



DRU Toekomstbestendig

DRU Industriepark

Aangeboden versie d.d. 23 mei 2025

**Ter attentie van:
College B&W, gemeente Oude IJsselstreek**

Inhoud

Inleiding	4
De samenwerking	5
Samenwerkingsafspraken	6
Culturele prestatieafspraken	6
Vastgoedafspraken	6
Gebruikersovereenkomsten	7
Chronologie.....	8
Stand van zaken.....	10
Aanpak in vier jaar	12
Bouwblokken 2025-2028	15
DRU Vastgoed BV	17
DRU Horeca BV	19
DRU Stichting.....	20
Financiële aanpak 2025-2028	22
Voorgaande ingrepen	22
Aanpak incidenteel	22
Welke uitdagingen hebben we?	22
Hoe lossen we het op?	22
Kostenbesparingen.....	23
Opbrengstverhogingen.....	23
Lening.....	24
Aanpak structureel	26
Welke uitdagingen hebben we?	26
Horeca BV.....	26
De Stichting.....	27
De Vastgoed BV	28
Hoe lossen we het op?	29
Horeca BV	29
De Stichting.....	30
Vastgoed BV.....	33
Samenvatting	35

Probleemschets	35
De oplossing	37
Besluitenlijst	38
Tot slot	39
Bijlagen	40
Bijlage #1 – Begroting	40
Bijlage #2 – Notitie SSP hal	48
Bijlage #3 - Scenario's	53

Begrippen en afkortingen

ANBI	Algemeen Nut Beogende Instelling
AOIB	Administratieve Organisatie Interne Beheersing
BIS	Basis Infrastructuur
De gemeente	Gemeente Oude IJsselstreek (GOIJ)
De stichting	Stichting DRU Industripark (DRU IP)
DRU Park	Geheel het terrein, buitenruimte en gebouwen samen
EFRO	Europese Fonds Regionale Ontwikkeling
Fte	Full Time Equivalent (36 uur bij de stichting, 38 uur bij de horeca)
HR	Alle onderwerpen gerelateerd aan personeelszaken, salarisadministratie, medewerkers en vrijwilligers contracten etc
Interreg	Europese subsidieregeling Interreg
RCE	Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed
RI&E	Risico, Inventarisatie & Evaluatie
RvO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
RvT	Raad van Toezicht stichting
VSO	Vaststellingsovereenkomst

Noot verwijzingen:

In dit document staan onderin elk hoofdstuk verwijzingen in tabellen vermeld. Dit betreft eerder gedeelde documenten en daarom hier slechts ter verwijzing bedoeld.

Inleiding

Stichting DRU Industriepark bevindt zich in een zorgelijke financiële situatie, welke in de periode 2019-2023 is ontstaan, geconstateerd is in 2024 en sindsdien alle aandacht vereist. Met de kennis van nu was het beter geweest de problemen meer in detail en de gekozen oplossingen in een eerder stadium te delen met de gemeente. Inmiddels hebben de DRU n de gemeente een nieuwe weg gevonden om de nieuwe vorm van samenwerking op te zoeken.

Dit plan is opgesteld om de fase van financiële instabiliteit te overbruggen en een solide basis te leggen voor een duurzame toekomst; financieel en op inhoud.

De afgelopen anderhalf jaar zijn maatregelen getroffen om de continuïteit van de stichting te waarborgen en de professionalisering te bevorderen. Deze en toekomstige herstelacties zijn essentieel om de huidige instabiliteit op financieel gebied en qua bedrijfsvoering aan te pakken en een solide basis te leggen voor toekomstige groei. Door deze stappen te ondernemen, wordt - naast toekomstige financiële verlichting - ook de operationele efficiëntie verbeterd, waardoor de stichting beter gepositioneerd is voor duurzame ontwikkeling en het leggen van een toekomstbestendig fundament. Slagvaardigheid, inzicht en wendbaarheid zijn belangrijke aspecten hierin.

Naast de maatregelen die de continuïteit waarborgen, zijn ook op andere gebieden stappen gezet. Het 3D-document is hierin een stevig fundament. Op cultureel gebied is een serieuze programmering opgezet en voor de horeca en evenementenbranche ligt er een goede basis. Hiermee is er draagkracht gecreëerd voor het DRU park binnen de gemeente Oude IJsselstreek en de regio Achterhoek.

Dit plan biedt een overzicht van de huidige stand van zaken, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen incidentele kosten (zoals eenmalige uitgaven en onverwachte gebeurtenissen) en structurele kosten, die terugkerende en voorspelbare uitgaven omvatten. Deze analyse is cruciaal om inzicht te krijgen in de financiële dynamiek van de stichting en om gerichte maatregelen te kunnen nemen.

Verwijzingen in dit plan naar verschillende bestaande documenten helpen om de historische context te begrijpen en knelpunten te identificeren, waardoor we van een verouderde verstengeling van afspraken naar nieuwe en meer transparante afspraken kunnen gaan. Door het creëren van heldere afspraken en de samenwerking tussen de gemeente Oude IJsselstreek en Stichting DRU Industriepark te versterken — een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van dit plan — richten we ons samen op gemeenschappelijke doelen en een duurzame samenwerking, met de gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid richting de gemeenschap als uitgangspunt.

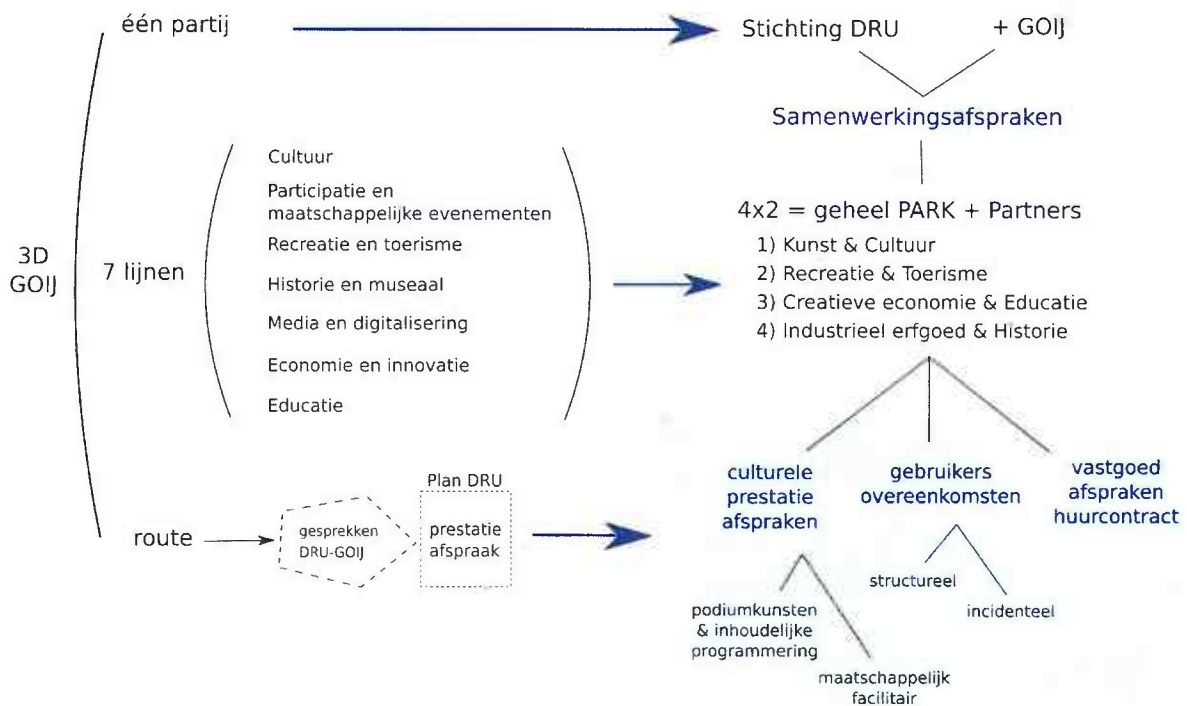
Namens het directieteam

Gerk van der Wal directeur – bestuurder
Mei 2025

De samenwerking

De samenwerking tussen de stichting en de gemeente is in grote lijnen in 2019 vastgelegd in het 3D-document 'Samen voor een ijzersterk DRU IP'. Dit plan gaat uit van dezelfde basisafspraken: één partij (de stichting) die geheel het park aanjaagt aan de hand van 7 programmalijnen, en via gesprekken komen we elk jaar tot prestatieafspraken die verwoord zijn in een jaarlijks plan van de stichting.

Ten behoeve van de transparantie van afspraken van 2025 en verder wordt in gesprekken tussen de stichting en de gemeente gewerkt aan een update van deze structuur. Hieronder is een samenvatting van de gemeenschappelijk bereikte grond visueel weergegeven (zie blauwe pijlen in afb. 'afspraken').



(afb. 'Afspraken')

Deze uitwerking bestaat uit algemene samenwerkingsafspraken en afspraken op drie onderliggende thema's. De verbeterde structuur geeft de samenwerking tussen stichting en gemeente meer grip op het proces, beter inzicht in de afzonderlijke onderdelen, een steviger argument voor externe financieringen én deze samen benutten om een hogere efficiëntie te bereiken. Het komt dus ten goede aan de kwaliteit, en bijgevolg aan de inhoudelijke en financiële groei.

Samenwerkingsafspraken

- Basisregels
 - De 4x2 inhoudelijke pijlers voor inhoud voor het gehele park.
 - De kwalitatieve indicatoren (verbindend, inclusief, innovatief, milieubewust, duurzaam) en hoe deze samen te hanteren.
 - De koepel voor onderliggende afspraken:
 - Culturele prestatieafspraken
 - Vastgoedafspraken
 - Gebruikersovereenkomsten
 - Scheiding van verantwoordelijkheden stichting en gemeente.
- Rollen
 - Beschrijving van eigenaarsrol gemeente
 - Samen met stichting naar derden voor financiering
 - Beschrijving van regierol van stichting.
 - Beschrijving van de uitvoerende rollen (wie doet wat).

Culturele prestatieafspraken

- Inhoudelijke afspraken
 - De inhoud van de 6 programmerende onderdelen van de stichting met omschrijving van inhoudelijke verwachtingen, jaarlijks te evalueren.
- Prestatieafspraken
 - De kwalitatieve indicatoren voor een valide jaarlijks evaluatie van prestaties, welke indien nuttig zijn onderbouwd met kwantitatieve hoofdlijnen.

Vastgoedafspraken

- Huurcontract(en), voor alle door de Vastgoed BV te huren opstallen, voor 12 jaar of meer
 - Inclusief demarcatie voor onderhoud en beheer, vast- en roerend goed, wederzijds vast te stellen overzicht van zaken die onder verantwoordelijkheid van óf stichting óf gemeente vallen.
 - Inclusief onderhuurafspraken, ten behoeve van handelsvrijheid t.o.v. onderhuurders en ter onderscheiding van verantwoordelijkheid Vastgoed BV versus gemeente.

Gebruikersovereenkomsten

- Structureel gebruik (raadvergaderingen)
 - Een zakelijke overeenkomst waardoor de gemeenteraad in de toekomst gebruik blijft maken van Horeca BV als vaste vergaderlocatie. Met gemiddeld in de week 3 vergaderingen. Hierbij wordt ook vastgelegd hoe om te gaan met zaalopstellingen, meubilair en investering voor de technische middelen.
- Incidenteel gebruik ('verlengde gemeentehuis' bijeenkomsten)
 - Een zakelijke overeenkomst die wordt opgesteld. Waarbij Horeca BV als vaste leverancier naar voren komt voor de incidentele vergaderingen.

