

## **BIJLAGE VII: Innovatie en bundeling Kumulus-CC/NHM**

- a. het volledige rapport van het onderzoek “Innovatie en bundeling Kumulus – Centre Ceramique/Natuurhistorisch Museum” dat is uitgevoerd door Dhr. J Tuinstra in de periode oktober 2011 - februari 2012. Het rapport als zodanig is niet openbaar gemaakt, maar wordt - zoals ook bedoeld - gebruikt als onderlegger voor de door het college en de gemeenteraad te nemen besluiten en als uitvloeisel daarvan, voor het strategisch meerjarenbedrijfsplan van de betrokken instellingen Kumulus en Centre Ceramique;**
- b. een overzicht van enkele cijfermatige kerngegevens;**
- c. een schematisch overzicht van de bestaande en de beoogde nieuwe situatie met betrekking tot de bibliotheekservice in de buurten.**



**Innovatie  
en  
bundeling  
Kumulus  
Centre Ceramique/Natuurhistorisch  
Museum.**

***Een verkenning***

De opdracht is verstrekt met als doel een verkenning uit te voeren naar de stand van zaken en toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van Centre Ceramique ( met name de bibliotheekfunctie) en Kumulus. De uitkomsten van het onderzoek kunnen mede dienen als onderlegger voor de besluitvorming over inhoudelijke en organisatorische positionering van genoemde organisaties. Dit mede in het perspectief van de in de kaderbrief 2011 opgenomen taakstellende bezuiniging van € 500.000,-- vanaf 2013. Het rapport is derhalve niet extern gepubliceerd.

Conform afspraak met de gemeenteraad is in het onderzoek ook aandacht besteed aan de toekomstige positionering van de huidige bibliotheekfilialen in Malpertuis en Heer.

Het onderzoek is uitgevoerd door Dhr. Jan Tuinstra, in de periode oktober 2011 – maart 2012.

**Innovatie en bundeling  
Kumulus – Centre Ceramique / Natuurhistorisch Museum  
Een verkenning**

***Inhoud:***

1. Inleiding, projectopdracht .....pg. 2
2. Aanpak .....pg. 3
3. Een forum voor informatie, kennis en cultuur .....pg. 3
4. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen van de verkenning .....pg. 5

***Bijlagen:***

1. De Stadsbibliotheek Maastricht, een toekomstverkenning .....pg.10
2. Een goede dienstverlening van de Stadsbibliotheek zonder wijkfilialen ? .....pg.21
3. Project Bibliotheek op de Basisschool .....pg.23
4. Het beheer van het roerend cultureel erfgoed gemeente Maastricht .....pg.25
5. Kumulus, continuering dienstverlening met minder financiële middelen .....pg.26
6. Natuurhistorisch Museum Maastricht .....pg.30
7. Samenwerking en integratie .....pg.30
8. Accommodatiebeleid .....pg.32
9. Bedrijfsvoering : efficiëntie en taakstellende bezuinigen .....pg.33
10. Vervolgstappen fusie Kumulus – Centre Ceramique / Natuurhistorisch Museum .....pg..36
11. Projectopdracht .....pg.38

## **1. Inleiding, projectopdracht**

Eind mei 2011 is de projectopdracht met als titel "Innovatie en bundeling Kumulus – Centre Ceramique" vastgesteld. De aanleiding (probleemstelling) voor dit initiatief was de constatering dat technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, met name digitalisering en de daarmee samenhangende huidige mediatisering, een grote impact (zullen) hebben op kunsteducatie, cultuurparticipatie, bibliotheken en musea.

Het project heeft dan ook als ambitie om adviezen en voorstellen uit te werken gericht op een adequate, eigentijdse dienstverlening van de openbare stadsbibliotheek, het roerend gemeentelijk culturele erfgoed, de Stadshal, het Natuurhistorisch Museum en Kumulus ( het centrum van kunsteducatie en kunstbeoefening). Een dienstverlening die aansluit op actuele maatschappelijke en sociaal culturele ontwikkelingen. Wel met minder financiële middelen van de gemeente, immers, met dit project wordt, vanaf 2013 een bezuiniging van € 500.000 op de gemeentelijke financiële bijdragen voor de betrokken gemeentelijke culturele instellingen beoogd. Naast deze financiële taakstelling hebben de betrokken culturele instellingen een efficiëntietaakstelling van in totaal ca. 1.2 miljoen euro over de periode 2012 – 2018.

Het project is opgedeeld in een 5-tal aandachtsgebieden :

- ✓ *Inzicht verkrijgen omtrent de mogelijkheden tot ontwikkeling, vernieuwing en innovatie van de verschillende "productgroepen" van*
  - *het Centre Ceramique (de openbare bibliotheek, het roerende culturele erfgoed van de gemeente Maastricht ,de Stadshal)*
  - *het Natuurhistorisch Museum en*
  - *Kumulus*
- ✓ *Een inventarisatie uitwerken van de mogelijke bundeling en integratie van diverse activiteiten van de verschillende productgroepen van de betrokken instellingen*
- ✓ *Het accommodatiebeleid uitwerken waarbij een grotere mate van efficiëntie (met name betreffende het CC) wordt gerealiseerd*
- ✓ *Het beleid inzake overige aspecten van de bedrijfsvoering uitwerken*
  - a. *Het financiële beleid (met name de taakstellingen, bezuinigingen, efficiëntiemaatregelen) vanuit bedrijfseconomisch perspectief en vanuit de verschillende aandachtsgebieden inzichtelijk maken*
  - b. *De consequenties betreffende de bedrijfsvoering van de voorgestelde ontwikkelingen inzichtelijk te maken*
- ✓ *Uiteindelijk op basis van de diverse bevindingen en aanbevelingen een strategisch meerjarenbeleidplan 2013 – 2018 uit te werken.*

## 2. **Aanpak**

In eerste instantie zijn de verschillende aandachtsgebieden elk afzonderlijk onderzocht. Daarbij is verreweg de meeste tijd besteed aan de ontwikkelingen rond de openbare bibliotheken. Dit, omdat al snel duidelijk werd dat de maatschappelijke en technologische (digitalisering) ontwikkelingen een grote impact zullen hebben op de dienstverlening van de bibliotheek.

Daarnaast is in de loop van de tijd gezocht naar voorbeelden in het land waarbij een sprake is van een nauwe samenwerking of fusie tussen een openbare bibliotheek en een centrum voor de kunsten/kunsteducatie. Daaruit bleek overigens dat er nog weinig echte voorbeelden te vinden zijn van een dergelijke samenwerking of fusie. Dicht in de buurt kennen wij Schunck in Heerlen, verder ondermeer Ede, Haarlemmermeer, Leiden, Breda. Opvallend is dat uit deze voorbeelden blijkt dat de samenwerking/fusie vaak niet verder gaat dan een gemeenschappelijke directie, bedrijfsbureau en faciliteiten als een gemeenschappelijk restaurant. In Leiden en Breda worden voorzichtige stappen gezet om een verder integratie door te voeren.

Door de gekozen werkwijze (ontwikkelingen, vernieuwingsmogelijkheden onderzoeken per aandachtsgebied) dreigde het resultaat van deze verkenning dan ook niet verder te reiken dan het voorstel om een optelsom van de afzonderlijke entiteiten onder één gemeenschappelijke directie en een gemeenschappelijke bedrijfsbureau te plaatsen.

De ambitie van het project lag hoger en het besef groeide dat een bundeling van de betrokken organisaties meer moet gaan opleveren dan een optelsom (een "Kumulus") van verschillende functies onder één directie. Dit heeft uiteindelijk ertoe geleid dat er een gemeenschappelijk kader is gevonden voor een nieuwe, toekomstbestendige culturele organisatie. Dit wordt verder verwoord in hoofdstuk 3.

Vervolgens zijn de conclusies en aanbevelingen van dit project vanuit dit gemeenschappelijke kader uitgewerkt (hoofdstuk 4).

De bevindingen van de verkenning naar de verschillende aandachtsgebieden vormden oorspronkelijk (in een eerste concept) deze rapportage. Uiteindelijk is er voor gekozen om de resultaten van deze verkenningen op te nemen als bijlagen.

## 3. **Een forum voor informatie, kennis en cultuur.**

Economische ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen, sociaal culturele trends, de maatschappij verandert. Daarbovenop is de overheid, in het bijzonder ook de gemeentelijke overheid, gedwongen om ingrijpende financiële taakstellingen te realiseren.

De uitdaging van het project "innovatie en bundeling Kumulus – Centre Ceramique" is om, rekening houdend met de maatschappelijke ontwikkelingen en de noodzaak tot bezuinigen, een verkenning uit te voeren met als doel een beeld te schetsen van een nieuwe, *toekomst bestendige culturele organisatie*. Een organisatie die een volwaardige bijdrage levert aan de ambities van de stad Maastricht zoals deze zijn verwoord in de stadsvisie 2030, zoals deze tot uiting komen in de ontwikkeling van Maastricht als kennisstad met zijn universiteit, het academisch ziekenhuis, Vodafone, het Brainport-project etc. en zoals deze met het project Maastricht Culturele hoofdstad 2018 tot uiting komen.

Deze verkenning leidt tot de aanbeveling om een fusie van de betrokken culturele organisaties te realiseren en daarmee een nieuwe culturele organisatie in Maastricht op de kaart te zetten. De ambitie van deze nieuwe culturele organisatie is om voor de stad een "**Forum voor informatie en kennis over maatschappij en cultuur**" te worden. Dit is, met name in de combinatie, een nieuwe

functie in de stad waarmee alle bestaande functies op het terrein van kunst- en cultuureducatie en participatie, de Stadsbibliotheek, de Stadshal en het natuurhistorisch erfgoed, worden gebundeld - en waar mogelijk - worden verbonden met andere organisaties op dit terrein (zoals RTV Maastricht). Daarmee wordt een, voor de stad, vitale functie op het gebied van informatievoorziening en educatie over maatschappij en cultuur, kunsteducatie en participatie behouden. Het gebouw Centre Ceramique zal daarbij als herkenbaar centrum en icoon fungeren.

De nieuw te vormen culturele organisatie, het Forum voor informatie, kennis en cultuur, biedt een laagdrempelige toegang voor alle burgers van Maastricht en stelt hen in staat om zich te informeren, te leren op velerlei terreinen, om actief te participeren in de culturele en maatschappelijke actualiteit in de stad. Anders gezegd, de nieuwe organisatie is een basisvoorziening die zorgt voor goed cultureel burgerschap.

Naast goed bereikbare informatie en de mogelijkheden om zich actief te verdiepen in kunst en cultuur zal ook de actieve deelname in de vorm van debatten, tentoonstellingen e.d. in de stadshal een scherper profiel krijgen.

Het voorstel is om op korte termijn formeel een fusie tussen de betrokken culturele instellingen (Centre Ceramique - Natuurhistorisch Museum en Kumulus) te realiseren. Deze fusie vormt de basis voor een nieuwe geïntegreerde culturele organisatie die het "beeld" van het forum voor informatie, kennis en cultuur in de praktijk brengt. Door een reorganisatie door te voeren naar één gemeenschappelijke managementstructuur ontstaat er een organisatie die verder gaat dan een simpele optelsom van de huidige functies van de betrokken culturele organisaties. Deze nieuwe managementstructuur wordt gevormd door een vijftal pijlers of programmalijnen:

- **Informatie bieden,**
- **Educatie mogelijk maken,**
- **Maatschappelijke participatie bevorderen,**
- **Hoogwaardige presentaties verzorgen,**
- **Een professionele en ondernemende bedrijfsvoering realiseren.**

Met deze fusie worden de directies en de bedrijfsbureaus van de twee betrokken organisaties, het Centre Ceramique en Kumulus, geïntegreerd. Dit leidt tot een nieuwe organisatie met één directeur, één manager bedrijfsvoering, één geïntegreerd bedrijfsbureau met de verschillende bedrijfsmatige functies en vier managers (informatie, educatie, participatie en presentatie).

Met deze integratie kan een versterking en professionalisering van de bedrijfsvoering en de verschillende staffuncties (met name marketing en communicatie) worden nagestreefd.

Praktisch gezien wordt met een fusie verder weinig knelpunten verwacht. De betrokken culturele instellingen hebben immers nu reeds een gemeenschappelijke werkgever: de gemeente Maastricht. De bemensing zal volgens gekende professionele procedures moeten plaatsvinden waarbij er vanuit wordt gegaan dat in eerste instantie een interne werving plaatsvindt binnen de betrokken culturele organisaties. Deze fusie levert minstens een efficiëntie taakstelling op van € 100.000.

Praktisch gezien wordt voorgesteld om op zeer korte termijn formeel de fusie vast te stellen en vervolgens de bemensing van de directeur conform de daarvoor geldende procedures te benoemen. De directeur kan vervolgens de implementatie van de nieuwe culturele organisatie, het Forum, realiseren.

#### **4. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen van de verkenning**

##### **4.1. “Bundeling Kumulus – Centre Ceramique / Natuurhistorisch Museum”:**

- ✓ Voorgesteld wordt om op korte termijn (april / mei 2012) formeel tot een fusie tussen de betrokken culturele instellingen (Centre Ceramique / Natuurhistorisch Museum en Kumulus) te besluiten en vervolgens de directeur te benoemen. Onder leiding van de directeur wordt een reorganisatieplan uitgewerkt, wordt de bemensing van de nieuwe organisatie vastgesteld, worden de nodige concrete acties ondernomen gericht op het creëren van een nieuwe culturele organisatie uiterlijk 1 januari 2013.
- ✓ Met deze fusie wordt een nieuwe, toekomstbestendige culturele organisatie gecreëerd: *Een Forum voor informatie, kennis en cultuur.*

##### **4.2. “Innovatie”:**

In deze verkenning werden de mogelijkheden, maar ook de noodzaak tot innovatie / vernieuwing van de betrokken culturele organisaties onderzocht. In de bijlagen zijn de resultaten van deze verkenning uitgewerkt.

##### **4.2.1. De Stadsbibliotheek:**

- ✓ Op langere termijn zullen de technologische ontwikkelingen, met name de digitalisering en verdergaande mediatisering een sterke impact hebben op de dienstverlening van de openbare bibliotheken. Wat dit uiteindelijk voor consequenties heeft is op dit moment nog nauwelijks te voorspellen.
- ✓ Op kortere termijn (perspectief 2018) zal de openbare stadsbibliotheek rekening moeten houden met voortgaande technologische ontwikkelingen. De gevolgen van de digitalisering zullen met de jaren zichtbaarder worden. De bibliotheek zal voortdurend initiatieven moeten nemen gericht op een geleidelijke transformatie van de dienstverlening. Naast de “analoge” dienstverlening zal de “digitale” informatie voorziening zich opdringen. Informatie zal, los van plaats en tijdstip, meer en meer gezocht worden via het internet (Google), verwacht mag worden dat de ontwikkeling van e-boeken zal doorzetten. De bibliotheek zal zich moeten verbinden met de landelijke ontwikkelingen rond de digitalisering van de openbare bibliotheken.
- ✓ Als gevolg van de technologische ontwikkelingen kan het fysieke aanbod van boeken en andere media verminderen. Tegelijkertijd is, door regionale en landelijke samenwerking van de openbare bibliotheken, alles via collectie “Nederland” uiteindelijk verkrijgbaar.
- ✓ Met de digitalisering kan de collectie kritisch onderzocht worden, met name verouderde en niet meer uitgeleende boeken en andere media kunnen worden afgestoten. Door de sanering van de huidige collectie heeft de bibliotheek minder ruimte nodig. Voorgesteld wordt om het souterrain per 1 januari 2013 beschikbaar te stellen voor andere functies en gebruikers van het CC. De openbare bibliotheek als hoofdgebruiker van het gebouw Centre Ceramique zal transformeren naar één van de gebruikers van het gebouw Centre Ceramique.
- ✓ Sociaal culturele trends (zoals individualisering, intensivering, informatisering) zijn aanleiding om de inrichting van de stadsbibliotheek zal aantrekkelijker en meer eigentijds te maken op basis van de slogan: verrassen en verleiden. Dat betekent de oude opstelling van boekenkasten voor een deel vervangen door een retail-concept.
- ✓ De openbare stadsbibliotheek blijft gericht op de marktaanvullende en marktcorrigerend dienstverlening. De kernopdracht blijft: iedereen de kans bieden om op een volwaardige wijze te participeren in de samenleving. De bibliotheek als inspirerende bron voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing. De kernfuncties zijn: informatie bieden, educatie mogelijk maken, lezen bevorderen.



