



### Samenvatting

Centre Céramique - Kumulus - Natuurhistorisch Museum (C3) is sinds 2017 volop in transitie. In 2021 heeft de gemeenteraad besloten om binnen C3 een bezuiniging door te voeren. Een traject dat met het aantreden van de nieuwe directeur in een stroomversnelling is gekomen. Dit heeft geleid tot de opmaak van het meerjarenplan 2022-2026. In dit meerjarenplan wordt op basis van inhoudelijke plannen integraal gekeken naar de doelstellingen van C3, de wijze waarop missie en visie op de best mogelijke manier kunnen uitgevoerd worden. Met het creëren van een Maastricht Museum worden extra mogelijkheden voor inkomsten gecreëerd. Om het genereren van additionele middelen te vereenvoudigen en de taken en rollen van C3 optimaal te kunnen uitvoeren is een meer zelfstandige positie gewenst. De gemeentelijke reorganisatie is een natuurlijk moment om de logische aansluiting van CC te bespreken en vraagt erom om op dit moment een richting te kiezen. Om die reden is het wenselijk nu de keuze te maken om Centre Céramique intern te verzelfstandigen.

### Beslispunten

Het college gaat akkoord met:

1. De ontwikkelrichting voor het organisatieonderdeel Centre Céramique (voorheen C3) zoals vastgelegd in het meerjarenplan Centre Céramique 2022-2026
2. Het voorgenomen besluit van een nieuwe organisatiestructuur voor Centre Céramique (onder voorbehoud van een positieve advisering door de OR).
3. De ontwikkeling van het Maastricht Museum als nieuw onderdeel van Centre Céramique
4. De interne verzelfstandiging van Centre Céramique, naar aanleiding van de gemeentebrede centralisatie.

### Besluit Burgemeester en Wethouders d.d. 19 maart 2023:

Conform.



## 1. Aanleiding

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 maken het noodzakelijk 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 opgepakt zullen worden. Vanuit een stevige analyse met aanbevelingen door de Gideonsbende, samengesteld uit eigen medewerkers, is er het afgelopen halfjaar gewerkt aan een inspirerende toekomstvisie. Hierbij werden ook de nieuwe Visie en Missie voor de organisatie als volgt uitgewerkt; Visie: Maastricht kent en ervaart het plezier van cultuur; Missie: Iedereen heeft toegang tot kennis en cultuur als bron van inspiratie, reflectie en plezier. Deze visie en missie bevestigen de rol van C3 als meest toegankelijke cultuurplek van Maastricht maar impliceren eveneens dat dit organisatieonderdeel in de toekomst nog nadrukkelijker zijn rol wil nemen als aanbieder, facilitator en aanjager van toegankelijke cultuur voor iedereen. Dat vraagt om een organisatie die midden in de samenleving staat, servicegericht en laagdrempelig toegankelijk is, die het culturele speelveld kent en benut om nieuwe initiatieven te ontwikkelen of aan te jagen. Dat is een heldere en tegelijk ook forse opgave.

De feitelijke toestand is echter dat de gemeentelijke middelen voor C3 na opeenvolgende gemeentelijke bezuinigingen steeds beperkter geworden zijn. Deze discrepantie tussen een forse en urgente, maatschappelijke opgave en schaarse middelen vraagt om nadenken over het genereren van additionele middelen voor C3.

C3 wilt vooruitkijken vanuit een samenhangende en inhoudelijke koers. Vanuit de nieuwe visie en missie voor C3 zijn volgende plannen ontwikkeld die een bijdrage zullen leveren aan de toekomst.

1. de inhoudelijk koers is vastgelegd in het meerjarenplan Centre Céramique 2022-2026 en dient verder ook als beleidskader om te komen tot meer verdienvermogen: centraal staat de development-strategie die leidt tot betere financieringsmix waardoor extra middelen kunnen gegenereerd worden om de ambities van C3 te kunnen waarmaken.
2. het voornemen voor een nieuwe organisatiestructuur (dient voorgelegd te worden aan de OR): een heldere en samenhangende organisatiestructuur met talent op de juiste plek
3. de ontwikkeling van het Maastricht Museum en de nieuwe merkenstrategie: we willen uitdagingen en issues oplossen als het gaat om de onduidelijkheid van onze publieksmerken en het gebrek aan scherpe keuzes in doelgroepen. Door het Maastricht Museum kunnen inkomsten gegenereerd worden, die ingezet worden om de doelen van Centre Céramique mogelijk te maken.



