



JAARVERSLAG 2024

Dit verslag biedt een overzicht van de belangrijkste punten en strategische richtlijnen die in het afgelopen jaar zijn besproken en uitgevoerd.

INHOUD

Doelstelling	4
Missie	4
Visie	4
KERNACTIES 2024	5
BEHEER EN EXPLOITATIE STICHTING EN HORECA DRU IP	8
Human resources	9
BEDRIJFSVOERING ORGANISATIE, RVT EN BESTUUR	10
Organisatorische veranderingen	11
Veiligheid en ri&e	13
Bedrijfsvoering aoib	13
ORGANISATIE ONTWIKKELING	14
Leiderschap en teamontwikkeling	15
Doorontwikkeling	15
Uitbesteden	18
FINANCIËN STICHTING DRU INDUSTRIEPARK	20
FINANCIËN DRU HORECA B.V.	22
HORECA	24
Evenementen	25
Arbeidsinspectie horeca bv	26

FACILITAIR	27
MARKETING	29
Cijfers bezoekers en shows	31
FONDSENWERVING	32
Fondsen	33
Sponsoren en donateurs	34
Cultuur en erfgoed pact Achterhoek	34
Samenwerkingen	35
CULTUUR ENMAATSCHAPPELIJK	36
Vierjarenplan (2025-2028) met artistieke kaders	37
Theater	37
Erfgoed	37
Toerisme/vvv	38
PARKMANAGEMENT	39
TOEKOMST	41

INLEIDING

Het jaar 2024 was een jaar van strategische vooruitgang en verdere professionalisering voor de DRU-organisatie. Er zijn stappen gezet om onze organisatie verder te ontwikkelen en te versterken, met een duidelijke focus op toekomstbestendigheid. Veiligheid en goed werkgeverschap stonden centraal. We hebben gewerkt aan een veilige en transparante werkomgeving, waar iedereen zich prettig en gewaardeerd voelt.

We hebben ons gericht op het verbeteren van onze manier van samenwerken en het versterken van de teams. Onze inspanningen waren gericht op het verbeteren van onze governance-structuur, het versterken van ons HR-beleid en het bevorderen van een cultuur van continue verbetering. Door te investeren in leiderschap en teamontwikkeling hebben we een basis gelegd voor verdere professionalisering en efficiëntie binnen onze organisatie.

In september werd duidelijk dat DRU Industriepark voor een serieuze financiële uitdaging staat. Deze situatie is zorgelijk, we zijn echter vastbesloten om deze aan te pakken en op te lossen. Onze focus ligt op het versterken en professionaliseren van de basis van onze organisatie. In

het vierde kwartaal hebben we bewust gekozen voor vermindering van het aantal activiteiten. Dit omvatte het verplaatsen van enkele theatervoorstellingen, het sluiten van Het Schaflokaal op maandagen, en volledige sluiting tijdens de kerstdagen. Deze weloverwogen keuzes zijn gebaseerd op financiële overwegingen (winst/verlies) en hebben ons de tijd, ruimte en rust gegeven om te werken aan verbetering en vernieuwing.

Ons doel blijft helder: de DRU toekomstbestendig maken. Dat betekent dat we ons blijven inzetten voor een bruisend, toegankelijk DRU Industriepark, waar we met nieuwe energie en structuur aan cultuur, evenementen en service kunnen werken. Zodat DRU Industriepark een plek blijft die voor iedereen in de regio van betekenis is.

Ondertekend door:

Gerk van der Wal
Directeur-bestuurder

Hans de Vroome
Voorzitter Raad van Toezicht

Ons doel blijft helder: de DRU toekomstbestendig maken



ALGEMENE INFORMATIE

DOELSTELLING

De statutaire doelstelling van Stichting DRU Industriepark is:

- Het op het DRU Industriepark (doen) ontwikkelen, uitvoeren en bevorderen van activiteiten op het gebied van educatie, economie, innovatie, kunst, cultuur, historie, musea, participatie, recreatie, toerisme, media en digitalisering;

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door het bevorderen van:

- een duurzame balans tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt
- een krachtige en toekomstbestendige bedrijvigheid
- een bruisend cultureel leven in de gemeente Oude IJsselstreek en haar omgeving
- de beleefbaarheid van de geschiedenis van het ijzer, de Oude IJssel en de maakindustrie
- het door ieder kunnen leveren van een bijdragen aan de samenleving
- het zijn van een broedplaats met ruimte voor experimenten voor oude en nieuwe media

MISSIE

Samen met onze partners dragen wij bij aan de leefbaarheid van de Achterhoek.

VISIE

DRU Industriepark – daar waar verbindingen ontstaan.



A night photograph of a historic building, likely a mill or factory, with a prominent clock tower. The building is illuminated, and its reflection is visible in the water in the foreground. The image is overlaid with a dark blue gradient. The text "KERNACTIES 2024" is written in white, bold, sans-serif capital letters at the bottom left, underlined with a red line.

KERNACTIES 2024

KERNACTIES 2024

Stuurgroep Doorontwikkeling

Begin maart 2024 is er gestart met de opdracht van de gemeente Oude IJsselstreek om de resultaten van het haalbaarheidsonderzoek uit 2022/2023 te 'vertalen' naar realistische scenario's richting toekomst.

Start managementteam

Het nieuwe managementteam is van start gegaan, wat een belangrijke stap was in de verdere professionalisering van onze organisatie.

Raad van Toezicht model

Eind maart vond de overgang van bestuursmodel naar het Raad van Toezicht model plaats. De huidige directeur werd directeur-bestuurder en een geheel nieuwe Raad van Toezicht werd geïnstalleerd. Vanwege deze overgang werd er afscheid genomen van de twee bestuurders.

Vaststelling jaarrekening en jaarverslag 2023

In het afgelopen jaar zijn de jaarrekening en het jaarverslag voor 2023 vastgesteld bij de accountant, tezamen met de auditcommissie van de Raad van Toezicht.

Start Ondernemingsraad

In het voorjaar van 2024 is de ondernemingsraad (OR) gestart, wat de medezeggenschap binnen de organisatie versterkt.

Uitbesteding podiumtechniek

Na maanden van voorbereiding is er in het voorjaar een aanbesteding gedaan onder 4 regionale partijen. Na enkele intensieve gesprekken en uitwerkingen is er uiteindelijk unaniem voor een Achterhoekse leverancier gekozen. Deze partij is vanaf de zomer van 2024 gestart met de voorbereidingen en heeft stap voor stap de werkzaamheden overgenomen.

Arbeidsinspectie Horeca BV

De arbeidsinspectie is binnen de entiteit Horeca BV op bezoek geweest, waarbij geconcludeerd is dat deze ver onder de norm zit op gebied van wet- en regelgeving, onder andere geuit in een ontbrekende RI&E en afspraken met een arbodienst. Direct is er aandacht besteed aan het met spoed herstellen van de Risico Inventarisatie & Evaluatie en afspraken met een arbodienst.

Stuurgroep rapport Doorontwikkeling

Verschillende inzichten vanuit het onderzoek zijn verwerkt in scenario's, die zowel richting geven als nog enkele keuzes laten. Hier is een breed onderbouwd verslag van opgeleverd in augustus 2024, waarin de stuurgroep tevens haar onafhankelijke voorkeursrichting aangeeft.

Programmaboekje 2025-2028

Dit heeft geleid tot de oplegger 'Programmaboekje 2025-2028', waarin geïllustreerd aan de hand van visionaire programmabeschrijvingen, de ontwikkeling



van DRU-Park en de DRU-organisatie uiteengezet zijn.

Signaal financiële situatie afgegeven

Op 23 september is er door de DRU-organisatie aan de gemeente Oude IJsselstreek tijdens het Bestuurlijk Overleg, na eerder signalen afgegeven te hebben bij verschillende (informele) gesprekken, aangegeven dat - gezien de huidige stand van zaken binnen de organisatie DRU - 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 prognose, wordt op 4 oktober ingediend bij de gemeente. Dit plan is essentieel voor de toekomst van onze organisatie.

Overgang naar directieteam

Op 18 oktober is het gehele management-team vervangen door een nieuw

directieteam. Dit besluit is genomen om de processen binnen de organisatie te verbeteren. Het directieteam bestaat uit: Gerk van der Wal (directeur-bestuurder), Sanne van Koot (operationeel directeur), Natascha Brouwer (financieel directeur), Marleen Hoving (commercieel directeur) en directiesecretaris Sanne Roes.

Raad van Toezicht

Op 6 november 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 is, na gedegen voorwerk, het besluit genomen dat per januari 2025 de cao Nederlandse Podia wordt toegepast voor Stichting DRU Industriepark. De OR is bij het gehele voortraject betrokken geweest.

Beleid maaltijdregeling

Na onderzoek en uitwerken is begin december het besluit genomen om in het kader van goed werkgeverschap vanaf 1 januari 2025, binnen gestelde voorwaarden, een lunch en medewerkersmaaltijd aan te bieden.

Sluiting voor DRU-publiek

Van 23 t/m 31 december was het DRU Industriepark gesloten voor publiek. Deze periode is gebruikt om de bedrijfsvoering op orde te krijgen en commerciële pakketten te ontwikkelen. Verlieslijdende projecten, indien vooraf vastgesteld, zijn in deze periode niet uitgevoerd.



The background image shows a large, multi-story historic building at night. A prominent clock tower is visible, featuring the year '1913' and '1754' on its face. The building is illuminated by warm lights, and a flag flies from the top of the tower. In the foreground, there are dark, silhouetted trees and foliage. The overall scene is set against a dark night sky.

