Toekomstscenario's voor MARIENDAEL CULTUREEL EDUCATIEF CENTRUM

Inhoud

Inleiding

A. **Beschrijving van de huidige situatie**

Organisatie
Activiteiten
Vaste en incidentele gebruikers
Gebouw en faciliteiten
Netwerk en samenwerkingen
Financiële situatie

B. **SWOT-analyse**

C. **Focus op de sterke kanten en de mogelijkheden**

D. Drie **scenario's** uitgewerkt

E. **Actielijst** voor de korte en middellange termijn

F. **Ambitie**

G. Een **vierde**, nog niet verder uitgewerkt **scenario**

H. **Tijdpad**

I. **Bijlagen**: - taak- en functieomschrijving beheerder / coördinator
- profiel samenstelling nieuw bestuur C.E.C. Mariëndael
- **Begroting 2025**, incl. begroting eenmalige investering

Inleiding

In dit document presenteren we drie mogelijke toekomstscenario's voor C.E.C. Mariëndael. We beschrijven allereerst de situatie waarin het cultureel centrum zich nu in bevindt en maken dat zichtbaar in een SWOT-analyse. We richten ons vervolgens op de mogelijkheden die we zien. Daarna volgen drie uitgewerkte scenario's, met een inventarisatie van de financiële en organisatorische consequenties. We sluiten af met een toekomstperspectief en een concreet subsidieverzoek aan het College van B&W.

Dit advies kwam tot stand na gesprekken met gebruikers*) van Mariëndael, met de leden van de klankbordgroep, met medewerkers, ambtenaren en met collega-organisaties in en rond Sint-Oedenrode. Alle gesprekspartners benadrukken de noodzaak van het behoud van Mariëndael voor de kern Sint-Oedenrode. Dat benadrukt de urgentie van dit onderzoek. Ik dank iedereen die met ons in gesprek ging voor hun enthousiasme en medewerking.

Paul Cornelissen
interim-manager Mariëndael
24 augustus 2024

**) waar in deze notitie sprake is van gebruikers, bedoelen we huurders / gebruikers.*

A. Beschrijving van de huidige situatie

Organisatie

Mariëndael is de eerste maanden van 2024, en eigenlijk al sinds de corona-crisis, relatief stuurloos geweest. Dankzij de inzet van de gemeente Meierijstad, de medewerkers en de hulp van de trouwe verenigingen en hun vrijwilligers, is het centrum open en overeind gebleven.

De organisatie van Mariëndael bestaat momenteel uit het bestuur, bestaande uit 1 persoon, een kleine staf van twee algemeen medewerkers (20 en 14 uur p/w), een interim manager, een schoonmaker en acht oproepkrachten voor de avonddiensten.

Veel taken op het gebied van automatisering, boekhouding en onderhoud zijn bij externe partijen ondergebracht. De algemeen medewerkers vervullen de taken die nodig zijn om het centrum overdag en 's avonds open te houden voor de incidentele en vaste gebruikers van het pand.

Een aantal essentiële taken is momenteel nog niet belegd bij de eigen medewerkers of de externe dienstverleners:

- marketing
- relatie- en netwerkbeheer
- acquisitie
- activiteiten ontwikkelen en programmeren
- personeelsbeleid en personeelsbegeleiding
- organisatieontwikkeling

Activiteiten

In Mariëndael vinden nu op wekelijkse en dagelijkse basis, met name doordeweeks, de volgende activiteiten plaats:

Vaste huurders / gebruikers

- Cursussen en activiteiten door Phoenix, (5 dagen per week)
- Jongerenwerk activiteiten door Welzijn Meierij, (4 dagen per week)
- Exposities en lezingen, o.a. Roois Kultureel Kontakt
- Danslessen en activiteiten door Sunrise Dansvereniging, (3 dagen per week)
- Vanaf oktober 2024: BSO-activiteiten van Kinderopvang De Verbinding (3 middagen per week)
- Repetities van Fanfare NJA, diverse koren (o.a. Novelty en Roois Gemengd Koor) en muziekgroepen.
- Vergaderingen en bijeenkomsten van bovenstaande huurders en gebruikers.
- Filmvoorstellingen. (8 keer per jaar)

Incidentele huurders / gebruikers

Per week zijn er meerdere incidentele verhuringen, meestal betreft dit culturele en maatschappelijke organisaties. In een enkel geval betreft dit een commerciële verhuring.
Een aantal culturele organisaties organiseert in Mariëndael hun jaarlijks concert of einduitvoering. Scholen voor basisonderwijs zijn incidenteel in Mariëndael te gast voor hun eindmusical, documentairefestival Beholders heeft Mariëndael als vertoningslocatie.

Commerciële feesten, uitvaarten en paticuliere vieringen worden gezien het concurrentiebeding nu niet aangenomen.

Met alle vaste gebruikers en met de meeste incidentele gebruikers worden in de periode juni-september 2024 door de interim manager nieuwe afspraken gemaakt over huurtarieven, gebruik van de ruimtes en benodigde service en faciliteiten. Deze gesprekken zijn lange tijd niet gevoerd. Uit deze gesprekken blijkt onder andere dat er langere tijd geen transparante en duidelijke tarievenstructuur gehanteerd is.

Bezettingsgraad

De bezettingsgraad van de ruimtes in Mariëndael is nu doordeweeks (middag + avond) ongeveer 85%. Sinds enige tijd is Mariëndael in de ochtenden gesloten, de reden daarvan is tweeledig: gebrek aan personeel en onvoldoende activiteiten, o.a. door te weinig werving en marketing.
In het weekend is de bezettingsgraad laag. Slechts enkele keren per jaar vindt er in het weekend een activiteit plaats, meestal betreft dit een concert of een theatervoorstelling van een van de vaste gebruikers.