- ✓ Het Centre Ceramique, en daarmee ook de bibliotheek, is qua openingstijden te beperkt. Intern is een werkgroep bezig met het uitwerken van een nieuw dienstverleningsconcept gericht op het realiseren van ruimere openingstijden binnen het beschikbare budget.
- ✓ In een relatief kleine stad is de centrale vestiging van de stadsbibliotheek in het Centre Ceramique goed bereikbaar. Via het internet is de catalogus overal te raadplegen en kan men boeken (en andere media) reserveren.  
Geadviseerd wordt om de twee wijkfilialen te sluiten en verspreid over de stad 'bieb-service faciliteiten' in te richten met als prioriteit het inrichten van schoolbibliotheken in nieuw te ontwikkelen kindsentra. Daar waar mogelijk kunnen, goed verspreid over de stad, de schoolbibliotheken ruimere functies krijgen, zoals een leestafel en een haal- en brengservice van boeken. In 2012 worden een tweetal pilot-projecten geïnitieerd in de basisschool Scharn en het wijkcentrum Magnifiek Malberg.
- ✓ Naast de schoolbibliotheken is het voornemen om een aangepaste bibliotheek voor laaggeletterden onder te brengen in het ROC Leeuwenborg.
- ✓ Voor beperkt mobiele personen wordt het project "Boek aan huis" voortgezet waarbij onderzocht wordt om de criteria te versoepelen en meer mensen die daarvoor in aanraking komen gebruik kunnen gaan maken van deze service.

#### 4.2.2. Het beheer van het roerend culturele erfgoed:

- ✓ Het Centre Ceramique heeft de opdracht om het roerend culturele erfgoed van de gemeente Maastricht te beheren. Er bestaat echter nogal wat onduidelijkheid hieromtrent, met name ook betreffende de financiële budgetten. Aanbevolen wordt om in 2012 minstens het basale beleid inzake het beheer van het culturele erfgoed uit te werken en vast te stellen. Het betreft:
  - het gemeentelijk collectie beleid, met name het vaststellen van procedures en criteria betreffende het accepteren (en afstoten) van cultureel erfgoed dat aan de gemeente wordt aangeboden;
  - het opstellen van een goede basisinventarisatie van het culturele erfgoed van de gemeente;
  - het depotbeleid, gericht op een effectief en efficiënt beheer van het culturele erfgoed.
- ✓ In een later stadium (met name ook in het kader van culturele hoofdstad 2018) kan de haalbaarheid onderzocht worden om de bijzondere onderdelen van het culturele erfgoed te presenteren door een museale functie te ontwikkelen in het Centre Ceramique. .

#### 4.2.3. De Stadshal – Hal van de stad:

- ✓ Een wezenlijk onderdeel van het "Forum" is de Stadshal. De ambitie is om het huidige beleid voort te zetten en daar waar mogelijk te verbeteren en te intensiveren. De Stadshal als de openbare hal van de stad waar lezingen, debatten, presentaties, kleine muziek en theatervoorstellingen worden georganiseerd. Ook het beleid inzake tentoonstellingen en exposities wordt voortgezet.
- ✓ De openingstijden van het Centre Ceramique moeten ruimer worden om bovengenoemde activiteiten in de hal van de stad optimaler te kunnen organiseren.

#### 4.2.4. Het Natuurhistorisch Museum

- ✓ Het NHM behoorde niet tot de scope van dit project; doordat directie en bedrijfsvoering van het NHM geïntegreerd is het met Centre Ceramique is het toch betrokken bij de uitwerking van dit project. Geconcludeerd kan worden dat er een drietal scenario's mogelijk zijn:
  - handhaven en continueren huidig concept
  - handhaven en opnemen in het eventueel te ontwikkelen GEO-project in het Enci-gebied (perspectief 2020)

- het huidige museum sluiten en de bijzondere en aantrekkelijke onderdelen, met name betreffende het "Maastrichtien", onder te brengen in een museale presentatie in het Centre Ceramique.

#### 4.2.5. Kumulus

- ✓ Kumulus is de culturele organisatie die
  - alle kinderen / jongeren actief en op een plezierige wijze kennis willen laten maken met kunst en cultuur (de afdeling Kaleidoscoop),
  - breed toegankelijke kunsteducatie mogelijk maakt (de kunstscholen: beeldende kunsten, muziekschool, ballet en dans, theaterschool),
  - diverse vormen van kunst en cultuurparticipatie ondersteund (de afdeling KunstActief, Toute Maastricht).
- ✓ De cultuurplan periode van het fonds cultuurparticipatie, loopt per 31 december 2012 af. Zowel de afdelingen Kaleidoscoop als KunstActief worden (middels een matchingsregeling) mede gefinancierd voor het bovengenoemde fonds. Voor de periode 2013 – 2016 zal door deze twee afdelingen opnieuw beleid ontwikkeld moeten worden. Het fonds cultuurparticipatie richt zich voor de nieuwe cultuurplanperiode met name op het versterken van een doorlopende leerlijn cultuureducatie in het primaire onderwijs.
- ✓ Betreffende de kunstscholen wordt er voor gepleit om de maatschappelijke opdracht te behouden, namelijk zorg te dragen voor een kwalitatief, laagdrempelige en voor iedereen toegankelijke basisopleiding. Daarmee wordt er voor gepleit om aansluitend op de binnenschoolse kunsteducatieve activiteiten toegankelijke "basisopleidingen" voor kinderen / jongeren uit te bouwen in de huidige accommodaties van Kumulus en goed verspreid over de stad op een beperkt aantal plekken in de nieuw te ontwikkelen "Kindcentra".
- ✓ Aanbevolen wordt om de binnenschoolse kunsteducatieve activiteiten, met als ambitie dat alle kinderen actief en op een plezierige manier kennis maken met kunstzinnige activiteiten, financieel zeer aantrekkelijk te houden, evenals de bovengenoemde "basisopleidingen". Om de financiële taakstellingen te kunnen realiseren zal een verdere verdieping na de "basisopleidingen" financieel voor een groot deel op basis van een kostendekkend tarief moeten plaatsvinden. Voor cursisten van 18 jaar en ouder wordt voorgesteld om de medefinanciering volledig te stoppen.
- ✓ Aan te bevelen is om een consequent beleid te ontwikkelen betreffende samenwerking van de kunstscholen met het particuliere aanbod van zzp'ers.
- ✓ Een deel van het gebouw van de muziekschool kan geschikt gemaakt worden als oefenruimtes van de Muziekgieterij.

#### **4.3. "Samenwerken en integratie":**

- ✓ Er zijn in Nederland nog betrekkelijk weinig voorbeelden van een integratie van kunsteducatie en kunstbeoefening met een openbare bibliotheek. Meestal is de integratie en bundeling beperkt tot een gemeenschappelijke bedrijfsvoering.
- ✓ Met deze verkenning wordt gepoogd om verder te gaan dan een bundeling van de bedrijfsvoering. Dit kan worden bereikt door een organisatorische reorganisatie gericht op de creatie van een viertal organisatorische pijlers rond de thema's:
  - informatie, - educatie, - presentatie, - participatie.
- ✓ Uitgaande van deze reorganisatie kan de fusie leiden tot een kleine, gemeenschappelijke managementstructuur gericht op een versterking en integratie van verschillende functies in het "forum voor informatie, kennis en cultuur".
- ✓ Praktisch kan de samenwerking / integratie leiden tot
  - een gemeenschappelijke front-Office van Kaleidoscoop (cultuureducatie in onderwijs en buurten) en bijvoorbeeld het aanbod van schoolbibliotheken

- een samenwerking/integratie en promotie literatuur, en andere vormen van Kunstverkennen.
- ✓ Daarnaast heeft een bundeling van de betrokken culturele organisaties voordelen:
  - een efficiëntere bedrijfsvoering door integratie directie en bedrijfsbureaus
  - een versterking / professionalisering van staffuncties door bundeling van zaken als marketing en communicatie, facilitaire organisatie etc.

#### **4.4 “Accommodatiebeleid”:**

- ✓ *Het Centre Ceramique:*
  - het ruimtebeslag van de stadsbibliotheek wordt kleiner; per 2013 komt daardoor het souterrain in het Centre Ceramique vrij. Deze ruimte kan worden aangeboden aan (culturele) instellingen en organisaties die een actieve bijdrage kunnen leveren aan het “forum voor informatie, kennis en cultuur”. Te denken valt aan: Kaleidoscoop, Kunst Actief, code 043, RTV Maastricht, e.a.
  - er leven al langer ambities om in het souterrain een museale functie te ontwikkelen gericht op een aantrekkelijke presentatie van het roerend culturele erfgoed van de gemeente Maastricht. Mede in het kader van de ambities richting culturele hoofdstad zou de haalbaarheid van dit alternatief onderzocht moeten worden. Bij een dergelijk alternatief kunnen bovengenoemde organisaties ondergebracht worden in de huidige museale tentoonstellingsruimte.
  - op termijn zou de bibliotheek nog verder kunnen krimpen. Vooral wanneer Maastricht de titel culturele hoofdstad 2018 krijgt zal er behoefte zijn aan werkruimte. Daarbij wordt er van uit gegaan dat het Centre Ceramique dan het zenuwcentrum wordt van de culturele hoofdstad activiteiten.
  - directie, management, bedrijfsbureau onderbrengen in het Centre Ceramique.
- ✓ *Kumulus:*
  - aansluitend om de mogelijkheid dat de Muziekgieterij het poppodium onderbrengt in de “platte zaal” kunnen de oefenruimtes voor popbands ondergebracht worden in een deel van de muziekschool van Kumulus (afstand platte zaal – muziekschool ca. 50 meter).
  - onderzoeken of de twee ballet en dans ruimtes van Kumulus aan de Brusselsestraat kunnen worden afgestoten;
  - de afdelingen Kaleidoscoop, KunstActief (inclusief Tout Maastricht) onderbrengen in het Centre Ceramique
  - muzieklessen onderbrengen in het gebouw Kumulus Herbenusstraat

#### **4.5. “Het financiële beleid”:**

- ✓ De financiële taakstelling voor de betrokken culturele organisaties over de periode 2012 – 2018 is ongekend groot: ca. 1,7 miljoen Euro. Daarvan is 1,2 miljoen euro efficiëntie taakstelling verspreid over de periode 2012 – 2018. De efficiëntie taakstelling is gericht op een efficiëntere bedrijfsvoering zonder dat dit consequenties heeft voor de externe dienstverlening aan de gebruikers. Per 2013 wordt een bezuinigingstaakstelling gerealiseerd als resultaat van dit project “Innovatie en bundeling ...”. Deze bezuinigingstaakstelling heeft consequenties voor de dienstverlening aan de gebruikers. In deze verkenning is met name gezocht naar de mogelijkheden van bezuinigingstaakstellingen.

- ✓ Bezuinigingstaakstellingen met ingang van 2013 zijn:
  - sluiting wijkfilialen stadsbibliotheek: € 200.000
  - krimp stadsbibliotheek € 200.000
  - tariefsverhoging kunstscholen Kumulus € 100.000
  
- ✓ Bezuinigen en investeren in nieuw beleid:

In deze verkenning is een warm pleidooi uitgewerkt voor de inrichting van een nieuwe, toekomstbestendige culturele organisatie: Het forum voor informatie, kennis en cultuur. De ontwikkeling van een dergelijke organisatie is alleen mogelijk wanneer er ook geïnvesteerd kan worden in nieuw beleid.
  
- ✓ In het kader van deze verkenning is geen verder onderzoek gedaan naar efficiëntie taakstellingen. Een voor de hand liggende realisatie van de efficiëntie taakstelling is de integratie van directie en bedrijfsvoering: efficiëntie € 100.000.

# Bijlagen:

## **1. De Stadsbibliotheek Maastricht, een toekomstverkenning**

### *Een andere context vraagt om een andere dienstverlening*

De stadsbibliotheek van Maastricht is een actieve organisatie. Als onderdeel van het Centre Ceramique worden, buiten het uitlenen van boeken en andere media, zeer veel activiteiten gerealiseerd (in het jaarverslag 2010 wordt vastgesteld dat er ca. 1000 activiteiten zijn gerealiseerd). De algemene publiekswaardering voor deze activiteiten is groot.

De stadsbibliotheek wordt gevormd door de openbare bibliotheek met een prachtige hoofdvestiging aan de Avenue Ceramique, 2 wijkfilialen in de wijken Heer (Maastricht-Oost) en Malpertuis in (Maastricht West) en 8 servicepunten (in scholen en gemeenschapscentra). Naast de openbare bibliotheek is een zogenaamde Plusbibliotheek, vroeger de plaatselijke wetenschappelijke bibliotheek (de WSF met een Limburgensis afdeling).

De stadsbibliotheek richt zich breed op de gehele bevolking van Maastricht (e.o.). Daarnaast zijn er zogenaamde speerpunten betreffende meer bijzondere dienstverlening. Zo wordt actief ingezet op leesbevordering (met name kinderen en jongeren) en laaggeletterden (naar schatting in Maastricht ca. 14.000 personen). Er wordt in de stad, maar ook regionaal, provinciaal en landelijk met zeer veel organisaties samengewerkt.

De ambities van het management en de medewerkers van de bibliotheek inzake het ontwikkelen en implementeren van nieuw beleid is enigszins ambigue. Aan de ene kant is het voor iedereen duidelijk dat er veranderingen nodig zijn. Ontwikkelingen rond de mediatisering en de digitalisering, de landelijke ontwikkelingen rond bibliotheekvernieuwing en de substantiële bezuinigingen bij collega-bibliotheken gaan niet ongemerkt voorbij aan de stadsbibliotheek in Maastricht. Aan de andere kant kan ook geconstateerd worden dat bij het management en medewerkers tot en met 2011 de werkelijke "drive" om een nieuwe toekomstvisie uit te werken nog niet echt aanwezig is. Er is nog niet een echte intrinsieke "sense of urgency". Dat is ook niet echt verwonderlijk, er is (tot nu toe nog) geen echte druk en noodzaak om veranderingen door te voeren. Het aantal leden neemt de laatste jaren wel af, maar deze afname is nog beperkt: in 2007 waren er nog 27.292 leden, eind 2010 waren het er nog 26.273 (Jaarverslag CC 2010). Deze terugloop is overigens ook te verklaren vanuit de demografische ontwikkelingen (ontgroening, vergrijzing, "krimp").

De publiekswaardering over de dienstverlening van de bibliotheek is goed. De algemene waardering bij het, eind 2010 uitgevoerde, KlantTevredenheidsOnderzoek was hoog: 7.9. Uit een ledenonderzoek van de VOB kwam als resultaat een waarderingscijfer van 8.1.

Toch, verandering is noodzakelijk, dat besef begint in de organisatie door te dringen. De maatschappelijke meerwaarde, en daarmee de maatschappelijke opdracht, moet opnieuw doordacht en geformuleerd worden. De openbare bibliotheek in Nederland is ontstaan vanuit ambities op het gebied van volksverheffing. Voor grote groepen van de bevolking was indertijd, eerste helft 20<sup>e</sup> eeuw, de toegankelijkheid tot informatie en cultuur beperkt. Tegenwoordig is daarentegen eerder het probleem hoe de weg te vinden in de overvloed aan informatie en media.

Van schaarste naar overvloed, de context van de openbare bibliotheek is de laatste jaren veranderd en zal in de komende jaren nog meer veranderen. Het zijn technologische, maatschappelijke en sociaal culturele ontwikkelingen die het noodzakelijk maakt om de functies en het beleid van de openbare stadsbibliotheek opnieuw te doordenken.