BEHEER EN EXPLOITATIE

STICHTING EN HORECA

DRU IP

BEHEER EN EXPLOITATIE STICHTING EN HORECA DRU IP

HUMAN RESOURCES

Procesverbetering hr-onderdeel

In het proces van verbetering van het HR-onderdeel staat goed en professioneel werkgeverschap voorop. Bij het traject van de nieuwe stichting cao en het beter toepassen van de Horeca cao kwamen secundaire arbeidsvoorwaarden aan bod. De behoeften van medewerkers, het collectieve belang, financiële mogelijkheden en fiscale regels werden geïnventariseerd. Met de OR is een passend pakket voor beide DRU-organisaties mogelijk gemaakt, waarbij beide cao's zo standaard en gelijkwaardig mogelijk worden toegepast.

Functieomschrijvingen en inschaling

Een functiehuis is opgesteld, de juiste functieomschrijvingen voor alle medewerkers zijn vastgesteld, passend bij de Horeca cao en in enkele gevallen bij de cao Podiumkunsten, vooruitlopend op de verdeling per 1 januari 2025. Ook is gekeken naar de juiste inschaling per functie, vastgelegd in formele afspraken met medewerkers.

Vergelijking cao's

Er is een vergelijking gemaakt tussen de Horeca cao en de cao Nederlandse Podia, inclusief implicaties voor overstappende medewerkers en kosten voor de werkgever. Het doel is gelijkwaardigheid in arbeidsvoorwaarden en beloning voor

alle medewerkers van de DRU, ongeacht de entiteit waar zij werken. Hierdoor kon 2025 starten met een passende CAO voor de medewerkers.

Beëindiging arbeidsovereenkomsten

Bij zes medewerkers werd in onderlinge afstemming besloten de arbeidsovereenkomst te beëindigen vanwege verschil van inzicht en doorontwikkeling naar de toekomst. Van enkele medewerkers werd het tijdelijke contract niet verlengd. Het verloop van 2023 en daarvoor werd hierdoor teruggebracht tot een reëel niveau.

Zelfstandigen

De ongeveer 15 zelfstandigen die regelmatig voor de DRU-organisatie werken, werden geëvalueerd en in samenspraak gevraagd over een vervolg van de samenwerkingsrelatie. Dit kon verder in een andere zelfstandige vorm of door het aangaan van een reguliere arbeidsovereenkomst. Dit werd mede ingezet door de aankondiging van de belastingdienst om vanaf 2025 kritischer naar de relatie te kijken en eventueel te handhaven indien nodig.

Vertrouwenspersoon

Met de in 2023 gestarte vertrouwenspersoon is er meer structurele aandacht gegeven aan deze rol en de externe functionaris. In 2024 zijn er drie gesprekken geweest die naar tevredenheid van de individuele

medewerkers zijn aangehoord en opgelost waar nodig. Hoewel er geen directe verbeteradviezen uit de evaluatie zijn gekomen, is wel de noodzaak gebleken om dit structureel onder de aandacht te blijven brengen. Er is een groeiende bewustwording betreffende de mogelijkheden die het vertrouwenspersoonsschap biedt. Het is van belang te blijven werken aan het verder versterken van de cultuur van openheid en respect.





BEDRIJFSVOERING ORGANISATIE, RVT EN BESTUUR

BEDRIJFSVOERING ORGANISATIE, RVT EN BESTUUR

ORGANISATORISCHE VERANDERINGEN

Eind eerste kwartaal ging de organisatie over van een bestuursmodel naar een Raad van Toezicht-model. De directeur die in 2023 begon, werd directeur-bestuurder en er kwam een vijfköppige Raad van Toezicht.

In april werd de medezeggenschap voor de stichting DRU Industriepark en DRU Industriepark Horeca BV gestart als gemeenschappelijke Ondernemingsraad. Op 18 april hadden we feestelijke verkiezingen en markeerde de Dag van de Medewerker een nieuwe fase in de professionalisering.

Verder vond er uitbreiding van functies plaats op onderwerpen die tot dan toe onderbelicht of niet aanwezig waren: erfgoed, maatschappelijk, marketing en facilitair. Daarnaast is er een kantoortuin gevormd, dit initiatief is genomen om synergie te bevorderen en de vorming van eilandjes binnen de organisatie tegen te gaan. Door medewerkers bij elkaar in de kantoortuin te plaatsen, wordt samenwerking gestimuleerd en wordt de communicatie tussen verschillende afdelingen verbeterd. Deze verandering heeft geleid tot een dynamische

werkomgeving en heeft een positieve impact op de organisatiecultuur.

In het voorjaar is met deels nieuwe collega's een nieuw managementteam gevormd, waarbij vanaf de start een bedrijfskundige organisatiebegeleider betrokken is om teamvorming en ontwikkeling en individuele ontwikkeling in gang te zetten.

In het kader van het versterken van de interne organisatie en organisatorische processen is het besluit genomen om in het begin van het vierde kwartaal afscheid te nemen van het managementteam. En is er vanaf dat moment overgegaan naar een directieteam (directeur-bestuurder, financieel directeur, commercieel directeur, operationeel directeur en directiesecretaris).

Begin november heeft de Raad van Toezicht haar taken neergelegd, waarna, zoals beschreven in de statuten, het proces is gestart om een nieuwe Raad van Toezicht te werven.



Raad van toezicht

Na de wijziging van het bestuursmodel naar het Raad van Toezicht model is er eind maart 2024 een Raad van Toezicht geïnstalleerd. Als gevolg van een te snelle start, waarbij te weinig tijd is genomen voor kennismaking, afstemming van rollen en taken, en invulling van werkzaamheden heeft de Raad van Toezicht begin november 2024 collectief haar taak neergelegd. Dit was een grote teleurstelling en niet goed voor het vertrouwen.

Direct na het vertrek heeft de directeur-bestuurder samen met de bestuurssecretaris het proces gestart om binnen drie maanden, zoals gesteld in de statuten, een nieuwe Raad van Toezicht te formeren. Het gehele proces is vastgelegd, inclusief een externe werving vanaf begin



december en een recht van voordracht voor de ondernemingsraad. Daarnaast is de gemeente uitgenodigd om deel te nemen in de Raad van Toezicht of hierin een andere vorm te vinden. Dit heeft geresulteerd in een recht van voordracht vanuit de gemeente Oude IJsselstreek. De OR en de gemeente Oude IJsselstreek hebben elk twee kandidaten voorgedragen. In totaal waren er 17 kandidaten. Een selectiecommissie heeft de gesprekken gevoerd, waaruit een nieuwe Raad van Toezicht in 2025 is voortgekomen.

Ondernemingsraad

In april werd de medezeggenschap voor de Stichting DRU Industriepark en DRU Industriepark Horeca BV gestart als gemeenschappelijke OR, welke bestaat uit 7 medewerkers. Op 18 april hadden we feestelijke verkiezingen en markeerde de Dag van de Medewerker een nieuwe fase in de professionalisering. Door middel van regelmatige vergaderingen en overlegmomenten zorgt de ondernemings-raad ervoor dat de stem van de medewerkers wordt gehoord bij belangrijke beslissingen. Dit bevordert niet alleen de transparantie en betrokkenheid, maar draagt ook bij aan een gezonde en constructieve werkomgeving.

Vrijwilligersraad

In april werd ook de start gemaakt met een aanzet naar een vrijwilligersraad. Met meer dan 100 vrijwilligers die zich dagelijks inzetten, is dit een wenselijk deel van de professionele ondersteuning van onze trouwe vrijwilligers. Met een enquête en een kwartiermakersgroep zijn er gesprekken geweest en is er een eerste opzet

gemaakt. Om verschillende operationele redenen heeft het realiseren van een vrijwilligersraad stilgelegen. Evenals het daaruit voortvloeiende deel van werven en aanstellen van een vrijwilligerscoördinator en vrijwilligersbeleid. Dit wordt begin 2025 weer opgepakt.

Vrijwilligers

De vrijwilligers zijn niet alleen belangrijk voor de dagelijkse werkzaamheden in bijvoorbeeld het VVV Inspiratiepunt, theater, filmhuis en poppodium. Hun inzet en enthousiasme vormen mede de basis voor een bloeiend en duurzaam DRU Industriepark. In de komende periodes

De inzet en enthousiasme van vrijwilligers vormen mede de basis voor een bloeiend en duurzaam DRU Industriepark

willen we ook (in samenwerking met de vrijwilligersraad) het vrijwilligerswerk verder professionaliseren. Dit betekent dat we richtlijnen en procedures ontwikkelen, mogelijk trainingen bieden (zoals BHV). Door deze maatregelen kunnen we de kwaliteit van onze dienstverlening verbeteren en hiermee een solide basis leggen voor toekomstige groei en succes.

Governance code cultuur

De organisatie kiest voor het eerst voor de Governance Code Cultuur. Governance gaat

over besturen, beleid maken, besluiten, uitvoeren en toezicht houden, maar ook over gedrag, verantwoordelijkheid en integriteit. Voor veel onderdelen uit deze code is de organisatie nog niet ingericht. Waar in 2023 een start is gemaakt, hebben de jaren 2024 en 2025 een focus op het inrichten van een goede governance. Een veilig werkklimaat, goede risicobeheersing en een professionele en duidelijke organisatie-inrichting zijn hierin wezenlijke onderdelen.

VEILIGHEID EN RI&E

Op het gebied van veiligheid bleek het ontbreken van een RI&E en met name de focus, continuïteit en opvolging op dit

gebied ver onder de maat. Met een team van Stichting en Horeca onder leiding van het HR-team is er een gedegen RI&E-inventarisatie geweest met een externe toetsing door de arbodienst specialisten. Met deze basis is er een vaste OR-afvaardiging en de aanstelling van twee preventiemedewerkers gerealiseerd om dit deel te borgen en de aandacht aan de verbetering te geven.

