

Herijking 3-stappenplan

Stichting Erfgoed Den Helder en Willemsoord bv



Panteia

Herijking 3-stappenplan

Stichting Erfgoed Den Helder en Willemsoord bv

Auteur(s)

Menno Menist, Rob de Leeuw van Weenen, Wouter van der Geest, Rolien Holster, Paul Vroonhof, Eveline de Weerd

Gepubliceerd

Zoetermeer, 28-2-2024

Versie

4.2

Opdrachtgever(s)

Gemeente Den Helder

Projectnummer

11008

Status

Definitief

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.



Inhoudsopgave

	Samenvatting	5
	Afkortingenlijst	12
1	Inleiding	14
1.1	Aanleiding	14
1.2	Onderzoeksvragen	14
1.3	Aanpak	15
1.4	Leeswijzer	16
2	Tijdslijn van gebeurtenissen	18
3	Voortgang tot nu toe	21
3.1	Governance	21
3.1.1	Organisatie van de governance	21
3.1.2	Doelstellingen, strategie en uitgangspunten bedrijfsplan 2020/beleidsplan 2023	25
3.2	Samenwerking	27
3.2.1	Statuten, taken en verantwoordelijkheden van betrokken partijen	27
3.2.2	Gesloten samenwerkingsovereenkomsten	29
3.2.3	Samenwerking en verdeling verantwoordelijkheden onderhoud en ontwikkeling	30
3.3	Operationele aspecten	33
3.4	Financiën	33
3.4.1	Overzicht monumentale panden en status van verhuur	34
3.4.2	Financiële verantwoording van SEDH (incl. Zeebad Huisduinen bv) en WO bv	34
3.4.3	Meerjarige onderhoudsplanningen en investeringsplannen	38
3.4.4	Bijdrage waardering vastgoed aan bedrijfswaarde WO bv	39
3.4.5	Bijdrage subsidies en andere geldstromen aan de exploitatie van SEDH en WO bv	39
4	Reflectie	42
4.1	Governance	42
4.1.1	Aansluiting governance bij ambities en uitgangspunten beleidsplan 2023	42
4.1.2	Doelstellingen en uitgangspunten Bedrijfsplan 2020	45
4.2	Samenwerking	47
4.2.1	Verdeling taken en verantwoordelijkheden	47
4.3	Operationele aspecten	49
4.3.1	Bemensing SEDH en WO bv	49
4.4	Financiën	50
4.4.1	Verhouding strategie Bedrijfsplan tot recente exploitatieprognoses en risico's	51
4.4.2	Erfgoed onderhoudsruimte in meerjarige (exploitatie) begrotingen komende 20 jaar	51
4.4.3	Ontwikkeling van de financiële situatie over een periode van 10 jaar (2024-2034)	52
4.4.4	Bijdrage waardering van het vastgoed aan de bedrijfswaarde van WO bv	54
4.4.5	Subsidies en andere geldstromen in relatie tot de toekomstige exploitatie van SEDH en WO bv	54
5	Advies	56
5.1	Algemeen geldende adviezen	56



5.1.1	Financiële effecten van de maatregelen	60
5.2	Denkrichtingen voor de toekomst	62
5.3	Denkrichting 1: SEDH afschalen, WO bv focus op kerntaken	63
5.3.1	Overzicht maatregelen	63
5.3.2	Effecten op de formatie	64
5.3.3	Financiële effecten	65
5.4	Denkrichting 2: Optimaliseren van de huidige bedrijfsvoering	66
5.4.1	Overzicht maatregelen	66
5.4.2	Effecten op de formatie	68
5.4.3	Financiële effecten	69
5.5	Denkrichting 3 – verder professionaliseren	70
5.5.1	Overzicht maatregelen	70
5.5.2	Effecten op de formatie	72
5.5.3	Financiële effecten	73
	Bijlagen	
Bijlage 1	Inschatting personeelskosten gemeente	76
Bijlage 2	Toelichting financiële uitwerking scenario's	78



Samenvatting

Den Helder beschikt over een schat aan cultureel erfgoed. Het militaire en maritieme karakter van deze stad is diepgeworteld in haar geschiedenis en blijft tot op de dag van vandaag opvallend aanwezig. Twee van de meest prominente symbolen van dit erfgoed zijn de voormalige Rijkswerf Willemsoord en de imposante Stelling van Den Helder. De Stelling, ooit aangelegd ter bescherming van de Rijkswerf, vormt samen met Willemsoord het van rijkswegen beschermd stadsgezicht Stelling van Den Helder.

Voor de inwoners van Den Helder zijn de voormalige Rijkswerf en de imposante forten van de Stelling van Den Helder meer dan alleen historische monumenten; ze zijn verweven met de identiteit van de stad. Erfgoed vertelt immers het verhaal van de stad, van de cruciale rol in de verdediging van ons land tot de zware periodes van oorlog en vrede. Zowel de gemeente Den Helder als de betrokken organisaties, zoals Stichting Erfgoed Den Helder (SEDH) en Willemsoord bv (WObv), beseffen dat dit unieke erfgoed van onschatbare waarde is.

WObv, SEDH en gemeente Den Helder hebben op 1 juli 2019 een intentieovereenkomst getekend om samen te werken aan de totstandkoming van één erfgoedorganisatie aan de hand van een 3-stappenplan. De gemeenteraad heeft 25 november 2019 het stappenplan vastgesteld en daarmee de weg vrijgemaakt voor het begin 2020 ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst tussen de drie partijen. In 2020 is gestart met de ontwikkeling van één erfgoedorganisatie in Den Helder aan de hand van dit stappenplan, beschreven in het Bedrijfsplan 2020. De gemeente Den Helder en de raad van commissarissen van WObv en de raad van toezicht van SEDH hebben daarbij afgesproken om nu, 3 jaar na de start, een onderzoek uit te laten voeren naar de huidige en toekomstige situatie van WObv en SEDH om het plan te herijken.

Het college van B&W heeft op 5 september 2023 besloten dit onderzoek uit te voeren. De gemeente Den Helder heeft in dit kader aan Panteia de opdracht gegeven het plan aan de hand van een onafhankelijk onderzoek te evalueren en te adviseren over de vervolgstappen. Aandachtspunten daarbij zijn:

- In welke mate de huidige bedrijfsvoering aansluit bij de kaders die aan de oprichting van SEDH en WObv zijn verbonden.
- Of de huidige bedrijfsvoering voldoende aansluit op de huidige context en of deze voldoende toekomstbestending is.
- Of er aanpassingen aan de bovengenoemde kaders nodig zijn.

De focus ligt hierbij op de bestuurlijke en operationele organisatie en op de financieel-economische aspecten. Voor het onderzoek is documentenonderzoek gedaan, zijn diepte-interviews gehouden en is een zogenaamd “open-loket” gecreëerd: een faciliteit waar belanghebbenden uit eigen beweging hun mening konden geven of aanvullende informatie konden verstrekken. Bij het documentenonderzoek is gekeken naar bedrijfsplannen, ambtelijke notities, interne stukken van WObv/SEDH, correspondentie tussen WObv/SEDH en de gemeente en andere organisaties, statuten, financiële rapportages, jaarrekeningen, onderzoeksrapporten, databases en meer algemene stukken over erfgoedorganisaties.

Het bovengenoemde 3-stappenplan bestond uit de volgende stappen:

1. Het omvormen en professionaliseren van Stichting Stelling Den Helder naar SEDH;



2. Samenwerkingsovereenkomsten tussen SEDH en WObv en SEDH en de gemeente Den Helder. De directeur van WObv en de bestuurder van SEDH worden één en dezelfde persoon. Ook de RvC en de RvT komen overeen qua bemensing. Personeel en werkzaamheden WObv gaan over naar SEDH en de gemeente geeft de Stelling uit in erfpacht aan SEDH.
3. Het vastgoed van Willemsoord wordt ingebracht in SEDH.

Stap 1 en 2 zijn ondernomen, stap 3 echter niet. Panteia ziet dat de huidige verwevenheid tussen SEDH en WObv het resultaat is van een onvoltooid integratieproces. De huidige situatie met betrekking tot de governance is daarmee niet voor de hand liggend, maar wel verklaarbaar uit het verleden. Deze opzet hangt samen met de keuze om het vastgoed onder te brengen in SEDH om maximaal te profiteren van subsidies en giften. Dit heeft echter niet gewerkt, stap 3 is nooit gezet. Hoewel niet voor de hand liggend, constateren we dat de huidige situatie werkbaar is, en op zichzelf aansluit bij de huidige ambities en doelstellingen. Bij eventuele herschikking van taken tussen WObv en SEDH, bijvoorbeeld als WObv zich concentreert op vastgoedbeheer en SEDH op activiteiten, is het denkbaar om ook het bestuur en toezicht daarop toe te snijden

Uit het onderzoek volgen voor de huidige context en de toekomstige ontwikkelingen een aantal adviezen die door Panteia onder alle omstandigheden van toepassing worden geacht. Daarnaast zijn drie uiteenlopende denkrichtingen voor de toekomst uitgewerkt, met elk een verschillende insteek voor de mate waarin de gemeente grip wenst te houden op het behoud en de ontwikkeling van het erfgoed. Bij elk van deze denkrichtingen is een consistente set van maatregelen geformuleerd en wordt ingegaan op de personele en financiële consequenties om een denkrichting mogelijk te maken, zowel aan de kant van WObv/SEDH als aan de kant van de gemeente.

De meer algemeen geldende adviezen betreffen:

Advies 1: Zie definitief af van het zetten van stap 3 uit het 3-stappenplan.

Het nemen van stap 3 is financieel onhaalbaar, omdat dan overdrachtsbelasting betaald moet worden over het onroerend goed. Het afzien van stap 3 heeft ook gevolgen voor de ambitie om de POM-status te bereiken. Het aantal van 20 monumenten binnen SEDH zal namelijk niet bereikt worden wanneer het merendeel van het erfgoed binnen WObv blijft. Naast professionalisering is dit een vereiste voor de POM-status. De voorrangspositie die een POM-status biedt bij het aanvragen van subsidies lijkt beperkt. Uit nader onderzoek blijkt dat er meestal voldoende geld is voor alle partijen die een landelijke subsidie aanvragen. Wanneer de kwaliteit van de aanvraag op orde is, wordt dit verzoek meestal ingewilligd. De POM-status kan voorrang geven bij het aanvragen van subsidies voor verduurzaming.

Advies 2: Ga op korte termijn niet uit van verdere ontwikkelingen rond samenwerking met de Koninklijke Marine

Van verdere ontwikkelingen rond samenwerking met de Koninklijke Marine zal de komende jaren geen sprake zijn. Dit komt omdat de Koninklijke Marine voor besluitvorming over haar erfgoedplannen ter plaatse een veel langere tijdshorizon hanteert dan de gemeente en SEDH/WObv. Het is daarom beter om te concentreren op datgene waar men grip op heeft. Er kan hooguit gekeken worden of er meer synergie mogelijk op het vlak van de marketing. Dit is echter een taak die beter door Citymarketing opgepakt kan worden in de overkoepelende externe communicatie.

Advies 3: Creëer rust en transparantie rond WObv en SEDH

De Helderse politiek is dynamisch. Het oorspronkelijke idee achter verbonden partijen op afstand is te zorgen dat zij onafhankelijk kunnen opereren en een duurzaam langetermijnbeleid voeren, buiten de invloed van de politiek, die dikwijls meer gericht is op een veel kortere tijdshorizon.



Daarbij is het ook belangrijk dat de gemeente zich ervan bewust is dat zij veel verschillende rollen heeft in relatie tot WObv. De gemeente is aandeelhouder, juridisch eigenaar van het onroerend goed, huurder, gebiedsontwikkelaar (in het streven naar Willemsoord als een “bruisend onderdeel van het stadshart”), financier, vergunnings- en subsidieverstrekker en overheid. In het kader van de transparantie moeten deze rollen gescheiden worden gehouden en niet door elkaar lopen. Bemoeienis van de politiek en/of de gemeente bij de (dagelijkse) bedrijfsvoering hoort hier niet bij.

WObv/SEDH zijn gebaat bij duidelijke kaders en een langetermijnperspectief. Dit geldt ook op het financiële vlak. WObv/SEDH bevinden zich in financieel zwaar weer en staan voor grote uitdagingen in de toekomst. Voorkomen moet worden dat zich een situatie voordoet waarin niet meer aan de verplichtingen kan worden voldaan. Dit vereist een plan voor ondersteuning, zowel in de vorm van een snelle maatregel op de korte termijn (“eerste hulp”), als een meer uitgebreide en structurele oplossing voor de langere termijn. Ten aanzien van de eerste hulp kan gedacht worden aan het afdekken van de eerdere verliezen à € 1.065.000 (waarvan € 394.000 voor WObv en € 671.000 voor SEDH) over de periode 2021-2023. Voor een langere termijn oplossing moet gedacht worden aan Service Level Agreements ten aanzien van de onderhoudsopgaven en exploitatiesubsidies – zie daarover andere adviezen.

Advies 4: Versterk de expertise op financieel vlak binnen de uitvoeringsorganisatie en RvC/RvT.

Gezien de huidige zorgwekkende financiële situatie die waarschijnlijk nog enige tijd zal voortbestaan adviseren wij de expertise op financieel vlak te versterken zowel bij de uitvoeringsorganisatie als binnen de RvT/RvC. Dit moet ervoor zorgen dat er tijdig betrouwbare informatie over de financiën beschikbaar komt voor een beter toezicht en tijdige onderkenning van problemen.

Advies 5: Schep duidelijkheid naar vrijwilligers en toon waardering.

Onafhankelijk van de richting die wordt ingeslagen: vrijwilligers zijn onmisbaar voor het toegankelijk maken van het erfgoed. SEDH komt voort uit de Stichting Stelling Den Helder, van oorsprong een vrijwilligersorganisatie. Ook nu nog maken zij het mogelijk dat het erfgoed ook beleefd kan worden, waar dit via professionele krachten te kostbaar zou zijn. Door het betrekken van de vrijwilligers wordt ook een maatschappelijk actief leven bevorderd. Belangrijk in de omgang met de vrijwilligers is duidelijke communicatie over wat er kan en niet kan met de beschikbare schaarse financiële middelen. Daarnaast is het van groot belang om ook waardering voor hun inzet te laten blijken.

Advies 6: Beëindig de huur van het Atlantikwall Centrum (AWC) en stop met de activiteiten aldaar

Wij adviseren om de activiteiten op het AWC, dat nu gehuurd wordt van BOEi, te beëindigen. Het AWC trekt weinig bezoekers, ook vergeleken met Fort Kijkduin. Het stoppen met het huren en exploiteren (€ 37.000) van het AWC scheelt, na correctie voor entreegelden, jaarlijks € 20.000,-. Om na te gaan wat de kosten voor beëindiging van het huurcontract zijn dient in overleg getreden te worden met BOEi. Bezien moet worden hoe deze kosten zich verhouden tot hetgeen nu aan verlies gemaakt wordt. Fort Kijkduin heeft nog ruimte beschikbaar en de bezoekersaantallen hiervan liggen een stuk hoger. Een optie hierbij is om de tentoonstelling van AWC te behouden door deze naar Fort Kijkduin te verplaatsen. Verplaatsen van de tentoonstelling kost naar schatting éénmalig € 20.000.-

Advies 7: Breng de zorg voor de openbare orde en veiligheid op het terrein van Willemsoord onder bij de gemeente en breng het faciliteren van grote evenementen onder bij de gemeente. Of maak goede (financiële) afspraken over dit laatste.

SEDH/WObv zijn als organisatie onvoldoende toegerust om deze taken uit te voeren. Grote evenementen worden vaak door de gemeente geïnitieerd. Het faciliteren daarvan vraagt andere expertise en inzet van personeel dan benodigd voor de kerntaken van een erfgoedorganisatie. De combinatie van deze zaken maakt dat ook deze taak beter bij de gemeente belegd kan worden. Beëindig in dit kader ook de sponsoring en representatie die Willemsoord voor huurders op de kaart moet zetten. Deze achten wij niet langer nodig, aangezien Willemsoord volledig is verhuurd.



Advies 8: Draag het beheer en onderhoud van diverse beheersobjecten, zoals terreinen, bijzondere objecten en natte buitenruimte op Willemsoord over aan de gemeente. Of sluit een Service Level Agreement met de gemeente hiervoor af.

Het gaat hier om objecten die geen onderdeel uitmaken van de kerntaken van WObv, namelijk: beheer en exploitatie van monumentaal vastgoed. Per denkrichting kan de invulling verschillen. Met het beheer en onderhoud van de verschillende objecten zijn de volgende kosten gemoeid.

