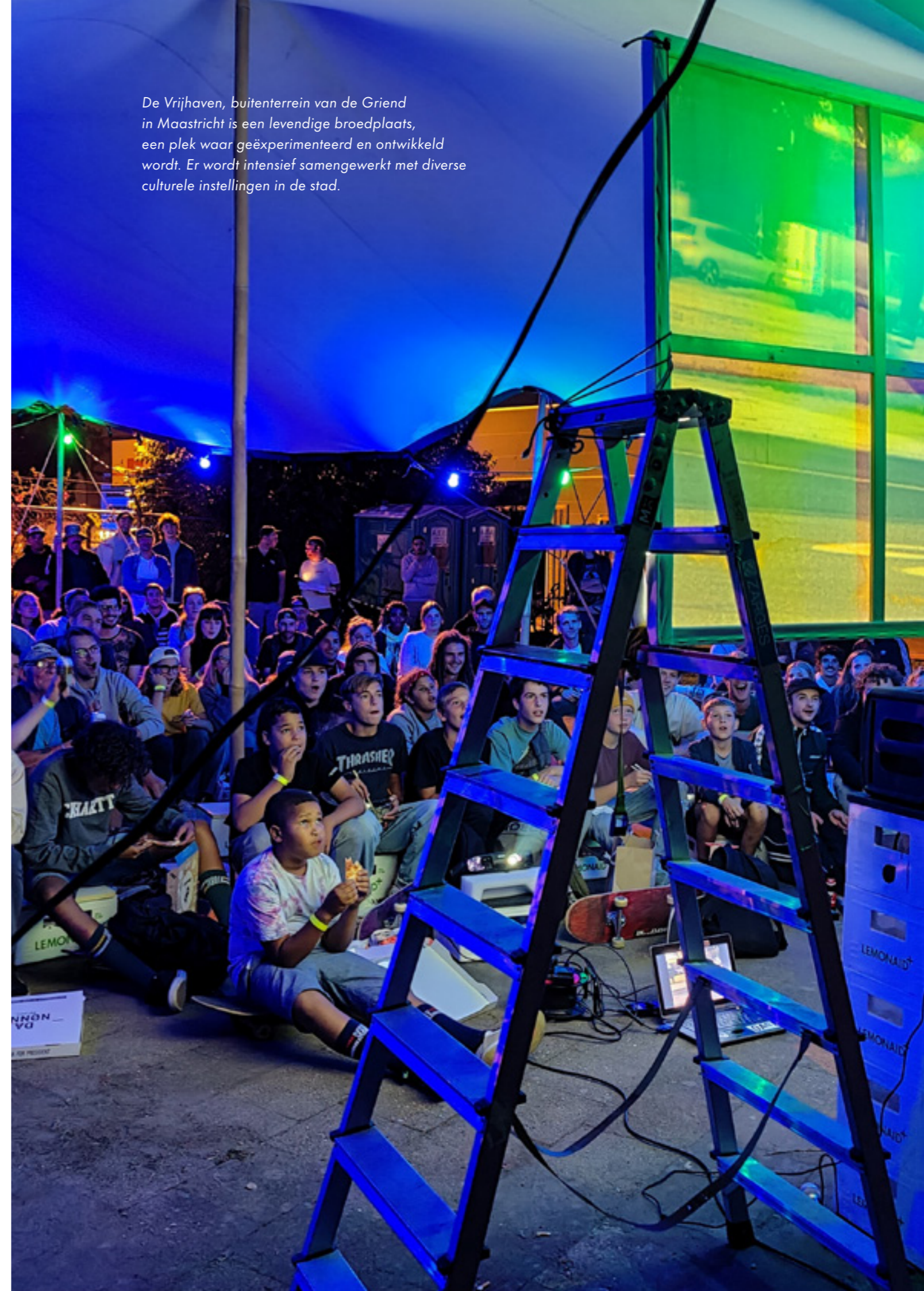
Bureau Amateurkunsten is de afgelopen twee jaar organisch toegegroeid naar Cultuurmakers Maastricht. Concreet betekent dit dat de ondersteuning van de amateurkunsten een taak is van het team Cultuurmakers Maastricht. Daarbij wordt eenzelfde organisatorische insteek gehanteerd als bij Kaleidoscoop, waarbij er wordt gefaciliteerd in plaats van geproduceerd. Een nieuw Amateurkunstenplan is opgesteld om de praktijk te ondersteunen richting een levensvatbare en vruchtbare toekomst.

Het voorstel is om Kaleidoscoop en Cultuurmakers organisatorisch samen te voegen en te verbinden aan de doelstelling Meedoen in de (digitale) samenleving/burgerparticipatie. Cultuurmakers Maastricht wordt dan het publieksmerk waar we alle activiteiten onder gaan samenbrengen. Hiermee kunnen we in de stad, op scholen en in de wijken ook onze doelstelling via allerlei projecten bereiken. Door dit organisatieonderdeel direct te verbinden aan één van de vier hoofddoelstellingen en ook als apart publieksmerk te hanteren, wordt de focus en ook de verbinding met de rest van de organisatie sterker.

Partners van Cultuurmakers zijn o.a. Opera Zuid, Sally!, Bonnefantien, Nederlandse Dansdagen, Trajekt, Woonpunt, Envida, Buurttheater Maastricht en Stadsnomaden.

## Bottom-up werken met als doel het wegnemen van drempels tot culturele belevenis.

*De Vrijhaven, buitenterrein van de Griend in Maastricht is een levendige broedplaats, een plek waar geëxperimenteerd en ontwikkeld wordt. Er wordt intensief samengewerkt met diverse culturele instellingen in de stad.*





## Natuurhistorisch Museum Maastricht

Het Natuurhistorisch Museum Maastricht gaat over ontdekken en verwondering in een wereld vol natuurschatten. Het Krijt, de Mosasaurus en het *Maastrichtien* zijn belangrijke thema's uit het Paleolithicum. De biodiversiteit van (Zuid-)Limburg en onze natuurlijke leefomgeving is het andere grote thema. Hiermee wordt expliciet invulling gegeven aan de hoofddoelstelling Verhaal van Krijt (Mosasaurus) en biodiversiteit uitdragen. Samenwerking met partners zoals de Universiteit Maastricht (zie ook het onderdeel Onderwijs en onderzoek) en Naturalis Biodiversity Center in Leiden is van strategisch belang.

Onze leefomgeving wordt steeds meer beïnvloed door klimaatverandering en alternatieve energie(bronnen). We willen hierbij aansluiten bij de relevante thema's op het gebied van gezondheid en het leefklimaat van onze stad en omgeving. De impact die biodiversiteit en het veranderende landschap al eeuwen hebben willen we nadrukkelijker laten zien vanuit de actuele discussies. In het komende jaar gaan we een masterplan ontwikkelen dat gericht is op een vernieuwd en heringericht Natuurhistorisch Museum op de locatie De Bosquetplein. De beschikbaar gestelde extra financiële middelen vanuit het coalitieakkoord zijn daarbij cruciaal, omdat we hiermee een serieuze en duurzame stap kunnen gaan zetten. Doelgroepen blijven gezinnen met jonge kinderen, grootouders met kleinkinderen, toeristen (ruim 20% uit het buitenland) en scholen en daarmee is dit museum uniek in Maastricht.

*Het Natuurhistorisch Museum Maastricht met de presentatie van de kop van de Mosasauriër Bèr.*



## Diversiteit en inclusie

Als culturele organisatie wordt het steeds belangrijker om echt aan de slag te gaan met de gedragscodes uit de cultuursector. Goede governance is niet mogelijk zonder diversiteit en inclusie, en de Code Diversiteit & Inclusie (Code D&I<sup>2</sup>) biedt hiervoor handvatten. We willen deze code dan ook actief gaan toepassen in onze organisatie. Het gaat erom goed te kijken waar de blinde vlekken zitten, en daar op een positieve manier mee aan de slag te gaan. Culturele instellingen vervullen een belangrijke voorbeeldfunctie als het gaat om diversiteit en inclusie. Diversiteit is niet zomaar iets, maar gaat over representatie van groepen in onze stad en is daarmee dus een gegeven. De term inclusie verwijst expliciet naar hoe je met verschillen en overeenkomsten omgaat. Elkaar dus leren waarderen, juist dankzij de verschillen die er zijn. Inclusie is de mate waarin makers, producenten, werkenden en publiek van alle identiteiten – zichtbaar of onzichtbaar – zichzelf kunnen zijn en zich veilig en gerespecteerd voelen. In de komende periode gaan we de vijf nieuwe principes van de Code D&I toepassen:

- We willen weten waar we staan ten aanzien van diversiteit en inclusie.
- We integreren diversiteit en inclusie in onze visie.
- We creëren draagvlak binnen onze organisatie voor het naleven van de code.
- We stellen een plan van aanpak op, gericht op continue verbetering.
- We monitoren en evalueren naleving van de code en leggen er verantwoording over af.

Ook gaan we deelnemen aan het netwerk Musea Bekennen Kleur.<sup>3</sup>



**We willen weten  
waar we staan  
ten aanzien  
van diversiteit  
en inclusie.**

<sup>2</sup> <https://codedi.nl/wp-content/uploads/2021/12/Code-Diversiteit-en-Inclusie-NL.pdf>

<sup>3</sup> <https://museabekennenkleur.nl>

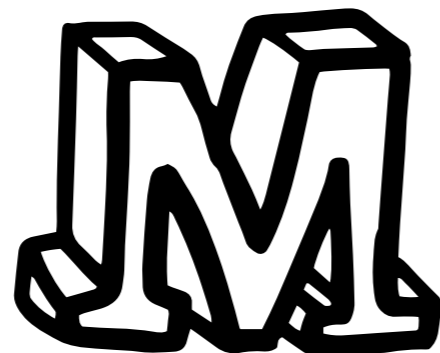
# Marketing, communicatie en merkenstrategie

De werkgroep Marketing, Communicatie & Merkenstrategie ging aan de slag met vier geïdentificeerde publieksmerken, die hieronder achtereenvolgens worden besproken. We probeerden de merken te laden met termen en doelgroepen. Merken als Kaleidoscoop en Jeugdbieb worden hier niet besproken omdat deze (nog) niet voor een breed publiek ingezet worden. Met de transitie van Kumulus van aanbieder naar facilitator verdwijnt de naam als (publieks)merk en wordt er ruimte gemaakt voor de merken van de cursusaanbieders op het gebied van theater, beeldend, dans en muziek. De locatie in de Herbenusstraat wordt door velen gezien als het Kumulus-gebouw en het Kumulus-theater is nu ook een locatie waar Theater aan het Vrijthof programmeert. Onderzocht zal moeten worden wat we met deze locatiernaam gaan doen.