BEDRIJFSVOERING AOIB

Met het bouwen van een gedegen AOIB (Administratieve Organisatie Interne Beheersing) wordt de noodzakelijke slag gemaakt om de organisatie transparant,

weerbaar, controleerbaar en beheersbaar te maken. Hierbij hoort ook werken vanuit continue verbetering. Meegaan met de ontwikkelingen en aanpassen waar nodig als vast onderdeel van de werkwijze. Bij de groei van de DRU is de verdere professionalisering soms vergeten of stil blijven staan. Alles via de directeur laten lopen is niet meer van deze tijd en past niet bij het vertrouwen in de medewerkers. Daarom werken we aan een betere taakverdeling en meer verantwoordelijkheid voor iedereen binnen de organisatie. Organisatiebureau Deloitte heeft hierin het voortouw genomen om inventarisatie, advies en implementatie te realiseren, op een passend niveau bij de grootte van de DRU-organisatie.



*We werken aan een betere
taakverdeling en meer
verantwoordelijkheid voor iedereen
binnen de organisatie*



ORGANISATIE ONTWIKKELING

ORGANISATIE ONTWIKKELING

LEIDERSCHAP EN TEAMONTWIKKELING

De directeur-bestuurder heeft vanaf de start gekozen voor een andere vorm van leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Daarbij is het essentieel dat de verantwoordelijkheid inclusief zeggenschap waar mogelijk bij de medewerker wordt neergelegd die zijn of haar functie uitvoert, zelfstandig kan functioneren binnen de gekozen organisatie richting en afspraken, en daarmee passend bij de dienstverlening kan handelen. Dit vraagt ook om meer verantwoordelijkheid vanuit de medewerker. Je bent ook verantwoordelijk voor kwaliteit en continuïteit geworden, waar dit eerder veel minder was.

In 2024 is er een leiderschapstraject gestart om het nieuwe MT een vliegende start te geven. In het voorjaar is met deels nieuwe collega's een nieuw MT gevormd, waarbij vanaf de start een bedrijfskundige organisatiebegeleider betrokken is om teamvorming en ontwikkeling en individuele ontwikkeling in gang te zetten.

Leiderschapsontwikkeling

In 2024 hebben we stappen gezet in leiderschapsontwikkeling. Door alle ontwikkelingen is gekozen om in het najaar door te gaan naar een kleiner directieteam om de slagvaardigheid te vergroten en de rollen en verantwoordelijkheden duidelijker

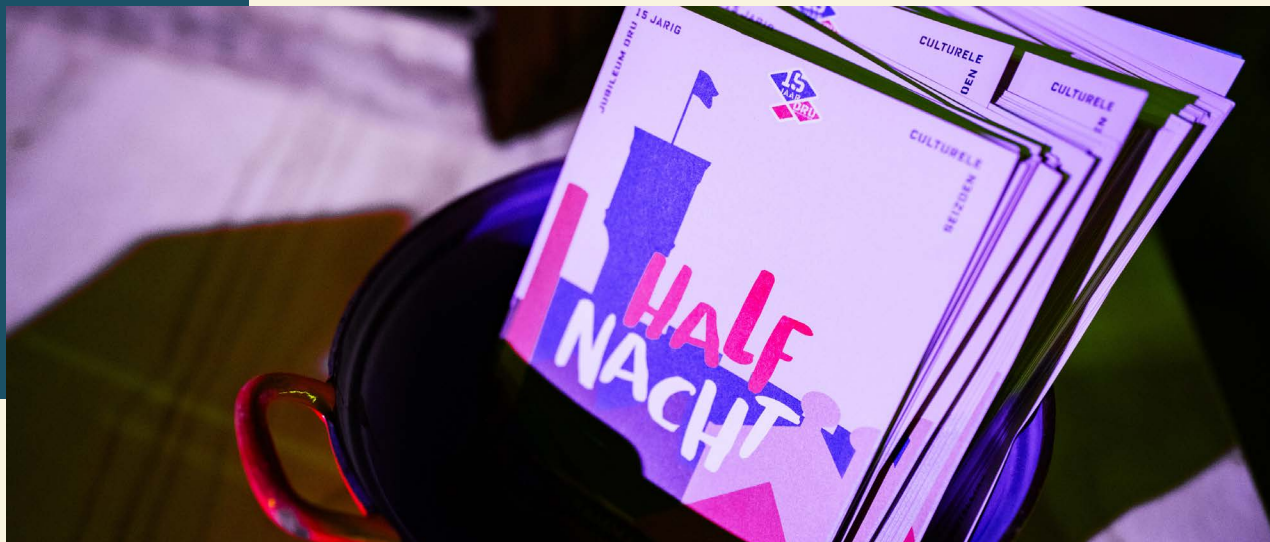
te maken. Daarmee bestond het nieuwe directieteam naast de directeur-bestuurder uit een financieel directeur, commercieel directeur, operationeel directeur en bestuurssecretaris. Dit heeft rust en duidelijkheid gegeven. Met deze stap kon de gewenste vorm van centrale invulling en ondersteuning op het gebied van marketing, facilitair en financiën ook aan de gewenste volgende stap beginnen.

DOORONTWIKKELING

De stuurgroep 'Doorontwikkeling DRU IP' is begin maart 2024 gestart met de opdracht van de gemeente Oude IJsselstreek om de resultaten van het haalbaarheidsonderzoek uit 2022/2023 te 'vertalen' naar realistische scenario's richting toekomst. Onderliggend was het een gemeentelijk doel om vervolgens op basis van de geschetste scenario's over te gaan tot besluitvorming en zo wenselijk en mogelijk tot reservering van financiële middelen.

We startten dit traject met gesprekken om te onderzoeken waar de mogelijkheden en onmogelijkheden liggen voor de doorontwikkeling van het DRU Industriepark. In de gesprekken kreeg de SSP hal bijzondere aandacht als hoofdonderwerp van voorgaande onderzoeken en als kansrijk onderdeel van doorontwikkeling. We wilden op dit punt vooral weten wat toekomstige





mogelijkheden zouden zijn voor evenementen, een hotelfunctie en een museum.

Voor de stuurgroep stond het hele park centraal. Het was (en is nog) ondenkbaar om de hal te ontwikkelen zonder deze slim in te passen in de ontwikkelingen van het gehele park. De stuurgroep heeft dus ook veel doorgevraagd over de inbedding van SSP hal functies, en omgekeerd over de wensen of eisen die het gehele park aan de hal zou stellen.

In korte tijd spraken we met 35 professionals en organisaties, die ons meenamen in hun kennis, ideeën, dromen en wensen. Ondanks de brede vraag waren er wel degelijk veel bruikbare overeenkomsten in de genoemde mogelijkheden. Deze inzichten zijn verwerkt in scenario's, die zowel richting geven als nog enkele keuzes laten. Hier is een breed

onderbouwd verslag van gemaakt, waarin de stuurgroep tevens haar onafhankelijke voorkeursrichting aangeeft.

In reactie heeft de gemeente nog geen keuzes gemaakt, maar een vervolgvraag gesteld: "Wat is de keuze van de Stichting DRU?". Dit heeft geleid tot de productie van het programmaboekje 2025-2028, waarin geïllustreerd aan de hand van visionaire programmabeschrijvingen, de ontwikkeling van DRU-Park en de DRU-organisatie uiteengezet zijn. Deze is in print zowel intern als extern gedeeld ter illustratie van plannen en ambities.

Herstel- en ontwikkelplan

Begin oktober 2024 is er door de DRU-organisatie een strategisch herstel- en ontwikkelplan opgesteld nadat midden september duidelijk werd dat de Stichting flinke financiële tekorten heeft. Dit signaal is

ook in het bestuurlijk overleg van september 2024 gegeven aan de gemeente Oude IJsselstreek. Het herstel- en ontwikkelplan is vervolgens tezamen met het daarbij behorende financieel overzicht 'Toelichting financiële waarderingscijfers' ingediend bij de gemeente Oude IJsselstreek.

Dit plan is gebaseerd op twee pijlers: herstel en ontwikkeling. De noodzaak tot herstel komt voort uit de achterstanden die de organisatie de afgelopen jaren heeft opgelopen, zowel financieel als organisatorisch. Het eerdergenoemde stuurgroep-rapport voor de doorontwikkeling en het programmaboekje met plannen voor 2025-2028 vormen de inhoudelijke onderbouwing voor de toekomstplannen. Dit herstel- en ontwikkelplan behandelt dezelfde onderdelen, maar dan in termen van tijd, organisatorische aspecten, financiële zaken en governance.

Dit plan is gebaseerd op twee pijlers: herstel en ontwikkeling

Deze achterstanden hebben geleid tot een kritieke situatie, die onmiddellijke actie vereist. Het herstel is noodzakelijk om de organisatie weer op een solide basis te brengen. Dit omvat het aanpakken van financiële tekorten, het (verder) verbeteren van de interne processen en het herstellen van het vertrouwen van onze stakeholders.

Zonder deze herstelmaatregelen zou de organisatie verder achteruitgaan, wat uiteindelijk zou kunnen leiden tot het einde van het DRU-park.