Gebouw en faciliteiten

Mariëndael is in 2004 opgeleverd als nieuwbouwproject. Sinds die tijd is er aan groot onderhoud niet veel gedaan, de installaties en theatertechniek beginnen nu, na ruim 20 jaar, te haperen. Met enig kunst- en vliegwerk wordt alles, in goed overleg en samenwerking met de gemeente, werkend gehouden.

Gebruikers uiten regelmatig hun onvrede over de beperkte faciliteiten op het gebied van theatertechniek en presentatietechniek (beamer, etc.). Potentiële nieuwe gebruikers haken soms af als blijkt dat de faciliteiten niet op niveau zijn.

In 2022 is het eigendom en onderhoud van het gebouw overgegaan van de Stichting C.E.C. Mariëndael naar Gemeente Meierijstad. Er is toen een demarcatielijst gemaakt van wat bij het onderhoud door de gemeente hoort en wat bij Stichting Mariëndael. Deze demarcatie kan mijns inziens geactualiseerd worden op basis van de ervaringen van de afgelopen twee jaar. Overigens is er vanuit de gemeentelijke organisatie zeer constructief samengewerkt om tot goede afspraken te komen.

Het gebouw heeft een gesloten, afwerende uitstraling naar buiten toe, de ingang is slecht vindbaar voor nieuwe bezoekers, buiten is niet te zien wat er zich binnen afspeelt, het gebouw heeft geen culturele uitstraling.

Binnen is er weinig direct daglicht, de inrichting van de foyer en verhuurbare ruimtes is achterhaald en gedateerd. Er is een gebrek aan opbergruimte en sommige ruimtes zijn onvoldoende toegankelijk vanwege hun ligging en fysieke kenmerken (te smalle deuren). Sommige ruimtes op de eerste etage hebben onvoldoende licht- en luchttoevoer; het is geen prettige werkomgeving voor het geven van lessen en cursussen naar de huidige maatstaven. De personen- en goederenlift is weliswaar gecertificeerd, maar vertoont regelmatig gebreken. Mensen durven de lift niet te gebruiken omdat de storingen berucht zijn.

De licht- en geluidsinstallatie van de theaterzaal is verouderd, evenals de stoelen, de oplopende tribune en de projectie-beamer.

De expositiemogelijkheden in de foyer, een bewezen en gewaardeerde culturele functie, dienen verbeterd te worden.

Netwerk en samenwerkingen

Het huidige netwerk van Mariëndael beperkt zich tot de vaste en incidentele gebruikers die het cultureel centrum al weten te vinden. Er zijn wat los-vaste contacten met ondernemers in het centrum van Sint-Oedenrode. Er is een begin gemaakt met de verkenning van de samenwerking met Spectrum Schijndel op terreinen als beheer, tarieven, personeelsbeleid, marketing en sales. Dat staat nog in de kinderschoenen. Dat geldt ook voor de samenwerking met kinderopvangorganisatie De Verbinding, die goed op gang is gekomen. De Verbinding gaat graag de inhoudelijke samenwerking met de culturele partners aan, om de culturele BSO gestalte te geven.

Samenwerking met de podia in Meierijstad (o.a. Spectrum Schijndel en De Blauwe Kei) op het gebied van culturele programmering ligt voordehand, maar moet nog worden opgepakt. Mariëndael kan daarin initiatiefnemer zijn. Ook zijn er tal van kansen om in samenwerking met de belangrijke partner Phoenix Cultuur het culturele programma van Mariëndael op te vijzelen.

Het ontbreken van Mariëndael in belangrijke ondernemersnetwerken en netwerken van culturele en maatschappelijke organisaties in Meierijstad is een groot gemis. Hierdoor worden kansen op samenwerking en nieuwe activiteiten en sales gemist.

Vanaf september 2024 gaat Mariëndael weer deelnemen aan het netwerk van Ondernemerscontact Sint-Oedenrode. Tevens is de stichting per juli 2024 lid geworden van de Brabant-brede inkoopcombinatie Profit4MO, waarmee inkoopvoordeel door samenwerkende culturele centra wordt behaald.

Financiële situatie

Sinds 2019 varieerden de eigen inkomsten, naast de subsidie van Gemeente Meierijstad, van 27% tot 37%.
Bijgaand staatje laat deze ontwikkeling zien:

NaamGrootboekrekening	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Omzet drank hoog 21%	-17.555,09	-6.680,00	-4.863,08	-5.097,23	-21.326,43	-19.502,76
Omzet contant hoog 21%	-131,76	-1.184,97	-456,32	-		
conferentiearrangement	-6.502,50	-2.960,00	-2.413,00	-1.627,57	-6.492,00	-3.839,23
Opbrengsten facilitaire ondersteuning 21%	-288,86	-80,00	-287,50	-582,46	-1.164,67	-620,67
Omzet drank laag	-13.373,26	-8.886,51	-2.213,46	-6.048,71	-22.988,14	-21.990,25
Omzet catering food laag	-3.642,07	-16.305,54	-5.518,11	-2.665,38	-6.981,66	-9.255,11
Omzet food laag	-793,14	-26,56	-30,56	-69,54	-488,61	-546,56
Omzet contant laag		-38,74	-582,45	-		
Omzet diverse opbrengsten 9%	-13,23	-117,69	-170,58	-60,05	-13,36	-3,53
Opbrengst losse huur	-92.879,13	-92.889,20	-82.579,26	-88.749,80	-96.154,74	-89.968,20
Opbrengst terugkerende huur					-417,00	
Opbrengst permanente huur					-240,00	
Opbrengst Techwerkplaats				-112,00	-1.561,25	-1.920,00
Opbrengst filmhuis	-12,00			-1.609,03	-2.467,88	-2.519,80
Opbrengst belaste verhuur	-415,00	-254,00	-301,00	-675,89	-2.592,79	-888,97
Tussenrekening op rekening					-681,81	-906,13
Ontvangen subsidies	-313.484,00	-286.921,00	-274.508,00	-287.360,00	-271.241,00	-254.588,00
	-449.090,04	-416.344,21	-373.923,32	-394.657,66	-434.811,34	-406.549,21