## Natuurhistorisch Museum Maastricht

is het publieksmerk dat we koppelen aan de doelstelling Verhaal van Krijt (Mosasaurus) en biodiversiteit uitdragen. Het gaat over ontdekken en verwondering in een wereld vol natuurschatten. Het Krijt, de Mosasaurus en het Maastrichtien zijn belangrijke thema's uit het Paleolithicum. De biodiversiteit van (Zuid-) Limburg en onze natuurlijke leefomgeving is het andere grote thema. Doelgroepen zijn gezinnen met jonge kinderen, grootouders met kleinkinderen, toeristen (ruim 20% uit het buitenland) en scholen.

**Bibliotheek (Maastricht)** verbinden we expliciet aan de doelstelling Laaggeletterdheid bestrijden en leesvaardigheid bevorderen. Het is bovendien het landelijke merk van de Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB). De bibliotheek staat voor betrokken, onafhankelijk, behulpzaam, gastvrij, energiek en 'samen' met partners en bezoekers. Het motto van de bieb is 'motor van een vaardige samenleving. Inspirerende afgeleiden hiervan zijn bijvoorbeeld het motto van Rozet in Arnhem: 'springplank naar de stad'. Met de bibliotheek zetten we dus expliciet in op het bestrijden van laaggeletterdheid en het bevorderen van leesvaardigheid. In onze marketing en communicatie is er speciale aandacht voor onze abonneementhouders. Verder is uitbreiding van samenwerking met het sociaal domein voorzien in het kader van basisvaardigheden en het Informatiepunt Digitale Overheid. Ook de doorontwikkeling van de jeugdbibliotheek naar een multi-cultureel platform en een adviesfunctie voor ouders, opvoeders en onderwijs heeft veel mogelijkheden.



**Lading van vier publieksmerken.**



*Theater Kumulus met 125 zitplaatsen, gevestigd in het Kumulus-gebouw aan de Herbenusstraat. In ons gebouw bieden we ruimte voor zelfstandige docenten op het gebied van dans, beeldende kunst en theater. Het gebouw biedt alle ruimte voor creativiteit en voor saamhorigheid onderling, als ook voor bewoners en partners in de buurt.*

## Maastricht Museum (of Museum Maastricht)

is het nieuwe museale merk dat nog geladen moet worden. Het is expliciet verbonden aan de doelstelling Verborgene verhalen van Maastricht vertellen. De (verborgene) verhalen van de stad geven de focus. Doelgroepen zijn (dag)toeristen, lokale inwoners, scholen (primaire en voortgezet onderwijs) maar ook de (inter)nationale studentenpopulatie gaan we onderzoeken met ondersteuning van masterstudenten Arts and Heritage. In de paragraaf over Programmering en Innovatie wordt het profiel van Maastricht Museum nader omschreven.

**Cultuurmakers Maastricht** wordt in de komende periode als publieksmerk verbonden aan de doelstelling Meedoen in de (digitale) samenleving/cultuurparticipatie. Het staat dus voor de externe activiteiten en projecten op het gebied van cultuurparticipatie, cultuureducatie, burgerparticipatie en ook voor de facilitering van het kunstenunderwijs. Via gerichte projecten richten we ons telkens op nieuwe doelgroepen in de wijken en buurten van Maastricht. Cultuurmakers vormt zo een perfecte verbinding tussen de locaties, de makers, de wijken, de verhuur van locaties, nieuwe initiatieven en samenwerking met laag- en hooggeletterden. Omdat het hier niet gaat om een fysieke locatie die met

doelgroepen een relatie aangaat, maar om een fluïde, verbindende, soms wat ad hoc of projectachtige vorm, verdient deze een andere benadering dan de andere publieksmerken.

Met de identificatie van de Bibliotheek en Maastricht Museum als publieksmerken maken we de expliciete keuze om Centre Céramique niet meer als publieksmerk maar als locatiemerk en organisatiernaam in te zetten. Daarmee verdwijnt de naam dus zeker niet, maar spreken we over de Bibliotheek of Maastricht Museum in Centre Céramique. Ook het Werkcentrum Zuid-Limburg en Maastricht Doet hebben een locatie in Centre Céramique, en er zouden in de toekomst locaties van andere merken gevestigd kunnen worden. In de werkgroep Marketing, Communicatie & Merkenstrategie is ingegaan op de discussie over stafafdelingen van de werkgroep Personeel & Organisatie. Conclusie is dat er op strategisch niveau moet worden nagedacht over programmering, marketing en communicatie, en dat deze afdeling dus als een stafafdeling geïntegreerd dient te worden.

## Centre Céramique: locatie én organisatie

Centre Céramique is de locatie waar onder meer de merken Bibliotheek, Cultuurmakers en Maastricht Museum te vinden zijn. Centre Céramique is zelf ook een merk, omdat het als locatie een relatie aangaat met bezoekers en er ook communicatie is met Centre Céramique als afzender (bijvoorbeeld met een onepager of kleine website, een agenda van activiteiten, het gebouw zelf of via een document als een huurovereenkomst). Centre Céramique beschikt over verschillende merkassociaties die horen bij de functie van het gebouw: mensen zullen denken aan 'bieb', (straks ook 'museum'), 'leestafel', 'coffeelovers', 'stadshal', 'ontmoetingsplek', 'studeerplek', 'muziekschool' maar het omvat vast ook nog andere associaties.

De merken hebben naast publiek (Museum: grote diverse doelgroepen, landelijk. Bibliotheek lokale doelgroepen, ander soort aantrekkingskracht, nutsvoorziening) ook andere stakeholders die een relatie hebben met de merken. Een belangrijke stakeholder betreft de groep medewerkers. Hoe werken de merken op hen in? Medewerkers zijn in dienst bij de gemeente

Maastricht. Zijn ze daarnaast ook 'exclusief' actief voor een van de hoofdmerken? Is er een Centre Céramique-cultuur? Of een overall gevoel van 'wij zijn de culturele vertegenwoordigers van de gemeente Maastricht'? Dan is het goed om daar ook aandacht aan te besteden. De vraag is dan wat het is dat de individuele medewerkers bindt. Is dat 'ik hoor bij culturele zaken van de gemeente Maastricht', vindt de medewerker dat hij hoort bij een locatie (Centre Céramique, De Bosquetplein of Herbenusstraat) of bij een specifiek onderdeel (Bibliotheek, Cultuurmakers, Maastricht Museum of Natuurhistorisch Museum)? Of voelt hij zich 'gewoon' ambtenaar van de gemeente Maastricht? Het creëren van een overkoepelende noemer - puur op het vlak van medewerkers - kan zorgen voor verbinding, saamhorigheid en eensgezindheid: een minder versnipperd of gesilo'd geheel. Deze overkoepelende noemer kan een rol spelen in wervingscampagnes, een werken-bij-deel in de site, gezamenlijke momenten (bijvoorbeeld een wekelijks/maandelijks bijpraatmoment, fysiek of in Teams), een personeelsfeest of open dag.



## Centre Céramique

Er is sprake van een hybride merkarchitectuur of een multi-branded merkbasis waarbij de organisatie naast productnamen (Bibliotheek en Museum) ook de naam van de organisatie op haar producten gebruikt. Bij een multi-brand merkbasis treden twee of meer productmerken als hoofdmerk op de voorgrond. De productmerken zelf vertonen weinig tot geen onderlinge samenhang, hooguit dat alle activiteiten zich in het culturele domein afspelen, maar die samenhang is wel aanwezig in hun relatie tot hetzelfde hoofdmerk, dat alleen (of hoofdzakelijk) als afzender wordt gecommuniceerd en in mindere mate actief inzet op het verkrijgen van associaties.



### Bereik Centre Céramique

Studenten	70.000
Bibliotheek	200.000
Krantenlezers	50.000
Tentoonstellingen	30.000
Muziekschool	50.000
<b>Totaal</b>	<b>400.000</b>

Totaal bereik  
Centre Céramique:  
400.000  
bezoekers  
per jaar.



# Digitalisering en ICT

ICT-systemen zijn een middel om te komen tot een efficiënte bedrijfsvoering. Binnen de gemeente Maastricht is er vanuit het Shared Service Centre een heel pakket aan eisen opgesteld waaraan applicaties dienen te voldoen willen ze gehanteerd worden vanuit veiligheid, kostenaspecten en aanbestedingsregels. Deze context kent voor onze organisatie nog veel verbeterpunten. Digitalisering is eveneens een middel om te komen tot een betere bedrijfsvoering of betere ontsluiting van collecties dan wel betere bezoekerservaring en bezoekerswerving.

Op deze plek wordt nog eens gehamerd op het belang van strategische keuzes vanuit het management die het gat tussen een digitaliseringsvisie en de praktijk moeten vullen. Uit een voorlopige inventarisatie van digitale systemen komt naar voren dat er een wirwar aan softwareapplicaties wordt gebruikt binnen onze organisatie. We kunnen vaststellen dat de meeste systemen, applicaties en pakketten in de loop van de jaren toe zijn gevoegd aan de toch al bonte mengeling van oplossingen. Er is niet geopereerd vanuit een overkoepelende digitaliseringsvisie op een duurzame ICT-infrastructuur. Een grondige analyse van systemen is dan ook noodzakelijk, met een onderverdeling van de hieronder genoemde onderdelen. Verder staat ook hier de vraag ter discussie of het gewenste maatwerk en de dienstverlening van kritische (kassa)systemen in het weekend nog wel te rijmen valt met de verdergaande centralisering van ICT-oplossingen binnen het gemeentelijk apparaat.

## Websites

We hanteren op dit moment de volgende websites met diverse achterliggende systemen: [www.centreceramique.nl](http://www.centreceramique.nl) draait op Bart CMS. [www.centreceramique.nl/bibliotheek](http://www.centreceramique.nl/bibliotheek) is hieraan gekoppeld met o.a. de bibliotheekcatalogus (in Wise). Erfgoedcollecties hantieren een Adlib-systeem dat binnen afzienbare tijd wordt vervangen door Axiell of Atlantis. Adlib verloopt medio 2023. Er wordt vermoedelijk gekozen voor Atlantis; dit systeem heeft een merchandisefunctionaliteit.