- **Meerkosten beheer en onderhoud van onroerend erfgoed voor het deel dat het monumentaal karakter betreft**

Het onderhoud aan monumentaal vastgoed is in vergelijking tot conventioneel erfgoed een kostbare aangelegenheid. Uit de marktrapportage gemeentelijk vastgoed blijkt dat de gemiddelde onderhoudskosten voor conventioneel commercieel vastgoed in 2022 in totaal € 13 per m² vloeroppervlakte bedragen. Voor Rijksmonumenten wordt echter € 25 per m² vastgesteld. Op basis van deze kengetallen kan een verdeelsleutel gemaakt worden tussen de onderhoudskosten die vanuit de Service Level Agreement worden afgedekt om de meerkosten van het onderhouden van monumentaal vastgoed af te dekken en de reguliere onderhoudskosten zijn. Gelet op de bruto vloeroppervlakte van de panden die op Willemsoord verhuurd worden, kan gesteld worden dat dit bedrag neerkomt op ongeveer € 450.000 per jaar (prijspeil 2022) voor de meerkosten voor onderhoud aan Rijksmonumenten. Met een ordegrrootte van € 585.000 per jaar aan inkomsten uit de exploitatie, is deze bijdrage op de lange termijn voldoende om aan de onderhoudsverplichtingen te voldoen. Wanneer de zorg voor de buitenruimte overgedragen wordt aan de gemeente, kan voor het beheer en onderhoud voor het natte deel een uitbreiding gedaan worden van de bestaande Service Level Agreement (SLA) tussen de gemeente en Port of Den Helder.

- **Beheer en onderhoud van terreinen**

WObv heeft in 2009 een overeenkomst gesloten met de gemeente Den Helder voor het beheer van het terrein op een 'basis' onderhoudsniveau à € 145.000. Dit bedrag is nadien nooit geïndexeerd en anno 2023 ontvangt Willemsoord nog steeds dit bedrag voor dezelfde taak. Op dit moment ontvangt WObv voor het onderhoud € 145.000 per jaar - wanneer geïndexeerd zou worden (SBI 81) zou dit bedrag anno 2022 € 190.000 per jaar bedragen en per het 2e kwartaal van 2023, in totaal € 203.000.

Het beheren van de openbare ruimte en de zorg voor de openbare orde en veiligheid is een taak waarvan het meer in de rede ligt dat de gemeente die behartigt omdat de gemeente deze taak al uitoefent voor de rest van Den Helder. Schaalvoordelen lijken hier dus aannemelijk.

- **Beheer en onderhoud van de bijzondere objecten**

Het gaat hier om het beheer van dokken en kranen op het Willemsoord terrein. De dokken en de kranen zijn een belangrijk beeldbepalend element op Willemsoord met een ruimtelijke kwaliteit die uniek is in Den Helder. Ze genereren echter geen inkomsten. Een inschatting is dat de kosten voor beheer en onderhoud € 1,1 miljoen bedragen per jaar, voor de eerste vijf jaar. Daarna zijn de kosten van een geheel andere orde.

- **Beheer en onderhoud van de natte delen van de buitenruimte**

De gemeente heeft al afspraken met PoDH in de vorm van een SLA voor beheer en onderhoud van kunstwerken in en rondom de haven. Het bevaarbare vaarwater en kunstwerken in/over het vaarwater rondom Willemsoord kan hieraan toe worden gevoegd. Hiertoe moet de onderhoudssituatie van deze onderdelen in beeld gebracht worden en een aanvullende SLA tussen Port of Den Helder met de gemeente worden gesloten. SEDH/WObv is hierin dan geen partij.



Advies 9: Maak de huurkosten transparant; beëindig de maatschappelijke huur

In het verleden hebben diverse instellingen en organisaties zich op Willemsoord gevestigd waarbij door WO bv een korting op de huur is gegeven. WO bv ontvangt ter compensatie voor deze kortingen van de gemeente Den Helder een vergoeding in het kader van 'maatschappelijk ondernemen'. Deze situatie al een aantal jaren en in diverse rapporten, w.o. "Willemsoord een Schip van Bijleggen?!" (2013) wordt gesteld dat dat deze situatie onwenselijk en niet transparant is. Bovendien ondermijnt dit de positie van WO bv als verhuurder en het drukt de bedrijfswaarde. In dat licht bezien, moet opgemerkt worden dat bij het vervreemden van vastgoed een derde partij de ongunstige huurvoorwaarden overneemt. Wij adviseren om deze constructie te beëindigen en partijen die de gemeente maatschappelijk relevant acht, direct te subsidiëren.

Met de maatschappelijke huur is een bedrag van € 190.000 gemoeid. Wanneer door de gemeente overgegaan wordt op directe subsidiering voor eenzelfde bedrag, is het effect voor de gemeente nihil.

Een alternatieve oplossingsrichting kan zijn om de gebouwen waarin huurders gevestigd terug te verkopen aan de gemeenten. Meer concreet gaat het om de gebouwen waarin het Reddingsmuseum en de Stichting Museumhaven gevestigd zijn. Het nadeel is dat men hierbij overdrachtsbelasting (10,4%) verschuldigd is; het voordeel is dat de gemeente als eigenaar van het pand dan aanspraak kan maken op DUMAVA subsidies – met een bijdrage van 20 tot 40% aan de verduurzamingsopgave. Gelet op de waardering van het vastgoed (ca. € 20 miljoen), de benodigde investeringen voor verduurzaming (ca € 10 miljoen) en de verhouding tussen de subsidiepercentages en overdrachtsbelasting (20%-10%) komt dit waarschijnlijk quitte uit.

Advies 10: Verduurzaam de panden op Willemsoord

Om aantrekkelijk te blijven voor ondernemers moet er geïnvesteerd worden in het verduurzamen van de panden. WO bv koopt energie in voor haar huurders. Door de energiecrisis van 2022 zijn de energiekosten sterk gestegen naar ultimo € 325.000 per jaar 2023 (en verder). Dit is bijna € 150.000 meer dan voorheen. Deels kunnen de energielasten worden doorberekend aan de huurders, maar dit maakt vestiging op Willemsoord minder aantrekkelijk.

Naar schatting is in totaal meer dan € 8 tot 10 miljoen benodigd voor verduurzaming van het vastgoed op Willemsoord. Panteia adviseert om op korte termijn door een externe partij onderzoek te laten doen naar verduurzamingsmaatregelen voor het vastgoed op Willemsoord, afhankelijk van de keuzes die men maakt. Onderbouwing van dit bedrag zal volgen uit een onderzoek door BOEi dat momenteel (d.d. 26-2-2024) in afrondende fase is. Gelden voor het verduurzamen van monumentale panden in de vorm van subsidies zijn beschikbaar, deze zijn echter beter toegankelijk voor partijen met een POM-status. Dit lijkt voor WO bv daardoor geen oplossing, want WO bv heeft de POM-status niet en gaat deze op de korte noch op de middellange termijn niet verkrijgen.

Verduurzaming is een noodzaak, maar voor WO bv zijn de kosten hiervan onmogelijk te dragen. Hoe verduurzaming plaats dient te vinden en in welk tempo, is een keuze die nader wordt uitgewerkt in de hierna uitgewerkte denkrichtingen voor de toekomst.

Advies 11: Compenseer eerdere verliezen, breng het huidige achterstallig onderhoud in kaart en reserveer gelden om het te verhelpen

WO bv en SEDH hebben in eerdere boekjaren verliezen geleden die gecompenseerd moeten worden om in de toekomst blijvend gezond te kunnen opereren. Tot en met 2022 bedroegen deze verliezen bij SEDH (incl. Zeebad Huisduinen bv) in totaal € 350.000. Voor het jaar 2023 worden aanvullend verliezen verwacht à € 52.000 bij Zeebad Huisduinen bv en € 185.000 bij SEDH. Bij WO bv gaat het in 2023 om een verlies van naar schatting € 270.000. Het compenseren van deze verliezen komt daarmee in totaal neer op eenmalig € 857.000.



Bovendien stellen we voor om in het nieuwe MJOP de onderhoudsachterstand te moneteriseren en vanuit de gemeente een bijdrage te leveren (eenmalig of gespreid) om de achterstanden voor eens en altijd weg te werken.

Voor de adviezen met een financieel effect zijn deze in de onderstaande tabel opgenomen.

Maatregel rond advies:	Financieel effect WObv / SEDH	Financieel effect gemeente
6. Beëindigen activiteiten AWC	Verbetering resultaat met € 20.000	
7a. Beheer openbare orde en veiligheid terug naar de gemeente	Verbetering resultaat met € 180.000	Extra kosten à € 180.000
7b. Faciliteren evenementen onder de gemeente	Verbetering resultaat met €20.000	Extra kosten waarschijnlijk minder dan €20.000
8a. SLA afsluiten tussen gemeente en WObv voor meerkosten B&O monumentaal vastgoed	Verbetering resultaat met € 450.000	Extra kosten à € 450.000
8b SLA afsluiten tussen gemeente en WObv voor B&O terreinen	Op basis van indexatie: € 50.000 per jaar extra ten opzichte van huidige vergoeding	€ 50.000 meer te betalen per jaar
8c SLA afsluiten tussen gemeente en WObv voor B&O bijzondere objecten	<i>Geen, nu niet opgenomen in begroting. Kosten eerste vijf jaar: gemiddeld 1,1 miljoen per jaar.</i>	<i>Kosten eerste vijf jaar: gemiddeld 1,1 miljoen per jaar.</i>
8d. SLA afsluiten tussen gemeente en Port of Den Helder voor B&O bruggen, sluisen, kades.	Globale expert-inschatting: verbetering resultaat met gemiddeld € 100.000 per jaar	Globale expert-inschatting: extra kosten waarschijnlijk minder dan € 100.000 per jaar
9. Beëindigen maatschappelijke huur	Geen	Geen
10. Verduurzamen panden (jaarlijkse besparing)	<i>Niet in te schatten</i>	<i>Niet in te schatten</i>
10. Verduurzaming panden (eenmalige investering)	Niet te dragen door WObv	> € 8-10 miljoen
11. <i>Compenseer eerdere verliezen, breng het huidige achterstallig onderhoud in kaart en reserveer gelden om het te verhelpen</i>	<i>Eenmalig > +€ 857.000 (verliesafdekking)</i> <i>Onderhoud: +PM</i>	<i>Eenmalig > -€ 857.000 (verliesafdekking)</i> <i>Onderhoud: -PM</i>
Resultaat	Verbetering resultaat met € 820.000 per jaar	Extra kosten à ± € 800.000 per jaar. Incl. Dokken/kranen: € 1,9 miljoen

Bron : Panteia

Herverdeling van kosten leidt tot een verbetering van het resultaat van WObv en SEDH tezamen met € 820.000 per jaar. Een groot gedeelte van deze kosten zou daarbij echter overgenomen dienen te worden door de gemeente. Hierbij is sprake van een beperkte efficiëntieslag. Panteia verwacht dat de gemeente op jaarbasis hoogstens € 800.000 aan extra uitgaven maakt. Belangrijk hierbij op te merken is dat bovenstaande maatregelen ook grootschalige onderhoudswerkzaamheden omvatten aan de dokken en kranen op Willemsoord. Deze kosten zijn in de huidige begrotingen van

Willemsoord niet opgenomen. Eveneens is er nu ook nog geen voornemen om de panden op Willemsoord te verduurzamen.

Panteia heeft verder de volgende drie uiteenlopende denkrichtingen uitgewerkt:

1. Afschalen SEDH en focus op kerntaken bij WO bv

Activiteiten in Zeebad Huisduinen bv worden gestaakt, Fort Kijkduin en Fort Westoever worden verkocht, indien mogelijk. Het minimale aan beheer en onderhoud wordt gedaan bij de overige forten met behulp van vrijwilligers. De organisatie wordt navenant afgeslankt.

2. Optimaliseren van de huidige situatie SEDH/WO bv

Dit houdt in dat de huidige bedrijfsvoering wordt gecontinueerd maar wordt ook kritisch gekeken naar het takenpakket van SEDH en WO bv. Wel worden de kerntaken behouden: 'het beheren en onderhouden van vastgoed en erfgoed'. Er wordt gestopt met diverse taken die niet direct bijdragen aan de doelstellingen – deze worden gestaakt of overgedragen aan andere partijen, waaronder de gemeente.

3. Verder professionaliseren van SEDH/WO bv

In de geest van het initiële 3-stappenplan wordt de professionalisering verder doorgezet. In deze richting verkrijgt Fort Kijkduin een museumregistratie en wordt een conservator en een educatiemedewerker in dienst genomen. Taken worden duidelijk in beeld gebracht en blijven behouden bij SEDH/WO bv.

De onderstaande tabel toont de financiële en personele consequenties per denkrichting, naast de huidige situatie.

Tabel Financiële en personele consequenties van iedere denkrichting (indicatieve jaarlijkse kosten, in miljoenen euro) op de begroting van 2024

	Nu	Afschalen	Optimaliseren	Professionaliseren
<i>Aantal personeelsleden (fte)</i>	12,3	4	8	14
<i>Personeelskosten</i>	1,1	0,4	0,7	1,3
<i>Subsidie gemeente Den Helder</i>	0,6	0,9	2,2	2,2
<i>Opbrengsten erfgoedorganisaties</i>	3,4	3,3	5,2	5,2
<i>Kosten erfgoedorganisaties</i>	4,9	3,0	5,3	5,9
<i>Resultaat erfgoedorganisaties</i>	-1,5	0,3	-0,1	-0,7

Bron: Panteia

Deze drie denkrichtingen, en eventuele tussenvarianten daarbij, vormen een breed keuzepalet. De uiteindelijke keuze voor een bepaalde denkrichting is een politieke, en hangt af van de mate waarin de gemeente grip wenst te houden op het behoud en de ontwikkeling van erfgoed de (financiële) middelen die daarvoor beschikbaar zijn.

In het kader van deze benodigde middelen merkt Panteia op dat denkrichting 3 veel meer kosten met zich meebrengt dan de andere denkrichtingen. De extra erfgoedbaten ten opzichte van de andere richtingen lijken hier niet op tegen te wegen. Om een keuze voor een bepaalde denkrichting, of een tussenvariant daarvan, verder te onderbouwen beveelt Panteia vervolgonderzoek aan in de vorm van een sociaal-economische kosten-baten analyse, waarbij ook de waarde van het erfgoed en de maatschappelijke consequenties wordt meegenomen.

Afkortingenlijst

Afkorting	Betekenis
AWC	Atlantikwall Centrum
BAR	bruto aanvangsrendement
bv	besloten vennootschap
cv	commanditaire vennootschap
DCF	discounted cashflow
DUMAVA	Subsidieregeling duurzaam maatschappelijk vastgoed
fte	full time equivalent
KM	Koninklijke Marine
MJOP	Meerjarenonderhoudsplan
NAR	netto aanvangsrendement
POM	Professionele Organisatie Monumentenbehoud
PPS	publiek-private samenwerking
RCE	Rijksdienst voor Cultureel erfgoed
RICS	Royal Institution of Chartered engineers
RvC	raad van commissarissen
RvT	raad van toezicht
SBI	Standaard Bedrijfsindeling
SEDH	stichting Erfgoed den helder
SLA	servicelevel agreement
WObv	Willemsoord bv



1



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Den Helder beschikt over een schat aan cultureel erfgoed. Het militaire en maritieme karakter van deze stad is diepgeworteld in haar geschiedenis en blijft tot op de dag van vandaag opvallend aanwezig. Twee van de meest prominente symbolen van dit erfgoed zijn de voormalige Rijkswerf Willemsoord en de imposante Stelling van Den Helder. De Stelling, ooit aangelegd ter bescherming van de Rijkswerf, vormt samen met Willemsoord het van rijkswege beschermd stadsgezicht Stelling van Den Helder.

Voor de inwoners van Den Helder zijn de voormalige Rijkswerf en de imposante forten van de Stelling van Den Helder meer dan alleen historische monumenten; ze zijn verweven met de identiteit van de stad. Erfgoed vertelt immers het verhaal van de stad, van de cruciale rol in de verdediging van ons land tot de zware periodes van oorlog en vrede. Zowel de gemeente Den Helder als de betrokken organisaties, zoals Stichting Erfgoed Den Helder (SEDH) en Willemsoord bv (WObv), beseffen dat dit unieke erfgoed van onschatbare waarde is.

WObv, SEDH en gemeente Den Helder hebben op 1 juli 2019 een intentieovereenkomst getekend om samen te werken aan de totstandkoming van één erfgoedorganisatie aan de hand van een stappenplan. De gemeenteraad heeft 25 november 2019 het stappenplan vastgesteld en daarmee de weg vrijgemaakt voor het begin 2020 ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst tussen de drie partijen. In 2020 is gestart met de ontwikkeling van één erfgoedorganisatie in Den Helder aan de hand van dit stappenplan, beschreven in het Bedrijfsplan 2020. De gemeente Den Helder en de raad van commissarissen van WObv en de raad van toezicht van SEDH hebben daarbij afgesproken om nu, 3 jaar na de start, een onderzoek uit te laten voeren naar de huidige en toekomstige situatie van WObv en SEDH om het plan te herijken.