Ontwikkeling is echter onlosmakelijk verbonden met herstel. Stilstand betekent hier werkelijk achteruitgang. Daarom is het essentieel dat we naast herstel ook investeren in de toekomst. Ontwikkeling maakt de noodzakelijke aanpassingen in de organisatie mogelijk en vormt de basis voor het aantrekken van financiering voor dit plan. Het doel is om het DRU-park naar een gedegen en professionele toekomst te tillen. Dit strategische plan beschrijft wat voorafging, de huidige stand van zaken, en de maatregelen die al zijn genomen en die voorstaan om het DRU-park te transformeren. Het plan is opgedeeld in een acute fase, herstelfase en doorontwikkeling. Wij beschouwen dit plan als haalbaar voor alle betrokken partijen wanneer interne en externe stakeholders achter ons gaan staan en vanuit hun eigen rol actief bijdragen. Alle arbomaatregelen, veiligheidsvoorzieningen en investeringen in mensen, techniek of keuren hebben slechts zin als we naar de toekomst kijken.

Vervolgopdracht aan stichting dru industriepark

Vervolgens heeft de gemeente Oude IJsselstreek eind oktober de opdracht gegeven aan de Stichting DRU Industriepark om vóór 1 december 2024 te formuleren wat de DRU in de acute en herstelfase concreet van de gemeente vraagt. De DRU heeft op deze vraag antwoord gegeven middels een brief aan de wethouder op 22 november

2024. Het stuk is ingediend voor de commissievergadering begin december en hiermee openbaar geworden. Verschillende media hebben hierover bericht.

Het doel is om het DRU-park naar een gedegen en professionele toekomst te tillen

Tijdens de openbare commissievergadering van maandagavond 2 december 2024 heeft de wethouder met DRU in de portefeuille de raadsleden van Oude IJsselstreek een update gegeven over het DRU Industriepark. Alle raadsfracties hebben hun reactie

kunnen geven, waarbij enkele kritische kanttekeningen werden gemaakt.

Proces

Met de gemeente is overeengekomen de toekomst in te gaan in drie fases. De acute fase tot 1 januari 2025, waarin de continuïteit voor de 2025 wordt afgesproken en geborgd. De herstelfase tot 1 juni 2025, waarin alle inhoudelijke gesprekken worden gevoerd voor de toekomst. Maar in welke periode ook alle bedrijfsvoering onderwerpen en de bijbehorende keuzes worden besproken. Om vervolgens vanaf 1 juni 2025 de ontwikkelfase in te gaan, waarbij beide partijen hebben uitgesproken die fase nog altijd in te willen en waar de basis ligt voor de gesprekken en keuzes in de herstelfase.

Er zijn naast de gemeente voldoende partijen die financieel en inhoudelijk willen bijdragen aan de herstelfase en





de ontwikkelfase. De gesprekken zullen in januari en februari 2025 plaatsvinden, waarna in maart de eerste tussenstand opgemaakt kan worden om dit verder in april uit te werken, zodat het college in mei 2025 keuzes kan maken.

UITBESTEDEN

In de slag om verder te professionaliseren, ongeacht welke ontwikkelstappen er worden gezet, is er de keuze gemaakt om meer uit te besteden. Doel is om wendbaarder te zijn als organisatie, meer focus te leggen op de inhoudelijke doelen. Minder kwetsbaar te zijn, voor veel rollen is het moeilijk om voldoende kennis en kunde intern te hebben. Minder afhankelijk te zijn van vaak 1 medewerker met specifieke kennis en kunde. Beter schaalbaar te zijn en minder afhankelijk van seizoensafhankelijkheden en eventuele groei. En financieel beter te kunnen sturen en meer inzicht te hebben in de daadwerkelijke kosten.

Uitbesteden HR

Hiervoor is in 2023 het gehele HR-deel als eerste uitbesteed, van salarisadministratie, arbodienstverlening maar ook de professionalisering van arbeidscontracten, digitalisering van het gehele administratieve HR-proces en bijvoorbeeld volgen en uitvoeren van cao-ontwikkelingen. Maar ook ondersteuning bij werving en selectie, on- en offboarding. En ondersteuning bij eenmalige zaken als cao-transitie en opstarten van medezeggenschap door het instellen en trainen van

een Ondernemingsraad. Verder het ondersteunen van leidinggevendenden op HR-gebied en begeleiden van bijvoorbeeld medewerkers bij (dreigende) uitval. Ook het opstarten en opvolgen van de RI&E is hier een onderdeel van. Daarnaast hebben we een externe vertrouwenspersoon voor zowel de beroepskrachten, vrijwilligers als de zelfstandigen die voor ons werken. Vanuit intern worden deze partijen als collega's beschouwd.

Uitbesteden podiumtechniek

Mede vanwege de grote achterstand op de technische installaties van popodium, theater, film, conferentiezaal en vergaderfaciliteiten is besloten dit onderdeel uit te besteden. De personele bezetting was daarnaast te beperkt om dit intern voldoende continuïteit en kwaliteit te geven, mede gegeven de noodzakelijke vernieuwingsslag. In het voorjaar van 2024 is na maanden van voorbereidingen

Doel is om wendbaarder te zijn als organisatie, meer focus te leggen op de inhoudelijke doelen

een aanbesteding gedaan onder 4 regionale partijen. Na enkele intensieve gesprekken, uitwerken van business cases, bedrijfsbezoek en andere commerciële en maatschappelijke randvoorwaarden heeft er een waardering plaatst gevonden en is er

unaniem voor een Achterhoekse leverancier gekozen. Deze partij is vanaf de zomer van 2024 gestart met de voorbereidingen en heeft stap voor stap de werkzaamheden overgenomen. Ook hier is de partij als collegiaal onderdeel van de DRU beschouwd om goed af te kunnen stemmen en gelijkwaardige belangen te realiseren.

Uitbesteden boekhouding

In de grote vernieuwingsslag van de bedrijfsvoering en het implementeren van een AOIB-systeem is er gekozen om de basisboekhouding te gaan uitbesteden. Waar dit al gold voor de salarisadministratie worden in 2024 hier de voorbereidingen getroffen om processen te standaardiseren, duidelijke keuzes te maken in de ICT-oplossingen door onder andere defacto oplossingen te kiezen die breed in de markt toegepast worden en die (geautomatiseerde)

koppelingen mogelijk maken. Basis hiervan moet zijn dat bijvoorbeeld de crediteurenadministratie tot en met het maken van rapportages en (concept) jaarrekening extern belegd kunnen worden. De eerste procesverbeteringen, (technische) implementaties en uitbestedingen worden stap voor stap gemaakt. Hierbij wordt nauw samengewerkt tussen medewerkers en externe partners om de continuïteit en kwaliteit van de financiële administratie te waarborgen. Dit zorgt ervoor dat de interne organisatie optimaal kan profiteren van de verbeteringen en efficiëntie die de nieuwe werkwijze met zich meebrengt. Het doel van deze vernieuwingsslag is om de bedrijfsvoering te moderniseren, de administratieve lasten te verlichten en de organisatie toekomstbestendig te maken. Door te kiezen voor bewezen ICT-oplossingen en het uitbesteden van de basisboekhouding, kan de organisatie zich

beter richten op haar kernactiviteiten en strategische doelen.

Uitbesteden ict

Onder andere het beheer van de IT-infrastructuur, netwerkbeheer, en de ondersteuning van softwareapplicaties. Door deze taken uit te besteden aan een (gespecialiseerde) externe partner, kan de organisatie profiteren van expertise zonder hier zelf in te investeren (IT-medewerkers en kennis up-to-date houden).

Het uitbesteden van ICT-diensten zorgt voor een hogere mate van flexibiliteit en schaalbaarheid. Bovendien worden de risico's op het gebied van cybersecurity en databeheer beter beheerd door de inzet van ervaren professionals, die op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen en best practices.





FINANCIËN STICHTING DRU INDUSTRIEPARK

FINANCIËN STICHTING DRU INDUSTRIEPARK

In de jaarrekening 2024 (zie bijlage) wordt een inzicht gegeven in de jaarcijfers over het boekjaar 2024 van de Stichting DRU Industripark. Het doel van deze jaarrekening is om stakeholders te informeren over de financiële prestaties en operationele resultaten van onze organisatie, met een focus op belangrijke financiële indicatoren zoals netto-omzet, inkoopwaarde, brutomarge, bedrijfslasten en werkkapitaal.

De rapportage omvat:

- Balans 2024 en 2023
- W&V rekening 2024 en 2023
- Kasstroomoverzicht 2024 en 2023
- Toelichting op de belangrijkste financiële posten van balans
- Toelichting op de belangrijkste financiële posten van W&V rekening



Het boekjaar 2024 wordt afgesloten met een negatief resultaat van € -967.098 (na verwerking resultaatbestemming Horeca BV). Dit negatieve resultaat is het gevolg van meerdere factoren, waaronder achterstallige bedrijfslasten en een stijging in de inkoopkosten, die niet in verhouding staat tot de omzetgroei.

Hoewel de subsidie van de gemeente Oude IJsselstreek dit jaar is gestegen, heeft dit niet kunnen compenseren voor de achterstallige kosten, wat heeft geleid tot een verslechterde werkkapitaalpositie.

De achterstallige kosten zijn onder andere veroorzaakt door:

- Het uitblijven van de Raad van Toezicht (RVT) en Ondernemingsraad (OR)
- Het ontbreken van een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E)
- De afwezigheid van een administratieve organisatie (AO) en interne controle (IC)
- Uitgesteld technisch onderhoud
- Een onveilige IT-omgeving
- Suboptimale systeeminrichtingen

Deze factoren hebben de druk op onze werkkapitaalpositie vergroot, terwijl herstructurering van processen en systemen noodzakelijk is. Ons werkkapitaal over 2024 bedraagt € -984.820 (vlottende activa van € 383.919 minus kortlopende schulden van € 1.368.739). Dit negatieve werkkapitaal wordt grotendeels veroorzaakt door aanzienlijke kortlopende verplichtingen,



waaronder €596K aan huurverplichtingen aan de gemeente Oude IJsselstreek. Om de liquiditeitsdruk te verlichten, is de organisatie in gesprek met de gemeente over een betalingsregeling. Er is uitstel van betaling verleend, en de verdere uitwerking hiervan volgt in de eerste helft van 2025. Dit uitstel biedt tijdelijke ruimte om andere financiële verplichtingen, zoals leveranciersbetalingen en salarissen, te voldoen.