[www.nhmmaastricht.nl](http://www.nhmmaastricht.nl) draait in een Wordpress-omgeving. Hier gebruikt men CB3 voor de collectieregistratie van het Natuurhistorisch Museum. Quarto wordt gebruikt voor het MuseumKaart-kassasysteem van het Natuurhistorisch Museum.

[www.kumul.us.nl](http://www.kumul.us.nl) draait op Bart CMS. Deze website wordt sinds 1 juli 2022 ingezet als verhuurplatform (in de vorm van een handmatig te verwerken invulformulier) plus doorverwijzing naar de vier nieuwe kunstcollectieven die hun eigen websites onderhouden in zelfgekozen websystemen. Aan de originele kumul.us.nl-website is een lerendoejenu-CRM-systeem gekoppeld (relatiemanagement), bedoeld om het cursusaanbod te tonen en achter de schermen docenten en cursussen te koppelen. Sinds 1 juli is dit systeem nog wel gekoppeld, maar niet meer zichtbaar voor de bezoeker. Achter de schermen wordt er door Kumulus geen gebruik meer gemaakt van de lerendoejenu-CRM.

[www.zichtopmaastricht.nl](http://www.zichtopmaastricht.nl) en [www.cultuurmakersmaastricht.nl](http://www.cultuurmakersmaastricht.nl) draaien in de (nieuwe) Drupal Multisite omgeving [www.kaleidoscoop.net](http://www.kaleidoscoop.net) draait op Bart CMS in combinatie met het lerendoejenu-CRM.

## Online ticketing

Voor de websites [www.centreceramique.nl](http://www.centreceramique.nl) en [www.nhmmaastricht.nl](http://www.nhmmaastricht.nl) geldt dat er behoefte is aan de integratie van een online ticketingsysteem. Voor het heropeningsevent van Centre Céramique in juni 2022 is eenmalig geëxperimenteerd met het online ticketreserveringssysteem Eventbrite (zonder betaalmodule).

## Sociale media

Als organisatie onderhouden we een grote hoeveelheid socialmediakanalen (o.a. Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube) voor de verschillende merken die aan onze organisatie verbonden zijn. Om content te plannen en online te reageren op reacties die binnen komen via onze (eigen) kanalen maken we gebruik van het door de gemeente voorziene systeem Obi4Wan. De mogelijkheden van dit systeem zijn vrij beperkt: er is geen koppeling mogelijk met LinkedIn en er is geen monitoringmodule beschikbaar waarmee we het bereik en het sentiment van onze content kunnen meten en eenvoudig kunnen rapporteren.

## Narrowcasting en infozuilen

In Centre Céramique draait een narrowcastingsysteem. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van Scala, voor de aansturing van de erfgoedschermen, totemschermen en bibliotheek/retailschermen. In de praktijk maken we nauwelijks gebruik van Scala-designtemplates. Scala draait op het gemeentelijk netwerk, is bereikbaar voor elke werknemer op zijn of haar pc of thin client en is locatieonafhankelijk. Xafax wordt gebruikt voor het design en contentbeheer van de infozuilen waarop de bibliotheekcatalogus draait. Door een 'end of life'-softwareversie en de daaruit volgende problematiek, stonden deze schermen sinds november 2021 tot recentelijk op zwart.

Op dit moment maken we voor e-mailmarketing en nieuwsbrieven gebruik van MailChimp. In de nabije toekomst worden we door het Shared Service Center geacht over te gaan op Sendtex. Voor enquêtes en onderzoek maken we gebruik van Enalyser.

## Zicht op Maastricht

De website Zicht op Maastricht is een goed voorbeeld van hoe het ontbreken van een digitaliseringsstrategie leidt tot een website waarvan niet duidelijk is of deze een meerwaarde vertegenwoordigt en wat de impact is van de jarenlange investering. De opdracht vanuit de gemeente is eigenlijk sinds 2003 nooit goed geëvalueerd of tussentijds geïkt. Vanuit de culturele biografie waren allerlei verwachtingen geformuleerd die later werden doorgezet in Zicht op Maastricht. Het is dus tijd voor een evaluatie en een nieuwe strategie gericht op specifieke doelgroepen en op duurzame digitale contentstrategie.

**Het is tijd voor een duurzame digitale contentstrategie.**





### Waar willen we naar toe?

We zijn op zoek naar een goed geïntegreerd kassasysteem voor online ticketing, zaalverhuur, shop (en meer), maar ook met mogelijkheden tot servicemails/acties. Tevens zijn we op zoek naar een planning-, monitoring-, meet- en rapportagetool op het gebied van sociale media (bijvoorbeeld Coosto). De oplossingen van Theater aan het Vrijthof liggen hopelijk binnen handbereik. Voor het beheer van de online content in de museale context is een stabiel en goed toegankelijk platform noodzakelijk. We gaan voor Maastricht Museum en Zicht op Maastricht de Cross Culture Timeline ([ucdcrossroads.crossculture.ie/timeline](http://ucdcrossroads.crossculture.ie/timeline)) verder onderzoeken en nagaan of dit de gewenste functionaliteit kan bieden.

Op langere termijn willen we graag software die projectmatig werken ondersteunt en faciliteert, zoals Notion, een persmailingsysteem, zoals Agility/Meltwater, marketing automation, bijvoorbeeld via Hubspot, en een deugdelijk CRM-systeem. Op dit moment zijn we gedwongen om gebruik te maken van interne gemeentelijke systemen zoals Stella (intranet, gemeentebreed), Topdesk (service-managementsysteem, o.a. ruimtes boeken), MyCorsa Nxt (factuurafhandeling) en YouForce (HR). Maatwerk is hierbij vaak niet mogelijk en ondersteuning van kritische systemen in weekenden is meestal onmogelijk, waardoor onze bedrijfsvoering wordt bedreigd (kassasystemen en ticketing).

# Collecties en depots

De werkgroep Collectiebeleid heeft gereflecteerd op de trends en ontwikkelingen wat betreft collectieontsluiting, studiecollections, open depots, participatie en toegankelijkheid. Hieruit is het idee ontstaan van de ontwikkeling van een open depot-opstelling van Maastrichts keramiek op de derde verdieping. Dit zijn belangrijke puzzelstukjes om te komen tot een meer efficiënte en integrale aanpak van het collectiebeheer. Er ontstond een schema met allerlei varianten in collectietoegankelijkheid; van kluis tot participatie en van professional tot vrijwilliger.

Cruciaal is de afstemming van de beschikbare depots en projecten die kunnen en moeten leiden tot een meer efficiënt gebruik van depotruimte, de inzet van studiecollections op andere plekken (vierde verdieping Centre Céramique), ontzaming en afstoting van collecties. Doelstelling is om een deel van het depot vrij te spelen voor het onderbrengen van het archief van de gemeente Maastricht en het vrijspelen van depotruimte in het Natuurhistorisch Museum voor publieksfuncties. Daarnaast is er winst te boeken met open depot-opstellingen, waardoor bijvoorbeeld meer Maastrichts keramiek keramiek te zien zal zijn.



De volgende stappen in het depotvraagstuk zijn op dit moment te onderscheiden:

Fasering	Eerste helft 2023	Tweede helft 2023	Eerste helft 2024	Tweede helft 2024
<b>Natuur-historisch Museum</b>	Uitruimen van studiecollectie geologie/ paleontologie (kelder)	Voorbereiden van ontsluitingsplan	Uitruimen van biologiecollectie op 2 <sup>e</sup> verdieping	
<b>Centre Céramique</b>	Open depot-opstelling Maastrichts keramiek op 3 <sup>e</sup> verdieping	Studiecollectie Geologie op 4 <sup>e</sup> verdieping		
<b>Centre Céramique: depot Maastrichts keramiek</b>	Ruimte maken voor NHMM-collectie	Inruimen van NHMM-collectie	Inruimen van NHMM-collectie	
<b>Centre Céramique: depot archief</b>		Gereedmaken voor archief gemeente Maastricht	Inruimen van archief gemeente Maastricht	
<b>Watermolen</b>	Inventariseren van instrumenten-collectie	Opschoningsactie starten volgens de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO)	Inventariseren en plannenverbouwing Watermolen om opslag amateur-kunsten uit te breiden	
<b>Overig</b>	Uitruimen van Frontensingel 22 (NHMM educatie-collectie)			



**Er is winst te boeken met open depot-opstellingen**

# Development en financieringsmix

Development is een nieuwe verzamelterm voor activiteiten binnen culturele instellingen die tot doel hebben het verdienvermogen en de eigen inkomsten van de instelling te verbeteren. Het is een middel om te komen tot een betere financieringsmix. Het komt voor een belangrijk deel ook voort uit het neoliberale denken, waarbij cultureel ondernemerschap van culturele instellingen wordt verwacht. Hierbij moet worden opgemerkt dat echt liberaal ondernemerschap niet plaatsvindt in de culturele instelling die vanuit non-profit-doelstellingen worden gesubsidieerd. Cultureel ondernemerschap veronderstelt risicodragende investeringen en dat is binnen door overheden en cultuurfondsen gefinancierde instellingen niet mogelijk dan wel wenselijk. Development valt uiteen in diverse domeinen: het gaat om (culturele) fondsenwerving, om sponsoring (veelal vanuit partnerships), om mecenaat en geefcultuur, en om het verwerven van eigen inkomsten via winkel, entree en verhuur van ruimtes (ook via strategische partnerships).

In het kader van strategische partnerships worden gesprekken gevoerd over de vierde verdieping van Centre Céramique, waar we onderwijs en onderzoek willen concentreren. Er is onder andere behoefte aan het ontsluiten van studiecollecties en een raadpleegruimte voor Limburgensia. We gaan in gesprek met onderwijsinstellingen in Maastricht om partnerships te onderzoeken.

## Steunstichting

Er is inmiddels een steunstichting (in oprichting) die zich zal richten op de activiteiten van de Bibliotheek en Maastricht Museum in Centre Céramique. Het is een onafhankelijke stichting (los van de gemeente Maastricht) met als enig doel financiële middelen te genereren voor de

doelstellingen en activiteiten die in Centre Céramique worden ontplooid. Voor het Natuurhistorisch Museum zal ook een aparte steunstichting worden opgericht in 2023. De stichting Stump fungeert op dit moment als een soort steunstichting voor de muziekinstrumenten die deze stichting in bezit heeft en tegen gunstige voorwaarden beschikbaar stelt aan cursisten van de muziekschool.