**“Schaarste – Overvloed: van het ‘tekort’ naar het ‘teveel’ als probleem”**

**Vroeger**

*De openbare bibliotheek is ontstaan in een tijd van schaarste, een tijd waarin (culturele) informatie was voorbehouden aan een klein deel van de samenleving. De bibliotheek verschaftte toegang aan iedereen en zorgde ervoor dat ‘het volk’ ook kennis kon nemen van de rijkdom van het geschreven culturele erfgoed.*

**De context van vandaag**

*In deze tijd is er juist sprake van een overvloed aan informatie in allerlei soorten en maten. Internet is een oneindige bron om informatie te zoeken en eigen keuzes te maken: welke (culturele) informatie wil ik consumeren? Consumenten zijn in deze situatie van overvloed grillige gebruikers; sommigen hebben speciale belangstelling, samenhangend met (culturele) achtergrond, leeftijd, opleiding en leefomstandigheden. Anderen vertonen zappend gedrag en wisselen voortdurend voorkeuren. Het is moeilijk om uit die grote hoeveelheid een selectie te maken van betekenisvolle informatie: wat is voor mij als individu en als lid van de samenleving informatie en kennis die mijn leven verrijkt en ondersteunt ?*

Citaat uit “De bibliotheek anders bekeken 2”, Rob Bruijnzeels, 2007

*Technologische ontwikkelingen, van analoge- gedrukte media naar digitale media*

De maatschappij verandert. Dat is altijd zo geweest, waarom zou dat dan nu niet gebeuren. Toch kan worden vastgesteld dat er tegenwoordig ontwikkelingen te zien zijn die specifiek voor de huidige bibliotheekfuncties ingrijpende gevolgen kunnen hebben. In bovenstaand citaat wordt dat kernachtig geformuleerd: “Schaarste – Overvloed: van het ‘tekort’ naar het ‘teveel’ als probleem”. De bibliotheek (indertijd het “leesmuseum” genoemd) is zo’n 100 jaar geleden opgericht vanuit de constatering dat voor grote delen van de bevolking de toegang tot informatie en cultuur maar heel beperkt was. De bibliotheek moest iedereen de mogelijkheid bieden om zich te informeren en daarmee te ontwikkelen: het ideaal van de “volksverheffing”. In de loop van de afgelopen 100 jaar is de toegang tot informatie toegenomen: eerst met de radio (jaren ‘30 – ‘50), daarna de televisie (jaren ‘50 – ‘70), een sterke toename en beschikbaarheid van kranten en tijdschriften, op basis van technologische ontwikkelingen, met name de digitalisering, en een mediatisering als gevolg met de algemene beschikbaarheid van internet en sociale media. De toegankelijkheid tot informatie is voor iedereen toegenomen, zelfs overdadig geworden. Daarentegen, de beschikbare “vrije tijd” van mensen is in de loop van de jaren niet wezenlijk veranderd. Dat betekent dat “het lezen” in de vrijetijdsmarkt met de jaren stevige concurrentie heeft gekregen.

De digitalisering heeft zichtbare consequenties betreffende het beschikbaar hebben van informatie. Enkele vanzelfsprekende voorbeelden: dagbladen hebben het in toenemende mate moeilijk om te overleven en zijn koortsachtig op zoek naar enerzijds het aantrekkelijker maken van de kranten zelf en anderzijds ( nu nog aanvullend op de papieren kranten) door het ontwikkelen van digitale nieuwskranten. De universiteitsbibliotheken bezitten vrijwel geen schriftelijke vaktijdschriften meer, alles wordt digitaal uitgegeven. De universiteitsbibliotheken hebben abonnementen omgezet in “licenties” die vervolgens via de bibliotheek toegankelijk worden voor studenten en wetenschappers, universiteitsbibliotheken zijn digitale studieplekken geworden. Google.books is in snel tempo bezig om hele bibliotheken te digitaliseren en toegankelijk te maken. Boekwinkels hebben het steeds moeilijker als gevolg van de harde concurrentie van Bol.Com en Amazon. De fotorolletjesindustrie is binnen een termijn enkele jaren verdwenen, de cd-industrie dreigt, evenals al eerder de langspeelplaten, een nichesector geworden.

De digitalisering heeft ook consequenties voor de openbare bibliotheken. Het is nog niet echt zo heel lang geleden dat men voor informatie speciaal naar de bibliotheek moest gaan. Tegenwoordig wordt informatie op elk moment van de dag thuis of elders via het internet opgevraagd. De functie van de bibliotheek als “leverancier” van informatie is daarmee drastisch veranderd. Hierboven is al aangegeven dat het aantal leden van de bibliotheek licht terugloopt. Sprekender is dat het totaal aantal uitleningen (inclusief fictie en andere media) de laatste drie jaar substantieel (-/- ca. 96.000, zijnde min 11,3 %) is teruggelopen (zie ook de jaarverslagen van het Centre Ceramique en de bijlage bij deze notitie). Landelijk wordt geschat dat de laatste 10 jaar het aantal uitleningen van non-fictie met ca. 50% is teruggelopen.

Ook de kernfunctie van de openbare bibliotheek, het laagdrempelig beschikbaar stellen van fictieboeken en andere (culturele) media, zal veranderen. De verwachting is dat fictie in toenemende mate gelezen gaat worden via e-books en “tablets” of varianten daarvan. Andere media, zoals video's/DVD's, cd's, worden meer en meer rechtstreeks via digitale internet winkels etc. tegen (geringe) betaling beschikbaar gesteld.

De ontwikkelingen omtrent digitalisering zullen zich doorzetten, en daarmee zal zeker de negatieve trend (dalend aantal leden en dalend aantal uitleningen) zich voortzetten. Overigens, het totaal aantal uitleningen van ca. 750.000 in 2010, blijft, ondanks de terugloop, toch nog indrukwekkend.

*“...ook dit jaar (zijn) elektronische boeken op de Frankfurter Buchmesse weer het grote ding. Het downloaden en lezen van e-books op een handzaam tabletcomputertje is weliswaar nog lang geen massaal verschijnsel, maar de potentie ervan is enorm. Zeggen experts. De grote uitgeverijen bereiden zich er massaal op voor, kopen kennis in en proberen een deel van de markt te veroveren.”*

*“....De kleine uitgever Ad.Donker “is voor de zevenenveertigste keer in Frankfurt en hoopt de vijftig vol te maken. ‘Een paar jaar geleden .... schreef ik in het voorwoord van mijn catalogus dat het verschijnsel elektronische boeken mijn tijd wel zal duren. Dat was een vergissing. Het duurt mijn tijd niet. Ook ik moet als ouder wordend zelfstandig uitgever aan de e-boeken.” (NRC 13-10-2011).*

*Sociaal culturele trends, van algemene publieksdiensten naar individu gerichte dienstverlening.* Naast de technologische ontwikkelingen zijn er in het huidige tijdperk ook sociaal culturele trends te onderscheiden die van invloed zijn op het beleid van de openbare bibliotheken. (*P.Schnabel, Trends, dilemma's en beleid, CPB publicatie 24, september 2000; Andries van den Broek, Toekomstverkenning kunstbeoefening, SCP, juni 2010*).

In de vorige eeuw was er sprake van een zogenaamde “kwantitatieve” individualisering: iedereen is gelijk voor de staat, iedereen heeft gelijke rechten en plichten, iedereen krijgt in principe gelijke kansen. De dienstverlening is voor iedereen gelijk.

Uitgaande van deze kwantitatieve dienstverlening wordt in de huidige tijd ook de kwalitatieve individualisering belangrijker: ieder is vrij in de samenleving, iedereen heeft bijzondere, persoonlijke kwaliteiten, iedereen heeft persoonlijke voorkeuren, iedereen kiest voor eigen mogelijkheden tot ontwikkeling en ontplooiing. Deze ontwikkelingen komen tot uiting met de zogenaamde 5 i's:

- ✓ *Individualisering (detraditionalisering)*
  - Vermindering van traditionele afhankelijkheden, zie ontzuiling, zie de worsteling van de meer traditionele verenigingen
  - De norm voor goede en/of slechte vrijetijdsbesteding komt meer bij het individu zelf te liggen en minder bij traditionele instituties
  - Deze normen veranderen snel als gevolg van mediatisering, deze normen worden daarmee minder afhankelijk van de directe omgeving. (bv. vroeger zat iedereen van een gezin bij elkaar in de woonkamer, nu heeft ieder zijn eigen kamer waar vanuit eigen toegang tot (sociale) media kan worden geregeld. Gevolg: ieder ontwikkelt onafhankelijk zijn eigen smaakvoorkeuren.)
  - De massamedia en de reclame spelen steeds meer een dominante rol in het tonen van de leefstijlen en de leefpatronen van de wereldburger.
- ✓ *Intensivering*
  - De toenemende hang naar meer intense belevingen en ervaringen. Het ambitieniveau stijgt, men wil meer uit het leven halen;
  - Het volume aan vrije tijd is gemiddeld teruggelopen. Meer werken om intenser te kunnen ontspannen (zie de bobo's (bourgeois / bohemien): work hard – play hard.)
  - Er is een grote vrijetijdsmarkt ontstaan en het aanbod wordt steeds groter;
  - Een vrije tijdsactiviteit moet leuk zijn ! Dat heeft meerdere dimensies:
    - > een passieve dimensie van ontspanning en
    - > een actieve dimensie van ontplooiing, vrijheid en sociale contacten.
- ✓ *Informalisering*
  - Een toenemende vervaging van scheidslijnen tussen formeel en informeel
  - Smaakvoorkeuren worden lossier en informeler  
(*“ik bepaal zelf wel wat ik mooi vind”; gecanoniseerde kunstvormen zullen verder terrein verliezen aan populaire kunstvormen*)
  - Omgangsvormen worden lossier en informeler
  - Organisatievormen worden lossier en informeler
  - Vooral jongeren zoeken meer tijdelijke informele organisatievormen in plaats van de meer traditionele (en formelere) organisatievormen
  - Een strikte scheiding verdwijnt tussen de “K” van de “hogere” Kunst en de “k” van de populaire kunst
- ✓ *Informatisering*
  - Internet is een almaar uitdijende vindplaats van informatie
  - Mensen zijn steeds meer in staat om zich onafhankelijke van anderen te informeren
  - Er komen in toenemende mate mogelijkheden voor persoonlijk ontwikkeling (autodidacten)
  - Zich snel en onmiddellijk informeren staat steeds meer los van tijdstip en plaats
  - De digitale kloof verdwijnt, iedereen is “online”
  - De vaardigheden om om te gaan met informatie (informatiewijsheid / mediawijsheid) kunnen sterk verschillen.
- ✓ *Internationalisering*
  - Democratisering van de internationale horizons
  - Multiculturele samenleving
  - “Le monde est mon village”

Deze sociaal culturele ontwikkelingen hebben invloed op het aanbod en de inrichting van de bibliotheek. Een bezoek aan de bibliotheek moet aantrekkelijk worden gemaakt, moet verrassen en verleiden. Daartoe wordt steeds meer de presentatie van boeken conform een zogenaamd retail-concept (winkelconcept) ingericht.



### *Trends en ontwikkelingen*

*(pg. 70 en 72 van de Structuurvisie Maastricht 2030)*

*“Het aantal gebruikers en de vraag van de gebruikers van maatschappelijke voorzieningen zal in de toekomst veranderen. Er zijn drie belangrijke trends en ontwikkelingen die grote gevolgen hebben voor de maatschappelijke voorzieningen:*

- Er vindt een demografische transitie plaats. Deze wordt gekenmerkt door: ontgroening en vergrijzing; een afname van de potentiële beroepsbevolking van 18-65 jaar; het verdunnen van het aantal personen per huishouden; een toename van het aantal studenten.*
- We hebben te maken met andere leefstijlen. Zo hebben bijvoorbeeld tweeverdienende ouders te maken met complexere gezinspatronen. Een steeds groter wordende groep (deel hoger opgeleide) ouderen blijft steeds langer maatschappelijk actief en levert daarmee een wezenlijke bijdrage aan het maatschappelijk leven in de stad. Mensen stellen andere kwaliteitseisen aan voorzieningen (eigentijdse functionaliteit, bijvoorbeeld dagarrangementen kinderopvang) dan ten tijde van de bloeiende parochies. Ook nu al blijken veel burgers de kwaliteit van de voorziening zwaarder te laten wegen dan de afstand er naar toe. Het is te verwachten dat deze verschuiving in de gebruikspatronen zich voortzet.*
- Een steeds groter deel van de gemeentelijke uitgaven is nodig voor instandhouding en exploitatie van de veelheid aan maatschappelijk voorzieningen. De financiële druk neemt ook toe voor veel stichtingen die maatschappelijk vastgoed exploiteren.”*

### *Veranderend maatschappelijk draagvlak als gevolg van wijzigende opvattingen over maatschappelijke relevantie en marktwerking*

De maatschappelijke relevantie van de door de overheid gefinancierde organisaties als de openbare bibliotheek stond tot voor kort niet ter discussie. Het maatschappelijk draagvlak voor gesubsidieerde activiteiten verandert echter. De “marktwerking” wordt belangrijker en dominantier. Gesubsidieerde voorzieningen worden meer en meer gelegitimeerd voor zover de beoogde dienstverlening niet door “de markt” wordt gerealiseerd.

Ook de openbare bibliotheek komt daarmee in het oog van de maatschappelijke discussie terecht: “wat is de maatschappelijke relevantie nog, wat wordt gerealiseerd door de “commerciële bedrijven”, wat is de huidige en toekomstige maatschappelijke opdracht van de openbare bibliotheek in een tijd van “overvloed” aan informatie.

### *Demografische ontwikkelingen*

Naast de digitalisering zijn er andere ontwikkelingen die ingrijpen op de functies en dienstverlening van een openbare bibliotheek. De veranderende bevolkingssamenstelling heeft consequentie voor de omvang van doelgroepen, elk met eigen en specifiekere behoeften en wensen. De bibliotheek zal in het kader van het doelgroepen beleid rekening moeten houden met de demografische ontwikkelingen:

- *Ontgroening*, het aantal kinderen / jongeren loopt de komende jaren stevig terug. Met name het onderwijs merkt de gevolgen van deze ontwikkeling. Daar met name kinderen een grote afnemer zijn van de bibliotheek zal dit ook consequenties hebben (maar in beperkter mate) voor de bibliotheek;
- *Vergrijzing*, het aantal ouderen neemt daarentegen toe. Ook hiermee zal de bibliotheek betreffende de specifieke dienstverlening voor ouderen rekening mee moeten houden;

- *Multicultureel*, het aantal allochtonen, met name ook de 2<sup>e</sup> generatie zal toenemen (hoewel in Maastricht is dit beperkt vergeleken met de grote steden in de Randstad). Allochtone jongeren zijn grootgebruikers van de met name de digitale faciliteiten van de openbare bibliotheek;
- *Studenten*, in Maastricht is er geen sprake van een “bevolkingskrimp”, met name dankzij een jaarlijks toenemend aantal studenten; de leeftijdscategorie 20 – 25 jaar is daarmee in Maastricht relatief omvangrijk;
- *Ex-pats*, als gevolg van vele internationale instellingen, bedrijven en universiteit is het aantal ex-pats redelijk omvangrijk.
- *Ontwikkeling voormalig industriestad en hedendaagse kennisstad*, Maastricht was oorspronkelijk in de 19<sup>e</sup> eeuw één van de eerste industriële steden van Nederland. Deze industrie is nu voor een groot deel verdwenen. Inmiddels is Maastricht als “kennisstad” in beeld gekomen met de vestiging en groei van de universiteit, het academisch ziekenhuis, Vodafone, ....etc. Deze “tweedeling” is nog herkenbaar aan de bevolkingsamenstelling en heeft consequenties voor het onderscheiden / segmenteren van het “aanbod” van de bibliotheek.

#### *De bibliotheek op langere termijn*

De toekomst is niet te voorspellen. Blauwdrukken voor de langere termijn zijn meestal niet meer dan een doorgedreven beeld van de actuele trends.

Het is duidelijk, de digitalisering krijgt steeds meer een grotere impact op de functies en diensten van de openbare bibliotheek. Er is geen schaarste meer, maar wel een overvloed aan informatie. In toenemende mate zal voor iedereen informatie onmiddellijk, los van tijdstip en plaats, beschikbaar zijn. Die ontwikkeling zal zich ongetwijfeld doorzetten. Dat was ook de hoofdconclusie van het rapport “De openbare bibliotheek 10 jaar van nu (SCP, maart 2008), dat is de overheersende opvatting in talrijke artikelen. Dat betekent dat de functies en dienstverlening van de openbare bibliotheek betreffende het toegankelijk maken van informatie zullen veranderen. Mensen zullen inzake het verkrijgen van informatie, maar ook voor ontspanning en persoonlijke ontplooiing, gebruik maken van digitale media en daarmee steeds minder afhankelijk worden van de openbare bibliotheek.

Media, zoals cd's, dvd's, zijn nu reeds via het internet gemakkelijk beschikbaar. Op de langere termijn zal de bibliotheek geen maatschappelijk relevante functie meer hebben betreffende het beschikbaar stellen van dit soort media. Er zijn al meerdere openbare bibliotheken in Nederland die deze dienstverlening binnen afzienbare termijn gaan afschaffen.