Het college van B&W heeft op 5 september 2023 besloten dit onderzoek uit te voeren. De gemeente Den Helder heeft in dit kader aan Panteia de opdracht gegeven het plan te evalueren en te adviseren over de vervolgstappen. Het doel is daarbij om helder te krijgen:

- In welke mate de huidige bedrijfsvoering aansluit bij de kaders die aan de oprichting van SEDH en WObv zijn verbonden.
- Of de huidige bedrijfsvoering voldoende aansluit op de huidige context en of deze voldoende toekomstbestending is.
- Of er aanpassingen aan de bovengenoemde kaders nodig zijn.

In dit onderzoek ligt de focus op de bestuurlijke en operationele organisatie en op de financieel-economische aspecten. De aspecten governance, samenwerking, organisatie en financiën lopen daarom als een rode draad door het onderzoek en komen steeds terug.

Centraal in dit onderzoek staan SEDH en WObv. Daarbij is ook Zeebad Huisduinen bv betrokken, als entiteit onder SEDH, samen met de belangrijkste andere partijen die in relatie staan tot SEDH en WObv.

1.2 Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen dienen in dit onderzoek beantwoord te worden in het kader van de te nemen vervolgstappen:

- Zijn er aanpassingen nodig aan de governance?



- Zijn de gesloten samenwerkingsovereenkomsten tussen de gemeente en SEDH en de gemeente en WObv voldoende duidelijk en robuust of is aanpassing benodigd?
- Zijn er aanpassingen aan de bemensing nodig om de taken van SEDH en WObv uit te voeren en welke organisatie moet die bemensing in dienst nemen?
- Welke maatregelen moeten worden genomen om ervoor te zorgen dat er voldoende financiële ruimte is in de meerjarige exploitatiebegrotingen voor de komende 20 jaar?

1.3 Aanpak

Dit onderzoek kent drie onderdelen: beeldvorming, reflectie en advies. Voor de beeldvorming is feitelijke informatie verzameld voor de voortgang tot nu toe met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- De organisatie van de governance, aandeelhouders en zeggenschap, nu en in het verleden.
- Doelstellingen, strategie en uitgangspunten van het bedrijfsplan 2020.
- Taken en verantwoordelijkheden van verschillende partijen op basis van enerzijds de statuten en anderzijds in realiteit, en de samenwerking tussen deze partijen.
- Bemensing (kwantitatief en kwalitatief) binnen SEDH en WObv en bij overige organisaties betrokken bij het erfgoed.
- Financiële verantwoording (resultatenrekening en balansposities) van SEDH (incl. Zeebad Huisduinen bv) en WObv en het beeld van de huidige vermogenspositie, liquiditeitspositie, solvabiliteit en risico's van de ondernemingen.
- Informatie met betrekking tot beheer en verhuur van monumentale panden en andere onderdelen van het erfgoed.
- Meerjarige onderhoudsplanningen en investeringsplannen en het beeld dat zij geven over (toekomstige) kostenontwikkelingen.
- Waardering van het vastgoed en hoe deze bijdraagt aan de bedrijfswaarde van WObv.
- Subsidies en andere geldstromen en de verhouding tot de exploitatie van SEDH en WObv.

Voor de beeldvorming is documentenonderzoek gedaan, zijn diepte-interviews gehouden en is een zogenaamd "open-loket" gecreëerd: een faciliteit waar belanghebbenden uit eigen beweging hun mening konden geven of aanvullende informatie konden verstrekken. Bij het documentenonderzoek is gekeken naar bedrijfsplannen, ambtelijke notities, interne stukken van WObv/SEDH, correspondentie tussen WObv/SEDH en de gemeente en andere organisaties, statuten, financiële rapportages, jaarrekeningen, onderzoeksrapporten, databases en meer algemene stukken over erfgoedorganisaties. In de volgende tabel zijn de belangrijkste organisaties/personen opgenomen, waarmee in het kader van het onderzoek diepte-interviews zijn gehouden.

- | | |
|---|--|
| • Betrokken wethouders | • Voormalig directeur WObv |
| • Raadsleden | • Externe accountant |
| • Medewerkers van de gemeente | • Vrijwilligers die zich inzetten voor het erfgoed |
| • Directeur-bestuurder WObv/SEDH | • Koninklijke Marine |
| • Medewerkers WObv/SEDH | • Stichting BOEi |
| • Huurders op Willemsoord | • Stichting Citymarketing |
| • Huurders van de forten | • Zeestad cv/bv |
| • Voormalig bestuurder van de Stichting Stelling Den Helder | • Port of Den Helder |
| • Voormalig bestuurder van SEDH | • Kwartiermaker 3-stappenplan |

Deze informatie is vervolgens ten behoeve van de reflectie verder uitgewerkt en getoetst/beoordeeld, aan de hand van de volgende criteria.

- Of de governance aansluit bij de gezamenlijke ambities en uitgangspunten zoals geformuleerd in het bedrijfsplan 2020.
- Of voldaan wordt aan de doelstellingen en uitgangspunten zoals opgenomen in het Bedrijfsplan 2020 in relatie tot de huidige situatie.
- Of de huidige verdeling van taken en verantwoordelijkheden voldoet, tussen enerzijds SEDH en WObv en anderzijds de gemeente Den Helder en de aan de gemeente verbonden ontwikkelorganisatie Zeestad cv/bv.
- Of de bemensing om de taken van SEDH en WObv uit te voeren voldoet.
- Hoe de strategie in het Bedrijfsplan 2020 zich verhoudt tot de recente exploitatieprognoses en risico's.
- Hoe de financiële situatie zich ontwikkelt over een periode van 10 jaar vooruit (2024-2034), ook rekening houdend met de vooruitzichten t.a.v. het werkkapitaal, kasstromen en financieringslasten van de ondernemingen.
- Hoe de waardering van het vastgoed de komende jaren bijdraagt aan de bedrijfswaarde van WObv, in relatie tot de verhuurmogelijkheden en de taxatiewaarde ervan. En wat dit betekent voor de (toekomstige) vermogens- en financieringspositie.
- Of in de meerjarige (exploitatie) begrotingen voldoende ruimte is om de komende 20 jaren het onderhoud aan het erfgoed te kunnen bekostigen.
- Hoe zich de subsidies en andere geldstromen verhouden tot de exploitatie van SEDH en WObv in de toekomst.

Bovengenoemde resultaten vormen de basis voor het onafhankelijk advies van Panteia. Bij dit advies zijn een drietal denkrichtingen uitgewerkt, met elk een verschillende insteek voor de mate waarin de gemeente grip wenst te houden op het behoud en de ontwikkeling van erfgoed. Bij elk van de denkrichtingen is een consistente set van maatregelen geformuleerd. Ook wordt ingegaan op de personele en financiële consequenties.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt eerst aan de hand van een tijdlijn een overzicht gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen rond het erfgoed en de erfgoedorganisaties in Den Helder. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens dieper ingegaan op de voortgang tot nu toe. Daarbij wordt aan de hand van een terugblik naar de gebeurtenissen uit het verleden gekeken. Ook wordt de huidige situatie beschouwd. Hoofdstuk 4 bevat de reflectie van Panteia hierop. Ten slotte presenteren we in hoofdstuk 5 een aantal adviezen dat onder alle omstandigheden van toepassing wordt geacht. Ook worden drie uiteenlopende denkrichtingen voor de toekomst uitgewerkt, met voor elke denkrichting consistente maatregelen die daarbinnen passen.



2



2 Tijdlijn van gebeurtenissen

Jaartal





3



3 Voortgang tot nu toe

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een feitenonderzoek nagegaan wat de ontwikkelingen zijn rond WObv en SEDH tot aan de huidige situatie. Achtereenvolgens komen daarbij de thema's governance, samenwerking, organisatie en financiën aan bod.

3.1 Governance

In dit onderdeel wordt ingegaan op de wijze waarlangs WObv en SEDH tot stand gekomen zijn, de wijze van besturen en de verdeling van de rollen en de verantwoordelijkheden, vanaf eind jaren '80 -begin jaren '90. Daarbij wordt aandacht besteed aan de doelstellingen, strategie en uitgangspunten van het bedrijfsplan 2020 (of beleidsplan 2023).

3.1.1 Organisatie van de governance

We beginnen met een terugblik. Begin jaren '90 kondigt de Koninklijke Marine aan de Rijkswerf Willemsoord in Den Helder te willen verlaten en te verhuizen naar een nieuwe locatie. Het vrijvallen van het terrein van de voormalige Rijkswerf wordt aangegrepen als mogelijkheid om Den Helder een nieuwe impuls te geven. Door het terrein te herontwikkelen wordt er een nieuwe functie aan gegeven. Door de ligging van Willemsoord, direct tegen het stadscentrum van Den Helder is de herontwikkeling van Willemsoord een goede mogelijkheid om de stad verder te ontwikkelen.

Nadat de Koninklijke Marine heeft aangegeven Willemsoord te willen verlaten, neemt gemeente Den Helder haar verantwoordelijkheid en spreekt met Defensie een periode van 4 jaar af, waarin de gemeente wil studeren op een mogelijke nieuwe invulling van het terrein. In de periode 1994 tot en met 1998 (later verlengd tot en met 1999) worden de verschillende opties voor de invulling van de voormalige Marinewerf onderzocht. In deze periode melden zich diverse projectontwikkelaars en initiatiefnemers bij de gemeente Den Helder, waaronder Libéma. Libéma, bekend van Autotron in Rosmalen, de Beekse Bergen in Hilvarenbeek en de Brabanthallen in Den Bosch, is ontwikkelaar én exploitant van dag attracties, verblijfsparken en beurs- en evenementengebouwen. Libéma is bereid om de ontwikkeling van de Rijkswerf in een publiek-private samenwerking (PPS) met de gemeente uit te voeren en zich langdurig te committeren aan het project.

In 1998 tekenen Libéma en de gemeente Den Helder een intentieovereenkomst voor de (gedeeltelijke) ontwikkeling en (gedeeltelijke) exploitatie van Willemsoord. In 2000 volgt de formele overdracht van terreinen van Defensie aan de gemeente Den Helder. In 2001 tekenen gemeente Den Helder en Libéma een samenwerkingsovereenkomst om de herontwikkeling van Willemsoord tot het themapark Cape Holland gestalte te geven. Om één en ander mogelijk te maken richt de gemeente Den Helder dan de 'Ontwikkelings- en Exploitatiemaatschappij Willemsoord bv' op, met als doelstellingen (i) (her)ontwikkeling van gronden, gebouwen en andere registergoederen in Den Helder, (ii) het verkrijgen, beheren, exploiteren en vervreemden van registergoederen en vermogenswaarden in het algemeen.

De gemeente sluit een erfpachtovereenkomst met WObv en verleent opstalrecht. De gemeente is 100% aandeelhouder van WObv. Libéma richt voor de exploitatie Cape Holland Exploitatie bv op. Voor een (groot) deel van het terrein en de gebouwen worden tussen WObv en Cape Holland Exploitatie bv huurovereenkomsten en exploitatieovereenkomsten gesloten. Libéma is hoofdhuurder van een groot aantal gebouwen op de werf. Voor functies die Libéma niet zelf wil of kan exploiteren heeft Libéma onderhuurders gezocht, zoals voor de bioscoop. Libéma heeft op het

terrein van Willemsoord dus de rol van vastgoedontwikkelaar, exploitant van de attractie Cape Holland, huurder van vastgoed en beheerder.

Eind 2004 duiken de eerste berichten op van achterblijvende bezoekersaantallen. Sinds de opening van het themapark zouden er slechts 75.000 bezoekers geweest zijn (Noordhollands Dagblad, 2005). Vooraf sprak Libéma nog over honderdduizenden bezoekers. Begin 2005 zoeken de huurders van Gebouw 51, bioscoop Utopolis, kinderspeelparadijs Caper's Nest en Game Kingdom de publiciteit (Noord-Hollands Dagblad, 2005). De bezoekersaantallen blijven sterk achter bij de verwachtingen.

In 2007 komt er een einde aan de PPS-constructie tussen de gemeente Den Helder en Libéma. De gemeente verwerft de aandelen van Libéma en neemt alle rechten en verplichtingen over van de gezamenlijke cv/bv. De gemeenteraad besluit op 20 maart 2007 om € 1,5 miljoen aan de algemene reserve te onttrekken ter verbetering van vermogenspositie Willemsoord bv. Ook blijkt dat de positie van WO bv onvoldoende helder is. Aan adviesbureau Fakton is vervolgens gevraagd een rapport op te stellen om hier duidelijkheid over te scheppen.

De statuten van WO bv voorzien in een Raad van Commissarissen (RvC) die bestaat uit 3 leden. Het college van B&W is als 100% aandeelhouder van WO bv bevoegd te besluiten over vervanging of aanvulling van leden van de RvC. Ten tijde van de besluitvorming aangaande het samengaan van WO bv en de Stichting Stelling Den Helder heeft de RvC van Willemsoord bestaan uit 2 leden.

Daarnaast wordt er naar aanleiding van het Fakton rapport een viertal besluiten geformuleerd:

1. Binnen twee jaar Willemsoord bv in haar huidige vorm op te heffen;
2. Het jaar 2009 te benutten om de activiteiten van Willemsoord bv te benoemen, te ontvlechten en de uitplaatsing voor te bereiden, zodat hieraan in 2010 uitvoering kan worden gegeven;
3. In maart een voorstel te doen aan de raad over de financieringsstrategie van Willemsoord bv;
4. Te bevorderen dat veranderingen in de bedrijfsvoering van Willemsoord bv worden doorgevoerd om risico's te beperken of te vermijden en kansen te benutten met ontvlechting als uitgangspunt.

Op deze punten is hierna weinig actie ondernomen. Alleen stap 3 heeft een invulling gekregen met de € 145.000 euro per jaar die de gemeente is gaan bijdragen aan het onderhoud dat WO bv uitvoert. Het rapport heeft vooral inzicht gegeven in de financiële situatie van WO bv en wat dit betekent voor de gemeente.

In de statuten van Willemsoord wordt gesproken van een ontwikkeltaak. Dit komt ook tot uiting in de volledige naam: "Ontwikkelings- en Exploitatiemaatschappij WO bv". Bij de ontwikkeltaak valt een onderscheid te maken tussen gebiedsontwikkeling en gebouwontwikkeling. Ten aanzien van de gebiedsontwikkeling is duidelijk dat deze taak momenteel niet bij WO bv ligt. WO bv heeft wel bijvoorbeeld de Medemblikkerloods uitgebreid en de inrichting van vastgoed aangepast, maar dit valt niet onder wat in dit onderzoek beschouwd wordt als ontwikkeling van vastgoed. Over gebouwontwikkeling bestaat meer onduidelijkheid. Twynstra (2010) beschrijft dat er duidelijkheid heeft bestaan tussen Zeestad cv/bv en WO bv over deze verantwoordelijkheid: deze zou bij WO bv moeten liggen. Het kan lastig worden wanneer er sprake is van samenloop van een gebiedsontwikkeling en een gebouwontwikkeling. Doordat de gemeente vaak de initiatieven neemt en optreedt als opdrachtgever van met name Zeestad cv/bv, komt de gebouwontwikkelingstaak die WO bv heeft in de praktijk nauwelijks tot uiting.

WO bv hield zich bezig met het beheer van erfgoedobjecten met het doel om deze te verhuren. Ander Helder's erfgoed, waaronder de forten Kijkduin en Westoever, werden beheerd door de Stichting Stelling Den Helder, die is opgericht in 1989. Dit was grotendeels een vrijwilligersorganisatie. In 2013 is Zeebad Huisduinen bv in deze stichting ondergebracht. Deze bv werd opgericht in 2013 vanwege de start van de exploitatie van fort Westoever en de doorstart van fort Kijkduin. De inkomsten en uitgaven van fort Kijkduin en het AWC lopen via deze bv.



Eind 2017 is door de gemeente Den Helder het beleidskader 'Cultureel erfgoed: Oog voor het verleden, visie op de toekomst' vastgesteld. Zowel de Stelling als Willemsoord worden als pijlers van identiteit van Den Helder genoemd. Gemeente Den Helder heeft in het Beleidskader Erfgoed (2017) de ambitie uitgesproken om samenwerking van WObv en Stichting Stelling Den Helder te stimuleren en zo tot een krachtige erfgoedorganisatie te komen voor het beheer en de exploitatie van de Stelling, inclusief Willemsoord.