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Ontvangen subsidies	€ 313.484,00	€ 286.921,00	€ 274.508,00	€ 287.360,00	€ 271.241,00	€ 254.588,00
Omzet	€ 449.090,00	€ 416.344,00	€ 373.923,00	€ 394.656,00	€ 434.811,00	€ 406.549,00
Eigen inkomsten	€ 135.606,00	€ 129.423,00	€ 99.415,00	€ 107.296,00	€ 163.570,00	€ 151.961,00
% eigen inkomsten	**30%**	**31%**	**27%**	**27%**	**38%**	**37%**

Na de begrijpelijke verminderde inkomsten in de corona-jaren 2020, 2021 en voorjaar 2022 is het niet gelukt om de inkomsten weer op het peil van voor de pandemie te krijgen.

De vermogenspositie van de stichting is onder druk komen te staan, om diverse redenen.
De stichting kampt met een opgebouwde huurachterstand. Die bedraagt thans € 46.500,- (t.m. juli 2024)
De jaarrekening 2023 laat een (negatief) resultaat zien van - € 22.908,-
Het vermogen van de stichting bedraagt ultimo 2023 € 28.294,

De prognose voor het boekjaar 2024 lijkt iets positiever, door een aantal tussentijdse wijzigingen:

- (iets) lagere personeelskosten dan begroot.
- De beheerslasten zijn wat lager dan voorheen, door beperkte openingstijden.
- Grote onderhoudsuitgaven zijn uitgesteld of zijn door Gemeente Meierijstad overgenomen.
- Er zijn nieuwe incidentele en structurele huurders / gebruikers.
- De vaste en incidentele huurtarieven worden in overleg met de gebruikers naar boven bijgesteld.

Deze bezuinigingen worden echter vrijwel tenietgedaan door de kosten van de vertrekregeling van de vorige manager. Ook zullen deze bijstellingen onvoldoende blijken te zijn voor het structureel inlopen van het tekort.

Een gedetailleerde analyse van de ontstane ongezonde financiële positie van de stichting is op dit moment nog niet te geven, wel is een aantal zaken duidelijk geworden:

- Er is al een lange tijd **geen actieve werving** van huurders en gebruikers geweest, marketing ontbreekt in zijn geheel, de socials zijn niet op orde, Mariëndael is niet te vinden op de daartoe geëigende internet-platforms voor ruimtehuur in Brabant, etc.
- Er is onvoldoende gelet op tarieven van onderhoudsabonnementen, diensten en overige services, er was geen scherp **inkoopbeleid**.
- **Kosten en baten** werden tussentijds onvoldoende gemonitord. Het bestuur heeft hier blijkbaar onvoldoende kennis van gehad en niet op ingegrepen.

- Veel **verenigingen en organisaties** betaalden te weinig of zelfs helemaal niet voor het gebruik van ruimtes en opslag. Er is een ogenschijnlijk willekeurig beleid gevoerd waar geen financieel sturing op te baseren was.
- De **horecafunctie** is onvoldoende ontwikkeld, en er is niet nagedacht over het voeren van een aantrekkelijk assortiment voor voorbijgangers, bezoekers, deelnemers en huurders.
- Het **gastvrijheidsconcept** van het gehele centrum is onvoldoende uitgewerkt en er is niet geïnvesteerd in de medewerkers op dit vlak.

Het gevoerde beleid

De laatste jaren is door de leiding en het bestuur van het centrum geen of onvoldoende beleid gevoerd, met name:

Het **personeelsbeleid**, incl. deskundigheidsbevordering en vrijwilligersbeleid.

De **ontwikkeling** van Mariëndael als culturele hotspot van Sint-Oedenrode.

De **positionering** van Mariëndael als aantrekkelijke samenwerkingspartner voor cultuur, onderwijs, maatschappelijke ontwikkeling en welzijn.

Het **relatiemanagement** met ondernemers, gemeente Meierijstad en andere stakeholders.
De visie op het beheer, gebruik en onderhoud van het **gebouw** van Mariëndael.

Op het gebied van **governance** zijn de geldende codes in de culturele sector niet of onvoldoende nageleefd.
Hier is vanuit het bestuur onvoldoende aandacht voor geweest.

B. SWOT-analyse

De bovenstaande constateringen naar aanleiding van de actuele situatie zijn enerzijds pijnlijk, maar anderzijds zijn er veel verbeteracties mogelijk op de korte en middellange termijn, die het centrum er deels weer bovenop kunnen helpen. Daartoe maken we een tussenstap door middel van een eenvoudige, summier uitgewerkt SWOT-analyse. Dat geeft ons houvast voor het ontwikkelen van verbeterscenario's, waarbij de realiteit in het oog houden.