Over boeken, zowel ontspannende lectuur als literatuur wordt het nodige gespeculeerd en gediscussieerd. Er zijn de “gelovigen” die menen dat het analoge, papieren boek binnen afzienbare termijn zal verdwijnen. Anderen geloven dat niet en denken dat het papieren boek als object zijn bijzondere waarde zal behouden en dat mensen uiteindelijk toch blijven kiezen voor het papieren boek. Misschien ligt de waarheid ergens tussen bovengenoemde stellingen. Enerzijds mag verwacht worden dat het snel uitgegeven boek (de pockets etc.) meer en meer digitaal ter beschikking zullen komen en ook digitaal gelezen zullen worden. In de Verenigde Staten kondigt Amazon aan dat in 2010 meer dan 50 % van de geleverde boeken e-boeken waren. Geschat wordt dat in de VS inmiddels meer dan 10 % van de boeken e-boeken zijn. Deze trend is inmiddels ook waarneembaar in Nederland. De distributie van e-boeken zal sterk toenemen, ook het “commercieel” uitlenen van e-boeken zal opkomen. Of de bibliotheek in de toekomst een plek krijgt in het uitlenen van e-boeken is nog de vraag. In ieder geval neemt de regering het initiatief om middelen (uit het gemeentefonds!) beschikbaar te stellen voor het uitlenen van e-boeken via een landelijk netwerk van de openbare bibliotheken.

Het is ondoenlijk om de toekomst op langere termijn te voorspellen. Toch is bovenstaand “beeld” van het digitale boek het uitgangspunt voor de richting van het beleid van de openbare stadsbibliotheek in Maastricht voor de komende 5 à 7 jaar (2018). Het is een langzaam, maar onherroepelijk proces. De maatschappelijke missie zal veranderen. De bibliotheek zal zeker, als gevolg van de digitalisering en de daarmee samenhangende mogelijkheden van samenwerking en afstemming op landelijk niveau, alles kunnen leveren terwijl de afzonderlijke bibliotheek een veel kleinere ruimte in beslag zal gaan nemen. Daarbij zullen functies minder afhankelijk worden van een fysiek gebouw met fysieke media .

#### *Recente ontwikkelingen rond de bibliotheken:*

De maatschappelijke ontwikkelingen en de sociaal culturele trends hebben werken in op de openbare bibliotheken in Nederland. Een aantal opvallende zaken zijn:

- de geleidelijke ontwikkeling van een gesloten gebouw naar een open publiekdomein.
- het verdwijnen van de meer traditionele boekenkastenbibliotheek met een “gesloten magazijn” en een “openbaar magazijn”; er wordt volop gezocht en geëxperimenteerd naar nieuwe inrichtingen met als doel om de bibliotheek meer een plek van “beleving” vol “verrassingen en verleiding” te maken
- bij de inrichting van de bibliotheek en de opstelling van de boeken en andere media wordt gebruik gemaakt van nieuwe inzichten geïnspireerd op retail / winkelconcepten
- een vrij vage en allesomvattend beleid gericht op iedereen wordt omgevormd naar een segmentering van de klanten / gebruikers
- de functies van de bibliotheek worden minder gelinkt aan een gebouw en boeken en meer gezocht wordt naar een dienstverlening gericht op het realiseren van functies
- de algemeen maatschappelijk voorzieningen krijgen meer en meer ook commerciële functies.

Citaten van bezoek Vlaamse bibliothecarissen aan een aantal Nederlandse bibliotheken (Uit Bibliotheekblad nr. 9, september 2011):

*“De Vlamingen zijn tamelijk eensgezind in hun oordeel; de bibliotheken van Almere en Amsterdam zijn in indrukwekkende gebouwen gevestigd, het interieur is opvallend en de medewerkers zien er pico bello uit in hun frisse bedrijfskleding. ...”.*

*“Of ze er ..... in slagen ‘het nieuwe bibliotheekproces’ richting te geven, daarover bestaan wel twijfels. ‘In Amsterdam gaan ze nog vrij sterk uit van de klassieke werking van een bibliotheek’. .... ‘nagenoeg alle bezoekers werkten aan internet-pc’s; er dwaalden maar heel weinig bezoekers tussen de boekenrekken. Ook de medewerkers aan de infobalies waren werkloos. Met andere woorden: de “traditionele bibliotheek” blijft schijnbaar ongebruikt. Je kunt je de dan de vraag stellen of dit niet anders georganiseerd dient te worden.”*

#### *Een “hybride”organisatie*

Uitgaande van het langere termijn perspectief zullen er de komende jaren al ingrijpende transformaties plaatsvinden. De openbare bibliotheek zal steeds meer een “hybride” karakter krijgen. Met “hybride” wordt hier bedoeld dat, naast het bieden van papieren boeken en andere media, de digitale dienstverlening meer en meer zal toenemen.

Betreffende de digitalisering van het aanbod zal de plaatselijke bibliotheek afhankelijk zijn van de landelijke ontwikkelingen. De financiële draagkracht, gecombineerd met de beschikbare competenties van de plaatselijke bibliotheken, is volstrekt onvoldoende om de digitalisering van de dienstverlening zelfstandig door te voeren.

In het najaar van 2012 komt er naar alle waarschijnlijkheid de mogelijkheid dat men via de openbare bibliotheken in Nederland online digitale boeken kan lezen. In hoeverre de openbare bibliotheek op termijn ook digitaal gaat uitlenen is nog de vraag. De uitgeverijen zullen zich sterk maken om de digitale informatie af te schermen en eigen distributiekkanalen te ontwikkelen. Het “lenen” van digitale boeken en andere specifieke non-fictie informatie zal niet op kortere termijn gerealiseerd worden. Ook zullen in de fysieke bibliotheek via, door de bibliotheek betaalde, licenties digitale informatie, boeken en andere media beschikbaar komen. Ook zal de bibliotheek een i-pad of e-reader met e-boeken beschikbaar krijgen voor tijdelijk uitlening.

#### *Verrassen en verleiden*

Uit de sociaal culturele trends (met name individualisering en detraditionalisering) blijkt dat men minder zich hecht aan traditionele verbanden en werkwijzen. Het intens beleven van een ervaring wordt belangrijker. Dat betekent dat de meer traditionele werkwijzen van de openbare bibliotheken door een deel van de klanten als minder aantrekkelijk worden ervaren. Uit onderzoek zou blijken dat ca. 50 % van de klanten, voordat zij een bezoek brengen aan de bibliotheek, een wensenlijstje hebben opgesteld, en eventueel ook al vanuit thuis via de digitale catalogus hebben gereserveerd. Zo niet, het traditionele opbergsysteem maakt dat de wensen relatief gemakkelijk in de bibliotheek gevonden kunnen worden (voor zover de bewegwijzering in het gebouw goed is uitgebouwd). Dat betekent ook dat de andere 50 % van de bezoekers die zonder voorafgaande wensen naar de bibliotheek komen ondervinden dat men moeilijk tot een keuze kan komen uit de overvloed van het aanbod in de vele boekenkasten. Voor deze doelgroep, maar zeker ook voor een groot deel van de eerstgenoemde 50%, wordt door vele bibliotheken het zogenaamde “winkelconcept” toegepast. Daarmee worden boeken en andere media zichtbaar geplaatst op basis van actuele thema’s (bijvoorbeeld evenementen als Tefaf, Musica Sacra, ...) en de voorkeuren van verschillende klantsegmenten.

Daarnaast willen de gebruikers van de bibliotheek geadviseerd worden, door ondermeer de top tien, de voorkeuren van de bibliotheek, de recente aankopen, ... zichtbaar te plaatsen.

Met deze werkwijze en inrichting van de openbare bibliotheek wordt de praktijslogan “verrassen en verleiden” gehanteerd.

#### *Beperken collecties en alles beschikbaar hebben*

Een openbare bibliotheek hoeft niet alles zelf ter beschikking hebben. Juist door de digitale “landelijke” catalogus kan een bijzondere vraag van die ene klant beantwoord worden. Al is het betreffende boek ergens in “Nederland” aanwezig in het magazijn van een bibliotheek, het kan, wel met een vertraging van enkele dagen, beschikbaar gesteld worden. Dit is het “longtail” effect: door landelijke samenwerking en goed afstemmen van collecties is uiteindelijk alles beschikbaar, ook voor die ene, bijzondere klant in Maastricht. Dit is de komende jaren, op het moment dat zeker nog niet alles gedigitaliseerd is, een sterke troef van de openbare bibliotheek.

Deze afstemming en samenwerking maakt het voor de plaatselijke openbare bibliotheek mogelijk om scherpe keuzes te maken in het eigen collectie beleid. Dit hoeft zeker niet langer gericht te zijn op alle burgers van de stad. Keuzes kunnen gemaakt worden voor meer specifieke doelgroepen en voor het bovengenoemde beleid betreffende “verrassen en verleiden”. Het betekent ook dat de fysieke bibliotheek minder ruimte hoeft te hebben.

#### *Maatschappelijke opdracht*

Met de maatschappelijke en (ingrijpende) technologische ontwikkelingen zal de maatschappelijke relevantie en de maatschappelijke opdracht zal steeds meer kritisch onderzocht worden. De vraag blijft: welke activiteiten worden niet door de (commerciële) markt gerealiseerd die wel door de openbare bibliotheek moeten worden uitgevoerd. Moet de bibliotheek bijvoorbeeld de zogenaamde

“sprinters” (populaire, veel gekochte boeken) in grotere getale inkopen en ter beschikking stellen terwijl de boekhandel vooral door de verkoop van deze populaire boeken kan overleven. Consequentie is natuurlijk wel dat “men” klaagt bij het eerstvolgende klantenonderzoek over het niet beschikbaar hebben van actuele boeken. De bibliotheek stelt een breed scala aan boeken beschikbaar, ook de minder populaire. De maatschappelijke relevantie blijft de komende jaren gericht op de toegankelijkheid van boeken en informatie, de leesbevordering in het algemeen, de leesbevordering “laaggeletterden”, het aanbieden van aangepaste media voor visueel gehandicapten, het promoten van literatuur, informatie verstrekking via Glds aan de WMO website en de website van het centrum voor Jeugd en Gezin, het verzorgen van workshops en cursussen mediawijsheid, activiteiten, ... etc.

#### *De kernfuncties van de bibliotheek*

In het bedrijfsplan 2006 – 2010 van het Centre Ceramique, waar de stadsbibliotheek een onderdeel van is, worden de volgende kernfuncties onderscheiden:

- *De informatieve functie (de eerste functie als toegangspoort voor alle lagen van de bevolking)*
- *De culturele functie (het beschikbaar stellen van media als “dragere” van kunst en cultuur die thuis “geconsumeerd” kunnen worden: literatuur, cd’s, dvd’s, etc.)*
- *De educatieve functie (samenwerkingspartner voor het onderwijs, permanente educatie, ict-cursussen)*
- *De sociaal-maatschappelijke functie (onpartijdige ontmoetingsplaats voor lokale initiatieven)*

In het kader van de bibliotheekvernieuwing zijn de kernfuncties van de openbare bibliotheken opnieuw geformuleerd. De VOB (Vereniging van Openbare Bibliotheken) en de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) hebben in 2005 een richtlijn voor basisbibliotheken gepubliceerd. Daarin worden de volgende kernfuncties van een openbare bibliotheek onderscheiden:

- *Een warenhuis van kennis en informatie*
- *Een centrum voor ontwikkeling en educatie*
- *Een encyclopedie van kunst en cultuur*
- *Een inspiratiebron voor lezen en literatuur*
- *Een podium voor ontmoeting en debat*

De Raad voor Cultuur beperkt deze 5 functies tot een drietal kernfuncties:

- *Informatie bieden*
- *Educatie mogelijk maken*
- *Lezen bevorderen*

De overige twee kernfuncties uit de richtlijn worden door de Raad van Cultuur opgevat als plaatselijk/regionaal in te vullen bijzondere functies, voor zover daar beleidsmatig behoefte aan is, maar behoren niet tot de landelijk geldende kernfuncties van een openbare basisbibliotheek. In Maastricht worden deze functies gerealiseerd door het Centre Ceramique waar de stadsbibliotheek een onderdeel van is.

In dit kader worden de drie kernfuncties van de raad, enigszins anders geformuleerd, overgenomen:

#### *Informatie bieden:*

Iedereen heeft toegang tot (de maatschappelijke) informatie en kan de gewenste, juiste en betrouwbare informatie verkrijgen

#### *Educatie mogelijk maken:*

Iedereen heeft de kans om zich te ontwikkelen en ontplooien

#### *Participatie bevorderen:*

Centraal staat dat iedereen kan op eigen wijze en naar eigen vermogen actief participeert in de samenleving. Lezen is daarbij een basale vaardigheid.

Deze drie functies kunnen apart benoemd worden, in de praktijk lopen deze door elkaar. Actief participeren gaat gepaard met leren (op zijn minst ervaring opdoen), zo levert het verkrijgen van informatie nieuwe inzichten en kennis op.

*De stadsbibliotheek, een inspirerende bron van informatie en cultuur voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing*

De bibliotheek heeft van oudsher de taak om het mogelijk te maken dat iedereen op een volwaardige wijze kan participeren in de maatschappij. Voor de toekomst geldt dat voor de openbare bibliotheek de omstandigheden sterk zullen veranderen. De bibliotheek zal steeds opnieuw op creatieve wijze in het overvolle "medialandschap" zijn plek moeten blijven vinden.

Het is belangrijk om de "waardecreatie" van een organisatie te definiëren vanuit de behoeften en wensen van de (potentiële) klant(en). Het gevaar van het definiëren van de "waardecreatie" te beperken tot een concreet product of dienst (bijvoorbeeld het uitlenen van boeken) is dat de klant al lang bezig is om zijn persoonlijke behoeften betreffende dat product of dienst op een andere wijze op te vangen. Binnen de wereld van de openbare bibliotheken wordt de laatste jaren getracht om de maatschappelijke relevantie van de openbare bibliotheek te benaderen vanuit de hierboven genoemde kernfuncties. Daarbij wordt meer en meer ook de stelling verkondigd dat de functies van de openbare bibliotheek voor de klanten centraal staan en niet het fysieke gebouw of het leveren / beschikbaar stellen van concrete media, zoals boeken.

De dienstverlening van de bibliotheek zal dusdanig moeten worden dat de klant het gevoel krijgt dat je via de bibliotheek informatie en ideeën kunt opdoen die aansluiten op de individuele behoeften aan ontwikkeling. Tevens kan de klant daarbij ook interesses ontdekken waarvan hij/zij niet wist dat hij/zij deze had.

Door vanuit het perspectief van behoeften van personen, verbijzonderd naar specifieke doelgroepen, te denken kan de bibliotheek er in slagen om op een creatieve en innovatieve wijze een actueel aanbod te realiseren. Door dit perspectief van persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing kan inhoud gegeven worden aan de (kern) functies van de openbare bibliotheken.

*Een bibliotheek dienstverlening voor iedereen*

Iedereen moet in principe in staat kunnen zijn om gebruik te maken van de diensten van de bibliotheek. Dat betekent dat het aanbod flexibel aangeboden moet worden. Een hoogwaardige centrale voorziening in het Centre Ceramique moet aangevuld worden met flexibele en klantgerichte service in de stad. Dit aanbod moet divers ingericht worden gericht op specifieke klantsegmenten, op de eerste plaats de kinderen en jongeren via het onderwijs. Maar ook voor minder mobiele mensen moet een service gerealiseerd blijven worden. Te denken valt aan servicepunten in bejaarden en verzorgingshuizen, de "boek aan huis" service, laagdrempelige servicepunten voor laaggeletterden in welzijnsinstellingen en Leeuwenborg (volwasseneneducatie, inburgering).

*Studie en werkplekken*

Het lijkt een paradox, men gaat minder gebruik maken van de bibliotheek omdat vrijwel alles wat men zoekt op het internet te vinden is en omdat er in de beschikbare vrije tijd steeds minder tijd overblijft voor het lezen. Toch neemt het aantal bezoekers in een goed en aantrekkelijk ingerichte bibliotheek toe. Een bekend voorbeeld is de OBA (Openbare Bibliotheek Amsterdam): in de herfstvakantie 2011 telde de bibliotheek ongeveer 60.000 bezoekers, het merendeel kinderen en jongeren. Hoewel de laatste jaren het aantal bezoekers in het Centre Ceramique afneemt, is ook

hier de trend waarneembaar dat de bibliotheek in toenemende mate, vooral door jongeren, gebruikt wordt als studie- en werkplek.

De vraag is of deze functie uitgebreid kan worden naar (beginnende) ZZP'ers. Het aantrekkelijke voor deze doelgroep zou zijn dat, naast de werkplek, het Centre Ceramique de mogelijkheid biedt tot ontmoeting en netwerken.