## Financiële doorkijk

Het doel van het meerjarenplan is om de financieringsmix te verbeteren. Op dit moment zijn we voor bijna 82% afhankelijk van de gemeentelijke bijdrage. We willen over de komende periode naar 26% eigen inkomsten (tegen 74% gemeentelijke bijdrage). Hierin zitten ook diverse financiële taakstellingen en extra budgetten verwerkt en uiteraard de inkomsten die we genereren. Door meer aandacht voor fondsenwerving, inkomsten uit verhuur, winkel en entrees en meer kostenbewustzijn, willen we die verhouding aanzienlijk verbeteren. Dat betekent zeker niet dat de gemeentelijke bijdrage omlaag kan, maar het betekent wel dat we meer budget beschikbaar krijgen om meer en betere prestaties te leveren op de gestelde (beleids)doelen en ambities.

Onze instelling heeft tot en met 2026 een taakstelling van € 892.000. Het wordt een grote uitdaging om aan deze taakstelling te voldoen. Een deel van de extra eigen inkomsten die we in de toekomst willen gaan genereren wordt ingezet. Daarnaast wordt ook bestaande formatieruimte deels niet ingevuld; de werkzaamheden behorende bij deze formatieruimte zijn tijdelijk herverdeeld.

De financieringsmix verbeteren.

# Personeel en organisatie

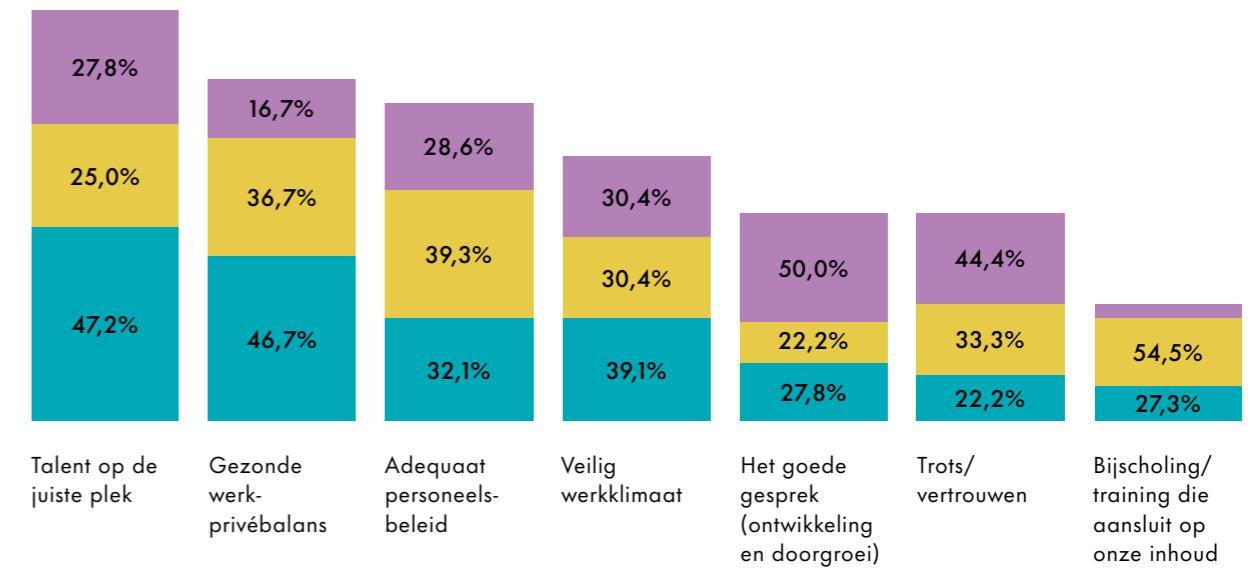
Binnen onze organisatie gaan we de komende jaren heel wat veranderingen doorvoeren, met als doel een veiligere en fijnere werkplek te creëren voor iedereen. Er moet op veel vlakken iets veranderen. Via een anonieme poll op Stella zijn medewerkers gevraagd hun mening te geven over de volgorde waarin we zaken aanpakken (top 3). Wat heeft volgens hen de grootste prioriteit op het gebied van personeel en organisatie? Zo zorgen we ervoor dat de grootste knelpunten binnen de organisatie als eerste worden aangepakt. De werkgroep Personeel & Organisatie ontwikkelde deze poll en boog zich over de resultaten. Er werden maar liefst 92 enquêtes ingevuld, waarvan 69 volledig). Dit was een respons van 80%.

## Personeel

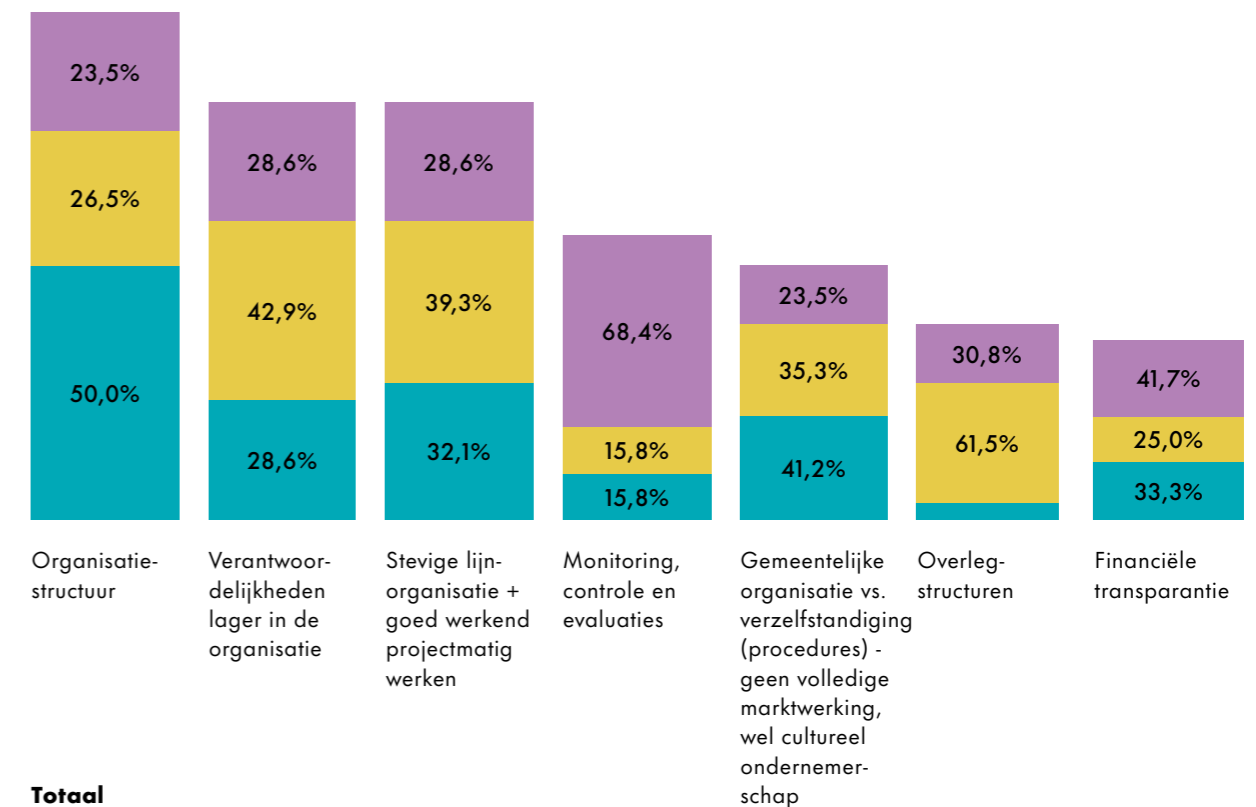
De eerst vraag ging over de prioriteiten op personeelsgebied. Duidelijk is dat *Talent op de juiste plek* veel prioriteit moet krijgen om te komen tot een gezonde werk-privébalans. Door de bezuinigingen is de werkdruk vergroot en dat heeft direct ook impact op het (hoge) ziekteverzuim. Een veilig werkklimaat scoort ook bovengemiddeld hoog.



## Wat heeft volgens jou de grootste prioriteit op het gebied van personeel?



## Wat heeft volgens jou de grootste prioriteit op het gebied van onze organisatie?



### Totaal

- Prioriteit 1
- Prioriteit 2
- Prioriteit 3



## Organisatie

De tweede vraag ging over de prioriteiten op het gebied van organisatie (structuur). Duidelijk werd dat bij een nieuw organisatie-model een passend personeelsbeleid nodig is. Ook verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen wordt belangrijk gevonden. Het versterken van de lijnorganisatie in combinatie met scoorde ook hoog. Door projectmanagement als staffunctie te organiseren willen we hierop inzetten.