In december 2018 is door het college besloten over te gaan tot het oprichten van een nieuwe erfgoedorganisatie, die verantwoordelijk is voor de Stelling Den Helder en Willemsoord (Besluitnummer b18.00589). Om dit voor te bereiden is in 2019 een kwartiermaker aangesteld, die het samenvoegingsproces begeleidt en de nodige initiatieven daartoe neemt. In mei 2020 werd door Stichting Stelling Den Helder een interim-directeur aangesteld die de omvorming naar SEDH ter hand heeft genomen en verantwoordelijk was voor de verdere ontwikkeling van SEDH.

Het proces om tot een nieuwe erfgoedorganisatie te komen bestond uit drie stappen:

- 1 Het omvormen en professionaliseren van Stichting Stelling Den Helder naar SEDH
- 2 Een samenwerkingsovereenkomst met WObv en een samenwerkingsovereenkomst met de gemeente. Onderdeel hiervan is dat de directeur van WObv en de bestuurder van SEDH één en dezelfde persoon zijn. Ook de RvC en de RvT komen overeen qua bemensing. Afgesproken wordt om regelmatig overleg te voeren. Personeel en werkzaamheden WObv gaan over naar SEDH en de gemeente geeft de Stelling uit in erfpacht aan SEDH.
- 3 Het vastgoed van Willemsoord wordt ingebracht in SEDH. Er vindt overdracht van economisch eigendom en erfpacht plaats (met verkoop regulerend beding).

Als voordelen van de nieuwe organisatie werden gezien:

- er wordt gebruik gemaakt van één backoffice;
- exploitatie van het erfgoed vindt plaats vanuit een totaalvisie voor beheer;
- gezamenlijke promotie en marketing, waarbij netwerken kunnen samengaan (deze marketing taak is ook opgenomen in de erfpachtovereenkomst);
- omvangrijkere en daarmee voordeligere inkoop (onderhoud);
- meer kansen voor subsidie om het erfgoed van Den Helder duurzaam te beheren, te onderhouden en nationaal en internationaal op de kaart te zetten.

Bovendien bestond de hoop dat met één erfgoedorganisatie, die al het erfgoed van Den Helder beheert, er toegewerkt kan worden naar een POM-status, tegen de achtergrond van de gedachte dat de POM-status voordelen biedt bij het aanvragen van subsidies. De Rijkdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE) zegt hierover het volgende:



POM-status

Monumentenorganisaties die eigenaar zijn van minimaal 20 rijksmonumenten kunnen een professionele organisatie voor monumentenbehoud (POM) worden.

De status van professionele monumentenorganisatie biedt voordelen bij de aanvraag voor instandhoudingssubsidie.

Voor de aanvraag zijn in ieder geval de volgende documenten nodig waarmee moet worden aangetoond aan de inhoudelijke criteria te voldoen:

- **Statuten**

Waaruit blijkt dat de organisatie een statutaire doelstelling tot instandhouding van cultureel erfgoed heeft.

- **Document over kwaliteit van de werkzaamheden**

Een beleid- of visiedocument waarin de kwaliteit van de werkzaamheden bij cultureel erfgoed is geborgd en waarin ten minste wordt ingegaan op de volgende aspecten:

- de toepassing van in de beroepsgroep geldende uitvoeringsrichtlijnen voor werkzaamheden aan rijksmonumenten;
- het planmatige onderhoud van rijksmonumenten;
- het verrichten van cultuurhistorisch onderzoek bij restauratiewerkzaamheden;
- de beschikking over en organisatie van structurele deskundigheid bij de uitvoering van werkzaamheden aan rijksmonumenten.

- **Financiële stukken**

Hiermee moet worden aangetoond dat de organisatie financieel stabiel is. Denk aan jaarverslagen en jaarrekeningen of financiële verslagen van de vijf jaren voorafgaand aan het jaar van de aanvraag.

- **Overzicht van het onderhoud**

Waaruit blijkt dat ten minste de helft van het aantal rijksmonumenten waarvan de organisatie eigenaar is, in goede staat is. Die staat moet vastgesteld zijn door een objectieve, deskundige derde partij, tenzij de organisatie zelf daarover beschikt.

Daarnaast moet worden voldaan aan twee formele criteria, namelijk de organisatie is:

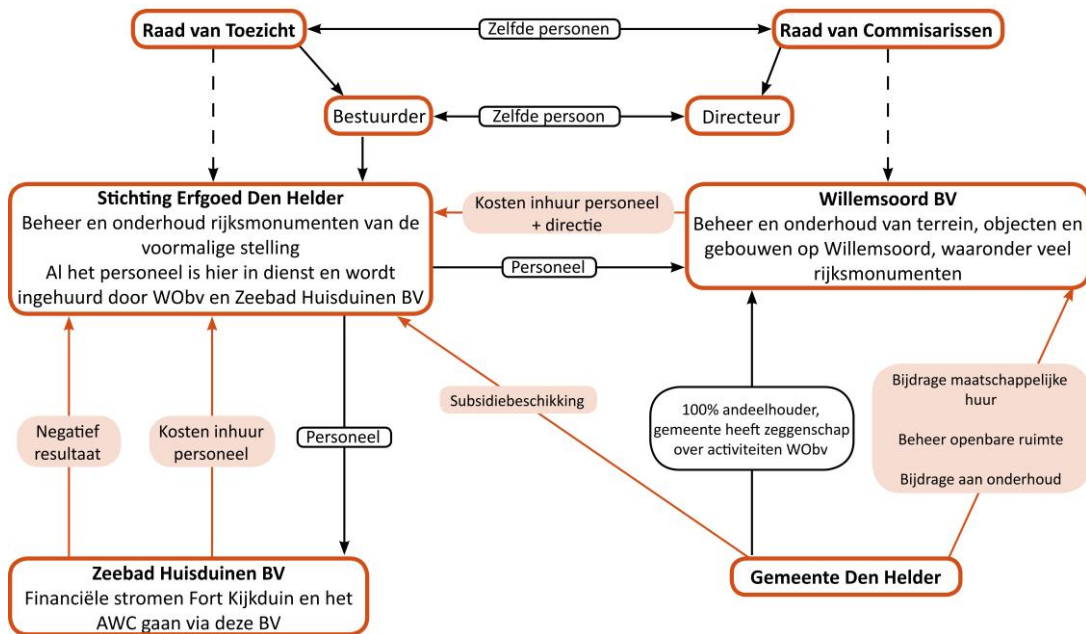
- een privaatrechtelijk rechtspersoon of kerkgenootschap;
- eigenaar van ten minste twintig rijksmonumenten.

Huidige situatie

De huidige situatie houdt in dat stap 1 en 2 zijn gezet, waardoor er één erfgoedorganisatie is ontstaan. De integratie is echter niet volledig. De gemeente Den Helder is voor 100% aandeelhouder van WObv, waardoor de gemeente zeggenschap heeft over de activiteiten van WObv. De gemeente heeft geen zitting in de RvC/RvT van WObv en SEDH, omdat dit voor WObv niet mag volgens het beleidskader Verbonden Partijen. Met SEDH heeft de gemeente alleen een subsidie relatie. SEDH staat los van de gemeente en is zelf 100% aandeelhouder van Zeebad Huisduinen bv. SEDH en WObv vormen nu één personele organisatie. Ook de bestuurder van SEDH en de directeur van WObv zijn één en dezelfde persoon en de RvT en RvC zijn uit dezelfde personen samengesteld. Onder de Stichting ressorteert Zeebad Huisduinen bv, dat Fort Huisduinen en het Atlantikwall Centrum (AWC) exploiteert. Dit alles wordt in het onderstaande organogram schematisch in beeld gebracht.



Figuur 1 Organogram erfgoedorganisatie Den Helder



Bron: Panteia

Stap 3 van het 3-stappenplan is echter niet uitgevoerd. Het was bij het opstellen van het 3-stappenplan al vrij snel duidelijk dat de fiscale consequenties voor de gemeente naar alle waarschijnlijkheid te groot zouden zijn. Voor het onderbrengen van de monumenten van WObv in SEDH zou namelijk overdrachtsbelasting betaald moeten worden ter waarde van circa € 6 miljoen. Bovendien raakt de gemeente dan haar zeggenschap kwijt over het vastgoed, tenzij dit vooraf anders geregeld zou worden. Toch is er lange tijd op ingezet om stap 3 te handhaven als processtap. Uit interviews maken we op dat er werd vastgehouden aan het idee dat er mogelijk met de Belastingdienst tot een vergelijk gekomen kon worden om het afdragen van overdrachtsbelasting te vermijden. Dit bleek niet haalbaar.

Op basis van het 3-stappen plan is het bedrijfsplan 2020 opgesteld. De stappen 1 en 2 werden gezien als “no regret” maatregelen. Ondanks het vermoeden dat stap 3 waarschijnlijk niet gezet zou worden, is nooit een scenario uitgewerkt waarin alleen stap 1 en 2 gezet zouden worden.

3.1.2

Doelstellingen, strategie en uitgangspunten bedrijfsplan 2020/beleidsplan 2023

Voor we de doelstellingen, strategieën en uitgangspunten van het beleidsplan uit 2023 presenteren is het goed om aan te geven hoe deze in het verleden gezien werden.

Terugblik

Adviesbureau Fakton constateert in hun rapport uit 2008 dat WObv zowel financiële als maatschappelijke doelstellingen nastreeft, wat leidt tot een spanningsveld. Fakton tekent in haar rapportage de volgende doelen voor WObv op:



Doelen WObv volgens Fakton

- Maatschappelijke doelstellingen
 - Willemsoord als open wijk van Den Helder
 - Monumentaal erfgoed behouden
 - Passantenhaven en museumhaven ontwikkelen en exploiteren
 - Optimaal bijdragen aan de totstandkoming en realisatie van het Uitwerkingsplan Stadshart
 - Onderhoud openbaar gebied
- Financiële doelstellingen
 - Inzichtelijke en transparante kosten en opbrengsten
 - Rendement op geïnvesteerd vermogen

Bron: Fakton (2008), WObv, onderzoek naar de plaats, functie en bedrijfsvoering

Fakton geeft in haar rapportage aan dat de activiteiten die WObv zou moeten uitvoeren volgens haar doelstellingen divers en veelomvattend zijn en dat voor veel van de kernactiviteiten de waarde voor Willemsoord niet is aangetoond. Daarbij ontstond er een belangrijk vraagstuk: moest WObv blijven opereren zoals het was, of was het wellicht verstandiger om de vastgoedactiviteiten elders onder te brengen, in de vorm van een vastgoedvehikel en een corporatie met expertise op het gebied van monumentaal vastgoed? Een alternatieve benadering was om de portefeuille van WObv uit te breiden met meer monumentaal onroerend goed waarmee de exploitatie bij de bv zelf zou blijven. Dit is beide niet gebeurd.

Huidige situatie

Aan Panteia is door SEDH het Strategisch Beleidsplan 2.0 uit 2023 ter beschikking gesteld. Dit plan is bij de gemeente niet bekend en daarmee ook niet vastgesteld. In dit plan wordt de missie van SEDH als volgt omschreven: *‘voor huidige en toekomstige generaties een deel van de Stelling van Den Helder (incl. Willemsoord) beheren, onderhouden en koesteren.’*

Daarnaast zijn er een vijftal kerntaken opgenomen in het beleidsplan, deze zijn als volgt geformuleerd:

- faciliteren van functioneel gebruik (van de monumentale objecten);
- plegen van onderhoud aan de monumentale objecten;
- begeleiden van functieverandering van monumentale gebouwen;
- toegankelijk maken van de objecten voor een breed publiek;
- positioneren van de Stelling als waardevol erfgoed.

Uit het plan wordt duidelijk dat WObv ernaar streeft om het beheer van het openbaar toegankelijke deel van Willemsoord dat in juridisch eigendom is van de gemeente over te dragen aan de gemeente. Daarnaast wordt er in het beleidsplan ook expliciet voorgesteld de zorg voor de openbare orde en veiligheid en het gedeeltelijke beheer van de haven over te dragen aan de gemeente. WObv wil dichter bij haar kerntaken blijven: het vastgoed en het beheer en de exploitatie daarvan, de andere activiteiten leiden hiervan af. SEDH wil de forten in stand houden. Om het verdienvermogen te vergroten wil men er meer activiteiten kunnen organiseren dan nu het geval is. Voorwaarde daarvoor is wel dat deze activiteiten winstgevend zijn.

3.2 Samenwerking

In dit onderdeel wordt ingegaan op statuten, taken en verantwoordelijkheden. Er wordt dieper ingegaan op de gesloten samenwerkingsovereenkomsten en hoe deze eruit zien. Ten slotte wordt aandacht besteed aan de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot onderhoud en ontwikkeling en bij welke partij deze liggen.

3.2.1 Statuten, taken en verantwoordelijkheden van betrokken partijen

Statuten

Onderstaand worden relevante delen uit de statuten beschreven van achtereenvolgens SEDH (en haar rechtsvoorganger, Stichting Stelling Den Helder), Zeebad Huisduinen bv en tot slot WO bv.

Stichting Stelling Den Helder en SEDH

De Stichting Stelling Den Helder is opgericht in 1989. Dit was grotendeels een vrijwilligersorganisatie die de forten beheerde en exploiteerde. Het beschermd stadsgezicht Stelling Den Helder bestaat uit de linies en forten die behoren tot de Stelling van Den Helder, inclusief een gedeelte van de schootsvelden, de voormalige Rijkswerf Willemsoord inclusief havenwerken met randbebouwing, het Helder kanaal en de Prins Willem Alexander Singel aan de zuid- en zuidoostzijde van Oud Den Helder.

Stichting Stelling Den Helder zette zich in voor behoud en ontwikkeling van de Stelling. Het volgende is hierover vastgelegd in de Statuten:

Statuten toenmalige Stichting Stelling Den Helder

Artikel 2, statuten Stichting Stelling Den Helder, 28-06-2011

- a de voor de historie en ontwikkeling van Den Helder en uit algemeen bouwkundig oogpunt van belang zijnde vestingwerken te behouden, te beschermen, zoveel mogelijk te restaureren en opnieuw functioneel te maken
- b de exploitatie van de forten, in haar beheer zijnde, in het algemeen alsmede het Fort Kuikduin in het bijzonder als bezienswaardigheid met alle daarbij van toepassing zijnde museale aspecten
- c het werkgebied van de stichting strekt zich hierbij uit tot alle vestingwerken die tezamen de Stelling Den Helder vormen, alsmede de verbindingslinie tussen deze vestingwerken
- d het verrichten van alle verdere handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

De stichting was eigenaar van Fort Kijkduin. De Stichting Stelling Den Helder concentreerde zich vooral op technische beheertaken. Voor het functionele beheer (ontwikkeling en financiering daarvan) werd/wordt veelal een beroep gedaan op Zeestad cv/bv (later hierover meer). Voor het beheer van diverse forten en bunkers zijn door de gemeente beheer- en gebruiksovereenkomsten gesloten met Stichting Stelling Den Helder.

In 2020 is besloten tot algehele wijziging van de statuten. SEDH komt voort uit de Stichting Stelling Den Helder. Onder de stichting ressorteert ook Zeebad Huisduinen bv. De stichting is de eigenaar van de aandelen. De activiteiten van Zeebad Huisduinen bv bestaan uit de exploitatie van Fort Kijkduin en het AWC. Over de doelen van SEDH is in de statuten het volgende te lezen.

Statuten SEDH

Artikel 2, statuten SEDH, 08-09-2020

- 1 De stichting heeft ten doel:
 - a) het behoud en de bescherming van de door de stichting beheerde en geëxploiteerde erfgoed-, (rijks)monumenten en andere historische gebouwen, terreinen, civiele kunstwerken en een museale collectie;
 - b) het door de stichting beheerde en geëxploiteerde erfgoed te benutten in gebruik te geven en/of te verhuren;
 - c) promotie en marketing van het erfgoed dat door de stichting wordt beheerd en geëxploiteerd;
 - d) het verrichten van alle verdere handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.De stichting beoogt niet het maken van winst.
- 2 De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:
 - a) het dragen van verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van (rijks)monumenten en andere historische gebouwen, terreinen, civiele kunstwerken en de museale collectie die in haar bezit zijn en/of door haar beheerd en/of geëxploiteerd worden;
 - b) het verkrijgen en beheren van opbrengsten uit activiteiten die bestemd kunnen worden ter bevordering van eerdergenoemde doelstellingen.

Onderstaand ook de doelstellingen uit de statuten van Zeebad Huisduinen bv.