Verwijzing naar documenten

Titel	Auteur	Datum
Samen één DRU Park (Herstelfase t/m 1 juni 2025)	DRU	01-11-2024
Samen voor een ijzersterk DRU IP (3D-document)	GOIJ	10-10-2018

Chronologie

Belangrijke gebeurtenissen

- Aanstelling nieuwe directeur (in casu Gerk van der Wal) In 2023 is een bureau ingehuurd voor de werving en selectie januari tot en met april april 2023.
- Periode van kennismaken en kennis ophalen door nieuwe directeur Mei 2023 tot augustus 2023 hebben grotendeels in het teken gestaan van het ophalen van informatie, kennis en toekomstdromen. Intern, bij parkpartners en externen.
- 100 dagen document is gepresenteerd tijdens Bestuurlijk Overleg Visie van nieuwe directeur ten behoeve van ontwikkeling DRU Park.
- Start managementteam Het nieuwe managementteam is in april 2024 van start gegaan, een belangrijke stap in de verdere professionalisering.
- Raad van Toezicht model De overgang van Bestuursmodel naar het Raad van Toezicht model in maart 2024
- Stuurgroep Doorontwikkeling Opdracht van de gemeente om de resultaten van het haalbaarheidsonderzoek uit 2022/2023 te 'vertalen' tot realistische scenario's richting toekomst.
- Start Ondernemingsraad In het voorjaar van 2024 is de ondernemingsraad (OR) gestart, om aan de verplichte – en gewenste - medezeggenschap gehoor te geven.
- Arbeidsinspectie Horeca BV Op last van arbeidsinspectie (juni 2024): nieuwe Risico, Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en afspraken met een Arbodienst.
- Stuurgroeprapport Doorontwikkeling Het rapport is in augustus 2024 opgeleverd.
- Programmaboekje 2025-2028 In september 2024 is de oplegger n.a.v. stuurgroeprapport 'Programmaboekje 2025-2028', op uitvraag van gemeente ('Wat is de keuze van de Stichting?') opgeleverd.
- Signaal financiële situatie gemeld Op 23 september is door de stichting in bestuurlijk overleg met gemeente, na eerdere signalen in informele gesprekken, aangegeven dat gezien de huidige stand van zaken binnen de stichting, de huursom over 2024 aan de gemeente mogelijk niet voldaan kan worden. Er is besproken om deze huursom om te zetten in een lening, waarbij de betalingsverplichting blijft bestaan. Tevens is aangegeven dat een herstel- en ontwikkelplan wordt geschreven en uitgewerkt in samenwerking met de gemeente Oude IJsselstreek en externe experts. Vanaf 1 januari 2025 wil de stichting haar huidige huurovereenkomst met de gemeente niet voortzetten vanwege onvoldoende duidelijke afspraken over beheer en exploitatie. De stichting wil haar rol als beheer- en verhuurorganisatie in een andere vorm voortzetten. Deze uitwerking komt ook aan bod in het herstel- en ontwikkelplan.
- Herstel- en ontwikkelplan Het herstel- en ontwikkelplan, inclusief bijbehorende financiële toelichting, wordt op 4 oktober 2024 ingediend bij de gemeente. Dit plan is essentieel voor de toekomst van onze organisatie.
- Overgang naar directieteam Op 18 oktober 2024 is het gehele managementteam vervangen door een nieuw directieteam om de processen binnen de organisatie te verbeteren.
- Brief aan gemeente met oplossingspunten voor de drie fasen Op 2 november 2024 zijn oplossingen gedeeld voor Acute fase (tot 1 januari 2025), Herstelfase (van 1 januari tot 1 juni 2025) en Ontwikkelfase (vanaf 1 juni 2025).
- Raad van Toezicht treedt af Op 6 november 2024 heeft de voltallige Raad van Toezicht haar taken neergelegd. De statuten volgend is direct het proces in gang gezet om een nieuwe Raad van Toezicht te werven.

- Toepassing cao Nederlandse Podia In november 2024 is besloten dat per januari 2025 de cao Nederlandse Podia wordt toegepast voor Stichting DRU Industriepark.
- Nieuwe Raad van Toezicht Op 6 februari 2025 is na een zorgvuldige selectieprocedure de nieuwe Raad van Toezicht samengesteld, bestaande uit vijf leden. Na afronding van het formele benoemingsproces is de volledige raad op 18 april 2025 officieel geïnstalleerd.
- Bezwaarschrift subsidiebeschikking Op 2 februari 2025 is door de stichting een bezwaarschrift gestuurd met betrekking tot de subsidiebeschikking voor 2025.
- Betalingsonmacht Op 25 februari 2025 is per e-mail benoemd dat er mogelijk een melding komt van betalingsonmacht.
- Voorstel huurafracht Op 25 april 2025 is per brief een voorstel gedaan de huren van 2024 en 2025 om te zetten in een lening.
- Opschorting bezwaarschrift subsidiebeschikking Op 6 mei 2025 is ingestemd met de opschorting van de behandeling van het bezwaarschrift tot nader orde.

Stand van zaken

In de periode najaar 2023 tot en met mei 2025 is een aantal zaken geconstateerd die de ontwikkeling van de organisatie deden stagneren. Variërend van ondermaatse, onveilige zaken die niet voldoen aan de wettelijke regelgeving tot het niet in de pas lopen met het hier en nu. Feitelijk kan worden gesteld dat Stichting DRU Industriepark zich sinds 2019 in een toestand van technisch faillissement bevindt. De structurele uitgaven overstegen sinds 2019 de inkomsten. Door te bezuinigen op noodzakelijke investeringen leek het beeld tijdelijk stabiel dan het in werkelijkheid was. Zonder ingrijpen zou dit op termijn tot een daadwerkelijk faillissement leiden.

Intussen is veel in gang gezet om dit te lijf te gaan. Deze hebben vrijwel allemaal te maken met de noodzakelijke professionaliseringsslag. Deels zijn deze acties al afgesloten, deels worden ze alsnog uiterlijk afgesloten in 2025. Onder de acties vallen ook het terugdringen van het verloop van medewerkers en het afbouwen van het aantal medewerkers, c.q. het aantal fte. Stappen op deze gebieden zijn gemaakt zoals hieronder samengevat.

- Inrichten medezeggenschap (voorbereiding, verkiezingen, trainen etc)
- Inrichten Raad van Toezicht model stichting (notaris, werving, opstarten, etc)
- Aanpassen statuten stichting huidige wetgeving
- Oprichten en inrichten Vastgoed BV
- Maken van een RI&E, inclusief toetsing en borging
- Alle onderwerpen zoals benoemd in de RI&E (zoals Arboplan, veiligheidsmaatregelen, preventiemedewerker etc.)
- Inrichten AOIB-proces
- Inrichten evenementen systeem en planning
- Inrichten financiële administratie
- Vernieuwing ICT-infrastructuur (alle gebouwen)
- Vernieuwing ICT-werkplekken
- Vernieuwen werkplekken volgens Arbo
- Afbouwen aantal fte d.m.v. VSO (plaatsgevonden van 2023 tot en met 2025, met een percentage van circa 10% op gehele fte-bestand)
- Inrichten HR-proces, waaronder contracten en inschaling
- Achterstand gebouw onderhoud
- Digitalisering medewerkersplanning
- Onderzoek doorontwikkelingen DRU Industriepark intern en extern
- Vernieuwen van delen van podiumtechniek apparatuur theater en popodium
- Overgang en inrichting nieuwe werkgeversvereniging en toepassen cao
- Inrichten arbeidsvoorwaarden
- Trainen en opleiden van medewerkers
- Investeren in maatschappelijke projecten
- Investeren in erfgoed projectplan
- Vernieuwen kaartverkoopsysteem
- Uitbreiden toeristische functie en netwerk
- Digitaliseren urensysteem

Nieuwe structurele uitgaven vanaf 2024

- 1,6 fte stichting nieuwe functies (maatschappelijk, erfgoed)
- 1,5 fte insourcing marketing & communicatie
- Faciliteren RI&E
- Faciliteren medezeggenschap

Verschuiving werkzaamheden kostenneutraal van intern naar extern uitgebreid vanaf 2024 en deels daarvoor.

- Outsourcing podiumtechniek
- Outsourcing HR
- Outsourcing beveiliging
- Outsourcing ICT
- Outsourcing financiën

Verwijzing naar documenten

<i>Titel</i>	<i>Auteur</i>	<i>Datum</i>
Samen voor een ijzersterk DRU IP (3D-document)	GOIJ	10-10-2018
Memo financiële achtergronden DRU Industriepark	GOIJ	13-11-2018
Memo DRU-IP beantwoording raadsvragen	GOIJ	04-12-2018
Nulmeting geconstateerde zaken 2023/2024	DRU	25-05-2024
Herstel- en ontwikkelplan DRU Industriepark 2024	DRU	04-10-2024
Begroting 2025-2028 (bijgestelde versie)	DRU	02-05-2025

Aanpak in vier jaar

De aanpak richten we in voor vier jaar met ingang van 2025 en tot en met 2028. Wetende dat het jaar 2025 al onderweg is. Hierin zijn al meerdere maatregelen genomen, waarvan de bijdragen pas in 2026, maar ook vooral in verdere jaren merkbaar zullen zijn. Vandaar de inclusie met een spanne van 2025 tot en met 2028.

Een tweede reden voor precies deze spanne is de noodzaak om langszij te komen met de landelijke perioden van vier jaar, die zowel politiek als cultureel gelden. In het culturele veld kunnen we aansluiten bij Fonds Podiumkunsten (FPK) en de Basis Infrastructuur (BIS), waarbij de laatste aansluit bij de erkenning van de Achterhoek als Cultuurregio en dus ook weer van belang is voor de aansluiting bij de Cultuur & Erfgoed Pact (CEPA) periode.

Per jaargang (afb. 'proces') heeft de stichting focus met betrekking tot hetgeen wordt aangepakt. In 2025 is de stichting nog behept met een tekort uit het verleden (lees: 2019-2024). Dit kan in dit jaar nog worden verholpen met een langlopende lening.

In 2026 wordt gewerkt aan het verder terugdringen van kosten, maar ligt de focus vooral op het verkrijgen van nieuwe projecten van diverse externe partijen en parkpartners. Zij dragen bij aan de ontwikkeling van het gehele parkprogramma, waarin de stichting als regisseur tevens de eigen margeopbrengsten kan verhogen.

In 2027 ligt de focus op het consolideren van de gezonde operatie en de start van een voorzichtige groei.

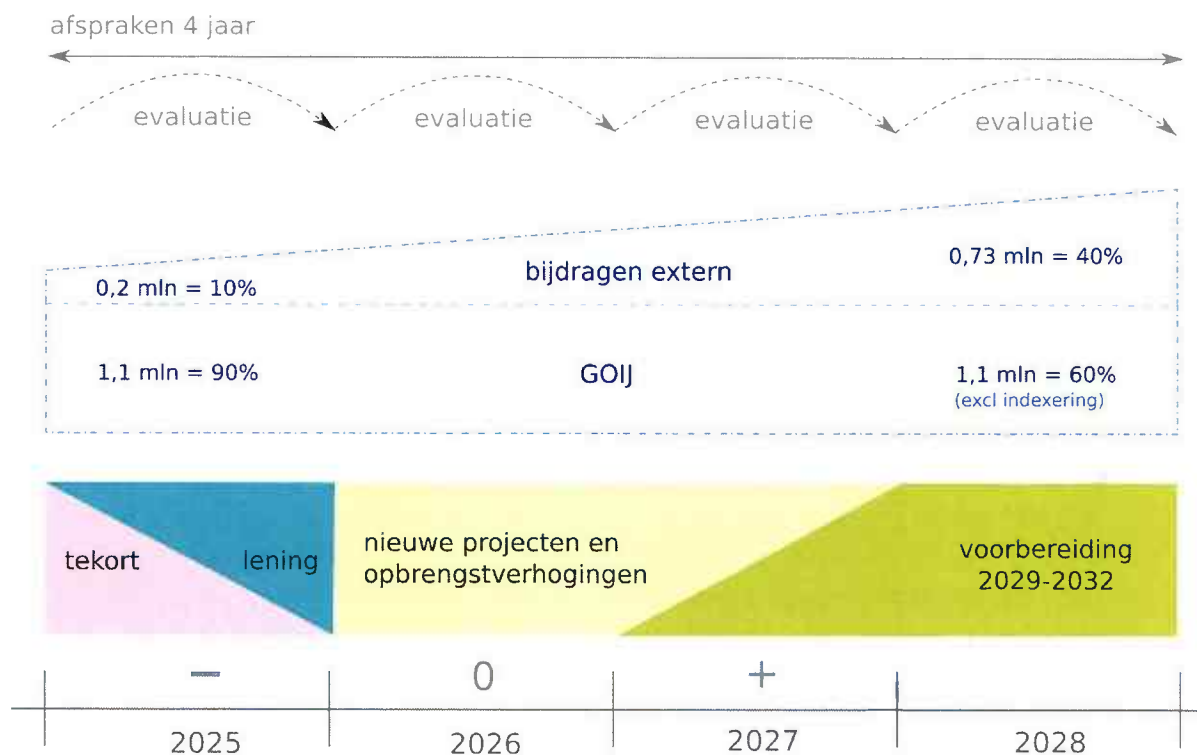
In 2028 neemt de stichting de nodige voorbereidingen in samenwerking met gemeente en partners voor de dan aanstaande periode van weer vier jaar.