*Een aanzet van strategisch beleid van de openbare stadsbibliotheek*

Samenvattend kan, uitgaande van bovenstaande bevindingen, het strategische beleid van de stadsbibliotheek in de kern als volgt samengevat worden:

Wij zijn een inspirerende bron voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing.

Wij hebben de ambitie dat 25 % (ca. 30.000) van de bevolking van Maastricht (op dit moment, voorjaar 2012 is ca. 22 % lid van de bibliotheek) is lid van de bibliotheek.

50 % van de leden zijn jonger dan 18 jaar en

de leden van de bibliotheek zijn evenwichtig verspreid over de stad.

Wij willen dit realiseren (onze strategie) door een kwalitatief hoogwaardige, aantrekkelijke centrale vestiging met decentrale "bieb-service faciliteiten" (schoolbibliotheken, wijkcontactpunten, gericht aanbod voor laaggeletterden, "boek aan huis service").

Daarbij zullen wij ons actief aansluiten bij de landelijk te ontwikkelen digitale faciliteiten.

## **2. Een goede dienstverlening van de Stadsbibliotheek zonder wijkfilialen ?**

Ooit bestond de stadsbibliotheek uit een centrale en 6 wijkfilialen. In de loop der jaren is dit teruggebracht naar 2 wijkfilialen: Heer en Malpertuis. Op zich was dit een logische opbouw: een centrale vestiging in de Nieuwenhofstraat met twee goed gelegen filialen, in Maastricht –Oost het filiaal in Heer en in Maastricht – West het filiaal Malpertuis.

Het voortbestaan van het filiaal in Heer staat, na de vestiging van de centrale in het Centre Ceramique in Maastricht – Oost, op basis van de nieuwe geografische ligging van de centrale vestiging al meerdere jaren ter discussie. Het wijkfiliaal in Heer is immers op beperkte afstand gelegen van het Centre Ceramique. Deze afstand zal nog beter te overbruggen zijn wanneer de A2 ondertunnelt is.

Malpertuis is centraal gelegen in Maastricht West, de afstand naar het Centre Ceramique is hier groter, hoewel Maastricht op zich een relatief kleine compacte stad is en ook voor Maastricht West het Centre Ceramique, zowel met eigen vervoer als het openbaar vervoer, goed bereikbaar is.

In de structuurvisie 2030 van de gemeente Maastricht wordt ingegaan op de ontwikkelingen rond “Maatschappelijke voorzieningen”. Daarbij wordt de stelling gehanteerd (pg 72 van de structuurvisie) dat “de huidige fijnmazige spreiding van de maatschappelijke voorzieningen in Maastricht qua bezetting, functionaliteit en kosten niet te handhaven (is) en, als gevolg van een andere demografische opbouw, huishoudverdunding en gewijzigde gedragspatronen, in die omvang ook niet meer nodig (is).”

Ideaal gezien zijn wijkfilialen belangrijke voorzieningen ten behoeve van een laagdrempelige toegankelijke dienstverlening. Daarbij zou in eerste instantie prioriteit gegeven moeten worden aan meer decentrale woonwijken als Amby, De Heeg, Daalhof, Itteren/Borgharen (dus niet Heer). Een dergelijke voorzieningenniveau is echter niet realiseerbaar, vooral de financiële beperkingen nopen tot het maken van keuzes. In het verleden is dit ook gebeurd door het afbouwen van vier wijkfilialen. Daarvoor in de plaats zijn zogenaamde Bibliotheeksteunpunten in scholen gerealiseerd (Amby, Borgharen, Itteren, Boschpoort/Mariënwaard, Daalhof, De Heeg, Limmel, Malberg, Wyckerpoort). In het schooljaar 2010 – 2011 zijn via deze Bibliotheeksteunpunten ca. 65.000 boeken uitgeleend aan 1.940 kinderen (gemiddeld ca. 33 boeken per kind per schooljaar).

Voorgesteld wordt om naast de hoogwaardige, kwalitatieve, toekomstbestendige, goed bereikbare centrale bibliotheekvoorziening in het Centre Ceramique de bibliotheeksteunpunten verder uit te bouwen naar zogenaamde “Biebservice faciliteiten”. Daarmee kan de bibliotheek de ambitie realiseren om alle kinderen in de stad actief te bereiken. Het doel is dat uiteindelijk elk “kindcentrum” in de stad de mogelijkheid krijgt om gebruik te maken van deze “biebservice” faciliteit. De bibliotheek levert daarmee een bijdrage aan het onderwijs betreffende het bevorderen van de lees- en taalvaardigheden van kinderen. Het is ook de basis voor het creëren van leesplezier bij kinderen. De opzet van een faciliteit als schoolbibliotheek wordt afgeleid van een landelijk project. Verderop wordt de opzet daarvan concreter uitgewerkt.

Van belang is voorts dat een aantal van deze schoolbibliotheeken uitgebreid kunnen worden met een leestafelvoorziening, de mogelijkheid om (met behulp van vrijwilligers) de bibliotheekcollectie digitaal te bekijken en boeken en andere media te reserveren, de (op beperkte schaal) haal en brengfunctie van gereserveerde media en boeken.



In de tweede helft van 2012 zal de bibliotheek, mede gefinancierd door de provincie (€ 20.000), een tweetal pilot projecten implementeren: een schoolbibliotheek met extra services (zie hierboven) in de basisschool Scharn en een “biebservice faciliteit” in het Centre Magnifique Malberg.

Een tweede prioriteitdoelgroep voor “biebservice”faciliteiten zijn de laaggeletterden. Naar schatting ongeveer 14.000 inwoners van Maastricht zijn laaggeletterd. Hierboven is al eerder gesteld dat lezen een basale vaardigheid is die men nodig heeft om optimaal te kunnen participeren in de samenleving. Onderzocht moet worden in hoeverre het haalbaar is om biebservice faciliteiten voor laaggeletterden onder te brengen in enkele buurthuizen / welzijnscentra / de sociale dienst. Een dergelijke “biebservice” zal zeker ondergebracht worden in het ROC Leeuwenborg als faciliteit voor alfabetiseringscursussen en inburgeringcursussen. De “Anders lezen hoek” van de centrale vestiging zal daartoe overgebracht worden naar het ROC.

Een derde doelgroep die vaak genoemd wordt zijn de minder mobiele personen, vooral oudere mensen (leeftijdscategorie 75+). Onderzocht moet worden in hoeverre servicecentra in bejaarden- en/of zorgcentra ondergebracht kunnen worden. Daarbij valt de kanttekening te plaatsen dat de behoefte aan een bibliotheekservice bij echt oudere mensen maar beperkt zou zijn. Te onderzoeken en overwegen valt om voor deze doelgroep eerder te kiezen voor de “biebservice”faciliteit “Boek aan huis”. Door de criteria minder streng toe te passen dan tot nu toe is gedaan kan dit een service worden voor die minder mobiele mensen die graag gebruik willen blijven maken van de faciliteiten van de bibliotheek.

De bibliotheek heeft daarmee de ambitie om naast een goede, bereikbare centrale vestiging in de hele stad biebservice faciliteiten voor specifieke doelgroepen te realiseren. Deze keuze leidt er toe, mede ook op basis van financiële overwegingen (taakstelling van € 500.000) de huidige twee wijkfilialen per 1 januari 2013 te sluiten. Overigens zijn er in een relatief kleine en compacte stad als Maastricht veel maatschappelijke voorzieningen met een centrale vestiging zonder decentrale filialen.

Ter informatie: het aantal uitleningen in 2011 (afgerond):

	0-13	13 – 17	18 – 64	65+	Boek aan huis	Totaal
Malpertuis	36.250	8.150	52.940	27.420	3.790	128.550
Heer	34.420	5.230	46.330	19.460	115	105.555
Centrale	86.910	26.400	289.360	75.020	10	477.700
Totaal:	157.580	39.780	388.630	121.900	3.915	711.805

Vaak wordt door een deel van de gebruikers van een wijkfiliaal de opmerking geplaatst dat wanneer het wijkfiliaal zou sluiten dat dan veel leden van de bibliotheek het lidmaatschap gaan opzeggen.

Veel gehoorde opmerkingen daarbij zijn:

- ✓ de centrale vestiging heeft een hoge drempel door een “elitaire” uitstraling,
- ✓ de ontvangst (met name als gevolg van de doorgedreven selfservice) wordt als onpersoonlijk ervaren en wekt onzekerheid en daarmee weerstand,
- ✓ de bewegwijzering wordt als onvoldoende ervaren, men kan niet vinden wat men verwacht te zoeken,
- ✓ betaald parkeren.

Uitgezonderd het betaald parkeren zijn dit allemaal zaken die door verbeteracties kunnen worden aangepakt. Ook het betaald parkeren kan voor een deel worden vermeden door op een beperkt aantal “biebservice” faciliteiten de mogelijkheid te bieden om de digitaal gereserveerde boeken / media te halen en vervolgens deze tijdig te terug te brengen.

### **3. Project Bibliotheek op de Basisschool**

BiB staat voor Bibliotheek op de basisschool, een nieuw landelijk concept gericht op leesbevordering bij kinderen van 0 tot 12 jaar (Kunst van Lezen). Een Bibliotheek op de Basisschool is een volwaardige schoolbibliotheek die geborgd is in het beleid van zowel openbare bibliotheek als basisschool. Ook in Limburg wordt het BiB concept als pilot project ingevoerd. Maastricht kan dit jaar (2012) met maximaal drie scholen deelnemen aan deze pilot.

#### **Wat is BiB?**

Kunst van Lezen stimuleert structurele samenwerking m.b.t. leesbevordering tussen bibliotheken en basisscholen op basis van op elkaar afgestemd beleid. Het uitgangspunt is dat dit beleid op alle niveaus binnen beide organisaties wordt gedragen.

BiB helpt de school om de resultaten voor taal te verbeteren door kinderen te stimuleren om veel te lezen op school en thuis. De effecten van vrij lezen op de taalontwikkeling zijn groot.

BiB sluit ook aan bij de doorontwikkeling van basisscholen naar Integrale Kindcentra. Een integraal kindcentrum is een educatief concept waarbij basisonderwijs in combinatie met zorgarrangementen, peuterspeelzaalwerk, kinderopvang, buitenschoolse opvang en buitenschoolse arrangementen (cultuur, sport, welzijn) wordt aangeboden. BiB past binnen het totaalconcept opvoeding / educatie.

Leesbevordering hoort bij de basisfuncties van de bibliotheek. De bibliotheek biedt al media voor kinderen vanaf drie maanden. Wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat de effecten van leesbevordering het grootst zijn als kinderen al op zeer jonge leeftijd in aanraking komen met lezen, taal en boeken. Een goede aanpak zorgt ervoor dat kinderen plezier krijgen in het lezen, waardoor er meer gelezen wordt. Dit bevordert vervolgens weer het taalbegrip.

Om het leesplezier onder kinderen te vergroten is het wenselijk dat school en bibliotheek samenwerken. Dit past bij de nieuwe werkwijze van de bibliotheek. Hierbij gaat het (lees)aanbod niet overboord maar wordt het flexibeler en anders ingezet.

Leesbevordering hoort bij de basisfuncties van het onderwijs. Voor de schoolloopbaan van kinderen is taalontwikkeling enorm belangrijk. Meer lezen en met meer plezier lezen draagt daaraan bij. Tussen vrije tijd lezen en technisch lezen, spellen, woordenschat en begrijpend lezen is een sterk verband. Als het lukt het lezen te bevorderen zijn positieve resultaten in de zin van een betere taalontwikkeling aan de orde. Gerichte investeringen zijn effectief, bibliotheek op school biedt een goed concept. Met bibliotheek op school heeft de school meer mogelijkheden leesbevordering tot stand te brengen. in nauwe samenwerking met de bibliotheek.

Centre Céramique Maastricht sluit aan op deze nieuwe werkwijze door samen met het primair onderwijs bestaande voorzieningen verder te ontwikkelen of een nieuwe dienstverlening op te zetten op de meest geschikte locaties. Leesconsulenten, tevens mediacoaches van de bibliotheek, stemmen in de toekomst af met de leescoördinatoren op school en ondersteunen leerkrachten. Leesbevordering en mediawijsheid (leren selecteren, bewust omgaan met media, ouderbetrokkenheid) worden zo in samenhang vormgegeven. Behalve de uitleenregistratie van de bibliotheek heeft Sardes een leesmonitor ontwikkeld die de bibliotheek kan gebruiken. Deze legt leesmotivatie, leesgedrag en leengedrag vast. Die monitor wordt door leraren en leerlingen uitgevoerd. Op basis van deze cijfers kan een school nieuwe doelen stellen..

Bibliotheek op de Basisschool biedt:

1. Personele ondersteuning bij het samenstellen en vormgeven van een schoolbibliotheek
2. Financiële ondersteuning bij de aanschaf van een boekenmeubel
3. Personele ondersteuning bij het introduceren en uitvoeren van leesbevorderingsactiviteiten en het ontwikkelen van een schoolleesplan
4. Financiële en personele ondersteuning bij het invoeren van een uitleen- en leesvolgsysteem
5. Ondersteuning leesbevordering met promotionele acties
6. Scholing leescoördinatoren en opzetten leescoördinatorennetwerk
7. Scholing MBO+ voor uitvoerende bibliotheekmedewerkers
8. Scholing HBO+ voor specialisten jeugd/basisonderwijs

### **Aanpak BiB in Maastricht**

Er is gekozen om in Maastricht de 'Bibliotheek op de basisschool' op twee locaties te starten: één in Maastricht-West en één in Maastricht-Oost. In Maastricht-West betreft het een BiB vestiging voor twee scholen: Markus en Het Palet in Centre Manjefiek Malberg. In Maastricht-Oost een vestiging in basisschool Scharn.

Locatiekeuze Malberg is gemaakt op grond van geografische ligging indien sluiting bibliotheek Malpertuis. Er is gekeken naar omvang school (400 leerlingen) en naar het te verwachten draagvlak binnen de school. Bovendien is er al een bibliotheekaanbod voor beide scholen, dat goed in te passen is in het BiB concept. De locatie zou geschikt kunnen zijn voor een bredere functie van BiB te denken aan een ontmoetingsplaats met collectieaanbod voor specifieke doelgroepen.

De keuze voor Scharn is gemaakt op grond van geografische ligging indien sluiting bibliotheek Heer. Er is gekeken naar het gebruik van bibliotheek Heer door omringende scholen en bs Scharn maakt het meest gebruik van de bibliotheek. Ook het aantal te bereiken leerlingen is groot 450. Aangezien de buurt geen gemeenschapsvoorziening heeft waar wel behoefte aan is zou de locatie geschikt kunnen zijn voor een bredere functie van BiB te denken aan een ontmoetingsplaats met collectieaanbod voor senioren.

Indien een of meerdere van bovengenoemde scholen niet kan of wil voldoen aan de voorwaarden die aan het BiB project verbonden zijn zal een andere basisschool met gewenst profiel in Maastricht worden benaderd.

Bij de keuze worden ook de huidige 8 bibliotheeksteunpunten voor de jeugd in basisscholen meegenomen. Doorontwikkeling naar BiB en indien relevant ontwikkeling van een servicepunt.

Ontwikkelingen in Maastricht: meer dan de basis: BiB-Plus

Indien door bezuiniging de wijkbibliotheken Heer en Malpertuis moeten sluiten is dit de kans voor een verandertraject.. Inzetten op een sterke centrale bibliotheek Maastricht voor iedereen. Voor specifieke doelgroepen kinderen, senioren en laaggeletterden op meerdere plaatsen in de stad een voorziening realiseren. Voor minder mobiele mensen de Boek aan Huis service handhaven en eventueel de regels versoepelen.

Aan de introductie van het nieuwe concept Bibliotheek op de Basisschool (BiB) is onlosmakelijk de wens verbonden om deze locaties of andere locaties in oost en west Maastricht een bredere functie te geven. Te denken valt aan een BiB servicepunt voor senioren en laaggeletterden gekoppeld aan een ontmoetingsfunctie..

We denken aan de volgende scenario's:

Een BiB servicepunt voor senioren met een (wissel)collectie boeken, tijdschriften en kranten. De mogelijkheid bieden om digitaal boeken te bestellen bij andere bibliotheken. Het servicepunt is afhaalpunt voor media van andere bibliotheken en inleverpunt.

Een BiB servicepunt voor senioren met een (wissel)collectie boeken, tijdschriften en kranten in combinatie met een media aanbod speciaal voor laaggeletterden in samenwerking met ROC

Leeuwenborg. De mogelijkheid bieden om digitaal boeken te bestellen bij andere bibliotheken. Het servicepunt is afhaalpunt voor media van andere bibliotheken en inleverpunt.