STERKTE	ZWAKTE
MD is een van de grotere accommodaties in Sint-Oedenrode, met een herkenbaar profiel **en bruikbare ruimtes.** Er is een klein en gedreven team dat veel werk verzet en dat loyaal is aan de organisatie. Ondanks de gebeurtenissen van de afgelopen jaren is de kern van verenigingen en organisaties trouw gebleven aan MD. In Sint-Oedenrode is een actieve culturele gemeenschap, met veel initiatieven en plannen. MD is voor veel **van dit type** initiatieven een logische plek. Jongeren (studenten) vinden het fijn om in het avondteam van MD te werken.	Het gebouw wordt door velen als onaantrekkelijk en ontoegankelijk ervaren. Installaties en inrichting zijn gedateerd en matig onderhouden. De horeca-functie is onvoldoende ontwikkeld en nodigt niet uit tot het organiseren van activiteiten. MD staat niet op de kaart als aantrekkelijke organisatie / locatie voor activiteiten en samenwerking. Er is nu geen financiële ruimte om echt cultureel ondernemerschap te tonen. Door de uit noodzaak ontstane beperkte openingstijden mist MD nieuwe klanten en organisaties.
KANSEN	**BEDREIGINGEN**
In Sint-Oedenrode is grote behoefte aan een laagdrempelige **ontmoetingsplek**. Die sociale functie kan MD gaan vervullen. Er zijn tal van organisaties die staan te springen om een goede plek en een betrouwbare partner. Er zijn nu weinig tot geen laagdrempelige plekken in Sint-Oedenrode voor ontmoeting. Het **Accommodatiebeleid** ondersteunt idealiter de visie op een nieuwe fase voor MD. Collega-instelling **Spectrum Schijndel** is bereid zich met ons te oriënteren op samenwerkings-mogelijkheden, door te onderzoeken waar voordelen van samenwerking uit kunnen bestaan. MD kan met een reeks ingrepen weer **bijdetijds** gemaakt worden. Een update van techniek, inrichting en uitstraling van het pand zorgt voor nieuwe klanten en partners. Met een gerichte aanpak, waar marketing en relatiebeheer deel van uitmaken, kunnen geïnteresseerde organisaties en verenigingen als huurder geworven worden. Ook de voormalige huurders zijn potentiële huurders in MD. Er melden zich de laatste weken zich spontaan nieuwe **vrijwilligers** aan die mee willen werken aan de nieuwe fase van Mariëndael. Mariëndael kan het initiatief nemen om met de **culturele podia** in Meierijstad en met **Phoenix Cultuur** regelmatig, maar minstens twee keer per jaar (bestuurlijk en operationeel) te overleggen. Dat levert synergie en nieuwe activiteiten op.	Andere locaties bieden ruimtes in Sint-Oedenrode aan verenigingen, zoals Odendael, Knoptoren en scholen. Sommigen doen dat onder de prijs die Mariëndael hanteert. Lokale horeca belemmert sommige activiteiten, zoals feesten en partijen die winstgevend kunnen zijn. MD heeft last van negatieve beeldvorming en kan daardoor (nog) niet op alle terreinen rekenen op breed draagvlak.

C. Focus op de sterke kanten en de kansen

Vanuit de overtuiging dat een gemeenschap als Sint-Oedenrode een cultureel centrum verdient en nodig heeft, kunnen we de positieve punten als uitgangspunt nemen voor een toekomstvisie. Daarmee zijn we er nog niet. Deze visie moet gedeeld worden en vervolgens draagvlak krijgen: bij klanten, gebruikers, omwonenden, gemeente, politiek en andere stakeholders.

We zetten de **sterktes** hier nogmaals op een rijtje en we koppelen er de benodigde acties aan:

- Mariëndael is een van de grotere accommodaties in Sint-Oedenrode, met een herkenbaar profiel **en bruikbare ruimtes.** *De accommodatie zal na een update en de nodige technische aanpassingen een veel grotere aantrekkingskracht voor publiek en organisatoren hebben.*
- **Mariëndael** in Sint-Oedenrode, **Spectrum** Schijndel en **Noordkade** in Veghel vormen een interessante keten van accommodaties voor de gemeenschap en de cultuur. *Intensere samenwerking levert vrijwel meteen inhoudelijke en zakelijke synergie-voordelen op.*
- Er is een klein en gedreven team dat veel werk verzet en dat loyaal is aan de organisatie. *Met dit team, aangevuld met een goede bedrijfsleider / coördinator, kan Mariëndael weer gaan bloeien en ondernemen.*
- Ondanks de gebeurtenissen van de afgelopen jaren is de kern van verenigingen en organisaties trouw gebleven aan Mariëndael. *Dit betekent dat we met gerichte acties en marketing de bezettingsgraad en het verdienvermogen weer op peil kunnen krijgen.*
- In Sint-Oedenrode is een actieve culturele gemeenschap, met veel initiatieven en plannen. Mariëndael is voor veel **van dit type** initiatieven een logische plek. Er zijn verder niet veel laagdrempelige plekken voor ontmoeting. *Mariëndael kan inspringen op de groeiende behoefte aan een betekenisvolle sociale ontmoetingsplek in Sint-Oedenrode. De vergrijzende gemeenschap, het besef dat we beter voor elkaar moeten gaan zorgen en de voortschrijdende individualisering vraagt om een tegenbeweging waar Mariëndael een rol in kan spelen. Ruimere openingstijden, goede toegankelijkheid en een welkome uitstraling zijn dan cruciaal.*
- Jongeren (studenten) vinden het fijn om in het avondteam van Mariëndael te werken. *Aan jongeren in Sint-Oedenrode is tot nu toe weinig gevraagd naar hun plannen en inspiratie voor ons centrum. Samenwerking met de BSO en het jongerenwerk kan tal van nieuwe initiatieven opleveren waar Mariëndael als geheel van profiteert.*