Gedurende deze vier jaar blijft de gemeentesubsidie gelijk (maar met indexering), maar is er een verschuiving gaande waarbij de stichting minder afhankelijk is van deze gemeentesubsidie door meer gebruik te maken van de geldstromen van nieuwe projecten in het parkprogramma. Hierdoor ontstaat er tevens een positieve risicospreiding.

Deze aanpak is echter alleen mogelijk met een blijvende, structurele betrokkenheid van de gemeente in deze transitiefase. De reeds ingezette veranderingen, zoals de outsourcing van essentiële ondersteunende diensten (HR, ICT, beveiliging, financiën, podiumtechniek), zijn kostenneutraal of toekomstgericht, maar vergen in de tussenliggende periode een stabiele basisfinanciering. Zonder de ondersteuning van de gemeente – zowel financieel als bestuurlijk – ontbreekt het fundament waarop deze gefaseerde herstel- en ontwikkelstrategie rust. De stichting heeft op dit moment onvoldoende reserves of alternatieve inkomstenstromen om deze transitie zelfstandig te dragen.

Daarnaast is de betrokkenheid van de gemeente cruciaal om partners vertrouwen te geven in de continuïteit en betrouwbaarheid van de organisatie. Alleen door het samen als publiek-private coalitie te organiseren, kunnen we het parkprogramma versterken, regionale cultuurverankering behouden én nieuwe investeringen aanjagen.

Deze aanpak werkt uitsluitend als de afspraken worden bestendigd voor deze vier jaar als één integraal geheel. Dit neemt niet weg dat het proces en de voortgang jaarlijks door gemeente en stichting samen geëvalueerd en waar nodig bijgesteld worden



(afb. 'Proces')

2025 – nieuwe afspraken, lening

- In deze eerste fase, die al in gang is gezet vanaf eind 2023 en doorloopt tot in 2025, richt de stichting zich op essentiële middelen en infrastructuur. Dit omvat het doen van ingrepen om zowel het tekort te elimineren als de efficiëntie en effectiviteit van de operaties te verbeteren.

2026 – zwarte cijfers, inrichting regierol

- Nadat de initiële ingrepen zijn gedaan, is het belangrijk om deze te bestendigen. Dit betekent dat de stichting zich richt op het consolideren van de verworven middelen en het waarborgen van de continuïteit. Er worden maatregelen genomen om de duurzaamheid van de ingrepen te garanderen. Hiervoor is het nader inrichten van de regierol, die in 2027 moet starten, cruciaal.

2027 – van implementatie naar operationeel

- De derde fase richt zich op het bereiken van een operationeel geheel gezonde status. Dit betekent dat de stichting volledig functioneel is zonder structurele tekorten en dat alle processen soepel verlopen. Er wordt continu gemonitord en geëvalueerd. Het doel is om een stabiele en duurzame organisatie te zijn die klaar is voor toekomstige uitdagingen en kansen, zodat doelen bereikt worden en een positieve impact hebben op de gemeenschap. De regie is nu effectief.

2028 – operationeel & voorbereiding doorontwikkeling

- In de ontwikkelingsfase ligt de focus op het uitbreiden en verbeteren van de diensten en programma's van de stichting. Dit omvat het ontwikkelen van nieuwe initiatieven die inspelen op de behoeften van de verschillende doelgroepen en het optimaliseren van bestaande processen. Innovatie en groei staan centraal, waarbij de stichting streeft naar het verhogen van de impact en het bereik van haar activiteiten in de periode 2029-2032.

Verwijzing naar documenten

Titel

Auteur

Datum

Programmaboekje 2025-2028

DRU

September 2024

Bouwblokken 2025-2028

De samenwerking met de gemeente betekent transparantie van de geldstromen.

Vanaf 2026 moeten we de subsidies voor *huur* en *cultuur* van elkaar kunnen onderscheiden, omdat deze twee stromen zeer verschillende doelen dienen.

De eerste betreft slechts en alleen een compensatie van *vaste huur* van specifieke ruimtes. Door deze apart te beheren in een Vastgoed BV wordt geheel transparant welke stromen dit betreft en kan deze Vastgoed BV zich concentreren op een gezonde exploitatie en beheer van het gemeentelijk vastgoed binnen de afgesproken culturele doelstellingen.

De tweede betreft het aandeel subsidie voor culturele inhoud en programmering van de stichting. Deze heeft ten doel om de culturele 'hotspot' te verzorgen, waarin enkele onrendabele onderdelen steun krijgen langs deze weg. Door deze geldstroom te scheiden van anderen kan geen misverstand meer bestaan over het doel en de omvang. Bovendien is ook duidelijker te rapporteren over hoe de stichting dit deel vermeedert met aanvullende bijdragen van fondsen en dergelijke.

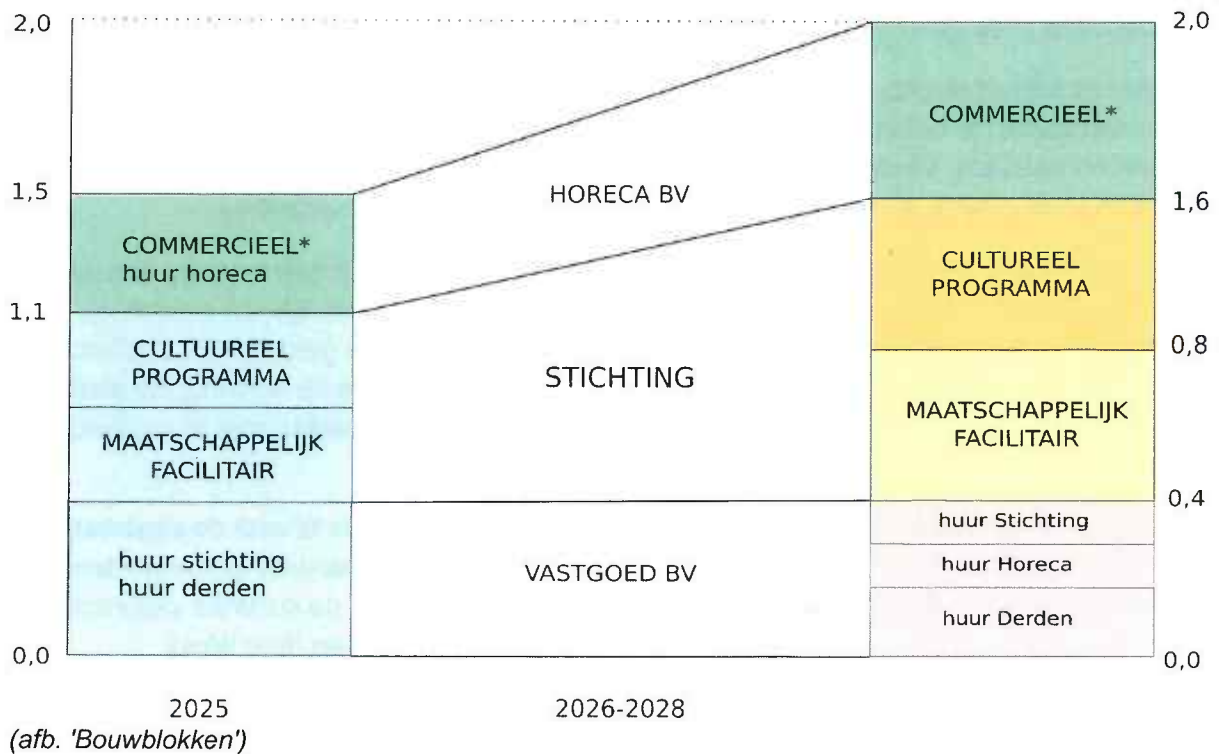
Voor de zelfstandige Horeca BV geldt dat de transparantie er reeds is voor de exploitatie van Het Schaftlokaal, Het Ouhrlokaal en de organisatie van commerciële evenementen. De Horeca BV is bovendien ook een van de partijen die bijdraagt aan de culturele programma's als ware het een fonds. Want zij steunt jaarlijks met een aandeel van haar winst.

TRANSITIE

omzet in mln

*=horeca & evenementen

huur = incl servicekosten



Het is ook belangrijk dat de huur niet meer via de stichting verloopt, maar via de Vastgoed BV, omdat het hierdoor voor de stichting mogelijk wordt om naar een ANBI-status te bewegen. Een naar onze mening essentiële status om vanaf 2029 de beoogde verhoogde impact en bereik te behalen.

Noot: Een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI)-status geeft voordelen op gebied van teruggaaf van energiebelasting en erf-/schenkelastingen. Daarnaast kan de status ook gezien worden als een keurmerk die de organisatie nog aantrekkelijker maakt voor subsidieën, fondsen en donateurs.

Verwijzing naar documenten

Titel

Samenwerkingsovereenkomst (in wording)

Auteur

GOIJ ism DRU

Datum

ntb

DRU Vastgoed BV

huur** Stichting
huur** Horeca
huur** Derden

Huur en onderhoud

Winstoogmerk – jaarlijkse bijdrage aan cultuur via stichting.

De Vastgoed BV huurt van de gemeente en verhuurt weer onder aan huurders in de gebouwen. Huurders van de Vastgoed BV zijn: de Stichting en Horeca BV en derden, zoals Bibliotheek Achterhoekse Poort, STOER, Regio8, CIVON, Amphion Muziekschool en ITSM.

De opstallen die de Vastgoed BV van de gemeente huurt, betreffen:

- Portiersgebouw
- Loonbureau
- SSP hal
- Afbramerij

Voor deze vier draagt de Vastgoed BV huursommen af aan de gemeente.

De Vastgoed BV bepaalt alle (onderhuur)prijzen en sluit de (onderhuur)contracten af.

De Vastgoed BV verrekent huurcompensaties voor specifieke onderhuurders waarvoor de gemeente een compensatie afdraagt aan de Vastgoed BV.

Noot: Tot en met 2025 is in de jaarlijkse lumpsum subsidie aan de stichting een huurcompensatie geïncorporeerd voor specifieke onderhuurders. Deze huurcompensatie gaat bij de transitie mee naar de Vastgoed BV, maar er is wel helderheid gevraagd aan de gemeente m.b.t. welke onderhuurder welk aandeel toekomt. Het geniet echter de voorkeur van de stichting dat de gemeente deze rechtstreeks aan de betreffende onderhuurders gaat voldoen. Zodoende wordt ook dat aandeel transparanter.

De Vastgoed BV gaat alle gebouwgebonden kosten verrekenen aan de onderhuurders, zoals: energiekosten, schoonmaak, balie, ICT-infrastructuur, inhuur, basisonderhoud, gebouwtechniek, conciërge.

Noot: Alle activiteit- en evenementgebonden kosten verlopen via de stichting en de Horeca BV: beveiliging, technische diensten, ondersteunende diensten.

De Vastgoed BV gaat een aparte overeenkomst aan voor de SSP hal, die projectinvesteringen van derden aan (en in) de hal mogelijk maken.