Grote en urgente uitdagingen die in de komende jaren gefaseerd aangepakt worden. De inhoudelijke visie in dit meerjarenplan is opgehaald in een reeks van 32 bijeenkomsten van zes werkgroepen die zich hebben gebogen over volgende thema's: Organisatiestructuur en personeel strategie, Doelgroepenbeleid en programmering, Marketing- en communicatiestrategie & merkenstrategie, Digitalisering & ICT-strategie, Development strategie, Collectiebeleid (bibliotheek en museum).

## 2. Context

### Coalitieakkoord 2022-2026

Het coalitieakkoord 2022-2026 kent verschillende belangrijke aanknopingspunten voor het 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 kansengelijkheid en de kwaliteit van leven en is niet alleen een vestigingsfactor die mensen en banen bindt aan Maastricht. Cultuur biedt ook inspiratie in de zoektocht naar oplossingen voor de complexe en actuele vraagstukken van onze tijd. Cultuur zit in ons allemaal, is van ons allemaal en het is daarom belangrijk dat iedereen cultuur moet kunnen maken en ervaren.

Centre Céramique levert hieraan een bijdrage door het faciliteren van het opleidingsaanbod op het gebied van theater-, dans-, beeldende kunst- en muzieklessen; het actief zoeken van de verbinding met de Maastrichtse tradities, volkscultuur en met de in de stad aanwezige creatieve kunstopleidingen zoals het conservatorium, de toneelschool en de kunstacademie. Centre Céramique doet dit vanuit een sterke lokale identiteit, maar met een Euregionaal en internationaal perspectief dat ook aansluit bij de oriëntatie van Maastricht als kennisstad.

In het coalitieakkoord zijn ten aanzien van C3 3 concrete doelstellingen opgenomen:

1. De openingstijden van Centre Céramique worden verruimd.
2. We stimuleren cultureel ondernemerschap bij onze culturele instellingen.
3. Het Natuurhistorisch Museum Maastricht krijgt een vernieuwingsimpuls

Het voorgelegde meerjarenprogramma geeft uitvoering aan deze doelstellingen.

### Hoofddijnen voor de aanpassing van de organisatie.

Op dit ogenblik loopt binnen de gemeente Maastricht een organisatieontwikkelingstraject. Een van de doelen van deze organisatieontwikkeling is het verbeteren van de bedrijfsvoering door middel van het bundelen van expertise (centraal organiseren in plaats van versnipperd decentraal). In het kader van deze ontwikkeling werden verschillende gesprekken gevoerd met Centre Céramique. Het Centre



Céramique neemt een bijzondere positie in omdat de bedrijfsvoeringsvereisten wezenlijk verschillend van deze van de rest van de gemeentelijke organisatie. Opteren voor een verder centraliseren van bepaalde taken van Centre Céramique zal dus noch bijdragen aan een efficiënte en op maatwerk gerichte bedrijfsvoering voor Centre Céramique noch aan het behalen van centralisatievoordeel voor de gemeente.

### 3. Gewenste situatie

Centre Céramique ontwikkelt zich als de meest toegankelijke plek voor het maken en meemaken van cultuur in Maastricht, zoals beschreven is in de cultuurvisie van Maastricht. Zij doet dit op domeinen die aansluiten bij de geformuleerde visie en missie voor Centre Céramique en bij het coalitieakkoord 2022-2026.

Gezien de beperkte middelen die er voorhanden zijn wordt er een duidelijke focus aangebracht in de hoofddoelstellingen van dit organisatieonderdeel

- A. Leesvaardigheid bevorderen en Laaggeletterdheid bestrijden,
- B. Meedoen in de (digitale) samenleving/cultuurparticipatie vergroten,
- C. De verborgen verhalen van Maastricht vertellen
- D. Het verhaal van Krijt en biodiversiteit overdragen.