De financiële situatie van de organisatie is eind 2024 kwetsbaar. Samen met de gemeente wordt gewerkt aan een herziening van de bestaande afspraken om tot een toekomstbestendige financiële structuur te komen. Daarnaast werkt de Stichting intern door aan structurele verbeteringen en aan een herstelplan dat de financiële basis en de interne sturing versterkt.



FINANCIËN **DRU HORECA B.V.**

FINANCIËN DRU HORECA B.V.

In de jaarrekening 2024 (zie bijlage) wordt een inzicht geven in de jaarcijfers over het boekjaar 2024 van DRU Horeca BV. Het doel van deze jaarrekening is om stakeholders te informeren over de financiële prestaties en operationele resultaten van onze organisatie, met een focus op belangrijke financiële indicatoren zoals netto-omzet, inkoopwaarde, brutomarge, en bedrijfslasten.

De rapportage omvat:

- Balans 2024 en 2023
- W&V rekening 2024 en 2023
- Kasstroomoverzicht 2024 en 2023
- Toelichting op de belangrijkste financiële posten van balans
- Toelichting op de belangrijkste financiële posten van W&V rekening

Het boekjaar 2024 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 20.607. Dit resultaat staat onder druk door verschillende financiële ontwikkelingen.

- Omzetstijging (+19,8%) vs. kostenstijging (+45,8%) → De omzetgroei bleef achter bij de stijging van de kosten, wat de marge onder druk heeft gezet.
- Daling brutomarge (-7%) → Door hogere inkoopkosten en teruglopende instroom van evenementen bleef de bruto omzetgroei beperkt.
- Stijging inkoopwaarde → Door inflatie (CPI-horeca: 6,3%) en de uitbesteding van techniek zijn de inkoopkosten harder gestegen dan de omzet.
- Uitbesteding techniek → Vanaf september 2024 is techniek uitbesteed om de kwaliteit te verbeteren, dit zorgde

voor extra kosten, die niet altijd correct werden doorberekend.

- Loonkostenstijging (+€138K) → Door loonindexatie (cao), strategische beloning boven minimumloon en een VSO-regeling zijn de personeelskosten gestegen.

Om de financiële gezondheid te verbeteren en de marges te stabiliseren, worden de volgende maatregelen doorgevoerd:

- Introductie van standaardpakketten (vanaf 1 januari 2025): dit voorkomt inefficiënt maatwerk en zorgt voor betere kostendekking.
- Strakker inkoop- en voorraadbeheer: om verspilling te minimaliseren en inkoopkosten beter te beheersen.
- Optimalisatie van debiteurenbeheer: Om de liquiditeitspositie te verbeteren en betalingsachterstanden te verkleinen.
- Actieve acquisitie: meer focus op het benaderen van nieuwe klanten en her activeren van bestaande relaties om de omzet uit zaalverhuur en evenementen te verhogen.
- Gerichte marketingcampagnes: doelgerichte promotie van evenementen en zalenverhuur om de zichtbaarheid te vergroten en meer boekingen te genereren. Deze maatregelen moeten bijdragen aan een gezondere financiële positie en een betere margeontwikkeling in 2025.





HORECA

Aan de start van 2024 is er ingezet om verschillende verbeterlagen door te voeren. Gestart is met de planning voor de medewerkers, om rust te krijgen binnen het horecateam. Daarnaast is het ontwikkelen, en daarmee vasthouden van het team, een belangrijke pijler geworden.

Er is een flinke slag geslagen in voorraadbeheer. De voorraad is drastisch naar beneden gebracht. De opslagruimtes zijn onder handen genomen, waarmee er meer rust en overzicht is gecreëerd.

Er hebben gesprekken plaatsgevonden met de vaste drankleveranciers om de huidige afspraken en regelingen eventueel te kunnen verbeteren. Verwachting hierbij is dat we in het eerste kwartaal van 2025 nieuwe voorstellen krijgen en eventuele nieuwe contracten en verlengingen kunnen tekenen.

Qua personele bezetting is er een verschuiving geweest in rollen en functies. Er is een commercieel directeur gekomen, een ervaren collega heeft de functie F&B-manager gekregen en er is een chef bediening aangenomen. Hierdoor is er een stabiel team gecreëerd, waarbij taken en bevoegdheden werden herzien om de efficiëntie te verbeteren. In verband met de financiële ontwikkelingen in de tweede helft van 2024 is er besloten om tijdens het laagseizoen (november tot en met juni) Het Schaftlokaal op de maandagen te sluiten. Daarnaast is de gehele horeca gesloten geweest van 23 december tot en met 2 januari. Deze tijd is gebruikt om de bedrijfsvoering op orde te krijgen en commerciële pakketten te ontwikkelen. Ook verlieslijdende projecten zijn in deze periode niet gedaan, om deze reden is ook besloten om DRU Beats op Tweede Kerstdag te annuleren.

De opslagruimtes zijn onder handen genomen, waarmee er meer rust en overzicht is gecreëerd.

EVENEMENTEN

In 2024 is er voor zowel de zakelijke als de particuliere markt volledig in kaart gebracht waar onze krachten, kansen en zwaktes liggen, of de marges op onze evenementen correct en winstgevend zijn en waarop wij voor het nieuwe jaar onze focus willen leggen. Een groot onderdeel hiervan was het implementeren van standaardpakketten voor vergaderingen, bijeenkomsten, feesten en bruiloften. Verder was het voorbereiden en begeleiden van de overdracht facturatie naar de financiële afdeling een grote factor, evenals het (her)inrichten van SEM (Smart Event Manager, ondersteunend softwarepakket) en het werkbaar en inzichtelijk maken van alle informatie naar alle interne afdelingen.



Daarnaast stond 2024 in het teken van verandering, voor zowel het evenemententeam als de gehele DRU-organisatie. Hiervoor is er slechts één focus van belang: inzicht krijgen waar we goed in zijn, wat het oplevert en hoe wij voor deze zaken de befaamde '8 eindscore' kunnen behalen. Vanuit deze visie werken wij teambreed naar een plan van aanpak voor team Events en aan verdere plannen voor de toekomst.

De personele bezetting van het eventsteam heeft in 2024 vele veranderingen doorgemaakt. De functie medewerker events is veranderd in accountmanager events. Hierdoor wordt de focus op het binnenhalen en behouden van klanten geoptimaliseerd. De commercieel manager is sinds oktober uit dienst, daarnaast verliep het contract van een medewerker die tijdelijk in dienst was vanwege zwangerschapsvervanging.

ARBEIDSINSPECTIE HORECA BV

De arbeidsinspectie is binnen de entiteit Horeca BV op bezoek geweest, waarbij geconcludeerd is dat deze ver onder de norm zit op gebied van wet- & regelgeving, onder andere geuit in een ontbrekende RI&E en afspraken met een arbodienst. De horecaverGUNningen waren meer dan een jaar verlopen, deze zijn opnieuw toegekend door de gemeente Oude IJsselstreek, waaronder de uitvoering van de BIBOB-regeling.



Hiervoor is er slechts één focus van belang: inzicht krijgen waar we goed in zijn, wat het oplevert en hoe wij voor deze zaken de befaamde '8 eindscore' kunnen behalen



FACILITAIR

FACILITAIR

Samenvoeging teams

Vanaf mei 2024 zijn er verschillende teams samengevoegd tot één afdeling facilitair. Het gaat dan om schoonmaak, receptie, portiers, evenementen beveiliging, gebouw techniek en podium techniek. In totaal circa 25 medewerkers. Om de samenwerking te verbeteren, de efficiëntie te verhogen en vooral de dienstverlening intern en naar gasten naar een hoger plan te krijgen.

Operationele beleidsstukken

Er is gestart met het uitschrijven van een aantal operationele beleidsstukken, zodat de receptie (front office) meer operationele zaken kon overnemen van de facilitair manager. Dit gaat onder andere om het attentiebeleid, de dienstrapporten, de bedrijfskleding, bestelproces sanitaire



middelen en kantoorartikelen. De facilitair manager werd gecoacht in het voeren van een tactischer beleid.

Inrichting bhv-organisatie

Daarnaast is aandacht besteed aan het optimaal inrichten van de BHV-organisatie door een nauwere samenwerking in te richten met de huidige leverancier en de operationeel verantwoordelijke te betrekken. Er is een geactualiseerde lijst met BHV-trainingen en -herhalingen opgesteld en uitgezet. Ook is bewust aandacht besteed aan het met spoed herstellen van de Risico Inventarisatie & Evaluatie.

Contractbeheer

Alle aanwezige contracten zijn geüpload in het digitale systeem en er is begonnen met het inventariseren van de ontbrekende contracten op basis van de spend-analyse van zowel de Stichting als de Horeca BV. Ook zijn contractonderhandelingen geweest met de (muziek en theater) technische leverancier en hiervoor is een concept dienstverleningsovereenkomst gevoerd. Tijdens deze gesprekken zijn interne stakeholders betrokken om een zo goed en reëel mogelijke overeenkomst neer te zetten, die aansluit bij de doelen van de diverse evenementen binnen het DRU Industriepark.