Noot: De SSP hal neemt een bijzondere positie in. Deze lijdt aan groot achterstallig onderhoud, waardoor de verhuurder de veiligheid en kwaliteit niet kan garanderen. Bovendien kan het als monument een aanschrijving krijgen van rijksdiensten. De stichting kan de hal in deze staat op zeer korte termijn niet meer exploiteren. Hiervoor is het beleggen van een substantieel onderhoudsbudget een noodzakelijkheid geworden. Het is onderdeel van dit plan om in samenwerking met de gemeente specifiek voor de hal een constructie uit te werken die het mogelijk maakt om samen de noodzakelijke investeringen te verwerven.

De Vastgoed BV groeit in eerste instantie niet, maar voor de toekomst na 2027 is dat wel wenselijk. Het beheren van de huren is tenslotte een dienstverlening die hoort te renderen en dus ook enige winst kan opleveren. De winst wordt ingezet voor continuïteit en verduurzaming van het vastgoed in de toekomst.

Verwijzing naar documenten

Titel

Auteur

Datum

Huurovereenkomst (in wording)

GOIJ

ntb

DRU Horeca BV



Horeca en evenementen

Winstoogmerk – jaarlijkse bijdrage aan cultuur via stichting.

De Horeca BV opereert zelfstandig als entiteit, maar volledig samenwerkend als het gaat om de inhoud op het park en in de gebouwen. Ze committeert zich aan de 4x2-inhoud, maar is dus hierbinnen vrij in de klantkeuzes, tarieven en werkwijzen.

De Horeca BV maakt winst op horecaomzet en het faciliteren en organiseren van commerciële evenementen, van groot tot klein. Uit de winst wordt jaarlijks een aandeel - als ware zij een subsidient - bijgedragen aan de culturele inhoud van de stichting.

De Horeca BV faciliteert de gemeente met de conferentiezaal voor de reguliere raadvergaderingen en de vergaderruimtes voor de incidentele bijeenkomsten. Hiertoe wordt een gebruikersovereenkomst opgesteld waarin beide varianten met afspraken en tarieven een plek krijgen.

De Horeca BV verrekent alle op de horeca en evenementen van toepassing zijnde activiteit- en evenementgebonden kosten: organisatie, beveiliging, technische diensten, ondersteunende diensten.

De Horeca BV groeit door een verbetering van de omzet als de afspraken in dit voorstel uitgevoerd worden. Enerzijds groeit er dan zekerheid dat het park als geheel aantrekkelijker kan worden voor publiek en anderzijds zullen verbeterde afspraken ook meer kansen en ruimte bieden voor efficiëntie en groei van exploitatie.

De Horeca BV gaat komende jaren vooral inzetten op het verhogen van de omzet, om op deze manier te kunnen verbeteren en de stichting nog beter en structureler te ondersteunen.

Verwijzing naar documenten

Titel	Auteur	Datum
Gebruikersovereenkomst GOIJ structureel (in wording)	GOIJ ism DRU	ntb
Gebruikersovereenkomst GOIJ incidenteel (in wording)	GOIJ ism DRU	ntb

DRU Stichting

CULTUREEL PROGRAMMA
MAATSCHAPPELIJK FACILITAIR

Geen winsttoegmerk - marge voor bedrijfsvoering

De stichting hanteert het 4x2-model voor de inhoud van het gehele park:

1. Kunst & Cultuur
2. Recreatie & Toerisme
3. Creatieve economie & Educatie
4. Industrieel erfgoed & Historie

	Programma	Onderdelen	Rol stichting	Verbindend	Inclusief	Innovatief	Milieubewust	Ookraalm	voorbeelden
1a	Kunst	DRU Muziek DRU Theater DRU Film	Beheerder Programmeur						DRU programma's
1b	Cultuur	DRU Maatschappelijk	Programmeur Coproducent Verhuurder						DRU programma Maatsch. activiteiten Verenigingsleven
2a	Recreatie	DRU Horeca	Beheerder Programmeur Coproducent						Rondleidingen Rondvaarten
2b	Toerisme	DRU VVV Inspiratiepunt	Beheerder Verhuurder Samenwerking						Wandelroutes Fiestroutes Toeristische info
3a	Creatieve economie	Regio8 Bedrijfsverzamelgebouw Bedrijfslocatie(s)	Verhuurder Samenwerking						Streekomroep Creatieve startups Creatieve doorstarters
3b	Educatie	CIVON	Verhuurder Samenwerking						Technisch onderwijs Praktijkervaring Kennisnetwerk Publieksactiviteiten
4a	Industrieel erfgoed	DRU Erfgoed Wornton	Beheerder Ontwikkelaar						Beheer Verduurzaming
4b	Historie	DRU Erfgoed OVVG NIJM	Beheerder Ontwikkelaar Programmeur						Tijdelijke EXPO(s) Kennisnetwerk

(afb. '4x2 matrix')

De stichting gebruikt het 4x2-model om te werken aan een sterke en evenwichtige verdeling van inhoud en activiteit voor het gehele park. De hier weergegeven 4x2-matrix (niet uitputtend ingevuld) laat zien hoe deze generiek voor meting en waardering bruikbaar is.

De stichting neemt 5 essentiële posities/rollen in om de 4x2-inhoud van het park kracht bij te zetten en tot volle wasdom te laten komen.

De stichting heeft als centrale rol een regierol die ten doel heeft het gehele park te overzien en impulsen te geven aan onderdelen waar gewenst. De aanpak hiervoor betreft vooral het stimuleren én ondernemen van samenwerkingen.

1. Beheren: De regierol, bedrijven en maatschappelijke partijen voor en in het park aangehaakt houden.
2. Programmeren: Van begin tot eindverantwoordelijk voor het neerzetten van een project of programma (zie hieronder lijst van 6 onderdelen).
3. Faciliteren: Ondersteunend in kennis, inzet van materiaal, personeel, middelen (bijvoorbeeld kaartverkoop, marketing). De stichting is niet verantwoordelijk voor de inhoud.
4. Samenwerken: Gezamenlijk programmerend met één of meerdere partijen met gelijkwaardige verantwoordelijkheid.
5. Verbinden: Onderwerpen, groepen, verenigingen en bedrijven aan elkaar koppelen met overkoepelende zichtlijnen door middel van de gedeelde fysieke ruimte of op inhoud. Het credo: "Je kunt over schuttingen heen kijken en daardoor anderen helpen."

De stichting programmeert op de volgende zes onderdelen:

1. Muziek
2. Theater
3. Film
4. Erfgoed
5. Maatschappelijk
6. Toerisme

De stichting verrekent alle op de stichting van toepassing zijnde activiteit- en evenementgebonden kosten: inhoud, organisatie, beveiliging, podiumtechniek, ondersteunende diensten.

DRU Erfgoed is een nieuw onderdeel van de programmerende rol van de stichting in afgelopen tijd en verdient daarom toelichting bij deze. DRU Erfgoed houdt zich bezig met het verleden, heden en de toekomst. Het is verantwoordelijk voor het vormen en behouden van het erfgoednetwerk in de regio. Onze erfgoedprogrammeur onderhoudt het netwerk (te denken aan: RCE, Erfgoed Gelderland, erfgoedafdelingen gemeenten, ECAL, ERIH, OVVG, NIJM etc.), stimuleert samenwerkingen en bouwt aan de Expo op het DRU park. Het erfgoed onderdeel gaat zowel over samenwerken als programmeren.

DRU Expo is een onderhanden project binnen deze programmerende rol, waarvan in 2025 steeds meer zichtbaar wordt. Om te beginnen met 'vitrines', die 24/7 in onderdelen vertellen over de regionale geschiedenis en specifiek de rol van de DRU binnen de ijzerindustrie. Het is een mooie opstap naar het verder uitwerken en ontwikkelen van de DRU Expo.

Verwijzing naar documenten

Titel	Auteur	Datum
Prestatieafspraken (in wording)	GOIJ ism DRU	ntb
Organogram (bijgewerkt)	DRU	29-4-2025
DRU Programmaboekje	DRU	September 2024
Samenwerkingsconvenant (Stichting DRU, CIVON, Bibliotheek, Regio8, Muziekschool)	DRU	12-12-2018

Financiële aanpak 2025-2028

Voorgaande ingrepen

In 2024 zijn reeds ingrepen gedaan die bedoeld zijn de exploitatie te verbeteren en beter op toekomstige ontwikkelingen voorbereid te zijn. Deze voorgaande ingrepen hebben nog steeds positieve effecten in 2025-2028.

- In de kerstperiode 2024 was DRU Industriepark gesloten voor publiek. Het beoogde effect was om geen geld uit te geven aan een project dat niet terugverdiend wordt, de tijd te gebruiken om als organisatie zaken op orde te krijgen, achterstallige facturatie op orde te krijgen, personeel te trainen, de facturatie van Events over te dragen naar Administratie en voorraadbeheer. Vooraf als verlieslijdend vastgestelde projecten zijn niet uitgevoerd.
- Slecht verkopende culturele activiteiten zijn geannuleerd.
- Activiteiten in de SSP hal zijn kritisch beoordeeld en soms geannuleerd.
- Het Schaftlokaal is voortaan in het laagseizoen op maandag gesloten.
- Enkele fte's zijn afgerond per VSO, dus zonder doorlopende kosten.
- Materiaalopslag van derden is opgeheven om betreffende ruimtes verhuurbaar te maken.
- Er hebben vele gesprekken plaatsgevonden met culturele en maatschappelijke huurders om tot nieuwe basisafspraken te komen.

Aanpak incidenteel

Welke uitdagingen hebben we?

Als gevolg van noodzakelijke investeringen in 2024 en 2025 gericht op verbeteringen zoals toelicht in het hoofdstuk *Stand van Zaken*, is druk ontstaan op de liquiditeitspositie. Hoewel deze keuzes op de lange termijn van grote waarde zijn, hebben zij op korte termijn geleid tot financiële druk, waardoor het niet mogelijk is om aan de huurbetalingen te voldoen. De huidige uitdaging is dan ook het wegwerken van de ontstane achterstand.

Hoe lossen we het op?

Zoals aangegeven is het daadwerkelijke verbetertraject al in 2023 gestart. Op verschillende fronten zijn er aanpassingen gedaan om te professionaliseren, te automatiseren en te verbeteren. In 2025 worden de laatste lijnen uitgezet die richting geven aan de komende vier jaar.

In het eerste halfjaar van 2025 (Q1 en Q2) worden nog investeringen gedaan die noodzakelijk zijn voor de afronding van de professionaliseringsslag en het realiseren van een toekomstbestendige bedrijfsvoering. Deze investeringen, zoals beschreven in het hoofdstuk *Stand van Zaken*, leiden tijdelijk tot een verhoogde druk op de exploitatie. Daardoor wordt over deze periode een verlies voorzien. De verwachting is dat dit verlies zich in de tweede helft van het jaar stabiliseert, omdat dan de effecten van eerder ingezette kostenbesparingen en opbrengstverhogingen merkbaar worden.

Wat gaat de stichting concreet doen om de kosten te minimaliseren en de opbrengsten te verhogen:

Kostenbesparingen

Minder investeringen

- Geen grootschalige investering in podiumtechniek poppodium in 2025, kwaliteit borgen door middelen in te huren Q3 en Q4 2025
- Strikt beleid op inkoop doorzetten
- Advieskosten worden met ingang van Q3 ingedamd tot een realistisch minimum in Q1 2026 (geschatte besparing van 150k in 2026 t.o.v. 2024 en 2025)

Afstoten van taken

- Beperken inzet uren groen onderhoud park
- Beperken inzet uren borgen algemene veiligheid van DRU park (overlast door jongeren)
- Beperken inzet uren overleggen met, afgevaardigden van, DRU Noabers

Indammen programmaonderdelen

- Filmhuis op de pauzestand voor 2025, 2026 en gedeeltelijk 2027, kostenbesparing gebruiken voor investeringen om start cultureel seizoen 2027 (september) te starten met Filmhuis 2.0 = besparing 46k per kalenderjaar

Indammen van fte

- Een voorlopige 10% besparing op lonen en salarissen (82K), met inachtneming van minimale benodigde bezetting per afdeling (in 2025 voor het laatst, in 2023 en 2024 vergelijkbaar percentage).
- Verhoogde inzet van vrijwilligers.