Statuten Zeebad Huisduinen bv

Artikel 2, statuten Zeebad Huisduinen bv, 30-05-2013

De vennootschap heeft ten doel:

- 1 De exploitatie van voormalige militaire objecten;
- 2 Het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met, het verlenen van diensten aan, en het voeren van de directie over, alsmede het (doen) financieren van andere ondernemingen, in welke rechtsvorm ook, met name van die waarmee de vennootschap in een groep is verbonden;
- 3 Het verstrekken en aangaan van geldleningen, het beheer van en het beschikken over reisgoederen en het stellen van zekerheden, ook voor schulden van anderen
- 4 Het verzorgen van werknemers en hun nagelaten;
- 5 Het verrichten van alle verdere handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk zijn.

In 2007 verwerft de gemeente alle aandelen van WO bv. Doel van WO bv is de instandhouding, exploitatie en de ontwikkeling van het vastgoed en de openbare ruimte op de oude Rijkswerf Willemsoord. Onderstaand, uit de statuten van WO bv:

Statuten WO bv

Artikel 3, Statuten WO bv, 30-12-2013

- 1 de (her)ontwikkeling van gronden, gebouwen en/of andere registergoederen te Den Helder, waaronder de Oude Rijkswerf Willemsoord en in verband daarmee:
 - a) het oprichten, het op enigerlei wijze deelnemen in, het besturen van en het toezicht houden op ondernemingen en vennootschappen;
 - b) het financieren van ondernemingen en vennootschappen;
 - c) het lenen, uitlenen en bijeenbrengen van gelden daaronder begrepen, het uitgeven van obligaties, schuldbrieven en andere waardepapieren alsmede het aangaan van daarmee samenhangende overeenkomsten;

- d) het verstrekken van adviezen en het verlenen van diensten aan ondernemingen en vennootschappen waarmee de vennootschap in een groep is verbonden en aan derden;
 - e) het verstrekken van garanties, het verbinden van de vennootschap en het bezwaren van activa van de vennootschap ten behoeve van ondernemingen en vennootschappen waarmee de vennootschap in een groep is verbonden en ten behoeve van derden;
 - f) het verkrijgen, beheren, exploiteren en vervreemden van registergoederen en van vermogenswaarden in het algemeen;
 - g) het verhandelen van valuta, effecten en vermogenswaarden in het algemeen;
 - h) het exploiteren en verhandelen van patenten, merkrechten, vergunningen, know how en andere industriële eigendommen;
 - i) het verrichten van alle soorten industriële, financiële en commerciële activiteiten.
- 2 De instandhouding van onroerende zaken die ingeschreven zijn in een van de ingevolge van de Monumentenwet 1988 vastgestelde registers van beschermde monumenten.
 - 3 Het verrichten van al hetgeen met vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Van deze doelen worden in praktijk de instandhouding en de exploitatie opgepakt, ontwikkeling is een aspect dat in praktijk door Zeestad cv/bv wordt behartigd (zie ook hierna bij het onderdeel samenwerking). Hoewel de doelen duidelijk waren vastgelegd, bleek de organisatie nog niet volledig ingericht en uitgerust voor de taak die voor haar lag.

3.2.2 Gesloten samenwerkingsovereenkomsten

Het professionaliseren van Stichting Stelling Den Helder tot SEDH was stap 1 uit het 3 stappenplan. In stap 2 moeten SEDH en WObv samengaan, tot één organisatie. Hiertoe is een samenwerkingsovereenkomst tussen WObv en SEDH. Hierin staat het volgende:

Inhoud samenwerkingsovereenkomst WObv en SEDH ten aanzien van uitvoerende taken

Samenwerkingsovereenkomst WObv en SEDH, Stap 2, 08-10-2020

WObv geeft aan SEDH opdracht om alle uitvoerende taken die momenteel uitgevoerd worden door WObv uit te voeren. Dit betreft de volgende taken:

- Het organiseren, coördineren en administratief afhandelen van de verhuur, exploitatie en ingebruikgeving van vastgoed dat en terreinen of civiele werken die (economisch) eigendom zijn bij WObv. Het innen van de huur en van de parkmanagementvergoeding voor WObv maakt hier onderdeel van uit. Aangezien WObv het economisch eigendom heeft van het vastgoed op Willemsoord (en dit tijdens de uitvoering van Stap 2 behoudt), blijft WObv formeel de contractpartner voor huurders/gebruikers en is van rechtswege eindverantwoordelijk in deze.
- Het onderhouden van contacten met de huurders/gebruikers en het werven van nieuwe huurders/gebruikers van het vastgoed en het terrein waarvan WObv het (economisch) eigendom heeft. WObv blijft ook na 16 april 2021 formeel de contractpartner voor huurders/gebruikers en draagt van rechtswege de eindverantwoordelijkheid in deze.
- Het organiseren, coördineren en administratief afhandelen van de uitvoering van het groot onderhoud van vastgoed dat en civiele werken die in (economisch) eigendom is bij WObv. WObv blijft in deze formeel contractpartner voor huurders/gebruikers en uitvoerders en blijft van rechtswege eindverantwoordelijk.
- Het onderhoud van dat deel van de voormalige Rijkswerf Willemsoord dat momenteel onderhouden wordt door WObv. WObv blijft in deze formeel contractpartner voor huurders/gebruikers en uitvoerders en blijft van rechtswege eindverantwoordelijk.
- Marketing van het erfgoed en informatieverstrekking over Helder's erfgoed dat zich op Willemsoord bevindt aan inwoners en (potentiële) bezoekers van Den Helder.

Bron: Samenwerkingsovereenkomst WObv en SEDH stap 2, 08-10-2).

Daarnaast zijn er financiële afspraken:

Inhoud samenwerkingsovereenkomst WObv en SEDH ten aanzien van financiële taken

Samenwerkingsovereenkomst WObv en SEDH, Stap 2, 08-10-2020

- De werkzaamheden voor WObv, zoals bedoeld in artikel 3.2, worden uitgevoerd door SEDH en in rekening gebracht bij WObv.
- De inkomsten vanuit huur, parkmanagement en doorbelasting energiekosten voor Willemsoord worden geïnd voor rekening van WObv, die economisch eigenaar is van het vastgoed op Willemsoord.
- Het groot onderhoud en overige directe kosten van het vastgoed waarvan WObv het (economisch) eigendom heeft zijn voor rekening van WObv.
- Vanaf de datum dat het personeel van WObv is overgenomen door SEDH, zal WObv per maand het bedrag, noodzakelijk voor de salarissen en emolumenten aan SEDH vergoeden, zodat deze kosten gedekt zijn. Dit bedrag kan jaarlijks worden vermeerderd met eventuele salarisverhogingen en/of kostenverhoging van emolumenten.
- Vanaf 18 april 2021 zal WObv het bedrag dat WObv tot april 2021 maandelijks besteedde aan salaris en emolumenten van de directeur van WObv beschikbaar stellen aan SEDH ten behoeve van salaris en emolumenten van de directeur-bestuurder van SEDH, mits er een directeur voor SEDH aangesteld is die gezamenlijk door WObv en SEDH geworven en geselecteerd is. Dit bedrag kan jaarlijks worden vermeerderd met eventuele salarisverhogingen en/of kostenverhoging van emolumenten.

Daarnaast is er een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen SEDH en de gemeente. Bij de overwegingen is het volgende te lezen.

Inhoud samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en SEDH

Samenwerkingsovereenkomst erfgoedorganisatie 28-09-2020

In de samenwerkingsovereenkomst staat o.a. het volgende:

- dat de erfgoedstichting gedeelten van het militair-nautisch erfgoed in erfpacht krijgt.
- dat de erfgoedorganisatie subsidie aan gaat vragen en zal krijgen van de gemeente voor het beheren, behouden exploiteren en vermarkten van het erfgoed.
- dat de gemeente juridisch eigenaar is van het grootste deel van Willemsoord en WObv economisch eigenaar. Alleen van gebouw 51 is WObv ook juridisch eigenaar. Onderzocht zal worden of dit vastgoed in de toekomst kan worden overgedragen aan SEDH.

3.2.3

Samenwerking en verdeling verantwoordelijkheden onderhoud en ontwikkeling

De taken en verantwoordelijkheden per betrokken partij, zijn als volgt:

WObv

- WObv is eindverantwoordelijk voor het beheer van de panden en opstallen op de Rijkswerf Willemsoord. Ze beheren, exploiteren en vervreemden deze en zijn verantwoordelijk voor het onderhoud (instandhouding) aan zowel de panden als openbare buitenruimte. Er ligt een verduurzamingsopgave en deze dient door WObv als economisch eigenaar van de panden en opstallen opgepakt te worden. Echter, er vinden binnen WObv eigenlijk geen activiteiten plaats: SEDH beheert voor rekening en risico van WObv de panden en opstallen en WObv huurt al het personeel in van SEDH.
- Volgens de Statuten ontwikkelt WObv ook, maar deze taak komt in de praktijk minder aan de orde. Omvangrijkere ontwikkeltaken worden eerder door Zeestad cv/bv uitgevoerd.
- Handhaven van openbare orde en veiligheid is een taak die nu bij WObv ligt voor het hele terrein en er zijn geen duidelijke afspraken waar de verantwoordelijkheid van huurders, zoals de nachthoreca, stopt. Waar die van WObv beginnen en waar de politie aan zet is. Vooral rondom evenementen wordt er veel inzet en financiering van WObv verwacht.



SEDH

- SEDH behoudt en beschermt de door de stichting beheerde en geëxploiteerde gebouwen, terreinen, civiele kunstwerken en een museale collectie. SEDH mag deze erfgoederen verhuren aan derden en dient promotie en marketing te doen.
- Is eigenaar van Fort Kijkduin en is financieel verantwoordelijk voor de instandhouding hiervan.
- SEDH is aandeelhouder van Zeebad Huisduinen bv.

Gemeente

- De gemeente acteert als subsidieverstrekker van SEDH en als opdrachtgever voor diensten die WObv uitvoert in opdracht van de gemeente. De gemeente verstrekt middelen en toetst achteraf of deze middelen correct zijn ingezet aan de vooraf afgesproken doelen.
- Daarnaast heeft de gemeente een initiatiefnemende rol op het gebied van ruimtelijke ontwikkelingen. De gemeente maakt bestemmingsplannen en toetst of ontwikkelingen op Willemsoord passen binnen de bestemmingsplanregels. Als dat zo is, kan de gemeente een vergunning afgeven om werkzaamheden uit te voeren.
- De gemeente treedt daarnaast op als opdrachtgever van Zeestad cv/bv bij gebiedsontwikkelingen op Willemsoord.

De contacten tussen de gemeente en WObv/SEDH zijn niet optimaal. Men verwijt elkaar een gebrek aan responsiviteit, dat wil zeggen: het duurde vaak lang voordat er op elkaar werd gereageerd. Dit kwam met name tot uiting in de opbouw naar de financiële problemen.

Zeestad cv/bv

- Zeestad kan worden gezien als een ontwikkelaar, WObv/SEDH is in dit opzicht meer een beheerder. De vaker geziene tegenstelling tussen ontwikkelaar en beheerder komt ook in de relatie tussen Zeestad cv/bv en WObv/SEDH tot uiting. Daarbij optimaliseert de ontwikkelaar vanuit laagste ontwikkelkosten of een budget cap. De beheerder vraagt in het ontwikkelstadium om te handelen vanuit een life-cycle benadering.
- Willemsoord/SEDH geven aan dat er verschillende situaties waren (Kampanje, Kijkduin) waarin tekortkomingen kunnen worden geconstateerd in Onroerend (Erf)goed dat door Zeestad is ontwikkeld. Dit wordt bevestigd door de belangrijkste huurder op Willemsoord, de Kampanje.
- Zeestad geeft aan dat WObv/SEDH in het bouwteam zitting hadden en als zodanig mee konden denken. Daarbij dient Zeestad zich te houden aan de beschikbare budgetten. Dat betekent dat wanneer meer wordt uitgegeven aan het één, er minder is voor het ander. Zeestad stuurt zodoende sterk op budget.
- Dat er een spanningsveld kan bestaan tussen WObv en Zeestad cv/bv is al in 2010 onderkend, toen de gemeente Den Helder een onderzoek heeft laten uitvoeren (Samenwerken voor Willemsoord, Twijnstra Gudde, 2010). Daarbij komt daarin de onduidelijkheid in de taakverdeling al naar voren. Er wordt aangegeven: *“Voor Zeestad cv/bv en WObv is het duidelijk dat de (her)ontwikkeling van gebouwen een taak van WObv is”. Maar tegelijkertijd ook dat er een grijs gebied is tussen gebiedsontwikkeling en gebouwontwikkeling. Het kan lastig worden wanneer er sprake is van samenloop van een gebiedsontwikkeling en een gebouwontwikkeling. Dat betekent dat beide organisaties, Zeestad cv/bv en WObv, moeten samenwerken, elk vanuit de eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid. Naar ons idee gaat het mis als één van beide partijen de rol van de ander overneemt: dan ontbreekt hoe dan ook de specifieke deskundigheid die vereist is. Uiteraard vereist een dergelijke samenwerking een zeer gedegen gezamenlijke voorbereiding, niet in de laatste plaats in financiële zin”* (Twijnstra Gudde, 2010). Panteia constateert dat deze passage nog niet aan zeggingskracht heeft verloren. In het Visiedocument Willemsoord (januari 2011 vastgesteld door de raad) is een afspraak gemaakt over de relatie tussen WObv en Zeestad cv/bv. Geconstateerd kan worden dat deze discussie nog niet geluwd is.

Citymarketing

- WObv, SEDH en de stichting Citymarketing doen aan marketing en promotie. De insteek van Citymarketing is daarbij Den Helder-breed en behelst naast het aantrekken van bezoekers ook het aantrekken van bewoners en bedrijvigheid.
- Er lopen contacten tussen WObv/SEDH en Citymarketing, met name daar waar het grote evenementen betreft. Een voorbeeld daarvan is SAIL. Dergelijke evenementen betekenen een piek in de inzet van alle betrokken organisaties.
- Er wordt door Citymarketing met de drie musea samengewerkt en samen aan promotie gedaan. Door betrokken organisaties worden ook onderzoeken uitgevoerd naar mogelijke bezoekersaantallen en achtergronden van bezoekers. De budgetten hiervoor zijn echter beperkt. Op dit moment mist hierover echter voldoende expertise en omvang. Bovendien bestaat de kans dat zaken nu dubbel gedaan worden, dit zou beter en efficiënter georganiseerd kunnen worden door marketing taken meer te concentreren bij Citymarketing. Overigens is de marketingtaak voor SEDH gesteld door de gemeente vastgelegd via de erfpachtovereenkomst Stelling van Den Helder. Wanneer deze taak wordt verlegd moet ook de erfpachtovereenkomst daarop worden aangepast. Overigens is de erfpachtovereenkomst niet een gebruikelijke manier om taken zoals de marketing taak vast te leggen.

De Koninklijke Marine

- De Koninklijke Marine heeft diverse erfgoed objecten in beheer en/of eigendom. Te denken valt aan: het Paleis, Fort Erfprins, Harssens. Fort Harssens wordt beheerd door vrijwilligers van SEDH. De Stichting Koninklijke Defensiemusea beheert het Marine museum. Zowel in ruimtelijke zin als qua erfgoed assets zijn er raakvlakken met WObv/SEDH. Dit geldt ook voor de Jachthaven en de Museumhaven. Het fort heeft een aantal objecten van het Marine museum in bruikleen.
- Binnen Defensie wordt nagedacht over hoe erfgoed objecten die op dit moment niet meer in gebruik zijn, kunnen worden herontwikkeld voor nieuwe doeleinden. Te denken valt dan aan een kantoorfunctie, legering, onderwijs, e.d.
- Voor Defensie is verkoop of in erfpacht uitgeven van het erfgoed geen optie. Erfpacht ligt buitengewoon complex en is gekoppeld aan strenge regelgeving door de overheid. Men wil ook graag zeggenschap behouden over het gebruik van de objecten. Dit heeft te maken met dat de objecten dicht bij de Nieuwe Haven gelegen zijn. Defensie is daar actief, de herontwikkeling van erfgoed mag de bedrijfsvoering niet negatief beïnvloeden.
- Het ligt dus niet in de lijn der verwachting dat de Stichting het aantal erfgoedobjecten in haar beheer hiermee kan uitbreiden, als onderdeel van de wens om de POM-status te bereiken. Dit geldt zeker voor een termijn van ca. 5 jaar. Wat daarna de mogelijkheden zijn, is onzeker.
- Op het gebied van marketing en promotie ligt wel een mooie kans om samen op te trekken. Momenteel doet het Marine museum de promotie zelf. De Koninklijke Marine en Den Helder en de erfgoedobjecten delen historie en de erfgoedobjecten passen goed in één verhaal.