Kostprijsberekening

Aanvullend en misschien wel als meest prominent is veel tijd en aandacht besteed

aan het opstellen van een vernieuwde kostprijsberekening om daarmee vast te stellen voor welke prijzen bepaalde ruimten verhuurd kunnen worden. Deze berekening geeft inzicht in de verhuur van ruimten op commercieel, particulier en cultureel vlak

Verskillende teams zijn samengevoegd tot één afdeling facilitair om de samenwerking te verbeteren, de efficiëntie te verhogen en vooral de dienstverlening intern en naar gasten naar een hoger plan te krijgen

en geeft de basiskosten van de theaterzaal en popzaal, zodat in combinatie met de kosten van een artiest berekend kan worden welke ticketprijs gehanteerd moet worden. Deze kostprijsberekening is gebaseerd op de daadwerkelijke kosten en benodigde investering in de technische voorzieningen. De kosten die gemaakt worden voor andere ruimten, ruimten die niet verhuurd kunnen worden maar door de stichting gebruikt worden, zijn naar rato verdeeld over de verhuurbare ruimten zodat deze kosten ook 'terugverdiend' worden.



MARKETING

MARKETING

DRU identiteit

Marketing heeft zich in 2024 verder ontwikkeld als strategische partner binnen DRU Industriepark. Er werd gewerkt aan de identiteit van onder andere Het Schaftlokaal om een duidelijke profilering en herkenbare uitstraling te creëren. Daarnaast werd er gewerkt aan merkhierarchie om een duidelijke externe positionering en strategie te ontwikkelen.

Wensen en behoefte nieuwe website onderzocht

Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften voor de nieuwe website van DRU Industriepark en daarbij inspiratie opgedaan bij vergelijkbare organisaties, zoals Strijp-S, Westergas en DeFabrique. De vertrekpunten hiervan zijn gebruikt voor het websiteconcept. Het concept voor de website is gericht op een informatieve en gebruiksvriendelijke ervaring, die de veelzijdigheid van DRU Industriepark weerspiegelt voor zowel culturele, toeristische als zakelijke bezoekers. De website zal voorzien in overzichtelijke navigatie, secties voor verschillende bezoekersprofielen, API-integraties (o.a. voor Mailchimp en Eventgoose), en meertalige ondersteuning. Minimaal drie uitvoerende partijen zijn benaderd voor de ontwikkeling, de uitvoering is naar voren geschoven.

Viering 15-jarig jubileum

In het derde kwartaal van 2024 lag de focus van de marketingactiviteiten van DRU

Industriepark op de viering van het 15-jarig jubileum. De initiatieven richtten zich op een breed scala aan belanghebbenden, met speciale aandacht voor het Halfnacht Festival. Dit Halfnacht Festival, dat plaatsvond op 13 september, markeerde de opening van het culturele seizoen en werd zeer positief ontvangen door zowel bezoekers als partners. Er werd een nieuwe jubileumbranding geïntroduceerd en diverse brochures en kaarten verspreid om bezoekers te informeren en aan te trekken.

Datagedreven publiekstrategie

Op het gebied van fondsenwerving werd een aanvraag ingediend voor de

Podiumregeling, ondersteund door een datagedreven publieksstrategie gericht op het vergroten van bereik en diversiteit. De strategie omvatte toegankelijkheid voor de LHBTQI-gemeenschap en jongeren, samenwerking met scholen en lokale influencers, en afstemming van de programmering op basis van publieksonderzoek.

Strategisch plan social media

In het strategisch plan voor social media gebruik werd een nieuw messaginghouse geïntroduceerd met vier pijlers: informeren, verbinden, inspireren en educatie. Een social media managing tool werd



geïmplementeerd om de contentkalender en betrokkenheid te optimaliseren. De vernieuwde strategie had als doel de betrokkenheid en het bereik te verhogen, door de organisatie meer gezicht te geven en de gemeenschap meer te betrekken bij de cultuur van DRU.

Marketingresultaten

De marketingresultaten toonden aanzienlijke groei in sociale media bereik en websiteverkeer, met positieve beoordelingen en succesvolle campagnes zoals de Wintermarkt. Het project 'Verhalen uit het Achterland' werd gelanceerd om nieuwe energie en visie in het culturele leven van de Achterhoek te brengen, samenwerking te stimuleren, lokaal talent te behouden en jongeren te inspireren. Een eindejaarsvideo (klik) werd geproduceerd om het gezicht van DRU te tonen, met terugblikken en vooruitzichten. Deze video bereikte veel profielen op Instagram en Facebook, met positieve betrokkenheid. Daarnaast werd een analyse uitgevoerd om de dienstverlening rondom bruiloften te verbeteren, door klantfeedback te integreren in toekomstige plannen. De digitale kanalen data toonden groei in websiteverkeer en social mediabereik, met positieve resultaten in mailings en betrokkenheid. Strategisch gezien heeft deze aanpak bijgedragen aan een sterkere online aanwezigheid en betrokkenheid, wat de algehele zichtbaarheid en reputatie van DRU heeft versterkt.

De marketingresultaten toonden aanzienlijke groei in sociale media bereik en websiteverkeer, met positieve beoordelingen en succesvolle campagnes zoals de Wintermarkt

CIJFERS BEZOEKERS EN SHOWS

Filmhuis

In totaal zijn er 3.134 filmbezoekers in het DRU-filmhuis geweest. Een hoogtepunt was diverse keren een uitverkochte zaal bij 'Bespiegelingen over de Achterhoek'. Afgelopen jaar hebben er 15 jeugdfilms gedraaid, de best bezochte films waren 'Gewoon Super!' en 'De Club van Sinterklaas'.

Poppodium

Het Poppodium kende een goed bezocht jaar met in totaal 40 shows, gelijk verdeeld over het voor- en najaar. In totaal hebben 12.340 bezoekers in 2024 genoten van een show. Favoriet waren onder andere The Dutch Bowie Tribute: Starman NL, Bökkers en Het Foute Feestje.

Theater

Het theater had een gevarieerd programma met in totaal 36 shows in 2024. In het voorjaar werden 15 shows gehouden. De meest geliefde voorstelling was 'Juf Roos' met drie shows, gevolgd door Daniël Lohues en Javier Guzman. In het najaar werden 21 shows in het theater gegeven, de drukstbezochte avonden waren die van Bauke Bakker en NITS.

Online bereik 2024

Het online bereik van onze organisatie is in 2024 aanzienlijk gegroeid. Het totaal aantal weergaven op de website bedroeg 789.578, wat een stijging van 12,7% is ten opzichte van 2023. Het aantal individuele gebruikers steeg met 17% naar 153.231. De agenda op de website was het populairst met 235.013 weergaven, een toename van 12% ten opzichte van het voorgaande jaar.



FONDSENWERVING

FONDSENWERVING

FONDSEN

Het eerste halfjaar van 2024 stond volledig in het teken van inventarisatie. Er is een grondige analyse gemaakt van alle fondsenwervingsactiviteiten die voorafgaand aan 2024 zijn uitgevoerd, welke momenteel nog lopen, en welke nieuwe activiteiten interessant en haalbaar zijn voor 2024 en de daaropvolgende jaren.

Om dit proces te ondersteunen, is er een gedetailleerd fondsenarchief opgezet. Dit archief bevat uitgebreide informatie over alle fondsaanvragen, inclusief relevante details, zoals de datum van aanvraag, het aangevraagde bedrag, de honorering, en meer. Het archief gaat terug tot en met 2021 en biedt een waardevol overzicht van de fondsenwervingsgeschiedenis van de organisatie.

In het eerste halfjaar van 2024 lag de focus ook op experimenteren. Er zijn verschillende relatief kleine aanvragen ingediend om de fondsenwervingsactiviteiten van Stichting DRU Industriepark uit te breiden. Dit bood de mogelijkheid om te leren van best practices en fouten, en om de organisatie beter zichtbaar te maken bij diverse vermogens- en cultuurfondsen in Nederland. Het tweede halfjaar van 2024 werd deze lijn voortgezet, met als doel de fondsenwervingsstrategie verder te verfijnen en te optimaliseren. Hieronder volgt een overzicht van alle fondsaanvragen uit 2024:

Dit bood de mogelijkheid om te leren van best practices en fouten, en om de organisatie beter zichtbaar te maken bij diverse vermogens- en cultuurfondsen in Nederland

Jaar	Fonds/instantie	Regeling	Project	Datum van indiening	Gevraagde bijdrage	Uitslag
2024	Fonds voor Cultuurparticipatie	Open Call cultuur voor klimaat	Van Eigen Bodem	6-mei-24	25.000	Afgewezen
2024	Oranjefonds	Burendag	Verbinden op het DRU Industriepark	11-jun-24	350	Gehonoreerd
2024	VSBfonds	VSBfonds Impact Producties	Van Eigen Bodem	17-jun-24	12.500	Afgewezen
2024	VSBfonds	Open aanvraag	Verhalen uit het Achterland	26-jun-24	20.000	Gehonoreerd
2024	Triodos Foundation	Open aanvraag	Van Eigen Bodem	30-jun-24	10.000	Afgewezen
2024	CAOP	HR Voucher Cultuur	HR ontwikkeling DRU	26-jul-24	20.000	Gehonoreerd
2024	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	SLIM subsidie	DRU Slimmer	30-sep-24	24.897	Afgewezen
2024	Fonds Podiumkunsten	Podiumregeling 2025-2029	Theater- en popprogrammering	1-okt-24	22.049	Afgewezen
2024	Stichting Achterhoek Toerisme	Financiële Regeling Toegankelijkheid	Rolstolmatten theaterzaal	9-okt-24	150	Gehonoreerd
2024	Cultuur Oost	Cultuur en Erfgoed Innovatiebudget	IJzersterke Verhalen	27-nov-24	3.000	Gehonoreerd
2024	Nationaal Theaterfonds	Nationaal Theaterweekend	Nationaal Theaterweekend 2025	30 novemer 2024	1.073	Gehonoreerd
2024	Gemeente Oude IJsselstreek	80 jaar vrijheid	80 jaar vrijheid	20-dec-24	2000	Gehonoreerd



In het eerste halfjaar van 2025 is het doel om een systeem te ontwikkelen waarmee betrokken collega's eenvoudig kunnen zien welke relevante subsidieregelingen nog openstaan. Dit systeem, de subsidiekalender, wordt geïntegreerd in de werkomgeving van de organisatie als een agenda in de Outlookapplicatie. De fondsenwerver zorgt ervoor dat deze agenda wordt gevuld met beschikbare regelingen, inclusief belangrijke informatie zoals deadlines en criteria.