Opbrengstverhogingen

In 2025 worden opbrengsten verhoogd, zodat hierdoor het tekort kan worden verkleind:

- 20% meer opbrengst VVV Inspiratiepunt door betere marges, betere inkoop en juiste vermarkting +2K.
- Intensiveren marketing op programmerende onderdelen en zodoende de bezetting verhogen.

Werven van aanvullende bijdragen in 2025

- o Provincie Gelderland
- o Rijksoverheid
- o Oost NL
- o NL Groeit
- o Rabobank
- o BNG
- o Mondriaan Fonds

Met een aantal van deze partijen zijn mondelinge toezeggingen besproken. Voorwaarde daarbij is dat er een meerjarig beleidskader ligt (minimaal vier jaar) met duidelijke inhoudelijke doelstellingen. Een zichtbare, positieve rol van de gemeente bij deze aanvragen – in de vorm van beleidsmatige en bestuurlijke ondersteuning – blijkt in de praktijk van doorslaggevend belang voor het succesvol doorlopen van subsidietrajecten.

Lening

Om tot een oplossing te komen voor de ontstane huurachterstand en de resterende uitvoering van het herstelplan, zijn drie scenario's zorgvuldig overwogen:

- 1) Het afsluiten van een langlopende bancaire lening met garantstelling
- 2) Een betalingsregeling met de gemeente.
- 3) Een combinatie van een gedeeltelijke huur rectificatie, een betalingsregeling en aanvullende bancaire lening.

Na een zorgvuldige analyse van financiële, juridische en bestuurlijke aspecten heeft DRU een duidelijke voorkeur voor scenario 1: het aangaan van een bancaire lening, bij voorkeur via BNG Bank. Deze route biedt de beste balans tussen structureel herstel, financiële verantwoordelijkheid en bestuurlijke helderheid. Een uitwerking van scenario 2 en 3 zijn als bijlage terug te vinden.

De lening maakt het mogelijk om de volledige huurachterstand per direct af te lossen, waardoor de gemeente geen openstaande vordering meer heeft op onze organisatie. Tegelijkertijd voorziet de lening in een beperkte aanvullende financieringsbehoefte om de laatste actiepunten uit het herstelplan succesvol te kunnen afronden. De aflossing start in 2027 en loopt over een periode van tien jaar, op basis van een meerjarenbegroting waarin een positief resultaat wordt voorzien.

Voordelen voor de gemeente

Deze oplossingsrichting heeft voor de gemeente belangrijke voordelen:

- Directe betaling van de volledige huurachterstand zonder afhankelijkheid van aflossingsdiscipline.
- Beëindiging van de rol als schuldeiser, wat zorgt voor een heldere scheiding van verantwoordelijkheden.
- Geen directe financiële bijdrage, maar een tijdelijke garantstelling met een beheersbaar risicoprofiel.
- Structurele oplossing die geen toekomstige subsidielast voor de gemeente met zich meebrengt.

De garantstelling is van tijdelijke aard en beperkt tot het risico dat de organisatie in gebreke blijft. Aangezien het herstelplan realistisch en meetbaar is opgebouwd, en vanaf 2027 weer positieve resultaten worden verwacht, is het risico op daadwerkelijke claim op de garantstelling gering.

Randvoorwaarden voor realisatie

Om dit scenario mogelijk te maken, vragen wij de gemeente om:

- Opschorting van de lopende huurverplichting totdat de lening is afgesloten.
- Ondersteuning bij het realiseren van de lening, door middel van een gemeentelijke garantstelling of door bemiddeling bij het verkrijgen van een provinciale garantie.

Zorgvuldige toetsing en verantwoording

De stichting wordt al jaren voorzien van een accountantscontrole met controleverklaring. Vanaf 2024 worden stichting en horeca-BV gezamenlijk meegenomen in een uitgebreidere controle, waarbij onder meer de continuïteitsveronderstelling expliciet wordt beoordeeld. Voor de horeca-BV betekent dit een intensievere toetsing zonder formele controleverklaring, dit versterkt het financieel toezicht op de totale organisatie.

Afweging

Hoewel ook de andere twee scenario's mogelijk zijn, brengen zij voor de gemeente juist meer betrokkenheid, bestuurlijke belasting en onzekerheid met zich mee. Een betalingsregeling vergt langdurig toezicht met zich mee. Een gedeeltelijke kwijtschelding of huurrectificatie betekent een directe lastenverzwaring voor de gemeente en creëert precedentwerking.

Conclusie

De voorgestelde route via een externe lening met garantstelling is realistisch, verantwoord en toekomstgericht. Zij biedt een structurele oplossing voor een tijdelijk probleem, met een beperkte en beheersbare inzet van gemeentelijke betrokkenheid. Daarmee ontstaat ruimte voor herstel én voor een duurzame relatie tussen gemeente en organisatie.

Aanpak structureel

Welke uitdagingen hebben we?

Horeca BV

Algemeen

De Horeca BV kan beter renderen en daarmee in grotere vorm laten bijdragen aan de stichting. Er ontbreekt een vaste bar in de foyer. Tijdens culturele activiteiten is het arbeidsintensief om dranken verkopen, maar ook kleine snacks, warme hap na afloop van poppodium avonden te serveren.

De personele inzet bij maatschappelijke evenementen is relatief duur en vaak onrendabel.

Niet alle contracten en prijsafspraken met grote leveranciers uit het verleden zijn gunstig en vragen om verbetering.

Er zijn nog geen loyaliteitsprogramma's die nieuwe klanten kunnen binden en de samenwerkingsafspraken met parkpartners en externen mankeren of leveren nog onvoldoende op.

De zaalhuur tarieven zijn verouderd en verdienen een upgrade.

Het Ouhlokaal mist nog voorzieningen die de verkoop en exploitatie kunnen verhogen. Denk hierbij onder andere aan basistechniek voor bruiloften en feesten.

SSP hal

De SSP hal is cruciaal voor het groeiscenario, maar op dit moment is de hal niet goed te exploiteren.

De hal biedt kansen voor grootschalige professionele beurzen, commerciële activiteiten zoals personeelsfeest of congres. We moeten meer evenementen kunnen binnenhalen voor de SSP hal. Maar er ontbreekt nog vertrouwen m.b.t. de inzetbaarheid, betrouwbaarheid, kwaliteit, veiligheid en verwarming.

De financiële gezondheid van de Horeca BV, en dus ook haar bijdrage aan cultuur, is dus ook mede afhankelijk van het kunnen draaien van grootschalige evenementen in de SSP-hal. Zonder deze evenementen is het huidige volume onvoldoende om structureel positief rendement te behalen.

De SSP-hal is op dit moment de grootste onzekere factor én de grootste groeikans. In 2024 zijn meerdere aanvragen voor commerciële en maatschappelijke evenementen afgewezen vanwege de technische staat van de hal. Daarmee zijn ook de bijbehorende horecaopbrengsten niet gerealiseerd.

De marktbehoefte is echter duidelijk en de SSP-hal onderscheidt zich in de regio door haar grootte, uitstraling en ligging. In de Achterhoek zijn er nauwelijks alternatieven van dit kaliber.

De Stichting

De stichting geeft uiting aan de 6 programmerende onderdelen zoals reeds beschreven.

Muziek programmering is rendabel te krijgen mits de ticketprijzen beter afgestemd worden op het geboden programma. Deze programmering doet slechts een bescheiden beroep op subsidies, maar de hoge investeringen voor professioneel licht en geluid blijft uitdagend.

De theaterprogrammering heeft een stabiele basis wanneer deze, zoals landelijk geldt voor culturele instanties en theaters, ondersteund wordt met (gemeentelijke) subsidie en aangevuld met extra fondsen

Het onderdeel film voldoet momenteel niet aan de geldende standaard van een officieel filmhuis. Om een hogere graad te verkrijgen moeten moderne apparatuur en streamingdienst in gebruik genomen worden.

De maatschappelijke projecten zijn door onduidelijkheid in budgettering, onrealistische kostprijsberekeningen en vertroebelde prestatieafspraken op dit gebied volledig onrendabel.

Het VVV Inspiratiepunt zit met exploitatie dicht bij break-even en kan nog wel enkele stappen zetten. Hiernaast zijn de huurlasten vooral een relatief hoge post.

De Vastgoed BV

Deze erft een onderverhuursysteem dat verlieslatend is. Enerzijds zijn de totale huurkosten te hoog. Anderzijds zijn de huurinkomsten te laag. Er is indexering van gemeentelijke huur geweest welke niet naar onderhuurders doorgezet kon worden op basis van de bestaande contracten met deze onderhuurders.

De energierekening van stichting is hoog omdat de gebouwen slecht of niet geïsoleerd zijn. Ook de energierekening van de Horeca BV is hoog omdat de gebouwen (vooral SSP hal) slecht of niet geïsoleerd zijn. Daardoor zijn de stookkosten in winter te hoog. De Vastgoed BV moet op termijn (kunnen) gaan investeren in een verbeterde isolatie.

Erfgoed Expo is sinds 2024 toegevoegd aan de programmerende onderdelen van de stichting ofwel startend en daardoor nog onrendabel

Een analyse van het huidige tarievenstelsel voor culturele én commerciële dienstverlening voor zaalverhuur, programmering en evenementen heeft aangetoond dat de gehanteerde tarieven onvolledig en financieel niet houdbaar zijn.

Noot: In het bestaande tarievenstelsel voor dienstverlening werden niet alle kostprijscomponenten systematisch doorberekend, wat heeft geleid tot verlieslijdende activiteiten en een structurele onderfinanciering van essentiële processen. Een herziening en herijking van het tarievenbeleid is noodzakelijk, met als doel een transparant, kostendekkend en toekomstgericht model te ontwikkelen dat recht doet aan de werkelijke waarde van onze culturele dienstverlening.

Hoe lossen we het op?

Horeca BV

Algemeen

Er ligt een duidelijke kans om het rendement te verbeteren, door:

- Commerciële evenementen (personeelsfeesten, congressen);
- Culturele en hybride evenementen met horecavolume.
- Kostenbesparingen, zoals efficiëntere personeelsinzet, beter voorraadbeheer en scherpere inkoop;
- Opbrengstverhoging, onder meer door prijsaanpassingen, minder maatwerk en gerichte upselling;
- Optimalisatie van bestaande locaties, zoals zelfbediening in de Foyer en betere inzet van het Ouhrlokaal met eenvoudige concepten en lokale producten.

Om de Horeca BV beter te laten renderen en daarmee in grotere vorm te laten bijdragen aan de stichting wordt in de komende jaren de volgende verbeteringen doorgezet:

- Verbouwing van de foyerbar. Tijdens culturele activiteiten niet alleen dranken verkopen, maar ook kleine snacks, warme hap na afloop van poppodium avonden.
- De inzet van vrijwilligers uitbreiden bij maatschappelijke en culturele evenementen om kosten te verlagen.
- Contracten en prijsafspraken met grote leveranciers herzien
- Opzetten van loyaliteitsprogramma's
- Nieuwe samenwerkingsafspraken met parkpartners en externen
- Nieuwe zaalhuur tarieven op basis geüpdatete kostprijsberekening
- Groeien in commerciële evenementen door een upgrade van Het Ouhrlokaal

SSP Hal

De SSP hal is onderdeel van het groeiscenario en biedt kansen in de regio. Er zijn immers weinig plekken in de Achterhoek waar faciliteiten, kennis en kunde op één plek zitten, inclusief de grootte van de hal.

Er is veel vraag naar beurzen met een diversiteit aan onderwerpen (tuinen, modeltreinen, rommelmarkten, kamperen, trouwen, etc.). Daarnaast zijn er commerciële klanten die een aanvraag indienen voor een personeelsfeest of congres vaak geïnteresseerd in de SSP hal, vooral vanwege de grootte en de industriële looks.