We zien deze **kansen** en we koppelen er acties aan:

- In Sint-Oedenrode is grote behoefte aan een laagdrempelige ontmoetingsplek. Die sociale functie kan Mariëndael gaan vervullen. Er zijn tal van organisaties die staan te springen om een goede plek en een betrouwbare partner. *Relatiemanagement kan door de nieuwe coördinator als eerste worden opgepakt, dit zal meteen effect sorteren.*
- Collega-instelling Spectrum Schijndel is bereid om verdere samenwerking te onderzoeken. *Dat kan op den duur op verschillende terreinen positieve effecten sorteren: personeel, beheer, inkoop, horeca.*
- Mariëndael kan met een reeks ingrepen weer bijdetijds gemaakt worden. Een update van techniek, inrichting en uitstraling van het pand zorgt voor nieuwe klanten en partners. *Deze investering zal naar verwachting in een tijdsbestek van vijf tot zeven jaar worden terugverdiend door toenemende inkomsten uit horeca en ruimteverhuur.*
- Met een gerichte aanpak, waar marketing en relatiebeheer deel van uitmaken, kunnen geïnteresseerde organisaties en verenigingen als huurder geworven worden. Ook de voormalige huurders zijn potentiële terugkerende huurders in Mariëndael. *Ook dit is een aandachtspunt waar de nieuwe coördinator meteen mee aan de slag kan.*
- Er melden zich de laatste weken zich spontaan nieuwe vrijwilligers aan die mee willen werken aan de nieuwe fase van Mariëndael. *Met vrijwilligersbeleid op maat kunnen grote stappen gezet worden. Het aantal taken is gevarieerd en aantrekkelijk voor een brede groep belangstellenden. Hiermee kan ook de relatie met de wijk en de omwonenden een impuls krijgen.*
- In Sint-Oedenrode is een fijnmazig netwerk rondom zorg en welzijn (o.a. Welzijn Meierij, Zorgcorporatie(s), Zorg Rooi, etc.) *Voor deze maatschappelijke partners kan Mariëndael een interessante partner / locatie zijn.*

Concluderend: Mariëndael heeft tal van sterkte kanten aan en er zijn voldoende kansen voor het vervullen van een betekenisvolle functie als sociaal en cultureel hart van Sint-Oedenrode. In de drie scenario's wordt de mogelijke weg daar naartoe verder uitgewerkt. Aan het eind van dit verslag formuleren we een mogelijke ambitie die hierop gebaseerd is.

***Noot**: we dienen de verdere ontwikkeling van, en de kansen voor Mariëndael te bezien in het licht van de gemeentelijke visie op de accommodaties in de hele gemeente. Hoe komt Sint-Oedenrode ervan af? Welke verdeelsleutel kunnen we hanteren?*

D. Drie scenario's uitgewerkt

	Scenario 1 Continueren	Scenario 2 Verbeteren	Scenario 3 Optimaliseren
PROGRAMMA			
Typering	Met enkele noodzakelijke aanpassingen wordt de huidige manier van werken voortgezet, waarbij de functie van MD bepekt zal blijven en de levensvatbaarheid onder druk zal blijven staan.	Met aanpassingen en verbeteringen aan het gebouw en de bedrijfsvoering en investeringen in het team krijgt MD nieuwe ondernemingskansen en een grotere rol in de gemeenschap.	MD wordt een aanjager en speler van formaat in het culturele en sociale leven van de bewoners. MD heeft een grote aantrekkingskracht op organisaties en bewoners voor sociale en culturele amateuractiviteiten.
Cultureel programma	Geen eigen programma, alleen faciliteren van derden.	Klein eigen programma, zoals korendag, festival, i.s.m. de partners.	Klein amateurtheaterprogramma op maat voor Sint-Oedenrode, i.s.m. de partners in heel Meierijstad. Satellietlocatie voor De Blauwe Kei en Spectrum Schijndel.
Functie voor de gemeen-schap	Beperkte sociale functie, faciliteren van culturele activiteiten, geen eigen activiteiten.	Sterkere sociale functie, cultureel programma i.s.m. huurders, eigen initiatieven op sociaal gebied.	Een levendig sociaal cultureel centrum met een deels eigen culturele programmering (amateur) en een sterk sociaal maatschappelijk programma.
Aandeel com.verhuur	max 5%	10-15%	15-20%
Open	Doordeweeks middag + avond en incidenteel in het weekend	Doordeweeks ochtend, middag + avond en incidenteel in het weekend	Doordeweeks ochtend, middag + avond op zaterdag. Regelmatig ook op zondag vanwege activiteiten en evenementen.
Bezetting	85% ; doordeweeks middag + avond	85% ; doordeweeks ochtend +middag + avond	80-90% ; doordeweeks ochtend +middag + avond en weekends
Huurders / gebruikers	Huidige clubs behouden en enigszins uitbreiden.	Aanvullende functies binnenhalen, met name op sociaal / maatschappelijk gebied	Aanvullende functies binnenhalen, met name op sociaal / maatschappelijk en cultureel gebied (amateurs)
FACILITEITEN EN RANDVOORWAARDEN			
Eenmalige investering	€ 20.000,00 voor de noodzakelijke upgrade van de verhuurbare ruimtes BG en 1e etage. € 10.000,00 voor theatertechniek vanwege veiligheid.	€ 160.000,- voor het op orde brengen van de theatertechnische installaties en het beperkt upgraden van de verhuurbare ruimtes en de foyer.	€ 490.000,- voor het op orde brengen van de theatertechnische installaties, het renoveren van de verhuurbare ruimtes, aanpassing van de foyer (incl. horeca) en het aantrekkelijker maken van de buitenkant van het gebouw. (zie bijlage 2)
Extra structurele kosten	Geen t.o.v. 2024	Grotere aanstelling kernteam Marketingmedewerker + marketingbudget	Grotere aanstelling kernteam Marketingmedewerker + budget Horeca-coördinator
Theaterzaal	Vereiste veiligheidsmaatregelen uitvoeren, vervanging beamer en (beperkt) licht en geluid.	Theatertechniek moderniseren, stoelenplan aanpassen.	Theatertechniek moderniseren en functionaliteit zaal sterk verbeteren.
UITVOERING EN ORGANISATIE			
Team	• Coördinator 12-20 u/w • Alg. medewerkers 14 u/w en 20 u/w • Avondploeg	Coördinator 20-24 u/w Alg. medewerkers 20 u/w en 20 u/w Avondploeg + weekendploeg Medew. marketing 6 u/w	• Coördinator 24 u/w • Alg. medewerkers 24 u/w en 20u/w • Avondploeg + weekendploeg • Horeca-coördinator • Medew. marketing 10 u/w
Marketing	Gericht op regio, met name maatschappelijk en cultureel.	Actieve benadering van een wijde range aan prospects: commercieel, maatschappelijk en cultureel. Social media uitbouwen.	Actieve benadering van een wijde range aan prospects: commercieel, maatschappelijk en cultureel. Ook ten dienste van de huurders / gebruikers.