Door deze gestructureerde aanpak vergroot Stichting DRU Industriepark haar fondsenwervingscapaciteit en duurzame relaties op te bouwen met diverse fondsen. Dit zal bijdragen aan de lange termijn doelen en ambities van de organisatie, en een solide basis leggen voor toekomstige groei en ontwikkeling.

SPONSOREN EN DONATEURS

Naast het verkennen van subsidieregelingen en het benutten van vermogens- en cultuurfondsen, heeft de organisatie ook belangrijke stappen gezet om bedrijfssponsoring en donateurschap te ontwikkelen en te integreren in haar wervingsstrategie. In samenwerking met betrokken collega's zijn er gedetailleerde plannen van aanpak opgesteld, specifiek gericht op bedrijfssponsoring en donateurschap. Deze plannen beschrijven wat er nodig is om deze nieuwe inkomstenbronnen succesvol aan de organisatie te verbinden.

In het vierde kwartaal zijn de eerste oriënterende stappen van deze plannen uitgevoerd. Deze initiële stappen omvatten voornamelijk het in kaart brengen van bestaande relaties en contacten, evenals het uitwisselen van ideeën over mogelijke voortzetting of aanpassing van deze relaties. Daarnaast is er aandacht besteed aan het identificeren van potentiële nieuwe partners en donateurs, en het verkennen van innovatieve benaderingen om hun betrokkenheid te vergroten.

Door deze inspanningen hoopt de organisatie niet alleen haar financiële basis te versterken, maar ook duurzame samenwerkingen op te bouwen die bijdragen aan de lange termijn doelen en ambities. Het is een veelbelovende start, die de weg vrijmaakt voor verdere groei en ontwikkeling in de komende jaren. Het doel is om het eerste half jaar van 2025 om concrete activiteiten te organiseren rondom sponsoring en donateurschap.

CULTUUR EN ERFGOED PACT ACHTERHOEK

Stichting DRU Industriepark maakt deel uit van het Cultuur en Erfgoed Pact Achterhoek (CEPA). In 2014 bundelden de Achterhoekse gemeenten hun krachten om de unieke cultuur en het erfgoed van de streek onder de aandacht te brengen bij zowel de lokale bevolking als toeristen. Dit initiatief kreeg de naam Cultuur en Erfgoedpact Achterhoek. In de loop der jaren hebben zes prominente culturele organisaties uit de Achterhoek, namelijk Achterhoek Toerisme, Amphion



Cultuurbedrijf (voorheen de Gruitpoort), Cultuurcentrum Boogie Woogie, Culturijs, DRU Industriepark en Erfgoedcentrum Achterhoek Liemers, gezamenlijk vormgegeven aan het derde Cultuur en Erfgoedpact Achterhoek. Samen opereren zij als de Cultuurcoalitie Achterhoek. In 2024 heeft de fondsenwerver zich gericht op het verantwoorden van de activiteiten die onder de vlag van het Cultuur en Erfgoed Pact Achterhoek zijn georganiseerd. Zowel de verantwoording van 2023 als die van 2024 is zorgvuldig opgesteld en gedeeld met alle relevante stakeholders. Onlangs is bekend geworden dat de organisatie opnieuw deel zal uitmaken van een nieuw pact vanaf 2025. Het doel voor 2025 is om de verantwoording van de activiteiten onder dit pact nog soepeler en efficiënter te laten verlopen. Dit zal worden bereikt door een eenduidig

systeem te ontwikkelen waarin alle relevante informatie, zoals bedragen, bezoekersaantallen en samenwerkingen, kan worden gebundeld. Op basis van deze gegevens kan de verantwoording op een gestructureerde en overzichtelijke manier worden opgesteld.

SAMENWERKINGEN

Naast het Cultuur en Erfgoed Pact Achterhoek is de organisatie ook een samenwerking aangegaan met Cultuur Oost uit Arnhem. In samenwerking met Cultuur Oost werd medio 2024 een netwerkbijeenkomst genaamd 'Meedoen is de Kunst' georganiseerd. Dit initiatief van Cultuur Oost heeft als doel de ondersteuning van cultuurbeoefening in

de vrije tijd in Gelderland te versterken voor de lange termijn. Cultuur Oost organiseert, in samenwerking met diverse culturele organisaties, verschillende netwerkbijeenkomsten verspreid over heel Gelderland.

In mei 2024 vond een dergelijke bijeenkomst plaats bij Stichting DRU Industriepark. Verschillende amateurkunstenaars uit de regio ontvingen een uitnodiging om deel te nemen aan deze bijeenkomst. Cultuurfonds Gelderland was aanwezig om informatie te verstrekken over een regeling waar de amateurkunstenaars gebruik van konden maken. De bijeenkomst stond in het teken van kennisdeling, netwerken en kennismaken.

Naast deze netwerkbijeenkomst is de organisatie ook op andere manieren betrokken geweest bij Cultuur Oost. Twee medewerkers, waaronder de fondsenwerver, namen deel aan verschillende werkgroepen en thematafels. Deze werkgroepen bestaan uit diverse cultuurverbinders uit heel Gelderland, met als doel de behoeften van het culturele (amateurkunst)veld te inventariseren en hierop in te spelen. De fondsenwerver was betrokken bij de Thematafel Financiering en de Werkgroep Communicatie. Een andere collega was eveneens actief in de Werkgroep Communicatie.

Via deze weg draagt Stichting DRU Industriepark bij aan de versterking van het culturele netwerk in Gelderland, en helpt zij mee aan het bevorderen van samenwerking en innovatie binnen de culturele sector.



CULTUUR EN MAATSCHAPPELIJK

CULTUUR EN MAATSCHAPPELIJK

VIERJARENPLAN (2025-2028) MET ARTISTIEKE KADERS

In het verleden heeft DRU in het algemeen, maar de programmerende onderdelen in het bijzonder, artistiek weinig beleidsmatig vastgelegd. De afdelingen pop, theater en film hebben afzonderlijk uiteraard hun eigen richtingen bepaald, maar ook hiervan was niet veel beleidsmatig vastgelegd en is er vooral ook geen gemeenschappelijke richting bepaald. Met hiernaast de organisatie van maatschappelijke en commerciële evenementen, het toeristische aandeel van de VVV en de recente aanwinst van Erfgoed als afdeling is het te meer begrijpelijk dat er hierdoor eilandjes zijn ontstaan. Hoewel eind 2023 al gepoogd is om de diverse programmeurs op structurele basis te laten overleggen is dit in 2024 goed van de grond gekomen.



In het laatste kwartaal zijn we begonnen aan 'Artistiek Kadersessies' onder leiding van de kwartiermaker met de programmerende onderdelen. Hieraan hebben in de eerste serie programmeurs van pop, theater, film en erfgoed deelgenomen. Het doel van de sessies was – en is nog steeds – om te komen tot een vierjarenplan (2025-2028), met artistieke kaders ten behoeve van het gehele DRU-park. Hieronder verstaan we de beschrijving van inhoud, aanpak, doel(-groepen) en ambities, alsmede de bandbreedte van dit alles. In de eerste helft van 2025 zullen toerisme en evenementen en horeca nog nadrukkelijker worden betrokken. Aan de hand van de uiteindelijke kaders moeten de individuele programmeurs straks een degelijker bijdrage kunnen leveren aan het eigen onderdeel én het gehele imago van DRU als broedplaats van podiumkunsten, evenementen en maatschappelijke activiteiten.

THEATER

In Q4 is een mooie eerste schets gemaakt van de theaterprogrammering seizoen '25-'26. Er is gekeken naar een gezonde balans tussen goed gevulde zalen en de meer artistieke voorstellingen aangeboden voor zalen tot 350 bezoekers.

Ook zijn de theaterprogrammeurs van Doetinchem, Winterswijk, Zutphen/Lochem

en Ulft bij elkaar op visite geweest en worden er goede banden onderhouden om de programmering af te stemmen en niet in elkaars vaarwater te zitten. Een goede eerste stap naar het beter afstemmen van de programmering en eventueel zelfs samen produceren in de toekomst.

In het laatste kwartaal is het startsein gegeven voor een prachtig project tussen Openluchttheater Engbergen, Muziektheater de Plaats en Stichting DRU Industriepark. Voor dit project zijn diverse landelijke fondsen aangeschreven en toegekend zodat er eind 2024 gestart kon worden met het aantrekken van onder andere de schrijvers, regisseurs en spelers.

ERFGOED

In 2024 stond het erfgoed van het DRU Industriepark in het teken van het leggen van een stabiele basis voor de toekomst. De DRU Expo fungeerde hiervoor niet alleen om het erfgoed op en om het industriepark te borgen, maar ook om dit raamwerk te onderzoeken, samenwerkingen binnen dit kader aan te gaan, te verstevigen en uit te breiden.