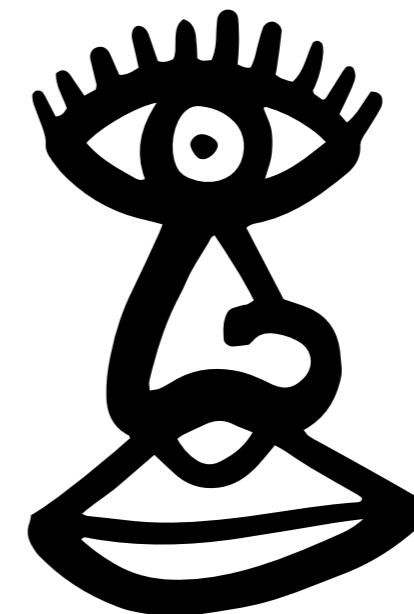
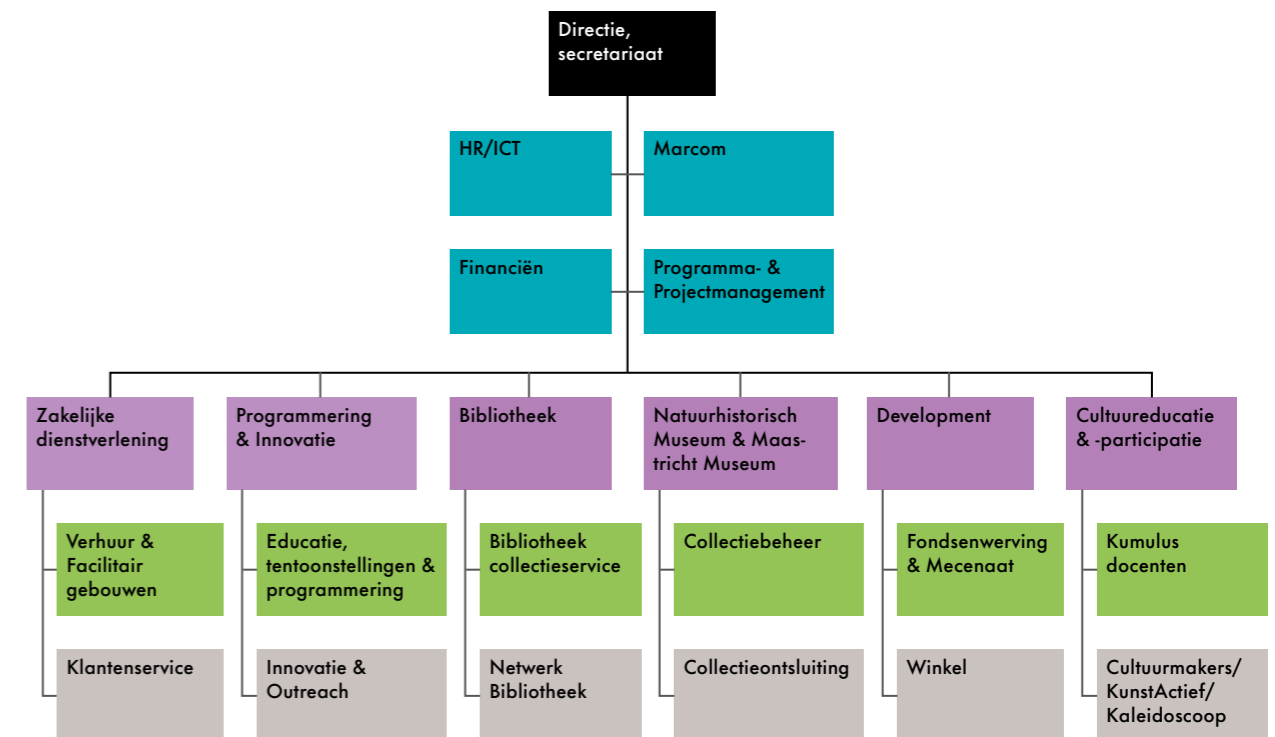
De organisatie heeft door de jaren heen steeds meer nieuwe onderdelen gekregen, die vaak ook nog eens erg moeilijk onder gelijke noemers onder te brengen zijn. Vanuit de Gideonsbende is nu een eerste analyse neergelegd die vooral probeert in te spelen op de bezuinigingen. We zullen moeten proberen om meer offensief en initiatiefrijker te opereren. Vanuit die analyse ontstaat een organisatie-model dat wil verbreden en een duidelijkere structuur wil bieden. We willen verder terug naar de eigen identiteit van de verschillende 'onderdelen' (Bibliotheek, Cultuurmakers, Maastricht Museum, Natuurhistorisch Museum) in plaats van alle onderdelen onder één noemer te brengen. De organisatiestructuur zou enkele cruciale opgaven moeten adresseren:

- een heldere overzichtelijke structuur en kortere lijnen, meer delegeren;
- verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen;
- minder grote afdelingen (max. 15-20 medewerkers) en recht doen aan gegroeide structuur maar vooral ook aan nieuwe opgaven;
- balans tussen beheerstaken en inhoudelijke ontwikkeltaken;
- developmentafdeling initiëren om kostenbewustzijn en verdienvermogen verder te ontwikkelen;
- doelgroepen scherper omschrijven en klantgerichter werken.

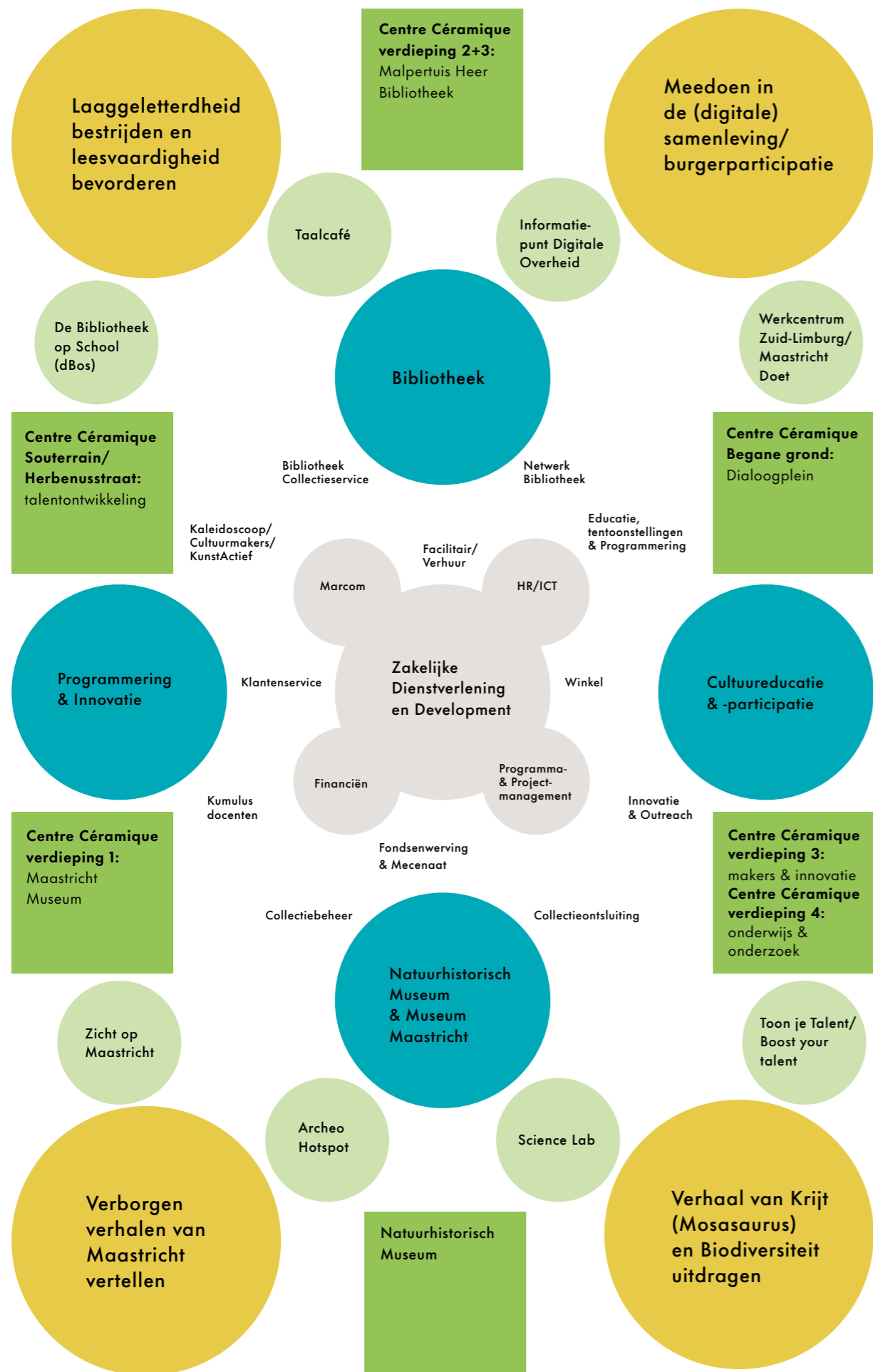
Deze analyse kunnen we niet los zien van ontwikkelingen vanuit de gemeente Maastricht. We zien hier een centralisatietendens (rapport Van der Laar 2020), en moeten de Kwartiermakers Centralisatie dan ook helder brieven dat wij gebaat zijn bij minder centralisatie (bijvoorbeeld bij Communicatie, ICT, HR, financiën en facilitair). In dat kader willen we samen optrekken met Theater aan het Vrijthof, dat intern aan het verzelfstandigen is. We willen in dit plan dan ook een route en strategie voor verzelfstandiging ontwikkelen. Verder zijn we op dit moment ook bezig om de (financiële) impact van de transitie van Kumulus in kaart te brengen.

Uiteindelijk is de nieuwe organisatiestructuur een weergave van de bovenbeschreven analyse. Een structuur met herkenbare organisatieonderdelen waarbij helder is welke posities men inneemt. De teams zijn overzichtelijker en beter op elkaar afgestemd. In elk team zit een onderdeel dat intern gericht is (groen) en een onderdeel dat meer extern gericht is (grijs). De staffuncties worden direct aangestuurd door de directie en hebben betrekking op strategische aspecten die organisatiebreed ingestoken dienen te worden. Het is mogelijk dat in de beginfase bepaalde teammanagers twee teams leiden, of dat de directeur een bepaald team onder zijn hoede neemt. Dit moet duidelijk worden in de verdere uitwerking en gesprekken die zullen volgen.

Het voorgestelde nieuwe organisatieschema met de staffuncties, de zes afdelingen met elk twee teams: in grijs meer extern gericht en de groene laag meer intern gericht.



**Verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen.**



**Verzelfstandiging  
in plaats van  
centralisatie.**



## Vrijwilligers

Culturele instellingen kunnen niet zonder vrijwilligers functioneren. Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) naar sociale samenhang en welzijn blijkt dat ongeveer de helft van alle Nederlandse inwoners één of meerdere keren per jaar georganiseerd vrijwilligerswerk onderneemt. Ruim 5 procent van de Nederlandse inwoners ouder dan 15 jaar, circa 740.000 personen, verricht vrijwilligerswerk voor een culturele vereniging. Culturele verenigingen zijn bijvoorbeeld muziek- of toneelverenigingen, tekenclubs, maar ook openbare bibliotheken, musea, poppodia en filmtheaters. In vergelijking met andere domeinen waar vrijwilligers actief zijn, scoort de culturele sector met 5% gemiddeld.