Een BiB servicepunt digitaal voor senioren zonder boeken, tijdschriften en kranten. De mogelijkheid bieden om digitaal boeken te bestellen bij andere bibliotheken. Het servicepunt is afhaalpunt voor media van andere bibliotheken en inleverpunt.

De uitleenuren nog nader te bepalen. Uitleen en advies door bibliotheektechnische krachten geassisteerd door vrijwilligers.

#### **4. *Het beheer van het roerend cultureel erfgoed gemeente Maastricht***

Het Centre Ceramique is, namens het gemeentebestuur, verantwoordelijk voor het beheer van het roerend culturele erfgoed van de gemeente Maastricht. Uitgaande van de informatie op basis van diverse gesprekken met betrokkenen blijkt dat er veel onduidelijkheid is over deze opdracht. Dat betekent dat in het kader van dit project minimaal de basis van het beheer van het erfgoed wordt vastgesteld. Dat houdt het volgende in:

- ✓ Het gemeentelijk beleid inzake het roerend culturele erfgoed wordt geformuleerd en vastgesteld. Daarmee worden de procedures en criteria gedefinieerd voor het accepteren van roerend cultureel erfgoed dat aan de gemeente wordt aangeboden. Deze criteria kunnen zo nodig ook gebruikt worden voor het eventuele afstoten van (minder waardevol) cultureel erfgoed.  
Voor de uitwerking van dit beleid kan gebruik gemaakt worden van een eerste basale studie die in 2007 is uitgevoerd maar nooit is afgerond.
- ✓ Een basale inventarisatie opstellen van het roerend culturele erfgoed dat de gemeente op dit moment in beheer heeft.
- ✓ Een depotplan uitwerken en vaststellen. Op dit moment wordt gebruik gemaakt van verschillende locaties. De jaarlijkse kostprijs daarvan is ca. € 68.000. Het depotplan heeft als ambitie om een efficiënt huisvestingsplan uit te werken waarbij de kwaliteit van het beheer voldoet aan de minimale normen.

## 5. *Kumulus, continuering dienstverlening met minder financiële middelen*

### *Inleiding:*

Eind augustus 2011 is het project “innovatie en bundeling Kumulus, Centre Ceramique - Natuurhistorisch Museum opgestart. De aanleiding voor het project is het gegeven dat ingrijpende technologische en maatschappelijke ontwikkelingen een ingrijpende impact hebben op het aanbod van de betrokken culturele instellingen Kumulus, Centre Ceramique met als onderdelen de Stadsbibliotheek – het roerend cultureel erfgoed – de stadshal, Natuurhistorisch Museum Maastricht.

Het doel van het project is om voorstellen uit te werken richting een adequate, duurzame en eigentijdse dienstverlening van de betrokken instellingen waarbij tegelijkertijd een drastische financiële taakstelling wordt gerealiseerd.

Zoals de titel van het project het aangeeft, in eerste instantie wordt onderzocht wat vernieuwingsmogelijkheden en noodzakelijkheden zijn van de betrokken culturele instellingen. In deze notitie is de toekomstvisie van de cultuur- en kunsteducatie in Maastricht uitgewerkt. Concreet betreft het de ontwikkelingen van Kumulus.

### *Kumulus, centrum voor kunsteducatie en kunstbeoefening*

Kumulus is het centrum voor kunsteducatie en kunstbeoefening in Maastricht en omgeving. Kumulus heeft als kernopdracht om voor iedereen de culturele carrière mogelijk te maken. Deze opdracht is uitgewerkt in de inrichting van de organisatie. Het aanbod van Kumulus is ingedeeld in 3 pijlers, elk als redelijk zelfstandige afdeling ingericht:

- ✓ *kennismaken en oriënteren* : de afdeling Kaleidoscoop
- ✓ *leren en verdiepen*: de kunstscholen (Muziekschool Kumulus, Beeldende Kunsten Kumulus, Impulse (afdeling ballet en dans van Kumulus), Theaterschool Kumulus, Schrijverschool Kumulus, Kunstverkennen)
- ✓ *doen*: de afdeling KunstActief

Naast deze pijlers is er een beperkt aanbod dat niet tot de kernopdracht behoort maar om praktische redenen bij Kumulus is ondergebracht. Onder meer de Stadsbeiaardier, het SKL (Scholingsnetwerk Kunstencentra Limburg).

Elke pijler heeft een eigen zelfstandige opdracht, maar elke pijler heeft ook de taak om de verbinding met de andere pijlers in stand te brengen en te houden:

- ✓ Op zich is het op een actieve en plezierige manier kennismaken met diverse vormen van kunst en cultuur een doel op zich; de ambitie is dat alle kinderen en jongeren voor hun 18<sup>e</sup> jaar op een positieve wijze kennis hebben gemaakt met meerdere kunstactiviteiten. Deze kennismaking kan leiden tot een oriëntatie op het zelf beoefenen van een kunstdiscipline.
- ✓ Een deel van de betrokken kinderen en jongeren zullen de keuze maken om zich verder te bekwamen in een kunstdiscipline (leren). Talenten zullen ook na enkele jaren doorgaan met zich verder verdiepen en bekwamen, een beperkt aantal daarvan zullen doorstromen naar het kunstvakonderwijs. Anderen zullen als amateur (“liefhebber”) actief blijven.
- ✓ Uiteindelijk is het perspectief om, op welk niveau dan ook, actief kunst te beoefenen. Naar schatting zijn ca. 40 % van de bevolking ouder dan 6 jaar op de een of andere wijze actief betrokken bij het kunst beoefenen; in Maastricht dus ca. 40.000 à 45.000 personen.

### *Maatschappelijke ontwikkelingen en sociaal culturele trends*

Uit het onderzoek van Andries van den Broek (Toekomstverkenning kunstbeoefening 2030, SCP 2010) blijkt dat de omvang van kunsteducatie en kunstbeoefening de komende jaren / decennia niet substantieel zal veranderen. Wel zullen trends als individualisering (detraditionalisering), intensivering etc. invloed hebben op de inhoud en van de kunstbeoefening en de didactiek van de kunsteducatie. De kunstbeoefening zal minder in traditioneel verenigingsverband plaatsvinden en meer in tijdelijke projectvormen. De kunsteducatie zal meer moeten uitgaan van “presentatie” en “beleving”. Daarbij zal zeker bij de basisopleiding meer aansluiting gezocht moeten worden met hypes zoals “Idols”. Eigen (diverse) smaakvoorkeuren van cursisten zijn bepalend voor de aanpak en inhoud van de cursus. (zie ook de paragraaf toekomstverkenning Stadsbibliotheek “sociaal culturele trends, van algemene publieksdiensten naar individu gerichte dienstverlening”).

De pijlers “kennismaken en oriënteren”(Kaleidoscoop) en actieve kunstbeoefening (KunstActief) spelen al in op deze trends. Voor de inhoud en aanpak van de kunsteducatie (de Kunstscholen) zullen genoemde trends de nodige consequenties hebben. Met name voor ballet / dans en jeugdtheater / musical geldt dat de aanpak al gericht is op het samen “doen, beleven” en presenteren. Voor de afdeling beeldende kunsten zullen de meer traditionele teken-, schilderlessen, lessen beeldhouwen lessen zich moeten aanpassen aan nieuwe trends waarbij de mogelijkheden van digitale kunsten meer en meer betrokken zullen worden. Vooral het individuele muziekonderwijs zal zich moeten vernieuwen door met name in de basisopleiding meer aan te sluiten bij de persoonlijke voorkeuren van de cursisten en veel meer mogelijkheden te bieden met groepslessen en samenspel. Daar ligt overigens ook de “meerwaarde” van de muziekschool ten opzichte van het particuliere muzieklessen aanbod.

Naast de bovengenoemde sociaal culturele trends zijn er twee belangrijke ontwikkelingen te benoemen die gevolgen hebben voor de inrichting en inhoud van het aanbod van de kunstscholen: de demografische ontwikkelingen en een veranderend maatschappelijk draagvlak.

Cijfermatig is de bevolkingskrimp niet in Maastricht doorgezet, dit in tegenstelling tot de rest van Zuid Limburg. Het aantal inwoners blijft stabiel rond de 120.000 (groeit de laatste jaren zelfs weer licht). Daarentegen, de samenstelling van de bevolking veranderd wel substantieel. Er is sprake van ontgroening (met consequenties voor de scholen voor primair en voortgezet onderwijs) en vergrijzing. De stad Maastricht ontwikkelt zich van een oude industriestad naar een kennisstad. Daarnaast is het opvallend dat in Maastricht ca. 31.000 niet Nederlanders wonen. Een groot deel daarvan zijn de buitenlandse studenten die steeds meer hun weg naar de UM vinden. De kunstscholen zullen deze ontwikkelingen moeten vertalen naar het aanbod voor specifieke doelgroepen (bevolkingssegmenten).

In 2008 vierde de muziekschool van Kumulus haar 125-jarig bestaan. De stedelijke muziekschool is in Maastricht altijd een hooglijk gewaardeerd instituut geweest dat aan de basis stond van onder meer het conservatorium in Maastricht, het LSO, Intro in situ. Ook de andere kunstscholen van Kumulus hebben een belangrijke plek in het kunsteducatieve aanbod in de stad e.o.

De kunstscholen van Kumulus staan voor een aantal “waarden”, zoals: continuïteit, diversiteit, kwaliteit. Uitgaande van de maatschappelijke opdracht (+financiering) staan de instellingen met name ook voor een aanbod dat in principe “toegankelijk” is voor elke inwoner van Maastricht. Toegankelijk wil zeggen: zonder financiële drempels en zonder culturele barrières.

In het kader van dit project wordt gepleit voor een ontwikkeling waarbij met name deze maatschappelijke waarde van toegankelijkheid wordt behouden. De kunstscholen moeten in eerste instantie een laagdrempelige, toegankelijke “basisopleiding” bieden.

### *Toegankelijke brede basisvoorzieningen*

Om de toegankelijkheid ook daadwerkelijk te borgen moet het aanbod, vooral voor kinderen gemakkelijk bereikbaar zijn. Enerzijds moeten de hoogwaardige stedelijke voorzieningen behouden blijven, anderzijds wordt de bereikbaarheid verbeterd door enkele breed toegankelijke wijkvoorzieningen (bij voorkeur gekoppeld aan scholen en “kindcentra”) op te zetten.

Deze wijkvoorzieningen kunnen de basisopleiding verzorgen. Basis kan hier ruim geïnterpreteerd worden: een opleiding van enkele jaren (prioriteit basisschool leerlingen). Het aanbod kan per stadsdeel aangepast worden aan specifieke kenmerken van de bevolkingssamenstelling.

De stedelijke voorzieningen zijn eerder gericht op cursisten die na een meer brede basisopleiding door willen gaan. Met name ook de specifieke talentopleidingen en toe leidingen naar het hogere kunstvakonderwijs kunnen in de stedelijke voorziening worden gerealiseerd.

### *Samenwerken en afstemmen met het particuliere initiatief*

De kunstscholen van Kumulus hebben als meerwaarde voor de stad dat de voorzieningen op het gebied van het brede veld van kunsteducatie aanwezig zijn. Dat biedt de garantie van een divers aanbod, van continuïteit, van kwaliteit en toegankelijkheid. Het is wenselijk dat deze voorzieningen en garanties behouden blijven.

Ook in Maastricht is er, naast het aanbod van Kumulus, de laatste decennia een behoorlijk breed aanbod van zelfstandig werkende kunsteducatieve docenten gegroeid. De vraag is of en hoe er een betere samenwerking en afstemming tussen het aanbod van Kumulus en het aanbod op de vrije markt gerealiseerd kan worden. Geen concurrentie, wel samenwerking en afstemming moet het devies voor de komende jaren worden.

Kumulus zal zich daarbij met name moeten richten op het realiseren van een aanbod dat niet door de vrije markt wordt opgepakt of waarvan de maatschappelijke relevantie zodanig erkend wordt dat in deze tijden van zuinigheid een financiële ondersteuning toch als belangrijk en noodzakelijk wordt beoordeeld.

Door deze aanpak kunnen de kunstscholen van Kumulus in de toekomst een positie krijgen waarbij Kumulus de “regierol” op zich neemt waarbij de continuïteit, de diversiteit en de toegankelijkheid van het brede veld van kunsteducatie in Maastricht wordt gegarandeerd. Daarbij hoeven de kunstscholen niet altijd zelf het aanbod uit te voeren.

De volgende meer concrete mogelijkheden van afstemming en samenwerking betreffende het buitenschoolse kunsteducatieve aanbod van Kumulus met het particuliere, niet gesubsidieerde kunsteducatieve aanbod zijn:

- ✓ De algemene brochure van de kunstscholen van Kumulus behandelt het totale aanbod in de stad en omgeving; op de website van Kumulus is, naast het eigen cursorische aanbod, ook het aanbod van zelfstandige docenten opgenomen
- ✓ Zelfstandige aanbieders kunnen ook, tegen een kleine / symbolische huurprijs, gebruik maken van de accommodatiefaciliteiten van Kumulus. Dit geldt zowel voor het uitvoeren van lessen / cursussen als van presentaties / uitvoeringen.
- ✓ Cursisten van zelfstandige aanbieders kunnen ook gebruik maken van specifieke activiteiten, zoals ondermeer de specifieke muziektheorielessen voor cursisten die willen doorstromen naar een muziekconservatorium.
- ✓ Het zwaartepunt van de medefinanciering van met name het muziekonderwijs komt te liggen op kennismaken, oriënteren en basisopleiding. Daarmee wordt de basis van de kunsteducatie breed toegankelijk gemaakt. Voor verder leren en verdiepen zijn de tarieven van Kumulus niet concurrerend met het particuliere aanbod.

### *Binnenschoolse kunsteducatie en buitenschoolse kunsteducatie*

Er wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen binnenschoolse en buitenschoolse kunsteducatie. Van oudsher richten de kunstscholen zich op de buitenschoolse kunsteducatie. De afdeling Kaleidoscoop verzorgt de kunsteducatieve activiteiten.

In het algemeen kan gesteld worden dat de elementaire basis voor het kennismaken en oriënteren op kunstactiviteiten binnen het primaire onderwijs plaats (zouden moeten) vinden en dat het buitenschoolse kunsteducatieve aanbod daarop aansluit met een basis, en vervolgens verdiepende, kunsteducatieve opleiding.

Met de binnenschoolse kunsteducatie in het primaire onderwijs worden alle kinderen bereikt. Maatschappelijk gezien is dit een belangrijk uitgangspunt. Immers, een overheidsdoelstelling is dat alle kinderen en jongeren op een actieve en plezierige wijze met één of meerdere kunstvakken in aanraking komen. Door de “buitenschoolse” kunsteducatieve activiteiten aantrekkelijk te maken, zowel inhoudelijk als financieel (zie basisopleiding hierboven) wordt de doorstroming van kinderen naar de buitenschoolse activiteiten bevorderd.

### *Het beschikbaar budget gebruiken voor laagdrempelige basisopleidingen*

Voor de overheidsfinanciering van kunsteducatieve activiteiten van Kumulus kunnen de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

- ✓ Voor het aanbod binnenschoolse kunsteducatie (onder meer “Toon je Talent”) wordt voorgesteld om dit voor een groot deel te blijven financieren omdat daarmee alle kinderen wordt bereikt.
- ✓ Betreffende het buitenschoolse kunsteducatieve aanbod worden de variabele kosten (loonkosten docenten, materiaalkosten) gefinancierd uit de cursustarieven. (Daarbij kan een differentiatie worden toegepast waarbij de cursustarieven voor kinderen onder de kostprijs worden bepaald en cursustarieven voor ouderen boven de kostprijs worden vastgesteld met als resultaat dat totale variabele kosten gedekt worden uit de cursusinkomsten)
- ✓ Voor het muziekonderwijs geldt een afwijking op bovenstaande uitgangspunt . Het muziekonderwijs wordt doorgaans individueel, of in zeer kleine groepjes uitgevoerd. Daardoor zijn de variabele kosten (met name de loonkosten) erg hoog, waardoor het muziekonderwijs in vergelijking met het meer klassikale aanbod van de andere kunstscholen erg duur is en voor een deel met overheidsgelden wordt gefinancierd. Mede samenhangend met de financiële crisis worden de hoge kosten en daarmee de hoge subsidiering van deze individuele activiteiten ter discussie gesteld. Geadviseerd wordt om de basisopleiding te blijven mede financieren. Daarmee wordt voor ieder kind in principe buitenschools kunstonderwijs toegankelijk gemaakt. Deze medefinanciering wordt in de loop van de jaren afgebouwd.
- ✓ Voor 18 jaar en ouder is er voor het muziekonderwijs geen medefinanciering meer van de variabele kosten
- ✓ Door voor het muziekonderwijs de medefinanciering na de basisopleiding geleidelijk af te bouwen verdwijnt de financiële concurrentie met het particuliere aanbod van zelfstandig werkende docenten. Daarmee kan voor de buitenschoolse kunsteducatie worden gezocht naar een afstemming met het particuliere initiatief. Dat betekent dat de muziekschool van Kumulus zich concentreert op het basisaanbod. Het particulier aanbod kan ook (tegen geringe vergoedingen) gebruik maken van de accommodaties van Kumulus.