E. Actielijst voor de korte en middellange termijn

Mijn advies aan het College van B&W zou zijn om voor scenario 3 te kiezen. De klankbordgroep heeft mij ook in die lijn geadviseerd. *(Scenario 1. leidt mijns inziens op termijn tot het verdwijnen van het bestaansrecht van Mariëndael, door het wegblijven van nieuwe en afhaken van bestaande huurders en gebruikers. Scenario 2 geeft meer lucht, maar houdt vele beperkingen in het pand in stand)*

Wordt er voor Scenario 3 gekozen, dan is dit de lijst van werkzaamheden op de korte en middellange termijn waar mijns inziens uitvoering aan gegeven moet worden:

1. Het investeringsplan verder verfijnen en keuzes maken; hiervoor experts inschakelen waaronder TheaterAdviesBV (A'dam) of PrinsenBusTA (Uden).
2. Meerjarenbegroting gedetailleerd uitwerken i.s.m. accountant De Louw: ***eerste opzet zie bijlage.***
3. De demarcatielijst betreffende beheer, onderhoud en vervanging tussen gemeente Meierijstad en Stichting C.E.C. Mariëndael actualiseren.
4. De bestuurlijke en financiële governance op orde brengen:
   een nieuw bestuur benoemen en de *checks and balances* op orde brengen.
5. Een coördinator werven, passend bij scenario 2 of 3.
6. Idem voor de part-time marketingmedewerker.
7. De mogelijke samenwerking met Spectrum Schijndel verder onderzoeken op het gebied van beheer, inkoop, marketing en horeca.
8. De functie van de klankbordgroep borgen in de nieuwe situatie; wellicht aangepast.
9. De functie van C.E.C. Mariëndael opnieuw benoemen in het kader van het meerjarenhet cultuurbeleid en accommodatiebeleid.
10. Domeinoverstijgende doelen bepalen voor de functie(s) van Mariëndael; o.a. onderwijs, leven lang leren, welzijn, ouderen, gemeenschapszin, en dit ook politiek en bestuurlijk borgen.

F. Ambitie

Scenario 3 biedt optimaal zicht op een **gerevitaliseerd Mariëndael** en getuigt van een visie op de belangrijke functie die het centrum in de gemeenschap van Sint-Oedenrode kan vervullen.
Een uitspraak die deze visie onderstreept is eerst nodig om het team te kunnen versterken met een gedreven en bekwame beheerder/ coördinator die met de genoemde acties, uitbreidingen en targets aan de slag kan.

Het (nieuwe) bestuur van de Stichting C.E.C. Mariëndael heeft de support van de gemeente Meierijstad nodig, onder andere in de vorm van deze gezamenlijk uitgesproken ambitie:

- Mariëndael vervult cruciale maatschappelijke en culturele functies voor het verzorgingsgebied Sint-Oedenrode.
- Mariëndael richt zich op het optimaal ondersteunen van de amateurkunsten in het verzorgingsgebied, en streeft **geen** professionele theaterprogrammering na.
- Mariëndael kent een solide bedrijfsvoering die het mogelijk maakt om bovenstaande doelen te realiseren, met een gezonde mix van eigen inkomsten en overheidssteun.
- Mariëndael werkt samen met maatschappelijke en culturele organisaties in Meierijstad en zoekt daarbij de voordelen van het gezamenlijk inkopen, het delen van expertise en het kunnen bieden van (ruimte-)capaciteit voor de hele gemeente.
- Mariëndael is voor de inwoners van Sint-Oedenrode een toegankelijke en herkenbare plek zonder drempels, waar je met je ideeën en activiteiten welkom bent.