We denken meer evenementen te kunnen binnenhalen voor zowel SSP hal als Ouhrlokaal door minder maatwerk en vaste arrangementen, klantenrelaties onderhouden en nieuwe klanten binnenhalen, zichtbaarder worden door betere marketing, de mogelijkheid tot online reserveringen en vertrouwen winnen.

- SSP hal weer inzetten voor commerciële activiteiten.
- Betere samenwerking in combinatie met culturele programmering
- Aantal bruiloften omhoog
- Jaarlijks terugkerende beurs / events georganiseerd door DRU
- Meerdere personeelsfeesten voor meer dan 1000 gasten

Wordt de SSP hal weer structureel inzetbaar, dan is een extra omzet van € 1 miljoen op jaarbasis realistisch. De daarbij behorende extra kosten (circa € 250.000 voor personeel, inkoop, faciliteiten) leveren een bruto-resultaat van circa € 750.000 op. Daarmee draagt de SSP hal substantieel bij aan het verdienmodel en de maatschappelijke opdracht van het park.

De brutomarge van de horeca in de Horeca BV stijgt van onder 70% in 2024 naar ruim 75% in 2028. Dat willen we bewerkstelligen door een verbeterde efficiëntie in de productie, inkoop en verkoop. Door de verkoopstrategieën te verbeteren, kunnen meer producten worden verkocht en kan de brutomarge stijgen en dat is onlosmakelijk verbonden met de exploitatie van de SSP hal.

De Stichting

Per september pauzeren we het DRU filmhuis zoals het nu is, met als reden dat deze nu niet aan de standaard van een professioneel filmhuis voldoet. Deze pauzeperiode, tot en met uiterlijk september 2027 (start cultureel seizoen) wordt gebruikt om de investeringen op orde te krijgen voor deze doorstart. In de tussentijd zullen er films worden vertoond in combinatie met aantrekkelijke horeca onder de noemer 'DRU Film'. Deze vertoningen zullen zichzelf moeten kunnen bedruipen.

De programmering voor het Poppodium is zo goed als rond voor einde 2025, voor de programmering van het voorjaar van 2026 wordt er gekeken naar een veiligere programmering die zal bijdragen aan het doel om de bezettingsgraad naar 70% te tillen. In gezamenlijkheid wordt de ticketprijs onder de loep genomen, zodat de marges verbeterd kunnen worden. Ditzelfde zal gedaan worden voor de theaterprogrammering 26/27, waarbij seizoen 25/26 de graadmeter is.

De start van het cultureel seizoen 2025 (september) wordt ingezet met een kleinere variant van het DRU 15 jaar jubileumfeest. Hierin worden alle culturele (en mogelijk enkele maatschappelijke) programmerende onderdelen 'gevierd' en in de kijker gespeeld bij de bezoekers.

Kleine culturele programmering uitbreiden / vasthouden met vaste concepten op vaste momenten. Zoals 'Muziek op Zondag' en 'Hapje Cultuur', waarbij de invulling voor de laatste mede plaatsvindt in samenwerking met de parkpartners. Nieuwe ideeën zijn onder andere een vaste pubquiz in het Ouhrlokaal en laagdrempelige kinderprogrammering in, sowieso, de kindervakanties.

Voor de start van 2026 is inzichtelijk wat het maatschappelijke deel van de gemeentelijke subsidie behelst en hoe deze vertaald kan worden naar de huidige en nieuwe maatschappelijke gebruikers. Er kan hiermee beter gebudgetteerd worden en met een zogenoemde 'beslisboom' kan er bepaald worden of een organisatie of evenement binnen de maatschappelijke subsidie kan vallen.

Het aannemen van een parttime vrijwilligerscoördinator gaat zorgen voor een professionaliserings- en verbeteringslag in een wezenlijk onderdeel van de DRU-organisatie.

Het vrijwilligersbestand bestaat momenteel uit ongeveer 130 namen en zouden we graag willen uitbreiden, ook ten behoeve van de gewenste ondersteuning bij maatschappelijke evenementen. Transparante en gelijkwaardige benadering richting de verschillende vrijwilligersclubs binnen de stichting zal resulteren in een grotere binding van vrijwilliger tot de DRU-organisatie. Wanneer dit in het laatste kwartaal van 2025 gerealiseerd is, kan er ook park breed gekeken worden naar het vrijwilligersbeleid en kunnen de samenwerkingen hierin opgezet worden. Waarbij gezegd kan worden dat de wens voor een gezamenlijk startpunt al door diverse parkpartners is uitgesproken.

Voor het einde van huidig jaar zal er gedegen onderzoek gedaan zijn naar het verkrijgen van de ANBI-status voor de stichting. Het proces voor de aanvraag hiervan kan daarmee van start gaan, met het doel om in 2026 een daadwerkelijke aanvraag te doen.

Marketing gaat een (nog) grotere rol spelen binnen de stichting. Er wordt momenteel al een switch gemaakt met sec het aankondigen van show tot het campagnevoeren voor de culturele programmering. Dit zal einde 2025 geïntensiveerd worden zodat de bezettingsgraad voor de culturele activiteiten verhoogd kan worden. Doel is om een 70% bezettingsgraad te realiseren bij de reguliere culturele programmering in kwartaal 1 en 2 van 2026.

Voor einde dit jaar zal het project (voorheen bekend als) Digitale Vitрины opgeleverd worden. Hiervoor zal campagne gedraaid worden, waarbij de link tussen erfgoed (verleden, heden en toekomst) gekoppeld worden aan de overige programmerende onderdelen binnen de DRU-organisatie.

Ook de VVV zal onder de loep genomen worden, hierbij wordt er beleid opgesteld betreft inkoop en kunnen marges geoptimaliseerd worden. Daarnaast is er een upgrade van de huidige DRU cadeaukaart in ontwikkeling, die ook online aangeschaft en besteed kan worden. Het onderzoek behelst ook het ophalen van de mogelijkheden tot verkoop en inname van deze in het VVV Inspiratiepunt.

Deze plannen leiden concreet tot de volgende actiepunten.

Tariefwijzigingen:

- Verhoging van ticketprijzen, waar mogelijk, voor de culturele programmering zonder uit te pas te gaan lopen op de landelijke tarieven. Ter indicatie; een eventuele verhoging van 1 euro per ticket rendeert in een omzetverhoging van 19k t.o.v. de kaartverkoop in 2024
- 25% verhoging opbrengsten culturele evenementen door veiligere programmering in pop en theater + 25k *Noot; dit veroorzaakt tevens een stijging van 10% in kosten culturele evenementen*
- Toepassen van budgettering van maatschappelijke evenementen vanaf 2026 vanuit de gemeentelijke subsidie.
- De stichting zal maatschappelijke, culturele en commerciële gebruikers binnen het nieuwe tarievenstelsel brengen

Inzet vrijwilligers optimaliseren bij maatschappelijke & culturele programmering

Om de maatschappelijke en culturele evenementen te laten groeien - kwalitatief en kwantitatief - is er een slag nodig, die nog meer gebruikmaakt van vrijwilligers. Waar kaartcontrole, bemensing van het VVV Inspiratiepunt, schenken van de pauzedrankjes en het bemensen van de bar in het poppodium bijvoorbeeld al jaren succesvol zijn, zal er ook meer een beroep worden gedaan op de vrijwilligers. Ofwel horeca-activiteiten die rechtstreeks betrekking hebben op de maatschappelijke en culturele evenementen zullen nog meer moeten worden ingevuld door vrijwilligers in plaats van beroepskrachten. De beroepskrachten zullen altijd beschikbaar zijn en blijven voor de continuïteit en bewaken van de kwaliteit hiervan.

Indammen programmaonderdelen

- Maatschappelijke programmering indammen, tot prestatieafspraken omtrent maatschappelijke programmering en financiële onderbouwing op orde is

Kostenbesparing op kostenposten:

- 10% besparing op schoonmaakkosten (13k besparing)
- 10% besparing op verteerkosten (4k besparing)
- 5% besparing op gas, water en elektra Portiersgebouw (10k besparing)
- 5% besparing op kopieerkosten

Opbrengstverhogingen:

- Opzetten van sponsorpakketten
- Opzetten van loyaliteitsprogramma's
- Doorlichten prijsafspraken leveranciers
- Cross-selling verhogen

Vanaf 2026 worden projectbijdragen geworven voor de doorontwikkeling van de stichting en het park. Hier worden, onder andere, de volgende instanties voor aangeschreven:

- Provincie Gelderland
- Rijksoverheid
- Oost NL
- Interreg
- EFRO Oost
- NL Groeit
- RCE
- RvO
- Rabobank
- BNG
- Particulier
- Mondriaan Fonds
- Diverse fondsen

Verwijzing naar documenten

<i>Titel</i>	<i>Auteur</i>	<i>Datum</i>
Herstel- en ontwikkelplan DRU Industriepark 2024	DRU	04-10-2024
Begroting 2025-2028 (bijgestelde versie)	DRU	02-05-2025

Vastgoed BV

Huursystematiek

De Vastgoed BV erft een onderverhuursysteem dat verlieslatend is. Door een gemeentelijke huurverlaging naar maatschappelijk tarief kan de Vastgoed BV het probleem oplossen. Er is dan een marge waarmee de onrendabele onderhuur opgelost is.

Energielasten

De energierekening van stichting is hoog omdat de gebouwen slecht of niet geïsoleerd zijn. Ook de energierekening van de Horeca BV is hoog omdat de gebouwen (waaronder de SSP hal) slecht of niet geïsoleerd zijn. Daardoor zijn de energielasten in winter te hoog. Maar ook het elektriciteitsverbruik is te hoog en licht er een verplichting vanuit de omgevingsdienst om hiervoor maatregelen te nemen. De Vastgoed BV moet op termijn (kunnen) gaan investeren in een verbeterde isolatie, lagere elektrakosten door het vervangen van alle verlichting in de gebouwen en het optimaliseren van de koelsystemen

- Isoleren en daarmee verlagen van energielasten door gemeente
- Aanpassen waar mogelijk met huurders in huurafspraken
- Beheer en onderhoudsafspraken verbeteren tussen gemeente en DRU
- Energielasten verlagen met circa 50K per jaar.
- Meer transparantie in kosten en opbrengsten
- Slagvaardiger beheer

SSP hal

Het is onderdeel van dit plan om in samenwerking met de gemeente, specifiek voor de hal, een constructie uit te werken die erfpacht mogelijk maakt en samen de noodzakelijke investeringen te verwerven. De Vastgoed BV kan namens de eigenaar optreden op een vooraf afgestemd plan. Hierdoor kan slagvaardiger en vanuit één partij worden gewerkt. Dit scenario voorziet in maximaal risicobeperkende maatregelen met minimaal risico voor de gemeente.

Het doel is om in de periode 2025-2028 het traject naar de renovatie te starten en de nieuwe invulling in stappen te laten plaatsvinden. Door een verhoging van continuïteit en kwaliteit te realiseren, wordt de hal uiteindelijk ook maximaal benut. Bovendien zal de hal weer voor lange tijd inzetbaar zijn als we langs deze weg verduurzaming in gang te zetten en het erfgoed de nodige aandacht geven die het verdient.

De Vastgoed BV gaat zorgen dat de financiële bijdrage van de gemeente tot een minimum wordt beperkt. Door vanuit de gemeente de reeds geplande jaarlijkse onderhoudsbijdrage voor de MJOP in te zetten, zal de reguliere bijdrage dus niet hoger zijn dan gepland. Deze bijdrage vanuit de gemeente wordt dan vervolgens langs de bestaande planning jaarlijks beschikbaar gesteld aan de Vastgoed BV. De Vastgoed BV zal daarenboven aanvullende bijdragen van externe partijen aantrekken, zodat het onderhoud erop vooruitgaat.