### *Talentopleidingen*

Alle kunstscholen van Kumulus hebben een zogenaamde “talentopleiding”. Deze specifieke cursussen maken het jongeren mogelijk om te onderzoeken of eventueel een kunstvakopleiding een aantrekkelijk perspectief is. Deze talentopleidingen zijn daarbij tevens gericht op het ontwikkelen van de talenten die het mogelijk moeten maken om toegelaten te worden aan het kunstvakonderwijs.



## **6.      *Natuurhistorisch Museum Maastricht***

De ontwikkelingen van het Natuurhistorisch Museum behoorden niet tot de scope van dit project. Daar het museum onder één directie en bedrijfsvoering valt met het Centre Ceramique wordt hier toch kort ingegaan op ontwikkelingen omtrent dit museum.

Het Natuurhistorisch Museum Maastricht heeft al 100 jaar zijn eigen, gewaardeerde plek in de stad Maastricht. Opvallend is dat het museum jaarlijks een constant aantal bezoekers trekt van ca. 30.000.

Ook het museum ondervindt de impact van de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en sociaal culturele trends (zie hiervoor ook paragraaf over ontwikkelingen stadsbibliotheek). Hoewel minder ingrijpend dan de stadsbibliotheek. Met behulp van de toenemende digitale mogelijkheden kan van het bezoek aan het museum meer een “belevens” maken. het blijven aandachtspunten die continue aandacht vragen, ondanks de relatief beperkte middelen.

Voor het museum kunnen een viertal scenario’s worden onderscheiden:

1. Doorgaan op huidige weg, vernieuwing in presentaties doorvoeren, de educatieve functie verder uitbouwen
2. Het museum blijft voort functioneren maar zal actief bijdragen aan de ontwikkelingen van het GEO-project in het Enci gebied ten zuiden van de stad (2019 / 2020)
3. Het museum wordt tzt (ca. 2020) ondergebracht in het GEO-project in het Enci gebied.
4. Het museum wordt opgeheven. Het bijzondere deel van de collectie betreffende het Maastrichtien wordt ondergebracht in het Centre Ceramique. De andere delen van de collectie worden elders in Natuurhistorische collecties ondergebracht.

## **7.      *Samenwerking en integratie: Een forum voor informatie, kennis en cultuur.***

De opdracht van het project om een bundeling te onderzoeken leidde inmiddels in de “wandelingen” tot het voldongen feit: Kumulus en het Centre Ceramique / NHM gaan fuseren. Het feit dat de directie van Kumulus tijdelijk wordt waargenomen door de directeur van het Centre Ceramique / NHM versterkt de opinie: er komt een fusie. Er is dus weinig sprake van weerstand tegen een fusie. Blijkbaar wordt door iedereen dat als iets positiefs en als een meerwaarde ervaren. De vraag blijft vervolgens over: wanneer ?

Oorspronkelijk was de planning om eerste een verkenning uit te voeren die leidde tot een aantal bevindingen (fusie, innovatie, bezuinigingen) die als “input” voor de voorjaarsnota 2012 gebruikt kunnen worden. Vervolgens een bedrijfsplan 2013 – 2016 uitgewerkt kunnen worden met als intentie om per 1 januari 2013 een fusie te realiseren.

Inmiddels zijn de inzichten hieromtrent gewijzigd. Voorgesteld wordt om de formele besluitvorming betreffende een fusie op korte termijn te nemen, april 2012. Dit kan in eerste instantie een formeel besluit zijn zonder al te veel consequenties daar de betrokken culturele organisaties één werkgever hebben: de gemeente Maastricht. De intentie is om vervolgens de directeur snel te benoemen met als opdracht om voor 1 januari 2013 een reorganisatie en integratie te implementeren en voor de nieuwe organisatie een bedrijfsplan 2013 – 2016 uit te werken.

In Nederland zijn er nog betrekkelijk weinig voorbeelden van een dergelijke fusie. Op een aantal plaatsen (bekend voorbeelden zijn, Leiden, Hoofddorp / Haarlemmermeer, Ede, Breda, Schunck

Heerlen ) zijn een aantal culturele instellingen ondergebracht in één gemeenschappelijk gebouw. Dan blijkt dat het op zich zelfstandig werkende instellingen zijn die gemeenschappelijke zaken behartigen, met name op het gebied van facilitaire diensten. Er zijn weinig voorbeelden van een echte integratie van een Centrum voor de Kunsten met een openbare bibliotheek. Wanneer men een dergelijke integratie verder onderzoekt dan blijkt al snel dat de dienstverlening en de daarmee samenhangende primaire processen van een bibliotheek erg verschillen van die van een Centrum voor de Kunsten. Uit de verkenning blijkt dan ook dat de meerwaarde in eerste instantie gezocht moet worden op het gebied van de bedrijfsvoering: één directeur, één manager bedrijfsvoering, één bedrijfsbureau, één facilitaire dienst. Dit leidt tot een grotere mate van efficiëntie en is daarboven een middel om financiële taakstellingen te realiseren.

De ambitie van het project lag echter hoger en het besef groeide dat een bundeling van de betrokken organisaties meer moet gaan opleveren dan een optelsom (een "Kumulus") van verschillende functies onder één directie. De uitdaging van het project "innovatie en bundeling Kumulus – Centre Ceramique" was om, rekening houdend met de maatschappelijke ontwikkelingen en de noodzaak tot bezuinigen, een verkenning uit te voeren met als doel een beeld te schetsen van een nieuwe, *toekomst bestendige culturele organisatie*. Een organisatie die een volwaardige bijdrage levert aan de ambities van de stad Maastricht zoals deze zijn verwoord in de stadsvisie 2030, zoals deze tot uiting komen in de ontwikkeling van Maastricht als kennisstad met zijn universiteit, het academisch ziekenhuis, Vodafone, het Brainport-project etc. en zoals deze met het project Maastricht Culturele hoofdstad 2018 tot uiting komen.

Deze verkenning leidt tot de aanbeveling om een fusie van de betrokken culturele organisaties te realiseren en daarmee een nieuwe culturele organisatie in Maastricht op de kaart te zetten. De ambitie van deze nieuwe culturele organisatie is om voor de stad een **"Forum voor informatie en kennis over maatschappij en cultuur"** te worden. Dit is, met name in de combinatie, een nieuwe functie in de stad waarmee alle bestaande functies op het terrein van kunst- en cultuureducatie en participatie, de Stadsbibliotheek, de Stadshal en het natuurhistorisch erfgoed, worden gebundeld - en waar mogelijk - worden verbonden met andere organisaties op dit terrein (zoals RTV Maastricht). Daarmee wordt een, voor de stad, vitale functie op het gebied van informatievoorziening en educatie over maatschappij en cultuur, kunsteducatie en participatie behouden. Het gebouw Centre Ceramique zal daarbij als herkenbaar centrum en icoon fungeren.

De nieuw te vormen culturele organisatie, het Forum voor informatie, kennis en cultuur, biedt een laagdrempelige toegang voor alle burgers van Maastricht en stelt hen in staat om zich te informeren, te leren op velerlei terreinen, om actief te participeren in de culturele en maatschappelijke actualiteit in de stad. Anders gezegd, de nieuwe organisatie is een basisvoorziening die zorgt voor goed cultureel burgerschap.

Naast goed bereikbare informatie en de mogelijkheden om zich actief te verdiepen in kunst en cultuur zal ook de actieve deelname in de vorm van debatten, tentoonstellingen e.d. in de stadshal een scherper profiel krijgen.

Het voorstel is om op korte termijn formeel een fusie tussen de betrokken culturele instellingen (Centre Ceramique - Natuurhistorisch Museum en Kumulus) te realiseren. Deze fusie vormt de basis voor een nieuwe geïntegreerde culturele organisatie die het "beeld" van het forum voor informatie, kennis en cultuur in de praktijk brengt. Door een reorganisatie door te voeren naar één gemeenschappelijke managementstructuur ontstaat er een organisatie die verder gaat dan een simpele optelsom van de huidige functies van de betrokken culturele organisaties. Deze nieuwe managementstructuur wordt gevormd door een vijftal pijlers of programmalijnen:

- **Informatie bieden,**
- **Educatie mogelijk maken,**
- **Maatschappelijke participatie bevorderen,**
- **Hoogwaardige presentaties verzorgen,**
- **Een professionele en ondernemende bedrijfsvoering realiseren.**

Met deze fusie worden de directies en de bedrijfsbureaus van de twee betrokken organisaties, het Centre Ceramique en Kumulus, geïntegreerd. Dit leidt tot een nieuwe organisatie met één directeur, één manager bedrijfsvoering, één geïntegreerd bedrijfsbureau met de verschillende bedrijfsmatige functies en vier managers (informatie, educatie, participatie en presentatie).

Met deze integratie kan een versterking en professionalisering van de bedrijfsvoering en de verschillende staffuncties (met name marketing en communicatie) worden nagestreefd.

Een verder voordeel is te vinden in het strategische beleid van betrokken culturele instellingen. Kumulus kiest voor een centrale vestiging met daarnaast een beperkt aantal goed ingerichte decentrale vestigingen, bij voorkeur in enkele scholen voor primair onderwijs / kindcentra. Eén van de mogelijkheden van de Stadsbibliotheek om de financiële taakstelling op te vangen is het sluiten van de wijkfilialen Malpertuis en Heer. Om voor specifieke doelgroepen toegankelijk te blijven heeft de Stadsbibliotheek het voornemen om, naast de hoogwaardige centrale vestiging in het Centre Ceramique, zogenaamde “bieb-service faciliteiten” uit te bouwen. Voor een deel zou dit geïntegreerd kunnen worden met de decentrale plekken van Kumulus.

In deze verkenning wordt ervoor gepleit om het Centre Ceramique als een soort verzamelgebouw te ontwikkelen onder de gemeenschappelijke slogan: “een forum voor informatie, kennis en cultuur”. Verschillende culturele instellingen, organisaties en activiteiten kunnen ondergebracht worden in dit prachtige gebouw. Eén van die instellingen is de Stadsbibliotheek. Ook de afdelingen van Kumulus, Kaleidoscoop en KunstActief kunnen deel uit gaan maken van dit forum en daarmee het imago van het Centre Ceramique als forum voor informatie, kennis en cultuur versterken. Kaleidoscoop en het aanbod schoolbibliotheek van de stadsbibliotheek kunnen een gemeenschappelijke “front office” ontwikkelen.

## **8. Accommodatiebeleid**

*Centre Ceramique: “een forum voor informatie, kennis en cultuur”*

Het Centre Ceramique is één van de iconen in de stad met stedelijke/ regionale functies. Het is een open gebouw, er zijn open ruimtes van het souterrain tot en met de vierde etage. De etages vijf en zes zijn daarentegen afgesloten ruimtes met een eigen opgang.

In de praktijk is tot nu toe het gebouw Centre Ceramique synoniem met de Stadsbibliotheek. Het Centre Ceramique is de stadsbibliotheek. Echter, als gevolg van de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zal de centrale vestiging van de stadsbibliotheek in het Centre Ceramique kleiner worden, dus minder vloeroppervlak nodig hebben, te beginnen met het ontruimen van het souterrain per 1 januari 2013. De stadsbibliotheek wordt daarmee eerder één (wel een belangrijke) van de gebruikers van het gebouw Centre Ceramique. Daarmee wordt het gebouw beschikbaar voor meer gebruikers.

Als gevolg van de open verbindingen tussen de verschillende etages zal de invulling van het gebouw moeten gebeuren op basis van een duidelijk gewenst gemeenschappelijk imago waar alle betrokken gebruikers aan bijdragen. De verschillende organisaties en functies in het gebouw zullen elkaar moeten versterken, synergie moeten ontwikkelen. Het gebouw zal daarbij ook het centrale “icoon” worden van de nieuw gefuseerde culturele organisatie. Het gemeenschappelijk devies van de nieuw

te vormen culturele organisatie en daarbij ook van het gebouw Centre Ceramique is: **“Een Forum voor informatie, kennis en cultuur”**.

De nieuwe organisatie en elke (nieuwe) zelfstandige gebruiker van het gebouw draagt bij aan dit gemeenschappelijke forum.

De stadsbibliotheek blijft de grootste gebruiker van het Centre Ceramique. Daarnaast kan een netwerk van kleinere organisaties/gebruikers bijdragen aan dit forum. Daarbij valt te denken aan organisaties als: KunstActief (afdeling voor ondersteuning amateurkunsten van Kumulus), Kaleidoscoop (expertise en bemiddelingsorganisatie voor het onderwijs en buurten van Kumulus), code 043 (jongerenorganisatie ter ondersteuning van evenementen van jongeren), secretariaat KOM (Kultureel Overleg Maastricht), RTV-Maastricht, gemeentelijk loket Evenementen, loket Europa, etc...

#### *Kumulus*

In deze “verkenning” wordt geadviseerd om het strategische beleid te focussen op een “laagdrempelige basisvoorziening kunsteducatie” voor kinderen. Dat betekent dat er gekozen wordt om verspreid in de stad een (beperkt) aantal voorzieningen in kindcentra onder te brengen. Het voornemen is om de afdelingen Kaleidoscoop en KunstActief onder te brengen in het Centre Ceramique.

Kumulus heeft op dit moment in Maastricht een drietal accommodaties, naast de accommodaties van de Kunstketel (samenwerkingsproject met Trajekt). Het betreffen:

- St. Maartenspoort, De Muziekschool Kumulus inclusief een ruime balletvoorziening
- Herbenusstraat, Beeldende Kunsten – Theaterschool – Impulse (ballet en dans)
- Brusselsestraat, Impulse (ballet en dans)

Het volgende wordt voorgesteld:

#### *Muziekschool, ruimte creëren voor de Muziekgieterij:*

De druk op de roostering van leslokalen zal verminderen met de ontwikkeling van “dependances” ten behoeve van de basisopleidingen verspreid over de stad. Dit betekent dat het in principe mogelijk wordt om een deel van het gebouw beschikbaar te stellen voor “oefenruimtes” van de Muziekgieterij. Er van uitgaande dat de podiumfunctie van de Muziekgieterij ondergebracht kan worden in de “platte zaal” (ca. 50 meter verwijderd van de muziekschool).

#### *Herbenusstraat:*

Handhaven, zo mogelijk vrijkomende ruimten (Kaleidoscoop, code 043) inrichten voor muziekonderwijs.

#### *Brusselsestraat:*

In de Brusselsestraat worden een tweetal ballet en danszalen gehuurd. Te onderzoeken of door de decentrale basisopleidingen en een optimaal gebruik maken van de ballet en dansvoorzieningen in zowel de Herbenusstraat als de muziekschool kan deze voorziening kan worden afgestoten.

## **9. Bedrijfsvoering : efficiëntie en taakstellende bezuinigen**

De overheidsfinanciën zijn met de financiële crisis in 2008 krappere geworden. Dit is sinds 2010 ook bij de gemeentelijke overheden echt waarneembaar. Verwacht mag worden dat er structureel voor een langere termijn minder financiële middelen beschikbaar zullen zijn voor het realiseren van maatschappelijke taken, dus ook voor openbare bibliotheken. Gemeenten zijn gedwongen om zwaar

te bezuinigen daar waar op basis van eigen beleid dat mogelijk is. Enerzijds wordt daarbij ingegrepen op de ambtelijke formatie, anderzijds staan de zogenaamde “niet-wettelijke” beleidstaken in het oog van de storm. Deze niet-wettelijke taken zijn vooral te vinden binnen de beleidsgebieden welzijn, sport, kunsten, cultuurparticipatie en ook de openbare bibliotheken.