G. Een vierde, nog niet verder uitgewerkt scenario, na 2030 of later

Eerder in dit verslag besteedden we al aandacht aan de beperkingen van het huidige gebouw op het gebied van uitstraling, indeling, installaties en maatvoering. In samenhang met toekomstige (vastgoed-)ontwikkelingen in Sint-Oedenrode zou onderzocht kunnen worden of en hoe Mariëndael in zijn huidige vorm in de jaren **na pakweg 2030**, 2035 nog de geschikte locatie is voor de genoemde functies (zie hierboven).

Alternatieven zouden kunnen zijn:

- Op termijn een grootschalige verbouwing (en evt. uitbreiding) van het huidige gebouw, waardoor het toekomstbestendig wordt ook na 2030 en ook benut kan worden voor toekomstige gevraagde functies, of
- Herbestemming of sloop van het huidige gebouw en verplaatsing van de sociaal-culturele functies van Mariëndael naar een nieuwe locatie (bestaand gebouw), of
- Herbestemming of sloop van het huidige gebouw en verplaatsing van de sociaal-culturele functies van Mariëndael naar een nieuwe locatie (nieuw gebouw), of
- Na 2030: sloop en herbouw van een eigentijds centrum op dezelfde locatie, of

In het tijdsbestek van mijn huidige interim-opdracht heb ik dit onderdeel vanzelfsprekend nog niet kunnen bespreken en onderzoeken. Ik wil het echter wel als mogelijkheid genoemd hebben, gezien de toekomstige ontwikkelingen in de kern Sint-Oedenrode.

H. Tijdpad *(voorstel)*

Oktober 2024	Bespreken van de scenario's met wethouder en team cultuur	Paul + klankbordgroep
	Vaststellen van het scenario waarvoor gekozen wordt en profiel beheerder / coördinator vaststellen	Wethouder en team cultuur Paul
November 2024	Definitief voorstel naar college B&W Besluit over subsidie voorbereiden	Wethouder en team cultuur
	Werving beheerder / coördinator Werving nieuw bestuur Stichting Mariëndael	Paul + bestuur + klankbordgroep
December 2024	Toekomstscenario Mariëndael breed delen met de gemeenschap	Paul + bestuur + wethouder + klankbordgroep

I. Bijlagen:

Bijlage 1: taak- en functieomschrijving beheerder - coördinator C.E.C. Mariëndael 20-24 u/w

(referentiesalaris: CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, € 2.400,- tot € 3.200,- bruto per maand)

Functieomschrijving

De coördinator van Cultureel Centrum Mariëndael is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en de operationele aansturing van het centrum. Deze rol omvat zowel administratieve als inhoudelijk en leidinggevende taken, gericht op het versterken van de maatschappelijke en culturele functie van Mariëndael binnen de gemeenschap van Sint-Oedenrode. De rol van coördinator bij Cultureel Centrum Mariëndael is cruciaal voor het succes en de toekomst van het centrum. De coördinator moet in staat zijn om zowel operationeel als strategisch te denken en te handelen, met als doel Mariëndael te positioneren als een kernpunt in de culturele en sociale infrastructuur van Sint-Oedenrode.

Taken en Verantwoordelijkheden

1. *Strategische Coördinatie:*
    - Ontwikkelen en implementeren van een strategisch plan voor het centrum in overeenstemming met het gekozen toekomstscenario, in opdracht van en in samenwerking met het bestuur.
    - Actief bijdragen aan realisatie van het toekomstscenario, gericht op verbetering en optimalisatie van de functies en activiteiten van Mariëndael.
2. *Organisatieontwikkeling:*
    - Voeren van het personeelsbeleid inclusief werving, training en begeleiding van medewerkers en vrijwilligers.
    - Stimuleren van een collegiale samenwerking binnen het team en met externe partners.
3. *Relatie- en Netwerkbeheer:*
    - Onderhouden en uitbreiden van relaties met vaste en incidentele huurders, culturele en maatschappelijke organisaties.
    - Actieve deelname aan netwerkbijeenkomsten en communities binnen Meierijstad.
4. *Programmering en Activiteitenontwikkeling:*
    - Initiëren en organiseren van culturele, sociale en educatieve activiteiten in samenwerking met huurders en externe partners.
    - Zorgen voor een gevarieerd aanbod dat inspeelt op de interesses van de gemeenschap.
5. *Marketing en Acquisitie:*
    - Ontwikkelen en helpen uitvoeren van een marketingplan ter promotie van het centrum en zijn activiteiten.
    - Actief werven van nieuwe huurders.
6. *Financieel Beheer:*
    - Toezien op de begroting en financiële gezondheid van het centrum.
    - Ondersteunen in het zoeken naar subsidies en externe financieringsmogelijkheden.
    - Overleg met bestuur, boekhoudkantoor en accountant over de voorgang van het financiële beleid.
7. *Facilitair Beheer:*
    - Aansturen van het onderhoud, vervanging en verbetering van de faciliteiten binnen het centrum.
    - Beheren van de theatertechnische installaties en zorgen voor tijdige vervanging of upgrade hiervan.
8. *Communicatie:*
    - Fungeren als het aanspreekpunt voor huurders, medewerkers, gemeente en andere stakeholders.
    - Transparant rapporteren aan het bestuur en de gemeente over voortgang, uitdagingen en successen.
9. *Evaluatie en Rapportage:*
    - Periodiek evalueren van de activiteiten, het financiële beleid en de algemene werking van het centrum.
    - Opstellen van rapportages ter ondersteuning van de besluitvorming binnen het bestuur.
    - Aanleveren van benodigde gegevens voor het opstellen van begroting, jaarrekening en jaarverslag.