De vier hoofddoelstellingen met daaraan gekoppeld de vier publieksmerken zorgen voor focus in jaarlijkse werkplannen. De merkenstrategie gaan we concentreren op de vier publieksmerken die we koppelen aan de vier hoofddoelstellingen: Bibliotheek Maastricht, Cultuurmakers Maastricht, Maastricht Museum en Natuurhistorisch Museum Maastricht; Kumulus verdwijnt als sub-organisatieonderdeel en als publieksmerk. Centre Céramique wordt een locatiemerk en gaan we ook hanteren als organisatienaam.

Centre Céramique wil in de toekomst in staat zijn om naast de gemeentelijke middelen ook zelf inkomsten te genereren, waardoor er ruimte ontstaat om de organisatie doelmatig en slagvaardig te maken voor de uitvoering van de ambities van het coalitieakkoord. Om dit mogelijk te maken zijn er nieuwe functies noodzakelijk binnen Centre Céramique, die erop gericht zijn meer verdienvermogen te creëren. Deze functies worden geplaatst binnen de afdelingen Development en zakelijke dienstverlening.

De voorgestelde organisatiestructuur speelt in op de nieuwe hoofddoelstellingen van Centre Céramique. Uitgangspunten voor de nieuwe structuur zijn zowel het creëren van een heldere en herkenbare organisatiestructuur met aandacht voor 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 (ten behoeve van het



Maastricht Museum, Bibliotheek en Cultuurmakers) en Natuurhistorisch Museum Maastricht die fondsenwerving gaan organiseren en faciliteren.

Centre Céramique beschikt over een rijke collectie Maastrichts erfgoed. Op dit ogenblik wordt deze collectie slecht beperkt ontsloten en te weinig benut. Het beter benutten van deze collectie in combinatie met het zoeken naar additionele middelen heeft geleid tot het idee van het Maastricht Museum. Het tentoonstellingsbeleid erfgoed/beeld cultuur in Centre Céramique wordt omgevormd tot Maastricht Museum in het Centre Céramique op de eerste verdieping en in de Annex vleugel. Deze ingreep leidt tot een verschuiving van functies binnen het gebouw Centre Céramique en vraagt om een verruiming van de openingsuren. Hiermee wordt voldaan aan de in het coalitieakkoord geformuleerde wens naar bredere openingsuren voor het gebouw. Bovendien kan hierdoor ook het ruimtegebruik binnen Centre Céramique geoptimaliseerd worden. Hierbij zal op de vierde verdieping onderwijs en onderzoek geconcentreerd worden en op de derde verdieping wordt ruimte geboden aan innovatieve en experimentele projecten van creatieve makers en de kennisinstellingen.

Om bovenstaande ambities ten volle te kunnen waarmaken, is het wenselijk dat er ruimte ontstaat om slagvaardig(er) te opereren op het gebied van financiën, ICT en digitalisering, HR-beleid, communicatie, aanbestedingsregels en cultureel ondernemerschap. De binnen de gemeente gehanteerde spelregels bemoeilijken dit. Bovendien is de gemeentelijke bedrijfsvoering niet aangepast aan de specifieke noden en eisen van een culturele instelling.

Om die reden is het wenselijk Centre Céramique intern te verzelfstandigen.

#### **Interne verzelfstandiging Centre Céramique**

Het Centre Céramique kan dus niet mee in de interne verzelfstandiging omdat het gebaat is bij op maatwerk gerichte bedrijfsvoering. Dat betekent dat we de interne processen verder in kaart brengen en onderzoek doen om de bedrijfsvoering verder te optimaliseren. Daarvoor is een projectleider noodzakelijk om te onderzoeken wat vrijstelling van inkoop en aanbesteding zal betekenen. Budgetten op het gebied van gebouw gebonden kosten (zoals schoonmaak en beveiliging) zijn al decentraal. Dit is van belang als het gaat om zakelijke dienstverlening die we verder willen professionaliseren.

#### **4. Effect op duurzaamheid en/of gezondheid**

Vanuit de vier hoofddoelstellingen leveren we een belangrijke bijdrage aan verschillende SDG's: onder meer aan vergroten kansengelijkheid en van de mogelijkheden om mee te kunnen doen aan het gewone leven en cultuur (mee) te maken. Dat verhoogt het welbevinden van onze inwoners en bezoekers en levert een belangrijke bijdrage aan positieve gezondheid.