De gemeente Maastricht heeft in de voorjaarsnota 2011 het financiële beleid voor de komende periode uitgewerkt met de nodige consequenties voor de instellingen die betrokken zijn bij het project “innovatie en bundeling Kumulus – Centre Ceramique / NHMM). Deze instellingen moeten uiteindelijk vanaf 2012 tot en met 2018 in totaal een financiële taakstelling realiseren van bijna 1.7 miljoen Euro. Daarbij is een onderscheid te maken tussen de efficiëntie taakstelling: de “burgers” merken niets van een interne efficiëntie maatregel, en een effectieve financiële taakstelling: snijden in de dienstverlening.

Voor de bij het project betrokken culturele organisaties, en daarmee voor de per 1 januari 2013 nieuw te vormen culturele organisatie zijn de volgende concrete taakstellingen vastgesteld:

○ Taakstelling efficiency Kumulus:	€ 548.000
○ taakstelling efficiency CC/NHM:	€ 645.000
○ taakstelling project innovatie en bundeling:	€ 500.000
Totaal:	€ 1.693.000.

De financiële bijdrage van de gemeente Maastricht bedraagt in 2011 (afgeronde cijfers):

○ Kumulus:	€ 3.500.000
○ Centre Ceramique	€ 6.500.000
○ Natuurhistorisch Museum	€ 700.000
Totaal:	€ 10.700.000

Dat betekent dat voor deze drie culturele instellingen er, over de periode 2012 tot en met 2018, een financiële taakstelling is vastgesteld van ca. 15 % van de gemeentelijke financiering in 2011.

Bij het vaststellen van dit percentage moet rekening worden gehouden met het gegeven dat een deel van het budget niet direct beïnvloedbaar is. Het betreft met name de (hoge) kosten voor de shared services van de gemeente Maastricht en de accommodatiekosten. In feite is het percentage in relatie tot de beïnvloedbare kosten veel hoger.

Om aan te geven welk impact de financiële taakstellingen zouden kunnen hebben op de nieuwe culturele organisatie dan kan gesteld worden dat als het volledige bedrag gevonden zou worden door het reduceren van de personeelskosten dat dan, rekening houdend met de hoge deeltijdfactor, er zo'n 60 tot 80 personen zouden moeten afvloeien. Het mag duidelijk zijn dat dit niet te realiseren valt via de efficiëntie taakstellingen.

#### *Financiële taakstellingen en innovatie*

Van belang is om bij voorbaat te vermelden dat de betrokken instellingen geconfronteerd worden met ingrijpende ontwikkelingen en trends. Dat betekent dat naast bezuinigen er ook absoluut aandacht moet zijn voor innovatie en vernieuwing. Naast financiële taakstellingen moeten er ook budgetten worden vrijgemaakt voor vernieuwing, verbetering en innovatie. Een voorbeeld hiervan is: financiële middelen die vrijkomen door oefenruimten van de Muziekgieterij onder te brengen in de muziekschool kunnen worden gebruikt voor de inrichting en exploitatie van decentrale faciliteiten van de kunsteducatieve activiteiten in “kindcentra”.

### *Financiële taakstelling van € 500.000 per 1 januari 2013*

Bij de projectopdracht is bepaald dat een financiële taakstelling per 1 januari 2013 van € 500.000 moet worden gerealiseerd. Dit is realiseerbaar door :

1. Sluiting wijkfilialen Stadsbibliotheek:	200.000
2. Krimp stadsbibliotheek (collectiebudget + formatie):	200.000
3. Tariefsverhoging kunstscholen Kumulus	100.000

#### *Ad. 1. Sluiting wijkfilialen:*

Op basis van de financiële exploitatiegegevens 2011 is de taakstelling van € 200.000 te realiseren door:

##### *Heer:*

- vervallen Huur / Beheerskosten	18.700
- reductie personeelskosten	128.300

##### *Malpertuis:*

- vervallen Huur / Beheerskosten	27.860
- reductie personeelskosten	124.160

Totaal:	299.020
---------	---------

De sluiting van de twee wijkfilialen levert dus € 300.000 op. Daarvan wordt € 100.000 beschikbaar gesteld voor het verder uitbouwen van de specifieke bibservice faciliteiten. De jaarlijkse kosten van een schoolbibliotheek worden geschat op gemiddeld € 15.500.

#### *Ad. 2. Krimp stadsbibliotheek:*

Een van de conclusies van de toekomstverkenning van de stadsbibliotheek was dat de bibliotheek door gaat groeien naar een kleinere, aantrekkelijke culturele instelling. Met name de informatiefunctie, en daarmee de non-fictie afdelingen zullen kleiner worden.

De krimp leidt tot een

- reductie personeelkosten	105.000
- reductie mediabudget	95.000

Totaal:	200.000
---------	---------

#### *Ad. 3. Tariefsverhoging kunstscholen Kumulus*

De bezuinigingstaakstelling van Kumulus wordt gerealiseerd door een algemene tariefsverhoging van de cursussen met 10 %, waarvan ca. 5 % een compensatie is voor indexering, extra werkgeverskosten, relatief hoge inschaling docenten. Met deze tariefsverhoging is voor het cursusseizoen 2012 – 2013 ca. € 70.000 als taakstelling te realiseren. De overige € 30.000 is te realiseren door aanpassing van het tarievenbeleid 2013 – 2014.

De fusie van het CC/NHM met Kumulus maakt het mogelijk om 1.0 fte directiefunctie (formeel formatieplaats directeur Kumulus) te schrappen. Dit, inclusief de integratie van de betrokken bedrijfsbureaus, levert een efficiëntie taakstelling van ca. € 100.000 per 2013.

## **10. Vervolgstappen fusie Kumulus – Centre Ceramique / Natuurhistorisch Museum**

Het vervolg kan in een drietal onderdelen worden benoemd:

### **1. Fusie en implementatie:**

1. Presentatie + overleg over de aanbevelingen MT beleid en ontwikkeling (14 maart)
2. Presentatie + overleg over de aanbevelingen directieteam (26 maart)
3. Presentatie + overleg over de aanbevelingen met wethouder cultuur (29 maart)
4. Presentatie aanbevelingen college (?)/ College informeren over voorgenomen besluit fusie
5. Besluit directieteam / gemeentesecretaris fusie (april)
6. OR schriftelijk informeren over besluit fusie + aankondiging adviesaanvraag reorganisatieplan (april)
7. Bemensing directiefunctie nieuwe culturele instelling conform geldende procedures (april / mei)
8. Opstellen van concept reorganisatieplan o.l.v. de directeur fusieorganisatie (mei )
9. Advies aanvraag OR (juni)
10. Vaststellen reorganisatieplan(juni / juli)
11. Bemensing nieuwe functies en gewijzigde functies conform geldende procedures (juli / september)
12. Opstellen van concept bedrijfsplan 2013 – 2016 (oktober / december)
13. Vaststellen bedrijfsplan (december)

### **2. Politieke besluitvorming**

Opnemen in de voorjaarsnota 2012 / discussie besluitvorming raad (Juni 2012)

- fusie -> Forum voor informatie, kennis en cultuur
- Stadsbibliotheek: hoogwaardige, goed bereikbare centrale vestiging + “biebservice faciliteiten” / sluiten wijkfilialen
- Kumulus: decentrale basisopleidingen – tarievenbeleid
- Realisatie financiële taakstelling € 500.000

### **3. Realisatie / “handen uit de mouw”**

Start concrete uitvoeringsprojecten met ingang van 1 april 2012:

- nieuw uitwerken + vaststellen nieuw dienstverleningsconcept Centre Ceramique
- ingrijpende sanering collectie
- uitwerken + vaststellen winkelconcept
- overleg voeren met potentiële nieuwe gebruikers Centre Ceramique
- nieuwe inrichting CC uitwerken, vaststellen en realiseren
- .....
- inrichting Muziekschool Kumulus met oefenruimtes / productieruimte Muziekgieterij
- inrichting decentrale accommodaties kunsteducatie in “kindcentra”
- onderzoek Impulse Brusselsestraat
- nieuw tarievenbeleid
- .....

## **Bijlage 11.**

### **Project innovatie en bundeling Kumulus – Centre Ceramique**

#### **Projectopdracht**

Status: Definitief  
Versie: 1.0. JT/270511

Naam project: **Onderzoek naar mogelijkheden tot innovatie en bundeling Kumulus – Centre Ceramique**

Bestuurlijke opdrachtgever: Wethouder Jacques Costongs  
Ambtelijke opdrachtgever: Tiny Beenackers  
Direct belanghebbende resultaten van project: Eric Wetzels  
Projectmanager: Jan Tuinstra

---

#### ***Probleemstelling:***

Maatschappelijke ontwikkelingen, met name digitalisering en medialisering, hebben impact op kunsteducatie, cultuurparticipatie, bibliotheken, musea. Er is behoefte aan een onderzoek naar een toekomstvisie op betreffende gebieden.

Daarmee samenhangend dient er, als gevolg van de financiële crisis, door de gemeente Maastricht een ingrijpende bezuiniging gerealiseerd te worden op de financiering van de gemeentelijke culturele instellingen, in het bijzonder Kumulus / Centre Ceramique – Natuurhistorisch Museum.

---

#### ***Doelstelling:***

Met minder financiële middelen van de gemeente Maastricht een dienstverlening op het gebied van de openbare stadsbibliotheek en cultuurparticipatie (zijnde: kunsteducatie binnen- en buitenschools, media-educatie, erfgoededucatie en amateurkunsten) realiseren die beter aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen op middenlange termijn (5 tot 10 jaar).

---

#### ***Resultaten:***

- een strategische visie voor langere termijn voor Kumulus / CC-NHMM
  - een geïntegreerde bedrijfsplan Kumulus / CC-NHMM voor middenlange termijn (perspectief is 5 jaar)
  - een substantiële bezuiniging van tenminste € 500.000 (bedrag taakstelling is vastgesteld in kaderbrief 2011) op de beschikbare gemeentelijke financiële middelen ten behoeve van Kumulus / CC-NHMM
  - implementatie op onderdelen van het nieuwe geïntegreerde bedrijfsplan
-



Een belangrijk onderdeel van bovenstaande resultaten zal een voorstel zijn voor het effectiever gebruik van de accommodaties van zowel Kumulus als het CC-NHMM.

---

**Projectafbakening (scoop):**

Het project is in eerste instantie gefocust op de werkgebieden van de twee gemeentelijke organisaties Kumulus / CC. Deze werkgebieden zijn:

- Cultuureducatie (kunsteducatie, erfgoededucatie, media-educatie in en rond het onderwijs en buurten)
- Buitenschoolse kunsteducatie (brede werkgebied cursussen kunsteducatie)
- Amateur-Kunsten en volkscultuur
- Bibliotheek
- Stadshal functie
- Gemeentelijk roerend cultureel erfgoed
- Natuur Historisch Museum

Daarnaast kunnen in de eerste periode van de projectrealisatie onderzocht worden of de focus breder gesteld kan worden. Aan de orde komen onder meer:

- regionalisering
- samenwerken op het gebied van de bedrijfsvoering met het Theater a/h Vrijthof
- het aangaan van allianties met andere partners ten behoeve van der realisatie van de bovengenoemde resultaten
- ....

Het onderzoek naar een transitie van het NHMM naar het Enci-gebied behoort niet tot de focus van het project.

---

**Randvoorwaarden:**

- Het management / de medewerkers van zowel Kumulus als het CC-NHMM zijn beschikbaar voor werkzaamheden in het kader van het project uit te voeren. De projectmanager kan het management / de medewerkers van beide organisaties opdrachten geven tot het verrichten van werkzaamheden voor het project.
  
  - De projectmanager zal huidige ontwikkelingen binnen de betrokken organisaties zorgvuldig beoordelen en betrekken bij het onderzoek
- 

**Globale planning:**

- Initiatieffase: april – mei 2011  
Resultaat: vaststelling projectopdracht door stuurgroep
- Formele start: De formele startdatum van het project is 22 augustus (= *feitelijke startdatum van het cursusseizoen van Kumulus*); op dezelfde datum krijgt de directeur CC-NHMM de opdracht om de directiefunctie voor Kumulus op zich te nemen.
- Opstartfase: augustus – september 2011

- Projectrealisatie: Resultaat: vaststelling projectplan door stuurgroep  
oktober 2011 – oktober 2012  
Resultaten: vaststelling resultaten diverse deelprojecten door  
stuurgroep
- Projectafroning /  
Evaluatie: November 2012 – januari 2013  
Resultaten: evaluatie projectresultaten + vaststellen vervolgtraject /  
deelprojecten.
- 

**Globale inrichting projectorganisatie:**

- Stuurgroep:

Bestuurlijke opdrachtgever:	J. Costongs,
Ambtelijke opdrachtgever:	J. Bessems
Direct belanghebbende resultaten project	E. Wetzels

Taak: vaststellen concrete resultaten per projectfase / deelproject.

- Projectmanager: J. Tuinstra

Taak: verantwoordelijk en bevoegd voor realisatie projectresultaten

- Projectbureau (projectleiders deelprojecten)

*Bij de projectrealisatie wordt uitgegaan van het principe dat de projectmanager verantwoordelijk en bevoegd is voor de realisatie van de projectresultaten en dat het "lijnmanagement" (directeur Kumulus / CC) verantwoordelijk en bevoegd is voor de implementatie van de projectresultaten in de organisatie.*

---

**Projectbudget:**

- kosten projectmanager (uit reguliere financiering Kumulus)
- werkbudget projectmanager (verwachting is dat dit budget beperkt is, wordt zowel voor CC als Kumulus voor 50 % doorbelast)
- kosten inhuur externe deskundigen (mn. aanpak accommodatie beleid)
- ....

Er wordt van uit gegaan dat de inzet van medewerkers van de gemeente / Centre Ceramique / Kumulus wordt gefinancierd uit regulier beschikbare budgetten.

---

## Bijlage VIIb

### Kerngegevens Bibliotheekfilialen.

	2010	2011	2012*
Aantal bezoekers Malpertuis:	41.408	39.512	38.300 (prognose)
Aantal bezoekers Heer:	42.989	41.325	40.000 (prognose)
Aantal uitleningen Malpertuis	128.219	128.568**	111.300 (prognose)
Aantal uitleningen Heer	111.094	103.318	91.620 (prognose)
Bezoekers website	Niet gemeten	206.075	450.000 (prognose)

\* Gegevens 2012: schatting obv stand juni 2012)

\*\* Stijging 2011 wordt veroorzaakt door gratis uitlenen van Dvd's en Cd's in 2011 (veel jeugdige leners).

### Verdeling aantal uitleningen per leeftijdscategorie:

2011	Heer	Malpertuis	CC
jeugd	35%	33%	21%
volwassenen	43%	39%	61%
65+	22%	29%	18%

## Bijlage VIIC

Overzicht bestaande en beoogde situatie ten aanzien van de bibliotheekfilialen Malpertuis en Heer:

### Huidige situatie:

- Filiaal Malpertuis;
- Filiaal Heer;

\* Volwaardige bibliotheek” in het klein” met vrijwel alle functies van de hoofdvestiging.

\* Vooral fysieke uitleen.

\* Volledige professionele bezetting frontoffice en backoffice.

\* Groot oppervlak.

### Nieuwe situatie

- Servicepunt huidige locatie Malpertuis;
- Servicepunt huidige locatie Heer;

\* Kleinere maar actuele (wissel)collectie aangepast aan wensen van de buurt; \*

\* Accent op lezen.

\* Huiskamersfeer.

\* Alle bestanden van de bibliotheek zijn ook digitaal toegankelijk.

\* Frontoffice: vrijwilligers.

\* Backoffice: professionals.

\* Beperkt oppervlak.

- Steunpunten op scholen; alleen wisselcollectie voor leerlingen van de school.

\* Kleine wisselcollectie 4-12 jaar.

\* Alleen uitleen..

- Bibliotheek Op de Basisschool (BOS) én Servicepunt voor buurtbewoners in Basisscholen Palet en Markus in Centre Manjefiek Malberg;
- Bibliotheek Op de Basisschool (BOS) én Servicepunt voor buurtbewoners in Basisschool Scharn.

\* Uitgebreidere collectie 4-12 jaar

\* Ondersteuning mbt mediaeducatie, leesbevordering en digitalisering.

\* Tevens collectie en uitleen conform servicepunt Malpertuis en Heer

Besparing door: inzet vrijwilligers, kleinere huisvesting, kleinere collectie, mede financiering BOS door scholen en investeringssubsidie provincie Limburg voor de BOS: **€ 200.000,--**.

NB: De hoofdvestiging en de digitale bibliotheek zijn uiteraard voor iedereen toegankelijk.