BOEi

- BOEi is een nationaal opererende organisatie die zich bezighoudt met de herontwikkeling van erfgoed. BOEi heeft veel expertise in huis op het gebied van erfgoed, de herontwikkeling daarvan en het aanvragen van subsidies en heeft ook de beschikking over de POM-status.
- BOEi is door Zeestad cv/bv en de Stichting Stelling Den Helder gevraagd om een rol te spelen in de herbesteding en exploitatie van het Logementsgebouw vanwege hun erfgoed expertise. Zeestad cv/bv heeft het gebouw aangepast, er een nieuwe functie voor bedacht en een businesscase voor de exploitatie voor opgesteld. BOEi heeft vervolgens het gebouw gekocht. Op dit moment wordt een deel van het gebouw gehuurd door SEDH voor een periode van tien jaar. Hierin is momenteel het AWC gevestigd.



3.3 Operationele aspecten

In dit onderdeel wordt ingegaan op de bemensing (zowel kwantitatief als kwalitatief) binnen SEDH en WO bv. Medewerkers zijn allen in dienst van SEDH. De betrokken bv's (Zeebad Huisduinen bv en WO bv) hebben zelf geen personeel in dienst, personeel wordt ingehuurd vanuit SEDH. Daarnaast worden voor de activiteiten rond het erfgoed ook vrijwilligers ingezet, o.a. voor het doen van rondleidingen. De vrijwilligers vervullen daarmee een belangrijke functie. SEDH komt voort uit de Stichting Stelling Den Helder, die een vrijwilligersorganisatie was.

Er zijn per oktober 2023 ongeveer 15 personen in dienst van SEDH, samen zo'n 12 fte. Met marketing en promotie houden zich ongeveer 2-3 medewerkers bezig. Verschillende medewerkers zijn inzetbaar op hetzelfde type taken. Bijvoorbeeld meerdere medewerkers kunnen bezig zijn met verhuur. Personeel inzet voor WO bv en Zeebad Huisduinen bv wordt ingehuurd van SEDH. Daarnaast wordt er nog voor gemiddeld 1 fte gewerkt door personen onder een nul-uren contract bij Zeebad Huisduinen.

Voor het onderzoek heeft Panteia gebruik gemaakt van een (vertrouwelijk) overzicht van functies binnen SEDH, bestaande uit:

-
- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| • Functiebenaming | • Vervuld, vacant of inhuur |
| • Werkgebied | • Sinds wanneer vervuld |
| • Wanneer functie geïnitieerd | • Functieniveau |
| • Deeltijd/volledig | |
-

In de huidige situatie is er ook sprake van personele inhuur op een aantal functies, niet afkomstig vanuit SEDH. Dat leidt tot extra uitgaven, aangezien inhuur hogere kosten kent dan vaste krachten. De inhuur betreft o.a. de financiële functie, na het vertrek van de vaste financiële functionaris. Andere inhuur is afkomstig vanuit architecten- en ingenieursadviesbureau Sweco voor vraagstukken op het gebied van beheer en onderhoud en ondersteuning bij SIM-subsidieaanvragen. In deze constructie is Sweco verantwoordelijk voor het gehele onderhoudsproces, inclusief het afhandelen van storingsmeldingen.

Het gaat hier om een langjarige inzet van inhuurkrachten. SEDH is van mening dat de resultaten die voortvloeien uit deze externe inzet ruimte bieden voor verbetering. Recent is de organisatie ook versterkt met een vastgoedmanager. Door het aantrekken van deze vastgoedmanager zal de externe inhuur voor WO bv via Sweco na aflopen van het contract (in 2024) verminderd kunnen worden.

Hoewel de volledige naam van WO bv anders doet vermoeden speelt de ontwikkeltaak niet bij WO bv. Er zijn binnen de Stichting Erfgoed geen medewerkers met expertise op dit vlak. Voor deze expertise dienen andere partijen betrokken te worden. Bij de Gemeente Den Helder is kennis van erfgoed aanwezig, zij het met hiaten doordat de functie ook enige tijd vacant is geweest.

3.4 Financiën

In dit onderdeel wordt ingegaan op de financiële aspecten. De volgende onderwerpen komen hier aan bod.

- de financiële verantwoording (resultatenrekening en balansposities) van SEDH (incl. Zeebad Huisduinen bv) en WO bv en of dit een volledig beeld geeft van de huidige vermogenspositie, liquiditeitspositie, solvabiliteit en risico's van de ondernemingen.



- de (meerjarige) onderhoudsplanningen en investeringsplannen en of deze een compleet en betrouwbaar beeld geven in de kostenontwikkelingen.
- de waardering van het vastgoed, in relatie tot de verhuurmogelijkheden en de taxatiewaarde ervan, en hoe deze bijdraagt aan de huidige bedrijfswaarde van WO bv.
- de subsidies en andere geldstromen, in relatie tot de exploitatie van SEDH en WO bv op dit moment.

3.4.1 Overzicht monumentale panden en status van verhuur

Ten behoeve van het onderzoek heeft Panteia inzage gekregen in een (vertrouwelijk) overzicht van monumentale panden en ander erfgoed. Dit overzicht bevat ook informatie over eigendom, exploitatie, al dan niet verhuurde status en de bedragen waartegen de panden of het erfgoed worden verhuurd. Uit dit overzicht kan worden geconcludeerd dat op Willemsoord praktisch alle beschikbare ruimte verhuurd is. Er is uitsluitend nog ruimte beschikbaar in gebouw 30 (127 m²). Verder kan ook worden geconcludeerd dat het vastgoed van SEDH weinig aanvullende mogelijkheden biedt tot verhuur, zo wordt ook beschreven door de taxateur.

3.4.2 Financiële verantwoording van SEDH (incl. Zeebad Huisduinen bv) en WO bv

Terugblik

In 2007 koopt de gemeente Den Helder Libéma uit. Hiervoor betaalt de gemeente in totaal € 6,1 miljoen - bestaande uit 2,0 miljoen aan ontwikkelrechten, 2,0 miljoen aan huurrechten en 1,7 miljoen voor de overname van diverse roerende goederen. Daarnaast is 0,4 miljoen ingebracht om het risico van niet betalende huurders af te kunnen dekken (debiteurenrisico). Om dit bedrag te financieren heeft de gemeente aandelen overgenomen van WO bv. Gelet op het feit dat de gemeente al 100% aandeelhouder was, kon dit gezien worden als een agiostorting. Na overname van het terrein en de rechten van Libéma, heeft de gemeente de ontwikkelrechten op het Willemsoord-terrein om niet gegeven aan Zeestad cv/bv. Dit in het kader van het Uitwerkingsplan Stadshart en de belangrijke rol die het Willemsoord-terrein daarin speelde.

WO bv stond tot en met 2022 voor circa € 6 miljoen - het oorspronkelijk ingebrachte bedrag - als deelneming op de balans van de gemeente. In 2023 is dit afgewaardeerd naar € 5,5 miljoen.

WO bv heeft bovendien in 2009 een overeenkomst gesloten met de gemeente Den Helder voor het beheer van het terrein op een 'basis' onderhoudsniveau à € 145.000. Dit bedrag is nadien nooit geïndexeerd en anno 2023 ontvangt WO bv nog steeds dit bedrag voor dezelfde taak. Wanneer geïndexeerd zou worden (SBI 81) zou dit bedrag anno 2022 € 190.000 per jaar bedragen en per het 2e kwartaal van 2023, in totaal € 203.000.

In de periode 2009-2012 lopen de verliezen van WO bv hard op. Het economische tij is gekeerd, er is een financiële crisis gaande. Het is moeilijk de panden te verhuren en dit heeft zijn weerslag op de taxatiewaarde. De verliezen zijn structureel van aard en lijken veroorzaakt door de crisis, maar het probleem is groter. De lasten, waaronder personeel, afschrijvingen, kosten voor terrein, infrastructuur en gebouwen alsmede algemene exploitatiekosten gaan de omzet – die primair uit huurinkomsten bestaan – ver te boven. Men draait op jaarbasis meerdere tonnen tot zelfs meer dan een miljoen verlies. Eind 2010 zijn voor WO bv de schulden hoger dan de waarde van de bezittingen.

Hierop wordt door de aandeelhouder een aantal maatregelen getroffen. Een van die maatregelen betreft het compenseren van de huurmatiging die door de aandeelhouder is afgedwongen ten bate van maatschappelijke instellingen die zijn gevestigd op WO bv. Uit overzichten van WO bv blijkt dat deze organisaties geen marktconforme huur betaalden. Initieel ging dit om een bedrag van € 550.000, later wordt dit bedrag teruggebracht tot circa € 300.000 per jaar aan gemeentelijke bijdragen en inmiddels is de bijdrage € 190.000.

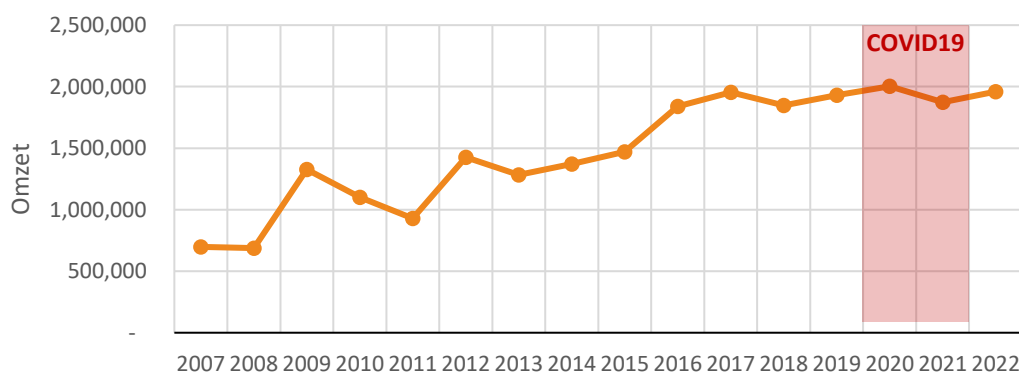
De gemeenteraad van Den Helder besluit ten gevolge van de negatieve resultaten tot een onderzoek naar de bedrijfsvoering van WObv. Dit leidt in 2013 tot het rapport "Willemsoord, een schip van bijleggen?!". Uit het rapport volgt de aanbeveling dat WObv moet worden gecompenseerd voor in het verleden gemaakte kosten, en dat de situatie met betrekking tot het "maatschappelijk ondernemen" anders moet worden opgelost. Daarnaast zijn er aanbevelingen ten aanzien van de exploitatie van de jachthaven, het beheer en onderhoud van de bruggen die toegang geven tot het Willemsoord-terrein en aanbevelingen ten aanzien van de governance. In reactie hierop besluit het college van B&W in 2013 een voorziening à € 5,6 miljoen te treffen voor een verlies hoger dan de eerdere agiostoring van € 6,1 miljoen. Ook draagt de gemeente € 5,6 miljoen over aan WObv ter compensatie van eerdere verliezen. Eerder, in 2012, werd in de jaarrekening van WObv de waarde van de uitgegeven aandelen afgewaardeerd van € 6,1 miljoen naar € 0. De omzetting van de agioreserve was nodig om exploitatietekorten uit de overige reserves te kunnen bekostigen. Agioreserves kunnen hiervoor niet worden ingezet.

Het rapport "Willemsoord, een schip van bijleggen?!" (2013) gaat ook in op achterstallig onderhoud. WObv maakt vanaf de jaarrekening 2012 melding van het achterstallig onderhoud en becijfert de omvang van de achterstand als zijnde € 965.000. Ook wordt jaarlijks € 400.000 gereserveerd voor planmatig onderhoud. Dit leidt naar verwachting voor de daaropvolgende jaren tot aanvullende verliezen die worden gedekt door extra te lenen bij de Bank Nederlandse Gemeenten. Men maakt ook melding van een BRIM-aanvraag, die initieel (deels) werd afgewezen waardoor er minder subsidies dan beoogd vloeiden naar WObv voor het onderhoud aan monumentale panden.

Uit de jaarrekeningen van 2013 en verder blijkt dat men de beoogde bedragen niet uitgeeft aan correctief onderhoud en ook niet aan planmatig onderhoud; de hoeveelheid achterstallig onderhoud loopt daardoor in deze periode op. Daarmee gaat de kwaliteit van het bezit achteruit. In de periode 2013-2015 wordt conform de jaarrekeningen het achterstallig onderhoud ingelopen. Het bedrag van € 965.000, die uit het toenmalige MJOP bleek, wordt echter niet besteed. Uit de jaarrekeningen blijkt dat men circa € 590.000 aan middelen heeft besteed om het achterstallig onderhoud in te lopen. Ook de jaarlijkse uitgaven à € 400.000 per jaar voor planmatig onderhoud worden in deze periode beslist niet gehaald.

Een kantelpunt voor WObv ontstaat wanneer per 2016 het theater De Kampanje haar deuren opent op Willemsoord. Dit leidt van 2015 op 2016 tot een forse impuls in huurinkomsten van WObv. De Kampanje betaalt in vergelijking tot andere huurders een hoge huurprijs. Daar waar tot en met 2015 jaarlijks verliezen van meerdere tonnen per jaar geboekt moesten worden, resulteert vanaf 2016 min of meer een nulresultaat. Zie daarvoor ook onderstaande figuur die de huurinkomsten weergeeft.

Figuur 2 Ontwikkeling inkomsten WObv door de jaren heen



Bron: Panteia o.b.v. jaarrekeningen WObv

Door de toegenomen huurinkomsten ontstaat een sluitende exploitatiebegroting met steeds een klein positief resultaat over de jaren. Dit maakt het mogelijk om reserveringen te doen voor groot onderhoud aan bijvoorbeeld de dokken op het terrein. Toch wordt maar zelden meer dan € 400.000

besteed aan planmatig onderhoud. Ook in het bedrijfsplan 2020 en de businesscase voor de samenvoeging van WObv en SEDH is het aspect van achterstallig onderhoud niet meegenomen.

In 2019 is door WObv een nieuw MJOP opgesteld en dit plan is per 2022 geactualiseerd. Echter, ook in dit nieuwe MJOP is de hoeveelheid achterstallig onderzoek nog niet volledig in beeld gebracht. Om dit exact in kaart te brengen is het nodig een nieuw MJOP op te stellen (geschatte kosten: € 60.000). Het huidige MJOP wijst uit dat er voor de komende jaren € 1,4 miljoen (prijspeil 2022) benodigd is aan jaarlijkse onderhoudskosten op Willemsoord – exclusief de bijzondere objecten zoals dokken en kranen. Uit de reguliere exploitatie komt dekking ter grootte van € 585.000 naar voren ten behoeve van regulier planmatig onderhoud. Het jaarlijkse tekort aan onderhoud komt daarmee neer op € 815.000. Aanvullend dient € 5,7 miljoen (prijspeil 2022) ter beschikking gesteld te worden voor onderhoud aan de bijzondere objecten – de dokken en de kranen. Dit is om het achterstallig onderhoud in te lopen bij deze objecten.

Belangrijk is ook om te vermelden dat WObv te maken heeft gekregen met zeer hoge energiekosten. Deels worden deze doorbelast aan de huurders, deels worden deze zelf gedragen. Het feit dat de panden op WObv nauwelijks geïsoleerd zijn, zorgt voor een hoog verbruik. Met de huidige hoge energiekosten zijn de uitgaven sterk gestegen. Ter indicatie: in 2019 betaalde WObv nog circa € 140.000 aan energie; dit steeg in 2022 naar € 250.000 en bedraagt in 2023 naar schatting zelfs € 350.000. Gelet op de hogere gasprijzen en het langdurige contract dat is afgesloten door WObv, kan gesteld worden dat deze hoge(re) energiekosten ook de komende jaren realiteit zullen blijken te zijn.

Stichting Stelling Den Helder, SEDH en Zeebad Huisduinen bv

De Stichting Stelling Den Helder is in 1989 opgericht. De organisatie functioneert dan als een vrijwilligersorganisatie en heeft beperkte vaste lasten. In 2013 wordt onder de Stichting Stelling Den Helder de bv Zeebad Huisduinen opgericht die ten doel heeft het aquarium en het museum in Fort Kijkduin te exploiteren. Tot en met 2019 lijkt de situatie financieel beheersbaar. Uit de (overigens niet ondertekende) accountantsrapporten van de Stichting Stelling Den Helder en Zeebad Huisduinen bv lijken dat de organisaties in staat te zijn om gemiddeld met een nul-resultaat te opereren. Voor financiering van grootschalige onderhoudsklussen en herontwikkeling van vastgoed is men afhankelijk van Zeestad bv. In die hoedanigheid vinden in samenwerking diverse projecten plaats, die hebben geleid tot de ontwikkeling van het Atlantikwall Centrum (AWC) en het Masterplan voor Fort Kijkduin. Zeestad bv is hierbij het vehikel dat subsidies ter realisatie moet aanvragen voor de Stichting Stelling Den Helder. Vervolgens vindt (her)ontwikkeling plaats en is het aan de Stichting Stelling Den Helder om na herontwikkeling het beheer en de exploitatie te doen.