Profiel van de kandidaat

Opleiding: minimaal MBO-niveau, bij voorkeur in de richting van evenementenorganisatie, horeca, cultureel werk of vergelijkbare studies.

- *Ervaring:* Aantoonbare ervaring in een vergelijkbare functie binnen de culturele of maatschappelijke sector.
- *Vaardigheden:*
    - Sterke communicatieve en organisatorische vaardigheden.
    - Creatief en innovatief in het bedenken van nieuwe activiteiten en samenwerkingen.
    - Ervaring met financieel beheer en planontwikkeling.
- *Persoonlijke eigenschappen:*
    - Proactieve en ondernemende houding.
    - Sociaal en verbindend met een passie voor cultuur en community building.

Volgens de **CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening** kan het salaris voor de functie van coördinator binnen een 24-urige werkweek variëren van €2.500,- tot €3.200,- bruto per maand, afhankelijk van ervaring en specifieke functie-invulling.

Bijlage 2. Profiel van de samenstelling van het nieuwe bestuur van C.E.C. Mariëndael

De samenstelling van het nieuwe (onbezoldigde) bestuur van C.E.C. Mariëndael dient te reflecteren op de strategische en operationele behoeften van het centrum in de veranderende maatschappelijke context van Sint-Oedenrode. Gezien de huidige situatie, de SWOT-analyse en de ambities van Mariëndael, kan het bestuur als volgt worden vormgegeven:

1. **Voorzitter**

    - Verantwoordelijk voor de algemene leiding van het bestuur en het aanjagen van de visie voor Mariëndael.
    - Heeft ervaring in de culturele of maatschappelijke sector,
    - Moet sterke communicatieve vaardigheden hebben en in staat zijn om een netwerk te onderhouden binnen de gemeenschap en beleidsmatig te opereren.
    - Heeft aandacht voor *Cultural Governance* en is in staat de belangen van gemeente, team en bestuur daarin aan bod te laten komen.

2. **Secretaris**

    - Zorgt voor de administratieve afhandeling, notulering van vergaderingen en communicatie binnen het bestuur.
    - Moet organisatorische vaardigheden bezitten en ervaring hebben met bestuurswerk.
    - Heeft inzicht in de bestuurlijke processen binnen de culturele sector.

3. **Penningmeester**

    - Beheert de financiën van Mariëndael, inclusief begrotingsbeheer en financiële rapportages.
    - Moet ervaring hebben met financieel beheer, bij voorkeur in een non-profit of culturele instelling.
    - Verantwoordelijk voor het zoeken naar subsidies en andere externe financieringsmogelijkheden.

4. **Lid met Marketingkennis (evt. in combinatie met functie 1, 2 of 3.)**

    - Focus op ontwikkeling en uitvoering van marketingstrategieën om de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van Mariëndael te vergroten.
    - Heeft ervaring in communicatie en het organiseren van evenementen.
    - Moet in staat zijn om nieuwe huurders aan te trekken en relaties met bestaande gebruikers te onderhouden.

5. **Lid met Ervaring in Programmaontwikkeling (evt. in combinatie met functie 1, 2 of 3.)**

    - Verantwoordelijk voor het initiëren en organiseren van activiteiten en programma's die inspelen op de behoeften van de gemeenschap.
    - Moet een achtergrond hebben in culturele activiteiten en een netwerk binnen de lokale culturele gemeenschap.
    - Kan verbindingen leggen met sociale organisaties en initiatieven voor samenwerking.

6. **Lid met Sociaal Maatschappelijke Kennis (evt. in combinatie met functie 1, 2 of 3.)**

    - Vervult een brugfunctie tussen het centrum en de maatschappelijke organisaties in de regio.
    - Heeft kennis van de sociale vraagstukken binnen Sint-Oedenrode en kan de sociale functie van Mariëndael versterken.
    - Moet in staat zijn om een breed netwerk op te bouwen en onderhouden in de lokale gemeenschap.

Teamgeest: Bestuursleden dienen een proactieve en samenwerkende instelling te hebben, waarbij ze de belangen van Mariëndael en de lokale gemeenschap vooropstellen.
Diversiteit aan Achtergronden: Het bestuur moet ervaringen en expertise uit verschillende domeinen combineren, zoals cultuur, financiën, marketing en sociaal beleid om een veelzijdige en evenwichtige aanpak te waarborgen.
Betrokkenheid: Elk bestuurslid moet een sterke betrokkenheid hebben bij de lokale gemeenschap en de noodzaak van een cultureel centrum als ontmoetingsplaats voor sociaal-culturele activiteiten en evenementen. De meerderheid van de bestuursleden is afkomstig uit of woonachtig in Sint-Oedenrode.
Visie en Ambitie: Bestuursleden moeten de visie van Mariëndael delen en bereid zijn om actief bij te dragen aan de ambitie om Mariëndael te positioneren als een belangrijk cultureel en sociaal hart van Sint-Oedenrode.

Conclusie: Met deze profielschets van de nieuwe bestuursleden van C.E.C. Mariëndael wordt beoogd om een stevige basis te leggen voor de transformatie en revitalisatie van het centrum. Een bestuur dat bestaat uit individuen met diverse achtergronden en

specifieke expertise zal in staat zijn om de nodige veranderingen door te voeren, de samenwerking met de gemeenschap te versterken en Mariëndael weer tot een bloeiend cultureel centrum van Sint-Oedenrode te maken.