De Vastgoed BV kan namens de eigenaar optreden op een vooraf afgestemd plan. Hierdoor kan slagvaardiger en vanuit 1 partij worden gewerkt. Het doel is om in de periode 2025-2028 de renovatie te starten en de nieuwe invulling in stappen te laten plaatsvinden. De continuïteit voor het gebruik wordt op deze manier maximaal gerealiseerd. Daarnaast zorgt de Vastgoed BV dat de financiële bijdrage van de gemeente en het risico tot een minimum wordt beperkt. Gestreefd wordt naar alleen de al geplande jaarlijkse onderhoudsbijdrage

vanuit de gemeente hiervoor in te zetten. Deze bijdrage wordt volgens planning jaarlijks beschikbaar gesteld aan de Vastgoed BV.

Er wordt gestreefd naar een zo hoog mogelijke bezetting, waarbij de verdeelsleutel 50 – 50 is. De eerste 50% is voor maatschappelijke en culturele evenementen. De tweede 50% is bedoeld voor commerciële evenementen. Alle winst zal weer worden geherinvesteerd in de SSP hal.

Zie bijlage 3 “Notitie SSP hal” voor uitgebreide beschrijving.

Samenvatting

Het uitgangspunt van de fusie en het daaraan gekoppelde 3D-document uit 2018 is onveranderd en wordt gezien als een goede basis voor de doorontwikkeling van het DRU park. Bij de start van de vernieuwde Stichting DRU Industriepark is er voortgevaren op de gecreëerde draagkracht voor het park binnen Oude IJsselstreek en de Achterhoek. De programmering op diverse culturele onderdelen draagt op inhoud positief bij. En gezegd kan worden dat er een goede basis lag voor een bloeiende horeca en evenementen.

Probleemschets

Bij het aannemen van de huidige directeur (bestuurder) in 2023 zijn er geen zaken benoemd die de in de vacature uitgevraagde doorontwikkeling in de weg zouden staan. Of waar een eventueel verbetertraject aan vooraf zou moeten gaan. Vanaf najaar 2023 is, gedurende het uitdiepen van de bedrijfsorganisatie, door de nieuwe directeur een veelheid aan zaken naar voren gekomen die aandacht en verbetering vereisten. Zo ontbrak er een gezamenlijk visie voor de lange termijn. Het heeft tot minimaal najaar 2024 geduurd om alle verbeterpunten inzichtelijk te krijgen. Dit heeft een orde van grootte van verouderde werkwijzen tot het niet voldoen aan de wettelijke regelgeving en het niet tijdig vervangen van afgeschreven apparatuur.

Op basis van deze analyse kan worden geconcludeerd dat Stichting DRU Industriepark zich sinds 2019 feitelijk in een toestand van technisch faillissement bevindt. Dat wil zeggen: de structurele uitgaven overstijgen al jarenlang de structurele inkomsten, en noodzakelijke investeringen zijn uitgesteld of niet uitgevoerd om de liquiditeit op korte termijn in stand te houden. Hierdoor is de financiële situatie jarenlang stabiel gepresenteerd dan zij in werkelijkheid was.

De genoemde zaken hebben incidentele investeringen en structurele problemen met zich meegebracht, die hebben bijgedragen aan de huidige financiële positie waarin de DRU zich bevindt.

In het hoofdstuk 'Stand van Zaken' is terug te zien welke zaken in de afgelopen periode geconstateerd en opgepakt zijn, waaronder:

- Er is vóór 2023 geen opvolging gegeven aan onderstaande inhoudelijke afspraken van het 3D-document.
 - o Geen overgang naar RvT-model
 - o Geen ANBI-status
 - o Geen professionaliseringsslag in de bedrijfsvoering
 - o Geen (goed) samenwerkingspact met de parkpartners van de grond gekomen
 - o De daadwerkelijke prestatieafspraken om de gemeentelijke subsidie te verantwoorden zijn nooit uitgewerkt en derhalve ook niet geëvalueerd en/of bijgesteld
 - o Geen duidelijke demarcatie van de rollen van gemeente en stichting op gebied van cultureel, maatschappelijk en vastgoed
- De subsidie is lumpsum uitgekeerd, zonder goede afspraken en transparantie in de verdeelsleutel
- Huurafspraken zijn niet transparant en eenduidig
- Er was geen startbudget om de afgeschreven inboedel en gebouwen te onderhouden of vernieuwen na 10 jaar. Er is sprake van achterstallig onderhoud
- De huurverplichting van de stichting is vanaf 2019 jaarlijks geïndexeerd, echter is er geen indexatie toegepast op de subsidie van deze huur. Waardoor het tekort jaarlijks telkens is gestegen
- Kosten voor de culturele programmering zijn jaarlijks gestegen, het niet-indexeren van de subsidie voor dit onderdeel vergroot het tekort
- Te weinig financieringspartners, waardoor er een hoog risico voor de DRU-organisatie ontstaat, en daarmee ook voor de gemeente

Het bovenstaande vereist een oplossing waarbij de DRU en de gemeente de handen ineen moeten slaan.

De oplossing

De uitdagingen worden aangepakt door middel van de volgende acties:

- Tijdelijk vrijgesteld worden van de huurverplichting over 2024 en 2025
- Op voorstel van het College van B&W ziet DRU Industripark de ideale oplossing in het scenario met de mix van rectificatie, lening en betalingsregeling (voor de uitwerking zie bijlage 3). Onvoorwaardelijk wil De DRU organisatie aan alle verplichtingen voldoen en derhalve zou een volledige lening ook een plausibel scenario zijn.
- Structurele vaste lasten verminderen
 - o Huursom verminderen met minimaal 20% door middel van nieuwe afspraken
 - o Energielasten verminderen met 10% jaarlijks door middel van onder andere isolatiemaatregelen
 - o Schoonmaak- en onderhoudskosten verminderen met 10% door middel van nieuwe aanbesteding van de diensten
- Minimaliseren van incidentele investeringen
- Meer omzet creëren cultureel door ruimere programmering
- Meer omzet creëren commercieel, waardoor de Horeca BV een significante verhoogde bijdrage aan de stichting kan leveren
- Bezuinigen waar mogelijk
 - o Laatste slag in personeelsreductie in 2025
 - o Stopzetten en/of verkleinen van een deel van de ondersteunende dienstverlening
 - o Inzetten van groter percentage van vrijwilligers ten behoeve van maatschappelijke en culturele programmering, dientengevolge een bezuiniging op inzet van de beroepskrachten
- Transparante afspraken met betrekking tot subsidie die jaarlijks worden geëvalueerd
 - o Overkoepelende samenwerkingsovereenkomst: Mandaat voor DRU organisatie ten behoeve van beheer, exploitatie en ontwikkeling van het DRU park
 - o Prestatieafspraken; maatschappelijk en cultureel
 - o Gebouwexploitatie, waaronder specifiek: SSP hal geheel in beheer en ontwikkeling bij de DRU organisatie
 - o Gebruikersovereenkomst
- Jaarlijkse indexatie van het subsidiebedrag
- Vierjaarlijkse subsidieperiodes
- Gezamenlijk aanvragen van fondsen en subsidies

Besluitenlijst

De DRU organisatie vraagt een integraal akkoord aan de gemeente voor gehele oplossing:

- ☐ Akkoord voor 4 jaren aanpak
 - Akkoord voor samenwerkingsafspraken, inclusief regierol stichting
 - Akkoord voor 4x2-model voor het gehele DRU Park
- ☐ Akkoord voor 4 jaren subsidiecyclus
 - Akkoord voor gelijkblijvende subsidie
 - Akkoord voor jaarlijkse indexering
- ☐ Akkoord voor vastgoedafspraken
 - Akkoord voor vernieuwde huuraafspraken
 - Akkoord voor vernieuwde SSP hal exploitatie vorm

Concreet en actueel:

- ✓ Integrale aanpak voor 4 jaar
- ✓ Erfpachtconstructie ten behoeve van SSP hal met risico beperkende afspraken voor de gemeente als eigenaar.
- ✓ Akkoord op basis afspraken op 1 juni 2025
- ✓ Betaling 2e helft subsidie 2025 op 1 juni 2025
- ✓ Indexering subsidie over 2025
- ✓ Omzetten huurafdracht aan gemeente over 2024 en 2025 in
- ✓ Betaling opschorten huur 2024 en 2025 aan gemeente.
- ✓ Uitwerking afspraken en contracten op 1 oktober 2025 afgerond en zijn van kracht per die datum. Vanaf 1 juni starten met werken naar de intentie van de afspraken.
- ✓ De ideale oplossing is het scenario met de mix van rectificatie, lening en betalingsregeling.

Tot slot

Kwaliteit staat voorop....

De maatregelen/aanpak zoals beschreven in dit plan zijn geen eindpunt, maar vormen een dynamisch kader dat voortdurend geëvalueerd en bijgestuurd zal worden op basis van nieuwe inzichten en veranderende omstandigheden. Alleen door deze stappen gezamenlijk te zetten, met betrokkenheid van de DRU organisatie en de gemeente, kunnen wij deze ambities waarmaken en duurzaam verankeren. Samen waarborgen wij de kwaliteit, continuïteit en relevantie...

...en die gaan we waarborgen als we deze maatregelen samen kunnen nemen!

Disclaimer

Aan de inhoud van dit document kunnen geen rechten worden ontleend. Ondanks zorgvuldige samenstelling is het mogelijk dat het document tik- of spelfouten bevat. De opgenomen informatie is bedoeld ter indicatie en kan aan wijzigingen onderhevig zijn. De jaarcijfers over 2024 zijn nog niet definitief vastgesteld en kunnen nog aangepast worden.

Bijlage #2 – Notitie SSP hal

De SSP hal neemt een bijzondere positie in op het DRU park. In de afgelopen jaren heeft de SSP hal centraal gestaan als locatie voor activiteiten die een relatief grootschalige binnenruimte nodig hebben. Denk hierbij aan de maatschappelijke, culturele en commerciële activiteiten, zoals evenementen, beurzen, exposities en feesten. Er hebben inmiddels veel activiteiten in de hal plaatsgevonden en er is ook nog steeds vraag naar deze ruimte. De hal is tevens de laatste locatie die gerenoveerd en naar een definitieve invulling ingericht moet worden.

In 2024 is door de stuurgroep gewerkt aan scenario's voor de doorontwikkeling van de hal. In dat proces zijn veel stakeholders en specialisten gesproken, die allen enthousiast waren over de mogelijkheden die de hal in potentie heeft. Er zijn tijdens deze gesprekken kansen benoemd en zelfs aan de stichting aangeboden. Het is een iconische hal, die in haar oude onderdelen ook nog echt iets van het verleden ademt en onderdeel is van de ensemblewaarde¹ van de monumentale gebouwen op het terrein. Echter de hal lijdt aan achterstallig onderhoud, waardoor de verhuurder de veiligheid en kwaliteit niet kan garanderen. Bovendien kan het als monument een aanschrijving krijgen van rijksdiensten. De stichting kan de hal in deze staat op zeer korte termijn niet meer exploiteren. Hiervoor is het beleggen van een substantieel onderhoudsbudget een noodzakelijkheid geworden.

Het is onderdeel van dit plan om in samenwerking met de gemeente, specifiek voor de hal, een constructie uit te werken die erfpacht mogelijk maakt en samen de noodzakelijke investeringen te verwerven. De Vastgoed BV kan namens de eigenaar optreden op een vooraf afgestemd plan. Hierdoor kan slagvaardiger en vanuit één partij worden gewerkt. Het doel is om in de periode 2025-2028 het traject naar de renovatie te starten en de nieuwe invulling in stappen te laten plaatsvinden. Door een verhoging van continuïteit en kwaliteit te realiseren, wordt de hal uiteindelijk ook maximaal benut. Bovendien zal de hal weer voor lange tijd inzetbaar te zijn als we langs deze weg verduurzaming in gang te zetten en het erfgoed de nodige aandacht geven die het verdient.