In 2020 wordt besloten om Stichting Stelling Den Helder om te vormen tot SEDH. Een professionaliseringsslag vindt hierbij plaats. Taken die voorheen bij vrijwilligers lagen, komen nu bij betaalde professionals te liggen wat zich uit in een toename van de personeelskosten voor SEDH en Zeebad Huisduinen bv. Ook wordt er vanaf heden pensioen opgebouwd. Ter indicatie: daar waar tot en met 2019 de personeelskosten in de Stichting Stelling Den Helder en binnen Zeebad Huisduinen bv in totaal ordegrrootte € 150.000 bedroegen – en bij WObv € 400.000 - zijn de totale personeelskosten in 2022 gestegen naar bijna € 900.000 in totaal (voor alle organisaties samen) waarbij € 320.000 doorbelast wordt aan Zeebad Huisduinen bv, € 480.000 doorbelast wordt aan WObv en in totaal € 60.000 aan personeelskosten in SEDH om gaat.

De Stichting Stelling Den Helder, later SEDH, is eigenaar van het Fort Kijkduin. In dat fort wordt een museum, geëxploiteerd dat zich richt op de geschiedenis van het fort en een Noordzee-aquarium. Gedurende de periode 2013-2019 trok het fort ongeveer 40.000 bezoekers. De jaren 2020-2022 zijn minder representatief als gevolg van COVID-19 beperkingen. In 2023 is het aantal bezoekers boven de 50.000 uitgekomen. Met de commerciële activiteiten in het fort wordt een omzet behaald van ruim € 500.000 (in 2023) en daarmee kunnen de salariskosten afgedekt worden van het personeel dat toegerekend kan worden aan het fort, naast een deel van het beheer en onderhoud. SEDH ontvangt ook subsidie van de gemeente Den Helder voor het onderhoud van de forten die zij beheert. Ook wordt gebruik gemaakt van subsidies vanuit de provincie Noord-Holland, het Waddenfonds en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed. Sinds de oprichting van SEDH is het niet mogelijk gebleken om

extra subsidies te verkrijgen. Ondanks de bovengenoemde inkomsten is Zeebad Huisduinen bv verlieslatend, met een jaarlijks exploitatietekort van ordegrrootte € 150.000. Dit tekort loopt sinds 2020 op. Voor de komende jaren wordt een exploitatietekort van meer dan € 200.000 verwacht.

Een belangrijke constatering die volgt uit deze exploitatietekorten is dat Zeebad Huisduinen bv steeds zwaarder drukt op haar 'moeder', SEDH, die 100% eigenaar is van het fort. Tegenover de verliezen staat geen duurzame vorm van inkomsten, waarmee het nadelige resultaat van Zeebad Huisduinen bv ook leidt tot een (nog nadeliger) resultaat bij SEDH. Inmiddels heeft Zeebad Huisduinen bv een schuld aan SEDH van ruim € 350.000 (stand 2022) en verwacht kan worden dat deze schuld inmiddels oploopt naar € 500.000. SEDH heeft een deel van de vordering, op last van de accountant, verwerkt als een voorziening in haar jaarrekening. Deels is de schuld van Zeebad Huisduinen bv dus ook al als voorziening opgenomen in de jaarrekening van SEDH.

Naast Fort Kijkduin is SEDH economisch eigenaar van de forten Westoever, Dirksz Admiraal, Oostoever en diverse andere kleinere objecten. Hierbij geldt dat uitsluitend Fort Westoever substantiële huurinkomsten levert. Fort Westoever wordt gehuurd door diverse exploitanten waaronder een bierbrouwer en er vinden kleinschalige horeca-activiteiten plaats. De huursom die SEDH ontvangt is per saldo niet genoeg om de onderhoudsuitgaven (lopend en achterstallig) te kunnen dekken. Per saldo is het fort daarmee niet rendabel. Andere forten, zoals Dirksz Admiraal en Fort Oostoever, kennen nauwelijks inkomsten en beperkte uitgaven ten aanzien van het onderhoud. Ook deze forten zijn niet rendabel.

Huidige situatie

De financiële verantwoordingen van SEDH en WObv laten een uiterst zorgwekkend beeld zien.

- Voor het Zeebad Huisduinen geldt dat de schulden (aan SEDH) de waarde van de bezittingen in ruime mate overtreffen. Er zijn in de afgelopen jaren zeer grote exploitatieverliezen geleden. Deze exploitatieverliezen komen ten laste van de Stichting en worden verantwoord in de vorm van een vordering (balans) en algemene kosten (staat van baten lasten). Het Zeebad Huisduinen heeft een zeer negatief eigen vermogen en daarmee een negatieve solvabiliteit. De quick-ratio, die laat zien hoe de liquiditeit van de onderneming in elkaar steekt, heeft een waarde van 0,23 (wanneer de vordering op de Stichting wordt meegenomen). Zelfs wanneer de vordering op de stichting niet meegenomen wordt, ligt de waarde onder de gezonde waarde van 1. Dat wil zeggen dat het onzeker is dat Zeebad Huisduinen bv op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.
- Echter, ook zonder het negatieve resultaat van Zeebad Huisduinen bv is SEDH verlieslatend. Hierbij valt op dat de subsidie inkomsten onvoldoende zijn om de bedrijfskosten te kunnen dekken. Door de negatieve resultaten in de afgelopen jaren is het eigen vermogen negatief geworden. Hiermee is de solvabiliteit negatief. De quick-ratio, die de liquiditeit van de onderneming aangeeft, ligt met een waarde van 0,8 beneden de gezonde waarde van 1 (korte termijn middelen gelijk aan korte termijn verplichtingen). Een belangrijk onderdeel hierbij betreft vorderingen. SEDH maakt in de jaarrekening melding van het feit dat voor een deel van de schuld van Zeebad Huisduinen een voorziening is getroffen. Dit impliceert dat men verwacht dat dit deel van de schuld niet ingelost kan worden. Inmiddels is er een acuut liquiditeitsprobleem bij de Stichting (en Zeebad Huisduinen) – men kan tot februari 2024 doorgaan, daarna is het geld op.
- WObv heeft een zware schuldenpositie, maar beschikt over een positief eigen vermogen in de vorm van een herwaarderingsreserve (overwaarde op panden). Daartegenover staat in 2022 echter een grote schuld van € 2,3 miljoen langlopend en € 15,8 miljoen kortlopend. In 2023 is vis de financiële situatie van WObv veel minder zorgwekkend geworden ten gevolge van de herfinanciering van WObv. Het leningenpakket van 18 miljoen is opnieuw gefinancierd, tegen 1% rente (overeenkomst januari 2023) wat aanzienlijk lager is dan de momenteel geldende marktrentes van ordegrrootte 4-5%. Bovendien is deze lening aflossingsvrij, in tegenstelling tot de eerdere leningen.

Was dit niet gebeurt, dan was het lastig voor Willemsoord om naar de toekomst toe zwarte cijfers te blijven schrijven. Ultimo 2022 bedroegen de rentes op de verschillende leningen 4,3% (lening

o/g gemeente Den Helder, € 500.000), 2,65% (lening o/g inzake Gebouw 51 gemeente Den Helder), > 2,13% (lening Rabobank, € 1,1 miljoen) en 2,2% (€ 14,1 miljoen aan de Bank Nederlandse Gemeenten). De jaarlijkse rentelast zou bij deze leningenportefeuille minimaal € 350.000 bedragen. In 2022 betaalde men nog € 145.000 aan rentes. De negatieve Euribor-rente die tot 1 augustus 2022 gold, heeft hierbij lange tijd voor een beperking gezorgd. Echter, de rekening-courant faciliteit zoals afgesloten bij de Bank Nederlandse Gemeenten was onhoudbaar gelet op de inkomstenstructuur en liquiditeitspositie van WObv. Met de nieuwe kredietfaciliteit bedraagt de rentelast € 180.000 per jaar. De liquiditeitspositie is daarmee sterk verbeterd.

WObv had ultimo 2022 de beschikking over circa € 700.000 aan liquide middelen en daarnaast had men vorderingen uitstaan ter waarde van 1,1 miljoen. Met deze uitgangssituatie kan een quick-ratio becijferd worden van 0,11. Deze ligt ruim onder de 1 en daarmee is het onzeker dat WObv op de korte termijn aan haar verplichtingen zou kunnen voldoen. De herfinanciering in 2023 heeft de financiële positie van WObv sterk verbeterd.

Door het aflossingsvrije karakter van de nieuwe kredietfaciliteit zijn vrijwel alle schulden 'langjarig' en daardoor worden deze niet meer meegenomen bij het becijferen van de quick-ratio. Hierdoor bedraagt de quick-ratio nu 4,2. Dit betekent dat WObv in staat gesteld mag worden om aan haar korte termijn verplichtingen te voldoen. Wel is relevant dat ondanks het hoge liquiditeitssaldo bij WObv er wel ook bijna € 800.000 gereserveerd is voor de geplande renovatie van de dokken en dokdeuren die in de loop van 2023 is uitgevoerd. Wanneer hiervoor gecorrigeerd wordt, resteert een quick-ratio van ca. 1 hetgeen betekent dat er geen sprake van een overmaat aan liquide middelen.

De solvabiliteit van WObv schommelt al jaren rond de 23%. De verwachting voor 2023 is een solvabiliteit van 20%. Als ondergrens voor een gezonde solvabiliteit wordt 25% gehanteerd. Uit het feit dat WObv over een aflossingsvrije lening beschikt kan gesteld worden dat het bedrijf, bij gelijke waardering van de activa, tot in de lengte der jaren als 'on gezond' aangemerkt kan worden. Bovendien moet conform de waarderingsgrondslagen van de accountant uiterlijk eind 2024 alle bezit van WObv opnieuw getaxeerd worden. Gezien de renteontwikkelingen (zie latere paragraaf 3.4.4) en het huidige achterstallig onderhoud (zie paragraaf 3.4.2) is het de verwachting dat de waarde van de activa afgewaardeerd zullen worden met orde grootte vijf procent. Dit drukt verder negatief op de solvabiliteit van WObv.

3.4.3 Meerjarige onderhoudsplanningen en investeringsplannen

WObv kent een lange geschiedenis van achterstallig onderhoud. Er is al vanaf 2012, ver voorafgaand aan de samenvoeging tussen WObv en SEDH, getracht om zwarte cijfers te schrijven voor WObv, maar dat is gebeurd door te bezuinigen op het niet direct noodzakelijke onderhoud. Hierdoor is een onderhoudsachterstand ontstaan. Het achterstallig onderhoud kan niet worden ingelopen met de huidige exploitatiebegroting. Het doorschuiven van het niet-noodzakelijke onderhoud resulteert daarnaast in hogere kosten dan eerder verwacht door gestegen materiaalprijzen en hogere loonkosten. Daarbij geldt bovendien dat het onderhoud aan de 'speciale objecten' op het terrein, zoals de dokken en de kranen, gefinancierd dient te worden met externe middelen. Tot slot is er ook een grote verduurzamingsopgave die onmogelijk gedragen kan worden vanuit de exploitatie.

Voor de komende jaren wordt voor WObv voorzien dat er € 5,7 miljoen benodigd is voor groot onderhoud aan de beeldbepalende elementen op het terrein, te weten de dokken en de kranen, en is op jaarbasis € 1,4 miljoen (prijspeil 2022) benodigd voor regulier onderhoud. Uit de exploitatie van WObv kan voor € 585.000 aan middelen vrijgemaakt worden ten behoeve van dit onderhoud. Alle kosten vermeld in het huidige MJOP zijn op basis van prijspeil 2022. In de grond-, weg- en waterbouw alsmede de utiliteitsbouw liggen de kosten momenteel een stuk hoger. Zowel personeel als materiaal

zijn snel duurder geworden. Wanneer er afspraken over onderhoudsvergoedingen gemaakt worden, dienen deze met een indexatie te worden opgenomen.

Er is sprake van fundamenteel achterstallig onderhoud van het vastgoed bij WObv. Met het in dienst nemen van de nieuwe vastgoedmanager zijn aanvullende onderhoudsbehoeften in beeld gekomen die nu nog niet opgenomen zijn in het huidige Meerjarenonderhoudsplan (MJOP): zichtbare gebreken zijn niet geconstateerd in de onderliggende inspectierapporten. De hoeveelheid middelen die benodigd is om dit extra achterstallig onderhoud weg te werken, is momenteel onbekend. Een hernieuwde fysieke inventarisatie is nodig om het beeld ten aanzien van de kwaliteit van het bezit goed in kaart te brengen. Een inschatting van de extra kosten voor dit achterstallig onderhoud ontbreekt vooralsnog. Een nieuw MJOP opstellen kost naar schatting € 60.000.

3.4.4 Bijdrage waardering vastgoed aan bedrijfswaarde WObv

In de jaarrekening van WObv wordt een waarde toegekend aan het vastgoed à € 22,1 miljoen. Door diverse experts wordt aangegeven dat dit een bovengrens betreft. Er zijn twee gangbare taxatiemethoden: Bruto Aanvangsrendement/ Netto Aanvangsrendement (BAR/NAR) en Discounted Cash Flow (DCF). WObv past NAR toe en de meest recente taxatierapporten uit 2021 laten een waarde zien van € 23,5 miljoen voor alle vastgoed. Gelet op het bijzondere karakter van het vastgoed op Willemsoord, kan gesteld worden dat niet duidelijk is of BAR/NAR dan wel DCF een beter beeld geeft van de mogelijkheden. Het Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) beweert dat de traditionele vastgoedwaarderingmethoden, zoals BAR en NAR, zeker voordelen hebben, maar dat de DCF-methode bij grote investeringen en bij onzekere cashflows de voorkeur geniet. Wanneer het vastgoed gewaardeerd wordt tegen DCF, resulteert een substantieel lagere waarde.

Momenteel gelden substantieel hogere markttrentes dan enkele jaren geleden. In de BAR/NAR methode heeft dit een sterke impact op de waarde van het vastgoed. Door de hogere markttrentes op het moment zullen potentiële kopers een hoger rendement op hun investering vereisen dan enkele jaren geleden. Hiermee zal de taxatiewaarde conform de huidige methodieken gaan dalen. Gelet op de actuele omstandigheden kunnen we ervan uitgaan dat de huidige rendementsvereisten circa 1,5% hoger liggen dan voorheen. Hiermee daalt de opbrengst van de panden. Dit betekent een waardevermindering van circa € 2,0 miljoen. Dit zal tot uiting komen als verlies in de winst- en verliesrekening en tot een daling van het eigen vermogen (herwaarderingsreserve) in de balans.

De waardevermindering van de panden beïnvloedt echter niet de kaspositie van WObv, omdat men de panden niet op de markt verhandelt. Wanneer besloten zou worden om alle vastgoed in economisch eigendom van WObv te verkopen, was in 2019 de verwachting dat dit in totaal € 18,5 miljoen zou opleveren. Gelet op de hogere markttrentes van dit moment en de sterke focus op energiezuinig vastgoed, moet dit bedrag mogelijk met enkele miljoenen naar beneden bijgesteld worden. De verwachting daarmee is dat de solvabiliteit positief blijft, maar wel zal dalen als gevolg van verminderde waarde van het vastgoed. Conform de waarderingsgrondslagen moet eind 2024 het bezit van WObv opnieuw worden getaxeerd.

3.4.5 Bijdrage subsidies en andere geldstromen aan de exploitatie van SEDH en WObv

SEDH en WObv zijn in sterke mate afhankelijk van subsidies. Ze zijn echter niet voldoende in staat gebleken om externe subsidies aan te trekken, naast de bestaande subsidies vanuit de gemeente Den Helder. De organisatie is niet in staat gebleken om de professionalisering om te zetten in subsidiestroom zoals verondersteld in de businesscase behorende bij het 3-stappenplan. Om het erfgoed in stand te kunnen houden zijn deze subsidies wel van belang. De verwachtingen omtrent de toekomstige begrotingen, opgesteld ten tijde van de besluitvorming rondom samenvoeging, zijn op dit vlak niet waargemaakt. De realisaties op dit vlak lopen circa € 45.000 achter op de businesscase, waarbij met name opvalt dat men niet in staat is gebleken om grote bedragen aan SIM-



subsidie te verwerven. Verwacht werd een opbrengst van € 190.000. Architecten- en ingenieursadviesbureau Sweco is gevraagd de subsidieaanvragen te verzorgen. De kwaliteit van deze aanvragen is echter niet altijd voldoende gebleken voor toekenning.



4



4 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde feitelijke informatie verder uitgewerkt en getoetst. Knelpunten worden daarbij inzichtelijk gemaakt. Daarbij wordt evenals in het vorige hoofdstuk gewerkt met de indeling: governance, samenwerking, operationele aspecten en financiën.