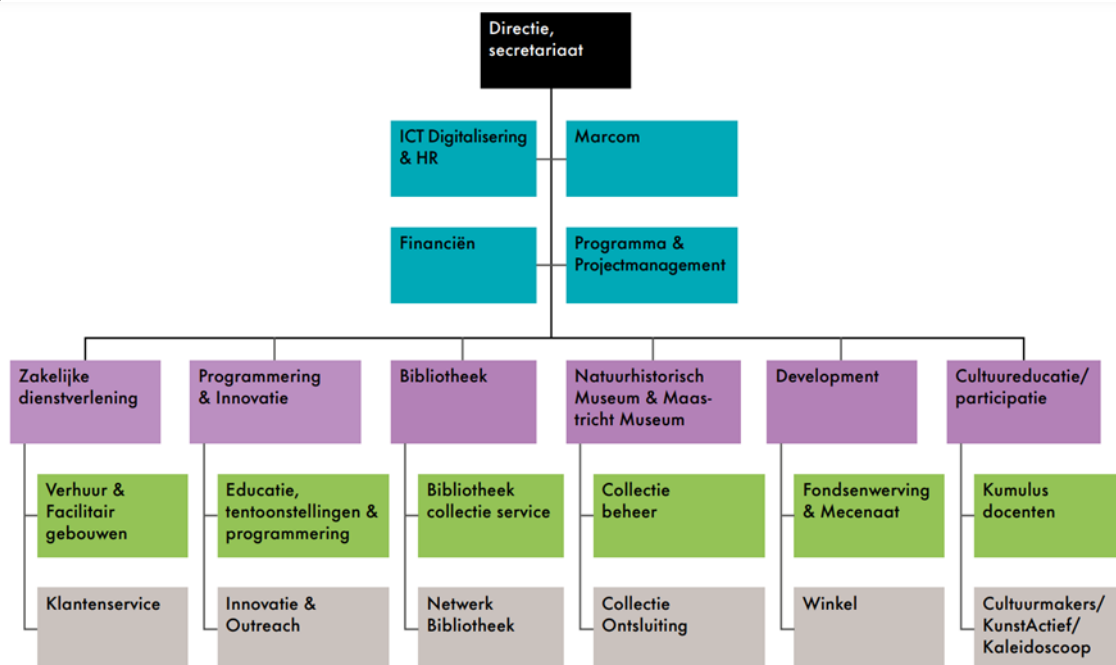
## 5. Effect op de openbare ruimte

N.v.t

## 6. Personeel en organisatie

Binnen de organisatie van Centre Céramique worden de komende jaren heel wat veranderingen doorgevoerd met als doel een veilige en fijnere werkplek te creëren voor iedereen.

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



Figuur 1 Het voorgestelde nieuwe organisatieschema in het Meerjarenplan 2022-2026 Centre Céramique.

## 7. Informatiemanagement en automatisering (incl. Smart City)

N.v.t



## 8. Financiën

De opgave binnen Centre Céramique is fors en de financiën van dit organisatieonderdeel staan door de opeenvolgende bezuinigingen onder druk.

Uitgangspunt is om dit voorgestelde meerjarenplan binnen bestaande budgetten te realiseren. Het ontwikkelde plan is hierop ingericht. Er zijn dus geen extra middelen noodzakelijk – anders dan de reeds in het coalitieakkoord toegekende middelen o.a. voor de verruiming van de openingsuren.

Dit laat onverlet dat de financiële toestand van dien aard is dat eventuele tegenvallers niet langer binnen de eigen middelen kunnen opgevangen worden.

Om het volledige meerjarenplan te kunnen uitvoeren is het essentieel dat de omslag naar een betere financieringsmix kan gemaakt worden. Hiertoe is het noodzakelijk dat er nieuwe medewerkers geworven kunnen worden omdat de benodigde expertise niet aanwezig is. Het basisscenario is dat de benodigde 474k euro voor deze personele omslag in het bestaand formatiebudget gevonden wordt. Dat impliceert dat de vervanging van reguliere formatie verder uitgesteld moet worden omdat er binnen het formatiebudget door de bezuinigingen en de taakstelling ivm de frictiekosten geen extra ruimte is. Daarmee zal de omslag zeker 3 jaar duren omdat het drie jaar duurt voordat er een natuurlijke uitstroom is van de benodigde 4.18 fte.