Binnen onze organisatie zijn 74 vrijwilligers actief. Deze vrijwilligers hebben een vrijwilligersovereenkomst van de gemeente Maastricht (met uitzondering van 2 voorleesvrijwilligers die maar heel incidenteel worden ingezet) en de inzet varieert van 1 uur per maand tot 24 uur per week. Af en toe wordt er tijdelijk een vrijwilliger ingezet op een specifiek project of vervult iemand taken vanuit een werkervaringsplek in samenwerking met Sociale Zaken. Afgelopen tijd hebben we de vergoedingen voor onze vrijwilligers geharmoniseerd omdat deze te divers waren. Sinds 2018 is eraan gewerkt om alle processen rondom de inzet van vrijwilligers te verbeteren middels de functie Medewerker vrijwilligers, stagiaires en freelancers.



**Culturele instellingen  
kunnen niet zonder  
vrijwilligers functioneren.**

Als uitgangspunt geldt dat vrijwilligers geen reguliere functies mogen verdringen. Indien als visie geldt dat we door de inzet van vrijwilligers als organisatie extra diensten en taken kunnen leveren, dat wil zeggen taken die niet behoren tot ons basisaanbod vanuit onze doelstellingen, dan klopt dit. Voor de toekomst zal echter in relatie tot onze producten nogmaals kritisch bekeken moeten worden hoe de inzet van vrijwilligers past bij onze organisatie en op welke onderdelen deze gewenst is en niet mag ontbreken.



# Verkenning van de route naar verzelfstandiging

In de diverse onderdelen van het meerjarenplan lopen we in de analyse aan tegen aspecten die verbeterd kunnen worden maar waar de positionering binnen het gemeentelijke apparaat niet bijdraagt aan een efficiënte en op maatwerk gerichte bedrijfsvoering. De afgelopen decennia zijn de belangrijkste culturele instellingen binnen gemeentelijke, provinciale en rijksoverheden verzelfstandigd. Doel was altijd om met de dezelfde financiële middelen meer ambities en prestaties te kunnen leveren. Van de 25 grootste gemeenten hebben 22 gemeenten al hun culturele instellingen op afstand geplaatst. Naast Maastricht hebben alleen de gemeenten Groningen en Den Bosch hun schouwburg nog niet extern verzelfstandigd. De bibliotheek, het centrum voor de kunsten en musea zijn in Den Bosch overigens wel extern verzelfstandigd. In Groningen geldt dit voor de bibliotheek en de musea. Samen met Den Haag is Maastricht de enige gemeente die nog een bibliotheek binnen zijn organisatie heeft ondergebracht. Musea zijn eveneens doorgaans verzelfstandigd door rijk, provincie en gemeentes. Uiteraard zijn er voorbeelden te noemen waarbij er na verzelfstandiging problemen ontstaan maar op de lange termijn zijn er wel degelijk voordelen te benoemen.

De financiële kaders voor het theater en Centre Céramique/Natuurhistorisch Museum/Kumulus bestaan uit de historisch opgebouwde budgetten, verminderd met een aantal forse bezuinigingsopgaven door de jaren heen. De relatie tussen bepaalde prestaties en de kosten daarvan wordt niet of nauwelijks uiteengezet in de beleidsdocumenten of de planning- en controldocumenten. De gemeenteraad kan daardoor niet beoordelen of bepaalde opdrachten of doelen voor de instellingen haalbaar (zouden) zijn. Het rapport van de Rekenkamer<sup>4</sup> sluit af met de volgende conclusie:

“In deze context adviseert de rekenkamer de gemeenteraad van Maastricht het vraagstuk van externe verzelfstandiging van het theater en Centre Céramique/Natuurhistorisch Museum/Kumulus te agenderen. Externe verzelfstandiging van deze culturele instellingen is een optie die onzes inziens serieus moet worden overwogen. Tegenover een verlies aan directe zeggenschap staat invloed op de prestaties van de verzelfstandigde instellingen, net zoals dat nu gebeurt met gesubsidieerde instellingen zoals de Muziekgieterij en welzijnsorganisatie Trajekt. En daarnaast biedt het, zoals hiervoor uiteengezet, mogelijkheden om de slagkracht van culturele instellingen te vergroten.”

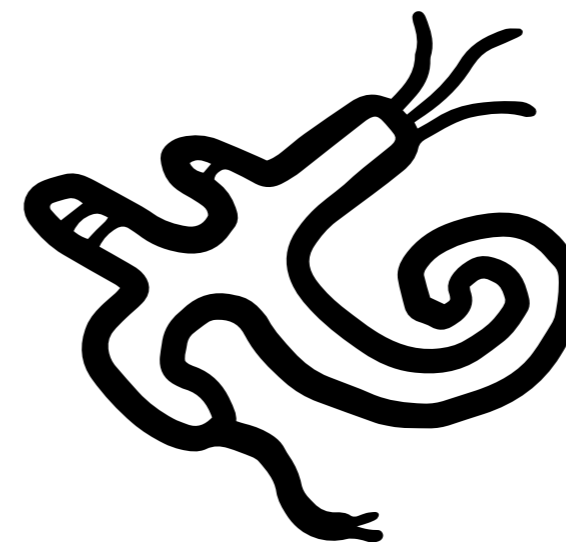
Verszelfstandiging gaat niet over eigenaarschap, want meestal blijven gebouwen en collecties eigendom van de gemeente en blijft de organisatie afhankelijk van gemeentelijke subsidie. Met het bestaande personeel worden afspraken gemaakt over de rechtspositie, en nieuw personeel komt in dienst van een nieuwe exploitatiestichting. En het gaat ook niet over kostenreductie, want hoewel zelfstandige organisaties vaak op de lange termijn goedkoper werken, treedt dit voordeel pas op na verloop van jaren, als nieuwe medewerkers starten en nieuwe afspraken (bijvoorbeeld over de uitvoering van backofficetaken, over systemen en over gebouwbeheer) in werking zijn getreden.

<sup>4</sup> In 2017 heeft de Rekenkamer Maastricht een rapport opgesteld met aanbevelingen voor de verzelfstandiging van de culturele instellingen in Maastricht: [rekenkamermaastricht.nl/category/voltooid-onderzoeken/2017-12-culturele-instellingen-in-maastricht/](https://rekenkamermaastricht.nl/category/voltooid-onderzoeken/2017-12-culturele-instellingen-in-maastricht/)

## De belangrijkste voordelen van verzelfstandiging kort op een rij:

- Bij zelfstandigheid gaat alle energie naar de culturele corebusiness, niet meer naar alle intern-gemeentelijke overlegverplichtingen. Zelfstandig personeelsbeleid wordt mogelijk, volledig op maat voor de ondernemende organisatie maar wél binnen de kaders van de branche-cao's.
- Afspraken worden explicieter: het management krijgt meer greep op de bedrijfsvoering, de gemeente meer op de prestaties. Management én gemeente kunnen beter sturen.
- De financiële kracht neemt toe omdat het management greep krijgt op alle kosten, ook op de (vaak wat onzichtbare en binnen het gemeentelijk apparaat versleutelde) overhead.

Verszelfstandiging is iets anders dan privatisering, waarbij de instelling volledig aan de marktwerking wordt overgelaten. Verszelfstandiging is geen eenvoudig proces, en vergt zorgvuldige stappenplanning. Het moet vooral duidelijk zijn wat de inhoudelijke argumenten zijn voor een verzelfstandiging. We zetten hier de argumenten op een rij.



## Verszelfstandiging leidt tot meer slagkracht.

## Duidelijke positionering en governance

Bestuursleden (Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen) kunnen een waardevol klankbord voor de directie zijn. De rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer liggen niet meer in één hand: er ontstaat een heldere, zakelijke relatie. De gemeente (be)houdt invloed op de verzelfstandigde instelling via het gemeentelijk beleid, de subsidierelatie, de stichtingsstatuten en eventueel het eigendom, maar zal haar kaders veel duidelijker moeten formuleren. De kerntaken van de instelling zijn helder. Er is geen directe politieke sturing op de verzelfstandigde instelling meer mogelijk. Met het instellen van een Raad van Toezicht met inhoudelijke en bestuurlijke zwaargewichten, kan de bestuurlijke slagkracht van de verzelfstandigde instelling worden vergroot.

## Meer cultureel ondernemerschap

De nieuwe verzelfstandigde organisatie (waarschijnlijk stichting) beslist zelf over de inzet van menskracht en middelen. Daardoor ontstaat er meer ruimte voor innovatie en cultureel ondernemerschap. De verzelfstandigde organisatie kan zich beter positioneren als een gelijkwaardige partner richting andere culturele instellingen, stakeholders en strategische partners. Zo kunnen makkelijker externe fondsen worden aangewend (sponsoring, crowdfunding).

## Meer slagkracht

Verszelfstandiging vergroot de slagvaardigheid, efficiency en slagkracht van de verzelfstandigde organisatie: zij hoeft geen rekening meer te houden met de planning- en controlcyclus en andere bureaucratische processen van de gemeente. Kosten die nu verstopt zijn in de dienstverleningsovereenkomsten en ambtelijke organisatie (ICT, juridisch advies, communicatie etc.) moeten nu wel zelf gemaakt worden, maar daarin kan meer gestuurd worden op kwaliteit en eigen behoefte (geen gedwongen winkelnering).



## **Globale stappen in het traject voor vervolg transitie/verzelfstandiging/ nieuwe museale functie**

### **Stap 1**

Informeren van en draagvlak verkrijgen bij College, ondernemingsraad (OR) en gemeenteraad middels een overzicht van de bereikte resultaten tijdens de transitie van Centre Céramique en vaststelling van de kerntaken.

### **Stap 2**

Het vervolgproces van de transitie beschrijven, wat de gewenste resultaten ervan zijn en wanneer het afgerond is.

### **Stap 3**

Alle nog te nemen besluiten zowel door OR, gemeenteraad als College scherp in kaart brengen, ook in tijd.

### **Stap 4**

Het College is bevoegd regels te stellen over de ambtelijke organisatie en te besluiten tot private rechtshandelingen van de gemeente. Het besluit tot het oprichten van een (exploitatie)stichting mag niet eerder worden genomen dan dat de raad een ontwerpbesluit is toegezonden en de raad in de gelegenheid is gesteld zijn wensen en bedenkingen daarover ter kennis van het College te brengen. De OR heeft adviesrecht indien er een besluit wordt genomen over de overdracht van de zeggenschap van een onderneming of een onderdeel daarvan. In de Wet op de Ondernemingsraden is vastgelegd in welke fasen en overlegvormen die advisering dient plaats te vinden. Een van de bepalingen is dat het advies van de OR een wezenlijke invloed op het voorgenomen besluit moet kunnen hebben (kortom dus heel vroeg in het proces).