De Vastgoed BV gaat zorgen dat de financiële bijdrage van de gemeente tot een minimum wordt beperkt. Door vanuit de gemeente de reeds geplande jaarlijkse onderhoudsbijdrage voor de MJOP in te zetten, zal de bijdrage dus niet hoger zijn dan gepland. Deze bijdrage vanuit de gemeente wordt dan vervolgens langs de bestaande planning jaarlijks beschikbaar gesteld aan de Vastgoed BV. De Vastgoed BV zal daarenboven aanvullende bijdragen van externe partijen aantrekken, zodat het onderhoud erop vooruitgaat.

De Stichting zal de hal exploiteren en laten renderen, en daarnaast zorgen dat er vanuit die winst ook weer in de SSP hal kan worden geïnvesteerd. Er wordt gestreefd naar een zo hoog mogelijke bezetting, waarbij de verdeelsleutel 50/50 is. Een helft is bedoeld om ruimte te geven aan maatschappelijke en culturele evenementen. De andere helft is bedoeld voor commerciële evenementen.

Als ankerpunt voor de vele maatschappelijke, culturele en commerciële evenementen, verdient deze hal nu de volgende fase. De DRU organisatie, (Stichting, Horeca en Vastgoed) kunnen deze volgende fase samen realiseren door het eigen programma uit te breiden en de verschillende gastevenementen uit te breiden. Dit zowel in diversiteit, kwaliteit als kwantiteit. Hiervoor is investering nodig, maar ook beschikbaar.

Om de focus en slagvaardigheid te organiseren die de hal nu verdient, is een constructie nodig die door middel van erfpacht bereikt kan worden. Door de hal op deze manier als speciaal project onder te brengen, kan de stichting samen met de gemeente en partners zorgdragen voor de herontwikkeling en renovatie.

De gezamenlijke DRU organisatie ontwikkelt het plan die mede namens de gemeente opereert. Zo worden alle eerstelijns stakeholders op een slimme manier betrokken.

Inrichting

De SSP hal zal door middel van compartimentering aan meer continuïteit kunnen bijdragen. Deze zal in de 2025-2028 periode gaan bestaan uit vier delen, te weten: een deel horeca, twee delen voor evenementen en een deel voor DRU Expo. De eerste drie hiervan kunnen gekoppeld worden om grote bijeenkomsten en activiteiten te faciliteren, waarbij de horeca dus ook het evenement kan bedienen. Samen bestrijken ze het overgrote deel van de beschikbare vierkante meters hal. De DRU Expo is een relatief klein deel van het oppervlak en speelt zich hoofdzakelijk af in het deel dat bekend staat als 'de Koepeloven', met daarbij een klein deeltje van de hal, precies onder de gietketel. Dit deel bevat nog veel oude elementen, die de beleving van de expo versterken.

De SSP hal wordt bij uitstek een plek waar de maakindustrie op het DRU Park tot uiting komt. In de multifunctionele ruimte is er plek voor verschillende disciplines, activiteiten en experimenten. Op deze manier kan naar buiten toe geprofileerd worden als een plek waar voortgebouwd wordt op ons eigen erfgoed, de geschiedenis van het DRU park en de maakindustrie als onderdeel van de identiteit van de Achterhoek. Het is een uitnodiging aan iedereen om dit mede te maken. Partners, stakeholders en bedrijven (uit de omgeving) kunnen aanhaken bij te dragen aan de toekomst van de maakindustrie.

Dit biedt onder andere kunstenaars en jonge makers letterlijk en figuurlijk de ruimte. Dit kan op het gehele DRU park zijn, maar expliciet de ruimte in de DRU Hal. Hiermee vormen zij onderdeel van de DRU Expo, die we steeds opnieuw ontwikkelen en vormgeven.

In de DRU Hal wordt er fysiek onderscheid gemaakt tussen de DRU Expo over erfgoed en de geschiedenis van de regio. De op handen zijnde Expo biedt ruimte aan makers om de DRU en de maakindustrie opnieuw uit te vinden en tentoon te stellen.

In het 'horecagedeelte' is er ruimte voor andere disciplines, zoals muziek en theater. Daarnaast is dit een plek voor samenkomst en verbinding in informele sfeer. Hierin kunnen bijvoorbeeld een 'herrie café' of 'cultuurcafé' en andere maatschappelijke activiteiten worden georganiseerd.

In de hal komen verleden, heden en toekomst samen. Om de hal zo snel mogelijk zoals hierboven omschreven in gebruik te nemen, stellen we ons voor de hal in verschillende fasen 'om te bouwen' waar nodig. Hieronder verschillende scenario's voor de indeling van de hal.

Zie ook:

- ✓ Rapport stuurgroep doorontwikkeling
- ✓ DRU Programmaboekje 2025-2028



Wat is er nodig

- Langjarige erfpachtovereenkomst, waarmee de Vastgoed BV zelfstandig het beheer kan uitvoeren en kan optreden namens de eigenaar om in samenwerking met de stichting en gemeentefondsen te werven
- Een minimale erfpacht vergoeding om de inkomsten maximaal in het doorontwikkelen en renoveren van de hal te kunnen investeren
 - Huur van stichting voor SSP hal: Koepeloven: 6K per jaar
 - Horeca BV: Huur van horecaplein 6K per jaar
 - Vastgoed BV gaat overeenkomst aan met gemeente en verhuurt aan stichting en horeca voor evenementen
- Overeenkomst voor 12 jaar of meer
- Geplande budget voor onderhoud vanuit de gemeentelijke MJOP jaarlijks beschikbaar
- Mogelijke garantstelling voor een lening bij de BNG of elders, in afstemming met de gemeente
- Beheerkosten personeel per jaar 15K per jaar, exclusief inzet evenementen
- Baten: 50K per jaar structureel onderhoudsbudget vanuit gemeente
- 50K per jaar structureel events bijdrage (commercieel en stichting)
- Renovatie budget 0,5 miljoen + 1,5 miljoen provincie Gelderland, fondsen en 50% BNG-financiering met de gemeente of provincie Gelderland als garantiesteller (reken op 3 miljoen)
 - Disclaimer is gestegen (bouw) kosten
 - Disclaimer is veiligheidskosten voor gebruik

Planning

- 2025 plan maken en uitwerken met professionele partners, zoals Rijks vastgoedbedrijf, RCE, Breeam². Onder regie van stuurgroep doorontwikkeling kosten 30K (financier provincie Gelderland)
- 2026: uitwerken financiering en voorbereiding aanbesteding (financier provincie Gelderland)
- 2027: Aanbesteding
- 2028: start realisatie renovatie

Samengevat

- DRU doet doorontwikkeling SPP hal
- Erfpacht constructie met risico beperkende afspraken voor de gemeente als eigenaar.
- Onder regie huidige stuurgroep doorontwikkeling
- Stichting, Vastgoed BV en Horeca BV maken plan samen
- Verdeelsleutel inzet SSP hal 50% maatschappelijk/cultureel en 50% commercieel
- Revenuen worden terug in de hal geïnvesteerd, financieel is reëel van 50k oplopend tot 200k per jaar aan bruto marge.
- De herinrichting en renovatie onder regie van stuurgroep, hierdoor verzekering van deelname gemeente en borging van het proces en resultaat en draagt bij aan de risico beperking

- DRU draagt zorg voor externe financiering (zijnde niet Oude IJsselstreek), ongeveer 3-5 miljoen nodig
- Minimale bijdrage gemeente – geen huur – wel reeds gereserveerde onderhoudsbudget (MJOP) voor 3x4 jaar
- SSP hal draagt bij aan doelstellingen door middel van meer programma en zichtbaarheid op DRU park
- Meer specifieke evenementen van derden (Avondvierdaagse, Huntenkunst, Amnesty, parkpartners, etc.)
- Zorglast en risico geminimaliseerd voor de gemeente
- Provincie wil mogelijk garant staan en bijdragen met 0,5 miljoen plus mogelijkheden samen onderzoeken voor extra provinciale bijdragen

Bijlage #3 - Scenario's

Scenario: Mix van rectificatie, lening en betalingsregeling

Over de jaren 2019 en verder is er een subsidiekorting toegepast van €150.000,- per jaar. Daarnaast is de subsidie niet geïndexeerd. De huur die in rekening is gebracht bij de DRU is wel geïndexeerd. Dit heeft over de periode 2019 tot en met 2023 een totaal nadeel van €750.000,- opgeleverd. Over 2024 is er een verhoging toegekend van €100.000,-, waarmee een mindere subsidie van €50.000,- ontstaat over dat jaar, resulterend in een totaal van €800.000,-.

Over de periode 2019 tot en met 2023 is er geen indexering toegepast op de subsidie, wat in absolute zin een verschil van €300.000,- heeft opgeleverd. Daarnaast is er een eenmalige huurtegemoetkoming geweest van €140.000,- vanwege de coronaperiode. Dit leidt tot een totaal verschil van €160.000,-.

Daarnaast is er een huurverhoging (indexatie) geweest van 2019 tot en met 2024 met een absoluut verschil van €180.000,-. Door afspraken uit het verleden kon deze huurverhoging slechts zeer beperkt of geheel niet worden doorberekend. Dit resulteert in een nadeel van €140.000,-.

Alles bij elkaar is het totale nadeel aan inkomsten over de periode 2019 – 2024 ongeveer €1.100.000,-.

Een combinatie van het deels ongedaan maken van huurrectificatie, het afsluiten van een lening en een betalingsregeling met de gemeente wordt ingezet om de situatie te verbeteren.

Voordelen:

- Risico's worden gespreid.
- De liquiditeitspositie wordt versterkt door de rectificatie.
- De lening en betalingsregeling bieden flexibiliteit en ruimte om het herstel te realiseren.

Nadelen:

- Complexere afstemming tussen partijen.
- Meer overleg en coördinatie vereist.
- Risico's blijven deels aanwezig voor de gemeente.

Risico's voor de gemeente:

- Matig risico, afhankelijk van het tempo van rectificatie en terugbetaling.
- De combinatie van verschillende instrumenten vereist heldere afspraken en toezicht.

Scenario: Langlopende lening via BNG Bank

De organisatie sluit een langlopende lening van €1,5 miljoen af bij BNG Bank. Met deze lening wordt de volledige huurachterstand over 2024 en 2025 direct afgelost. Tevens is er ruimte voor aanvullende financiering voor het afronden van het herstelplan.

Voordelen:

- Directe aflossing van openstaande huurschuld bij de gemeente.
- De gemeente ontvangt het verschuldigde bedrag direct, zonder verdere openstaande vorderingen.
- De lening brengt duidelijke en heldere voorwaarden met zich mee.
- De organisatie behoudt eigen regie over het herstelproces.
- Risico voor de gemeente wordt beperkt door de mogelijkheid tot garantstelling of provinciale garantie.

Nadelen:

- Rentelasten zijn verbonden aan de lening.
- De lening moet op termijn worden afgelost, afhankelijk van financiële resultaten vanaf 2027.

Risico's voor de gemeente:

- Risico is laag doordat de gemeente direct wordt betaald en geen openstaande vordering meer heeft.
- Eventuele garantstelling is tijdelijk en beheersbaar binnen heldere afspraken.
- De gemeente is geen actieve partij meer in de dagelijkse financiële afwikkeling.

Scenario: Betalingsregeling met de gemeente

Er wordt een betalingsregeling getroffen waarbij de huurachterstand in termijnen aan de gemeente wordt terugbetaald, zonder externe lening.

Voordelen:

- Geen externe lening en rentelasten.
- Minder administratieve lasten rondom financiering.

Nadelen:

- De gemeente behoudt een openstaande vordering, wat het risico verhoogt.
- De organisatie blijft financieel nauw verbonden aan de gemeente, wat druk kan zetten op de relatie.
- Minder ruimte voor aanvullende financiering voor herstelacties.
- Langere doorlooptijd van herstel door beperkte liquiditeitsruimte.

Risico's voor de gemeente:

- Hogere kans op wanbetaling of vertraging, wat risico op financiële verliezen vergroot.
- Beperkte waarborgen buiten de organisatie zelf.

Bijlage #4 - Organogram