De effecten van de interne verzelfstandiging voor het Centre Ceramique zullen positief zijn omdat het leidt tot meer maatwerkoplossingen. De gemeentelijke bijdrage blijft gelijk en de afspraken op het gebied van de gecentraliseerde budgetten blijven voorlopig ook intact. De interne verzelfstandiging zal dit dus geen financiële implicaties hebben omdat de afspraken met Vastgoed en Shared Service Centrum (SSC) op het gebied van huur en eigenaarsonderhoud, FA&T, P&O, Salarisadministratie en ICT dus centraal blijven.

Op die manier heeft de interne verzelfstandiging vooral te maken met meer ruimte om maatwerkoplossingen te onderzoeken en te realiseren, binnen de aanbestedingsregels die gelden.

Risico als we onze organisatie niet volgens voorstel kunnen aanpassen, is dat we de gewenste omslag om te komen tot meer verdienvermogen helemaal niet kunnen maken- en daarmee ook de slagkracht van de organisatie niet kunnen verhogen. Het doel van het meerjarenplan is om de financieringsmix te verbeteren. Door meer aandacht voor fondsenwerving, inkomsten uit verhuur, winkel en entrees en meer kostenbewustzijn, willen we die financieringsmix 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.

Het meerjarenplan geeft zicht op enerzijds de forse ambities en anderzijds de zoektocht naar meer verdienvermogen en een betere financieringsmix. Op dit ogenblik is het niet mogelijk om alle ambities waar te maken. Door de bezuinigingen en de daaraan gekoppelde taakstelling tot terugbetaling van de frictiekosten is de organisatie schaars bezet. Er is in de bestaande situatie geen financiële ruimte



om de gewenste omslag naar de nieuwe organisatie met meer verdienvermogen in surplus met de huidige taken uit te voeren. Dat betekent dat de inzet op de omslag vanuit de formatie op basis van de huidige financiering langzaam zal gaan. De ambities uit het meerjarenplan moeten geprioriteerd worden en kunnen slechts geleidelijk aan opgepakt worden.

## **9. Aanbestedingen**

N.v.t.

## **10. Participatie tot heden**

Het sectoroverleg van de OR is op de hoogte van de voornemens en de documenten voor een adviesaanvraag (was/wordt lijst) in de format van OR zijn gereed.

Het meerjarenplan en de nieuwe organisatiestructuur werden opgesteld na een breed intern proces met een gideonsbende en 6 werkgroepen en 32 bijeenkomsten en terugkoppeling in drie rondes. Inmiddels is er ook een startbijeenkomst geweest om het meerjarenplan verder uit te werken met de medewerkers.

## **11. Voorstel**

Het college gaat akkoord met:

1. De ontwikkelrichting voor het organisatieonderdeel Centre Céramique (voorheen C3) zoals vastgelegd in het meerjarenplan Centre Céramique 2022-2026
2. Het voorgenomen besluit van een nieuwe organisatiestructuur voor Centre Céramique (onder voorbehoud van een positieve advisering door de OR).
3. De ontwikkeling van het Maastricht Museum als nieuw onderdeel van Centre Céramique
4. De interne verzelfstandiging van Centre Céramique, naar aanleiding van de gemeentebrede centralisatie.

## **12. Uitvoering, evaluatie en vervolg**

Het meerjarenplan Centre Céramique voorziet in een planning van verschillende onderdelen. Het betreft diverse deelprojecten en programma's. Het traject van de organisatieaanpassing wordt 9 maart bij de OR toegelicht. Daarna ontvangt de OR een adviesaanvraag, die wordt afgestemd op het tijdspad van de gemeentelijke reorganisatie, en bevat de hoofdstructuur van de nieuwe afdeling Centre Céramique. Na het ontvangen van het OR advies en nadat de reorganisatie van het domein sociaal en domein bedrijfsvoering is afgerond, volgt het tweede deel van de adviesaanvraag met



daarin opgenomen de was/word-lijst. De was/word-lijst beschrijft in detail de verschillende nieuwe team-indelingen en de nieuwe functies. Na het advies van de OR over fase 2 kunnen organisatorische aanpassingen worden doorgevoerd.

Jaarlijks wordt het meerjarenplan geëvalueerd en gemonitord en wordt capaciteitsplanning desgewenst bijgesteld.

Collegevoorstel