### **Stap 5**

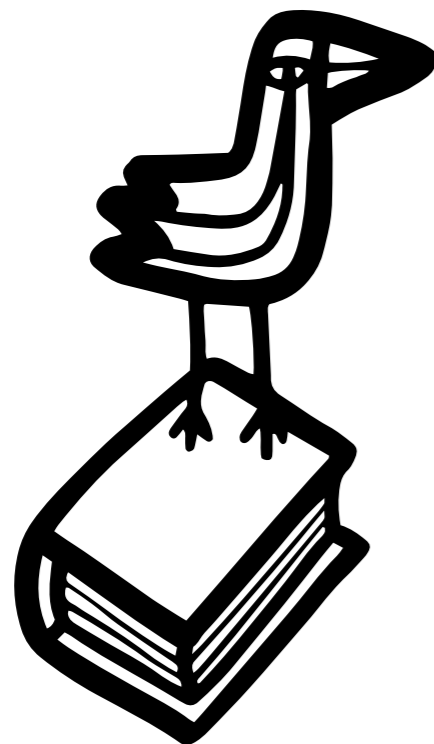
Dit betekent dat er voor de gemeenteraad uiteindelijk een ontwerpbesluit moet worden voorbereid inclusief sociaal plan. Daarbij behoort een grondige analyse van voor- en nadelen en gedetailleerde uitwerking van de financiële en personele consequenties. Dit zal ook moeten gebeuren ten aanzien van de huisvesting. Dit soort onderzoeken wordt qua opdrachtformulering samen met raad(s-werkgroepen) en de OR opgesteld.

**Alles begint  
met een eerste  
stap.**



# Planning

Voor de komende jaren staan we voor grote en complexe opgaven. Cultuur speelt een cruciale verbindende rol om verschillende groepen in onze stedelijke samenleving met elkaar in dialoog te brengen. We hebben de meest laagdrempelige en best bezochte culturele ontmoetingsplekken van Maastricht en dat schept veel kansen en mogelijkheden. Vanuit de eerdergenoemde hoofddoelstellingen willen we hierop programmeren, faciliteren en projecten ontwikkelen. In de planning worden de grote stappen genoemd en belangrijke mijlpalen.



We hebben de best bezochte culturele ontmoetingsplekken van Maastricht.

Fasering	2022 Najaar	2023 Voorjaar	2023 Zomer	2023 Najaar	2024
<b>Algemeen/ Organisatie</b>	Meerjarenplan definitief ter advisering naar OR	Verkenning verzelfstandigingsroute starten  Merkenstrategie uitrollen	Code Diversiteit & Inclusie-implementeren	Ontwikkeling nieuwe website Centre Céramique (één organisatie met vier publieksmerken en diverse locaties)	
<b>Programmering &amp; Innovatie</b>	Uitwerken openingstijden Centre Céramique	Start Dialoogplein op begane grond Centre Céramique			
<b>Bibliotheek</b>	Onderzoek naar UM locatie in Centre Céramique	Start dBos-project			
<b>Musea</b>	Herinrichting en Museumwinkel Maastricht Museum ontwikkelen	Lancering Maastricht Museum  Start verkenning mogelijkheden online ticketing	Masterplan Natuurhistorisch Museum		Annex Museumvleugel
<b>Cultuureducatie &amp; -participatie</b>	Samengaan van Cultuurmakers en Kaleidoscoop onderzoeken	Outreach Project Agenda	Uitrol nieuw plan Amateurkunsten		
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	Facilitering verhuur kunsteducatie op orde	Verhuuropties zichtbaar maken op website(s)  Brochure Verhuur			
<b>Development</b>	Oprichting steunstichting Centre Céramique	Winkelplan Maastricht Museum & Natuurhistorisch Museum	Oprichting steunstichting Natuurhistorisch Museum		



English  
summary  
→

The **four main objectives** for the four public brands linked to these goals ensure focus in annual work plans: Fostering reading skills, civic and cultural participation, telling Maastricht's hidden stories, and the story of the Cretaceous period and biodiversity are leading in this. For the brand strategy, we will focus on the **four public brands** that we link to the four main objectives: Maastricht Library, Cultuurmakers Maastricht, Maastricht Museum/Museum Maastricht and Natuurhistorisch Museum Maastricht (Natural History Museum); Kumulus will be discontinued as an organisational element as well as a public brand. Centre Céramique will become a location brand, and one we will also apply as the name of the organisation.

The financial situation is dire, and we view **more revenue and earning capacity** as an important solution for including more approved staff complement. Part of this is now being used to absorb budget cuts and austerity packages.

The **new organisational structure** is a response to the new main objectives, and **the new Development Department and boost from Business Services** are going to generate more earning capacity. The organisational structure must also be able to capitalise on Talent in the Right Place. Staff positions are being created for HR, Finance, ICT, Marketing & Communication and Programme & Project Management. Additional **support foundations** will be set up for Centre Céramique and Natuurhistorisch Museum Maastricht to organise fundraising.

Centre Céramique's heritage/visual culture exhibition policy will be transformed into **Maastricht Museum** (or Museum Maastricht) on the first floor at Centre Céramique.

On the third floor, we will provide space for **innovative and experimental projects by creative makers and the knowledge institutes**.

We want to focus on **education and research** on the fourth floor.

If we want to ensure that our **operations are efficient**, it has to be possible to **operate (more) decisively** in the areas of finance, ICT and digitalisation, HR policy, communication, public procurement rules and cultural entrepreneurship.

For this reason, it is desirable to **explore the path to self-sufficiency**.



### The most important new elements at a glance.

Vision:

**'Maastricht knows and experiences the pleasure of culture'**



Mission:

**'Everyone must have access to knowledge and culture as a source of inspiration, reflection and enjoyment.'**

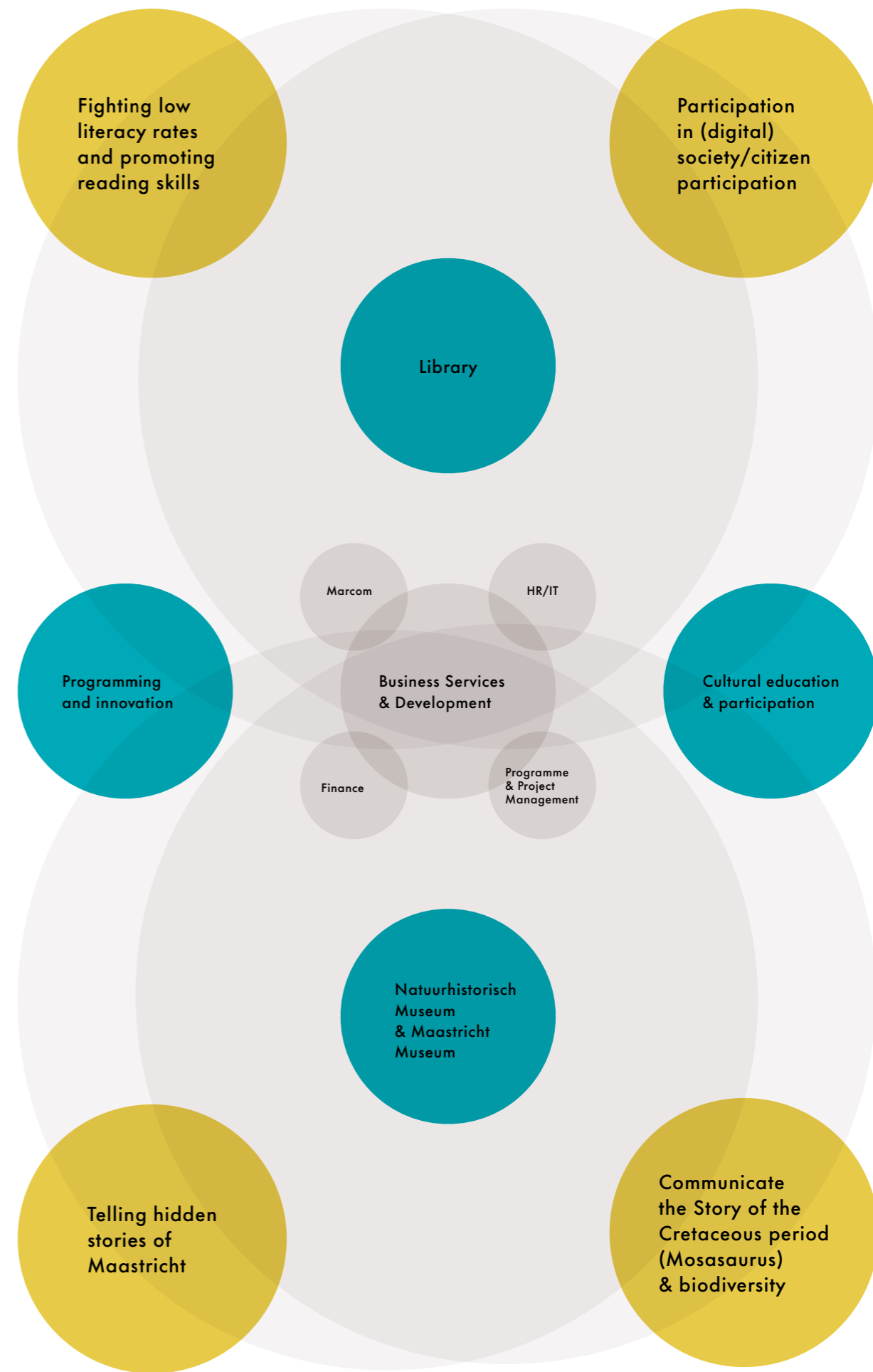


Long-term strategic slogan:

**'We are at the heart of the community and apply our passion and expertise to ensuring that every element and employee shines in order to inform, entertain, inspire and connect more and more people.'**









# Summary


---

The 2022–2026 coalition agreement contains several important points of departure for our long-term plan. Culture connects, and as the largest cultural institution with the broadest public reach in Maastricht, we want to become even more accessible as a cultural meeting place for as many diverse groups in our city as possible. Culture can contribute to equity and quality of life. It's not only a location factor that binds people and jobs to Maastricht, but there is also an element that offers inspiration in the search for solutions to the complex and current issues of our time.