Gedurende het jaar werden belangrijke stappen gezet om het project 'Digitale vitrines' in een nieuwe vorm op te laten gaan in de DRU Expo. Dit vernieuwde plan legde de nadruk op meer dynamiek en

samenwerking wat betreft erfgoed. Diverse partners werden actief betrokken bij het project, en alle subsidiegevers gaven hun goedkeuring voor deze aangepaste aanpak. Dit creëerde een solide basis voor de verdere uitvoering van de DRU Expo.

Om inzicht te krijgen in de participatiemogelijkheden binnen het project hebben wij bijvoorbeeld tijdens de Halfnacht waardevolle input verzameld van bezoekers over wat zij als erfgoed beschouwen en wat zij graag terugzien in de Expo. Daarnaast ontwikkelden we voor Open

Om erfgoed toegankelijker en meer beleefbaar te maken, zijn diverse samenwerkingen opgezet

Monumentendag een boekje met verhalen en moedigen we mensen aan hun eigen verhalen te delen. Dit initiatief bood een mooie gelegenheid om de waarde van het monumentale DRU-complex onder de aandacht te brengen. Voor 2025 willen we hier nog uitgebreider bij stilstaan om de betrokkenheid verder te vergroten.

Om erfgoed toegankelijker en meer beleefbaar te maken, zijn diverse samenwerkingen opgezet. Dit omvat onder andere plannen voor een toekomstige mediatour en een oral history-project. Daarnaast hebben we in samenwerking met

ontwerp- en productiepartijen gewerkt aan verschillende onderdelen van de DRU Expo, die in december 2025 opgeleverd moeten zijn.

We zijn actief bezig met het verzamelen en borgen van verhalen die essentieel onderdeel van de historie vormen en bijdragen bij aan een levendig beeld van het gehele complex. In de ontwikkelingen van de DRU Expo spelen deze verhalen een centrale rol, waarbij we erfgoed op een zichtbare en beleefbare manier willen presenteren. Deze lijn wordt in het komende jaar verder doorgezet om zo een duurzame erfgoedbeleving te realiseren op het DRU Industriepark.

TOERISME/VVV

Het VVV Inspiratiepunt is begin 2024 doorgedaan zoals aangetroffen door de directeur-bestuurder bij de start van zijn functie. Aandachtspunten zijn de samenwerking met de afdeling en wethouder van de gemeente Oude IJsselstreek, Achterhoek Toerisme en STROIJ, de stichting die de belangen behartigt van de vrije tijds ondernemers in de gemeente Oude IJsselstreek. Er is een structureel maandelijks overleg met deze partijen.

In het afgelopen jaar is de overgang naar het nieuwe kassasysteem ingezet. Dit systeem zal de gebruikservaring verbeteren en efficiëntere transacties mogelijk maken. Om het draagvlak onder vrijwilligers van het VVV te vergroten en kennis te

delen over bezoekcijfers, projecten en de toekomstplannen, is een structurele sessie ingevoerd. Deze zal voortaan twee keer per jaar plaatsvinden. De eerste sessie was positief en heeft waardevolle inzichten opgeleverd.

Ook zijn er verkennende gesprekken om de cross-over mogelijkheden vanuit het VVV Inspiratiepunt met andere onderdelen van het DRU-park te benutten. Hierbij valt te denken aan combinaties van fiets- en wandelroutes met Het Schaftlokaal als begin- en/of eindpunt.

Daarnaast zet de afdeling zich in voor ontwikkeling en optimalisering van verschillende routes. Zo wordt ingezet op doorontwikkeling van de Escape Route, onderdeel van het maandelijkse DRU Tech. Onder begeleiding van de projectleider Erfgoed wordt een erfgoed mediatour ontwikkeld, waarbij ingezet wordt op een innovatieve manier van erfgoedbeleving. Daarnaast vordert de ontwikkeling van de kindvriendelijke kabouteroute gestaag en deze wordt komend jaar verder uitgerold. Het Ganzensprong-project is opnieuw op de agenda gezet in 2024. Vervolgens, en in samenspraak met alle betrokkenen, is in december 2024 besloten dit project te stoppen.

De gemeente heeft steun uitgesproken voor de Mooi Lokaal Cadeaukaart en gevraagd of DRU Industriepark zich hierbij wil aansluiten. Dit wordt in 2025 verder opgepakt.



PARKMANAGEMENT

PARKMANAGEMENT

Daar waar begin 2023 al geconcludeerd kon worden dat het concept 'programmacommissie' draagkracht miste, is ervoor gekozen om in 2024 op kleinere voet verder te gaan. Dit betekent dat er voor specifieke onderwerpen, zoals het thema duurzaamheid, kleinere commissie sparsessies en overleggen zijn georganiseerd. In de praktijk blijkt dat deze aanpak meer slagkracht oplevert.

Echter, er wordt gekeken naar de mogelijkheid om toch een nieuwe vorm van programmacommissie te creëren. Een overleg waarin alle parkpartners zich kunnen laten horen, waar verbindingen kunnen ontstaan en projecten gezamenlijk kunnen worden opgepakt.

In het laatste kwartaal is er gestart met een zogenoemde parkpartnerborrel,

waarbij alle parkpartners (gebruikers van het DRU-park) zijn uitgenodigd om deel te nemen, ongeacht hun positie binnen de organisaties. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om de samenwerking te versterken en de betrokkenheid van alle parkpartners te vergroten.





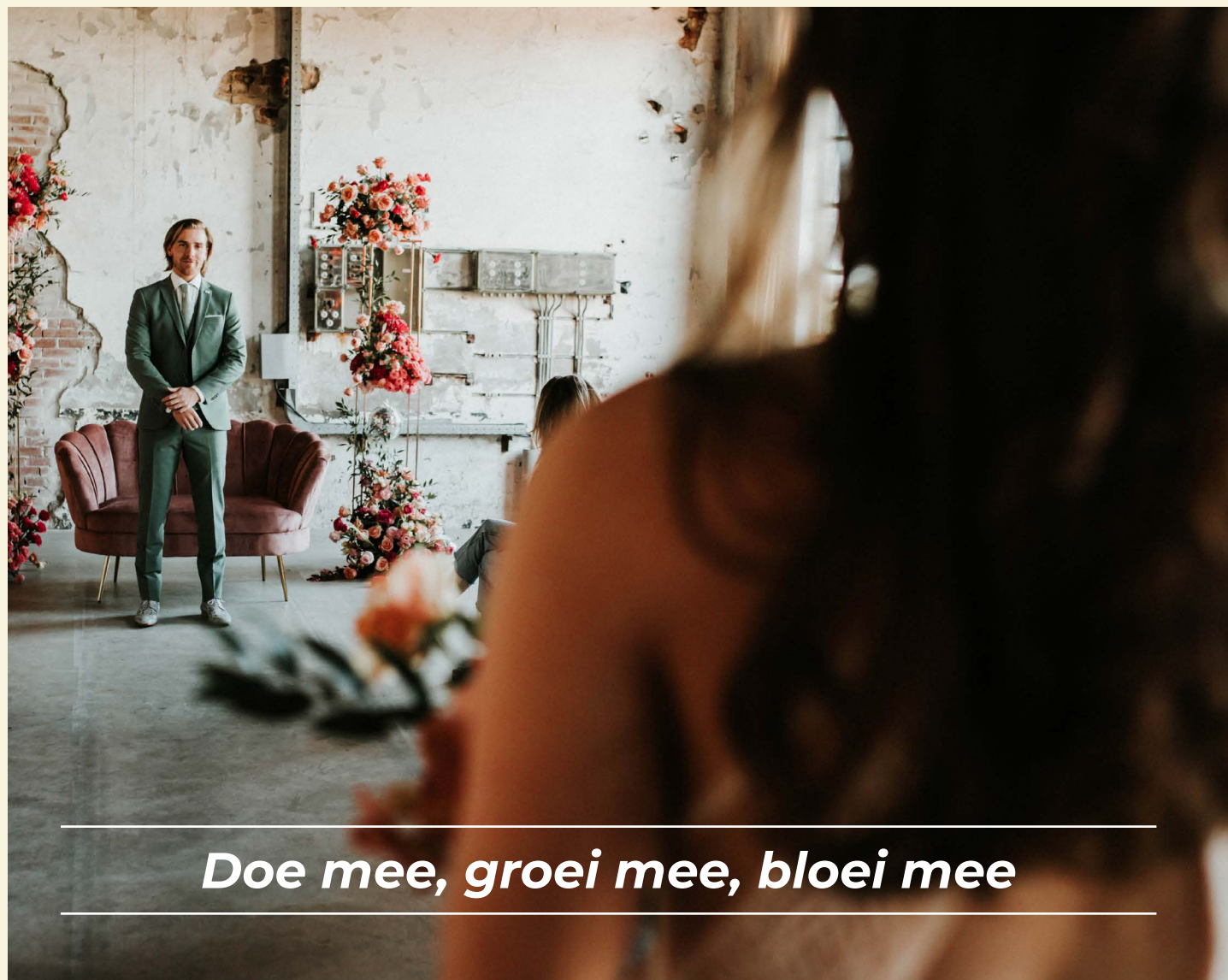
TOEKOMST

TOEKOMST

Het jaar 2024 was een roerig jaar voor de gehele DRU-organisatie, gekenmerkt door aanzienlijke veranderingen en uitdagingen. Ondanks de turbulentie hebben we samen groei en professionalisering doorgemaakt. De impact van de veranderingen was voelbaar op zowel de processen als op onze collega's. De organisatie mag trots zijn op de veerkracht en het aanpassingsvermogen van haar medewerkers. Hoewel er veel is gewoeld, zien we dit als een kans om opnieuw te wortelen en sterker te worden.

We kijken met vertrouwen naar de toekomst. We blijven ons inzetten voor groei en samenwerking.

Doe mee, groei mee, bloei mee.



Doe mee, groei mee, bloei mee