We all have culture inside us, and it belongs to all of us. This is why it is important for everyone to be able to create and experience culture. We facilitate the cultural offering through theatre, dance, visual arts and music classes. We actively seek connections with our traditions, popular culture and the creative arts educational programmes such as the conservatory, drama school and the fine arts academy. We do this from a Euregional as well as an international perspective, which is also consistent with Maastricht's positioning as a knowledge city.

We have derived our mission from the vision 'Maastricht knows and experiences the pleasure of culture': 'Everyone must have access to knowledge and culture as a source of inspiration, reflection and enjoyment'. In order to put this into operation, we have formulated the following four main objectives on the basis of our collections, locations and expertise:

- **Encourage participation in (digital) society:** participation in which culture is a means to get to know and understand one another better. Together, we make Maastricht, and this means that everyone should be able to think, speak and participate. We are already actively pursuing this through the initiatives Informatiepunt Digitale Overheid, Maastricht DOET and the Werkcentrum Zuid-Limburg. In the coming years, as the city's most accessible and approachable cultural institution, we also want to transform this role of meeting place into a platform for dialogue. This is the approach we also want to apply to devising new forms of civic participation, and to engage more actively with neighbourhoods and areas through outreach projects (Cultuurmakers and KunstActief). We are also going to focus on additional (temporary) space for makers and innovation for the knowledge institutes in the region.
- **Fighting low literacy rates and promoting reading skills:** reading opens up a world that is now inaccessible to one-fourth of our society. Since we believe every child should have access to books, we want to promote the *Bibliotheek op School* (dBos; 'Library at School') initiative within school curricula. Our aim is for our activities to promote reading in order to improve reading skills (through education), and for children to read more, which will also help them hone their reading skills. We want to explore the *VoorleesExpress* (Reading Express) initiative and determine if there are enough volunteers available for this.



**Everyone should be able to create and experience culture**

- **Telling hidden stories of Maastricht:** we offer new and surprising perspectives on Maastricht identities. We encourage cultural partnerships between local clubs and other neighbourhood social organisations with the professional creators, heritage institutions and arts colleges that enrich our city. We reveal hidden and forgotten stories that connect us, and that we want to use to encourage the resilience of residents and neighbourhoods. We want to actively participate in the plans for the Maastricht Year to give a lasting boost to the connecting power of culture in the city.
- **To communicate the story of the Cretaceous period (Mosasaurus) and biodiversity:** our environment is increasingly affected by climate change and alternative energy (sources). Together with the environmental goals, these are key themes because of the importance of the health and social climate of our city and the surrounding areas. In addition, the United Nations' Sustainable Development Goals are becoming increasingly recognizable and measurable. We want to be more explicit about showing the impact that centuries of biodiversity and the changing landscape have had through current debates on the matter.

In essence, we want all the activities to have a more distinct connection to our main objectives. The four teams Library, Museums, Cultural Education & Participation and Programming & Innovation offer a more active way to express this. The Business Services and Development teams play a stimulating role by facilitating the four aforementioned teams to a great degree. The team managers and the director form the management team. Four staff functions were also created to accommodate the cross-team strategic aspects of the organisation. These staff positions report immediately to the director. We want to set up the organisation to ensure that these main objectives can be achieved as optimally as possible. Each team will set concrete goals based on the main objectives in annual plans that will be monitored quarterly and adjusted as needed.

## A new boost is needed.



As set out above, a stronger link must be created between the four aforementioned teams and the main objectives. Business Services and Development must advocate for further professionalisation and external focus. This also applies to the locations we can use for this purpose. The ground floor of Centre Céramique will become Maastricht's most accessible cultural meeting place. We are focusing explicitly on the main objective of Participation in (digital) society/citizen participation. One example is a meeting place we are creating through interactive programming with local partners where lunch and other concerts, symposia and debates can be held. The Library, on the second and third floors of Centre Céramique, together with the Heer and Malpertuis branches, is the base of operations for achieving the main objective of fighting low literacy and promoting reading skills. We will be using the Maastricht Museum location on the first floor of Centre Céramique for the purpose of telling Maastricht's hidden stories. Communicating the main objective The Story of the Cretaceous Period (Mosasaurus) and biodiversity is connected to the Natuurhistorisch Museum Maastricht location. We facilitate cultural education and participation in the basement of Centre Céramique and in the Herbenusstraat.

Due to budget cuts and austerity packages, the organisation has become structurally understaffed in recent years and a new boost is needed. By generating more income and increasing earning capacity over the coming years, we hope to be able to make the changes this necessitates. We will set up the budget based on the new organisational structure and the main objectives. Development is a new element, and in concert with the newly established support foundation(s), will also provide more earning capacity and generate more of its own income.



The organisational context runs through the analysis as a common thread. For years now, the municipal organisation has been looking for ways to make improvements and find solutions to the barriers to centralised facilitation encountered in the areas of finance, ICT and digitalisation, HR policy, communication, public procurement rules, cultural entrepreneurship, consistent direction and decisive management. This results in frustration for both the in-house organisation as well as the municipality-wide organisation. This is one of the reasons this long-term plan explores the path to self-sufficiency. Agreements will become more explicit: management will gain more control over operations, and the municipality will have more control over performance. Both management and the municipality can provide better direction. It is a path that may be carefully followed, complete with crucial milestones, and will serve as the foundation on which the city council must ultimately base its choices. We would like to explore this path and indicate the framework that could lead to an organisation that can meet the social challenge in a more decisive and targeted manner. We are facing important challenges in dynamic times, and this calls for a dedicated organisation that can better manage and contribute more to the city's policy ambitions with the available financial resources.

Met dank aan alle  
medewerkers van  
Centre Céramique.



#### Colofon

**Teksten:** © Centre Céramique

**Eindredactie:** Wim Hupperetz, Maartje Janssen,  
Marc Rodenburg, Marlies Yedema

**Fotografie:** Monique Kooijmans, Jean-Pierre  
Geussens, Vincent Ronden, Johan Strijckers,  
Mike Bink en Ben Gillissen.

**Illustraties:** Stang Gubbels

**Vormgeving:** Zuiderlicht

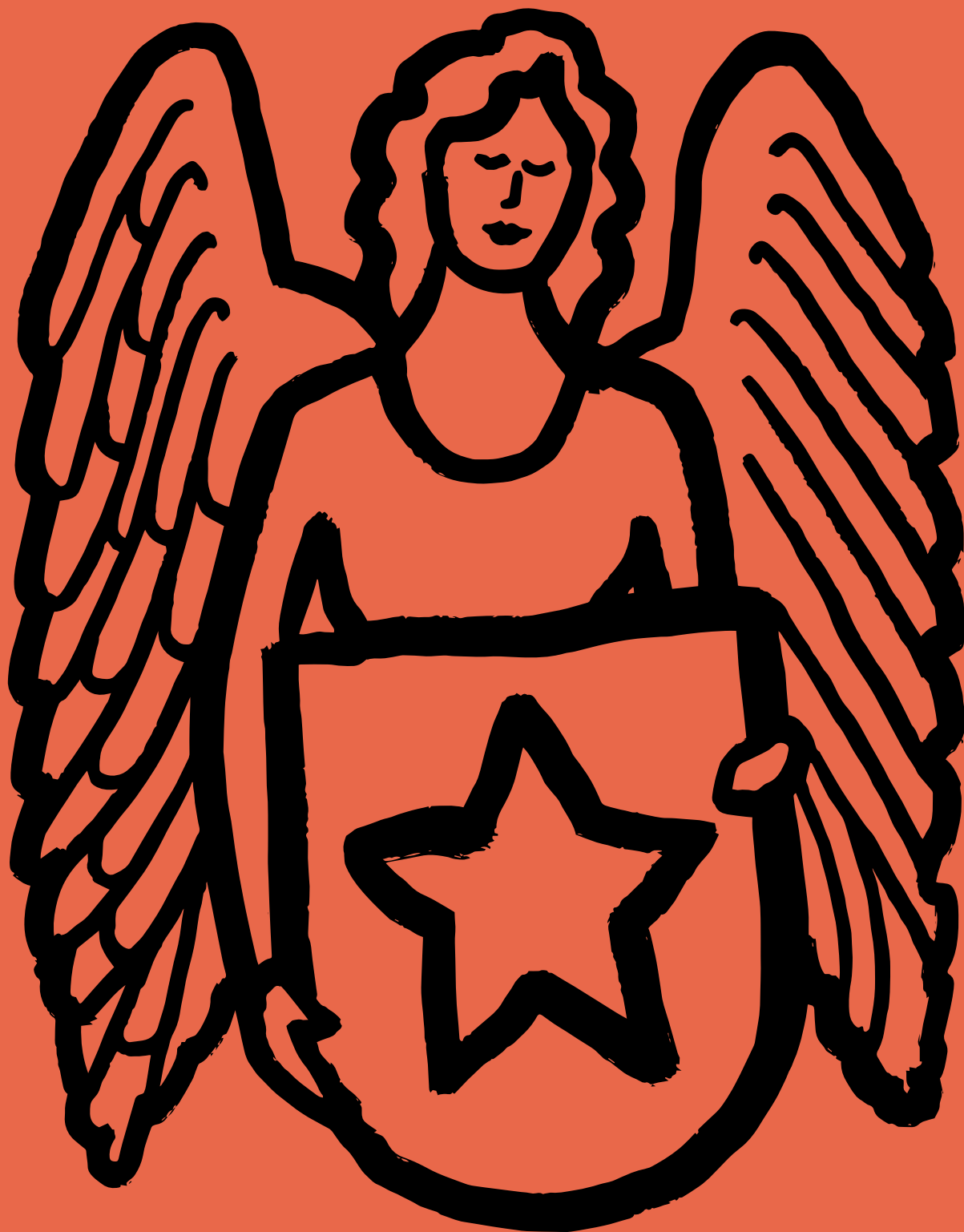
Versie januari 2023

[centreceramique.nl](http://centreceramique.nl)

*In het souterrain van Centre Céramique bieden we zelfstandige muziekdocenten de ruimte om mensen te laten genieten van het maken van muziek: bespelen van een muziekinstrument, zingen, solo of in een band, ensemble of orkest.*



**Cultuur zit in ons allemaal,  
is van ons allemaal.**



**Centre  
Céramique**