4.1 Governance

Hierna wordt ingegaan op hoe de governance aansluit bij de gezamenlijke ambities en uitgangspunten zoals geformuleerd in het beleidsplan 2023. Vervolgens worden de doelstellingen en uitgangspunten zoals opgenomen in het Bedrijfsplan 2020 beoordeeld. Daarbij gaan we uit van de situatie in 2023. We betrekken hier ook de ontwikkeling in de bezoekersaantallen bij.

4.1.1 Aansluiting governance bij ambities en uitgangspunten beleidsplan 2023

De huidige situatie met betrekking tot de governance is niet voor de hand liggend, maar wel verklaarbaar uit het verleden. Deze opzet hangt samen met de keuze om het vastgoed onder te brengen in SEDH om maximaal te profiteren van subsidies en giften. Dit heeft echter niet gewerkt, stap 3 is nooit gezet. Hoewel niet voor de hand liggend, constateren we dat de huidige situatie werkbaar is, en op zichzelf aansluit bij de huidige ambities en doelstellingen. Bij eventueleerschikking van taken tussen WObv en SEDH, bijvoorbeeld als WObv zich concentreert op vastgoedbeheer en SEDH op activiteiten, is het denkbaar om ook het bestuur en toezicht daarop toe te snijden.

Reflectie op governance Zeebad Huisduinen bv

Zeebad Huisduinen is een besloten vennootschap. Het voordeel daarvan is dat verliezen compensabel zijn. Het exploitatiemodel van Zeebad Huisduinen bv lijkt echter structureel verlieslatend (structureel € 150.000 tekort) waardoor het belastingvoordeel dat kan ontstaan zich nimmer zal kapitaliseren. Fort Kijkduin en het AWC dat hier onderdeel van is, zijn namelijk beiden niet winstgevend. Bezoekersaantallen voor het AWC blijven sterk achter bij de veronderstellingen die gedaan zijn in de businesscase. In de toekomst zullen Fort Kijkduin en AWC ook niet winstgevend worden.

Om de tekorten te dekken, kan gedacht worden aan een exploitatiesubsidie, zoals te doen gebruikelijk voor instellingen met een cultureel en maatschappelijke functie. De gemeente Den Helder wenst echter alleen een exploitatiesubsidie aan te gaan met culturele instellingen zonder een winst oogmerk. Dit om problemen met staatssteunregelgeving te voorkomen. Voor de positie van Zeebad Huisduinen bv onder SEDH, lijkt in dit kader dan ook de stichtingsvorm logischer. Een alternatief is om de activiteiten in Zeebad Huisduinen bv direct onder te brengen in de Stichting Erfgoed en Zeebad Huisduinen bv op te heffen.

Reflectie op governance WObv

Eén van de redenen voor de oprichting van WObv is om een entiteit te creëren die op afstand kan opereren van de overheid en de politiek. Met deze afstand kan flexibeler worden ondernomen, vanuit een lange-termijnperspectief, transparant en zonder de inmenging van overheid en politiek. Wij begrijpen deze gedachte. Met name in Den Helder kan deze zeer dynamisch zijn. Er zijn veel partijen met een belang rondom Willemsoord en deze belangen zijn soms strijdig. De politiek heeft vooral een korte termijn focus, terwijl voor WObv juist, ook in het Uitwerkingsplan Stadshart, een langetermijnvisie geschetst is.



Uit deskresearch en interviews komt naar voren dat de gemeente Den Helder veel verschillende rollen vervult in relatie tot WObv: aandeelhouder, juridisch eigenaar van het merendeel van het onroerend goed, huurder, gebiedsontwikkelaar, financier en verstrekker van subsidies en vergunningen en als overheid in het algemeen.

Deze verschillende belangen komen ook tot uiting in relatie tot WObv, bijvoorbeeld in het geval van:

- De compensatie voor de lagere huurprijzen die maatschappelijke instellingen betalen aan WObv.
- De vergoeding die de Gemeente Den Helder betaalt aan WObv voor het beheren en onderhouden van de openbare ruimte à € 145.000 per jaar.

Het van groot belang dat de gemeente Den Helder (en de Helderse politiek) zich bewust is hiervan en om aantoonbaar transparant met deze rollen om te gaan en deze rollen niet door elkaar te laten lopen. Voor het efficiënt functioneren van WObv en SEDH is creëren transparantie en stabiliteit op dit vlak essentieel.

Reflectie op het toezicht

Momenteel bevinden WObv en SEDH zich in lastig vaarwater. Een belangrijke rol om hier doorheen te loodsen is daarbij weggelegd voor de RvC/RvT voor het toezicht/advies op het beleid en de algemene gang van zaken. Wij zien dat de RvC/RvT in de loop der jaren is gegroeid en dat de nodige expertise is toegevoegd. Wij vinden dat de aanwezige expertise voldoende is. Echter op het financiële vlak kan de expertise binnen de RvC/RvT verder worden versterkt, voor een beter toezicht, de tijdige onderkenning van problemen en de advisering. Sinds het samenvoegen van SEDH en WObv heeft het aan deze tijdige onderkenning van financiële problemen ontbroken. Ook de financiële expertise binnen de uitvoeringsorganisatie dient op peil te blijven. Dit moet ervoor zorgen dat er tijdig betrouwbare financiële informatie beschikbaar komt.

Reflectie op het doel om POM-status te behalen

Met de professionalisering van de organisatie is een start gemaakt, maar voor het verkrijgen van de POM- status is dit onvoldoende. Ook wordt aan de vereiste van financiële stabiliteit van een organisatie, die benodigd is voor een POM-status, niet voldaan. Bovendien bezitten de Stichting en WObv samen op het moment 18-19 monumenten. Dit is een onvoldoende aantal. Bovendien is het eigendom van de monumenten nooit naar één organisatie gegaan.

In de huidige governance structuur, met een scheiding tussen WObv en SEDH, is het niet mogelijk om stap 3 van het 3-stappenplan te zetten. Stap 3 zetten hield in dat dat SEDH alle vastgoed van WObv zou overnemen en daarover overdrachtsbelasting moet afdragen. De geschatte kosten hiervoor zijn enkele miljoenen. Daarnaast wordt Willemsoord hiermee nog verder op afstand gezet van de gemeente. De vraag is of dat wenselijk is gezien streven van de gemeente is om Willemsoord te ontwikkelen richting een “bruisend onderdeel van het stadshart”.

Voor het behalen van de POM-status is bovendien een grote mate van professionaliteit vereist en expertise die in huis moet zijn. Hoewel er een grote stap gemaakt is in de professionalisering van de organisatie, is deze expertise voor het behalen van een POM-status nog niet voldoende. Bovendien wordt er een bepaalde mate van financiële stabiliteit geëist van een partij die de POM-status aanvraagt, ook hieraan wordt op het moment niet voldaan. Panteia denkt daarmee dat het op eigen kracht bereiken van de POM-status moeilijk haalbaar is.

In het 3-stappenplan wordt aangegeven dat alle stappen afzonderlijk van elkaar ook een gunstig effect zouden hebben. Wij zien dit niet. Als dit al zo zou zijn dan zijn de voordelen zeer beperkt. Zelfs als stap 3 gezet zou worden, was het verkrijgen van een POM-status zeer onwaarschijnlijk – gelet op de geringe hoeveelheid monumenten die is ingebracht en het ontbreken van een financieel stabiele



organisatie. Zonder het zetten van stap 3 is het onmogelijk de POM-status te verkrijgen. De vraag is vervolgens of de kosten die gemaakt worden ten behoeve van professionalisering (stappen 1 & 2) opwegen tegen de baten.

De voorrangpositie die een POM-status biedt bij het aanvragen van subsidies lijkt beperkt. Uit nader onderzoek blijkt dat er meestal voldoende geld is voor alle partijen die een landelijke subsidie aanvragen. Wanneer de kwaliteit van de aanvraag op orde is, wordt dit verzoek meestal ingewilligd. De POM-status kan voordelen bieden bij het aanvragen van subsidies voor verduurzaming. Echter, partijen zonder POM-status kunnen ook aanspraak maken op deze subsidies maar zij staan wel achteraan in de rij bij de toekenning. Dat betekent dat de kansen om deze subsidie binnen te halen, anders dan bij SIM-subsidies, dan aanmerkelijk geringer zijn.

Reflectie op de taken van de erfgoedorganisatie(s)

Mede in dit licht kan ook opgemerkt worden dat de financiële en maatschappelijke taken die nu bij SEDH en WObv liggen, kunnen schuren. Vooral bij WObv lag er in het verleden behoorlijk wat druk om zwarte cijfers te schrijven, maar tegelijk wordt verwacht dat WObv de organisatie van bepaalde evenementen, zoals SAIL, ondersteunt en zorg draagt voor de openbare orde en veiligheid op het Willemsoord terrein. De mate waarin de governance aansluit is daarmee in onze ogen mede afhankelijk van de taken die wel/niet bij WObv en SEDH worden neergelegd.

Op dit moment bestaat er ook onduidelijkheid over de taken die bij SEDH en WObv liggen. Dat kan ertoe leiden dat de gemeente het beeld heeft dat een bepaalde taak door WObv/SEDH zou moeten worden uitgevoerd, terwijl zij daar een ander beeld bij hebben. In de ogen van Panteia is de huidige onduidelijkheid in de verdeling van taken hetgeen dat problemen veroorzaakt, niet de huidige governance structuur.

Reeds in het Fakton rapport wordt opgemerkt dat een aantal van de taken van Willemsoord mogelijk beter en efficiënter gedaan op een andere wijze uitgevoerd zouden kunnen worden. Daarbij gaat het onder andere om het beheer en onderhoud van kades, bruggen en sluizen. Het is merkwaardig dat deze assets in het beheer zijn bij een organisatie die ten doel het heeft het erfgoed te beheren en te exploiteren. De opgaven waarmee WObv momenteel geconfronteerd wordt, zijn niet te dragen door de organisatie en het is twijfelachtig of ook de gemeente deze kosten kan en wil dragen. Het gaat hierbij om twee elementen: (1) achterstallig onderhoud van beeldbepalende elementen op het Willemsoord-terrein zoals de kranen en de dokken van meer dan € 6 miljoen, en (2) de verduurzamingsopgave van het vastgoed met een geschatte kostenpost van € 18 miljoen.

Uiteindelijk moet de vraag zijn: welke taken dragen bij aan het doel van de organisaties, namelijk het beheer/verhuur van onroerende erfgoedobjecten en beheer/exploitatie van museaal erfgoed. In dit kader is Panteia van mening dat een aantal taken beter elders ondergebracht kunnen worden of kunnen worden afgebouwd, zoals:

- beheer van de buitenruimte, inclusief de natte gedeelten en de bruggen, zoals de toegangsbrug, nieuwe brug en pontjesbruggen;
- verantwoordelijkheid voor de openbare orde op het buitenterrein van Willemsoord;
- activiteiten rond het AWC, waarbij de tentoonstelling naar Kijkduin verplaatst kan worden.

Daarvoor zouden de statuten van WObv gewijzigd dienen te worden. In dat geval kan tevens de ontwikkelingsfunctie geschrapt worden uit de statuten (en uit de officiële naam van WObv).



4.1.2 Doelstellingen en uitgangspunten Bedrijfsplan 2020

Algemene reflectie

Het bedrijfsplan 2020 schetst het verhogen van de bezoekersaantallen voor Fort Kijkduin. Er wordt melding gemaakt van circa 40.000 bezoekers tot 2020 en de doelstelling is om dat te laten groeien naar 50.000 tot 55.000 bezoekers in de jaren daarna. De herontwikkeling van het Fort speelt hierbij een belangrijke rol. Fort Kijkduin dient een totaalconcept te worden met een museum, aquarium, museumcafé, -restaurant en -winkel en vergadermogelijkheden. Gesteld kan worden dat dit doel wel gehaald is anno 2023, ondanks de COVID-19 crisis. Alleen het restaurant ontbreekt nog.

Het bedrijfsplan 2020 spreekt ook over het AWC waar een eigentijdse presentatie te zien is over de Atlantikwall. De doelstellingen voor het AWC ten aanzien van de bezoekersaantallen (groeiend naar 11.000 per jaar) zijn niet gehaald. In 2022 bezochten plusminus 1.500 bezoekers het AWC. Het pand is anno 2023 op financieel vlak een blok aan het been van SEDH.

Financieel spreekt men van verhoogde publieksinkomsten bij Fort Kijkduin. Gelet op de financiële prestaties kan gesteld worden dat men er inderdaad in is geslaagd de omzet bij Fort Kijkduin te vergroten. Echter, dit heeft geleid tot een nog grotere verhoging van personeelskosten waardoor per saldo de exploitatiebaten van Fort Kijkduin verminderd zijn. Op de langere termijn zal het aantal bezoekers niet verder stijgen dan het huidige (2023) bezoekersaantal van circa 60.000 bezoekers per jaar, waardoor de verhoging van de personeelskosten niet in verhouding staat tot de omzetgroei.

Het bedrijfsplan 2020 zegt over Willemsoord dat men de panden zal blijven verhuren en verhuurders zal blijven faciliteren. Het gebied wordt op jaarbasis door 700.000 mensen bezocht. Door nieuwe functies te huisvesten, zoals het stadhuis, zal dit verder toenemen. Deze doelstellingen zijn weinig concreet maar gelet op het huurdersbestand kan gesteld worden dat men in de doelstelling is geslaagd. Wel valt op dat de relatie tussen WObv en diverse huurders is verslechterd als gevolg van de gestegen energielasten, achterstallig onderhoud en verschil van inzicht tussen WObv en huurders over de diensten die WObv voor hen dient uit te voeren.

De begroting uit het Bedrijfsplan 2020 is niet geheel realistisch gebleken – baten bleken licht overschat, kosten licht onderschat. Deels komt dit door een te optimistische kijk op de zaken, deels door niet te voorziene externe omstandigheden zoals de COVID-19 crisis en hoge energieprijzen. De huurinkomsten blijven iets achter en dat geldt ook voor de overige bedrijfsopbrengsten en de ontvangsten uit subsidies. Daar tegenover staan structureel hogere bedrijfskosten (energie) en personeelskosten. Daardoor draait men niet, zoals verwacht in het Bedrijfsplan 2020, positief met een verwacht resultaat van € 44.000 over 2022 voor de combinatie van WObv en SEDH. Het resultaat is juist enkele tonnen negatief. Ook voor de opvolgende jaren zal het resultaat naar verwachting negatief zijn.



Samenvattend overzicht

In het onderstaande overzicht zijn de doelen uit het Bedrijfsplan 2020 opgenomen, met daarbij de reflectie van Panteia.

Tabel 1 Doelen uit het bedrijfsplan 2020 en reflectie Panteia

Doel	Oordeel	Beoordeling
Krachtige organisatie, professioneel en efficiënt georganiseerd		Niet gelukt. De essentiële functie van vastgoedmanager is recent pas ingevuld. Er is een interim-financieel medewerker die orde op zaken gesteld. Men opereert niet krachtig.
Eén backoffice (alle personeel bij één werkgever, met uniforme arbeidsvoorwaarden)		Stap 2 is gezet. Alle personeel is sinds 2022 over naar de nieuwe organisatie. Het heeft langer geduurd dan verwacht maar het is gelukt. Daarmee kan gesteld worden dat dit doel uit het bedrijfsplan 2020 is gehaald.
Volledige focus op beheer en behoud van het erfgoed van de Stelling		Dit is niet gelukt, mede door de financiële problemen. De hoeveelheid achterstallig onderhoud bij de forten is niet afgenomen. Op Willemsoord doen zich ook achterstanden voor.
Tevens gericht op het bevorderen van functioneel gebruik d.m.v. verhuur van objecten		Sinds de samenvoeging zijn er nauwelijks extra verhuurders bijgekomen, met name bij de objecten die SEDH in het beheer heeft. Er hebben mutaties plaatsgevonden in het huurdersbestand op Willemsoord.
Bijdragend aan herontwikkeling en herbestemming van de monumenten		Er heeft geen herontwikkeling of herbestemming plaatsgevonden van de forten die bij SEDH in het beheer zijn. Daarmee zijn Fort Oostoever en Fort Dirksz Admiraal momenteel 'assets' waarmee weinig mogelijk is.
Herontwikkeling van Fort Kijkduin als 'totaalconcept'		De herontwikkeling van Fort Kijkduin is in gang gezet. De werkzaamheden lopen en zijn nog niet af. Door de herontwikkeling moet het fort aantrekkelijker worden om te bezoeken en moeten de commerciële mogelijkheden van het fort toenemen.
Voor Fort Kijkduin zullen meer bezoekers worden aangetrokken		De bezoekersaantallen bij Fort Kijkduin zijn in jaren nooit zo hoog geweest. Ook zijn de entreegelden naar een hoger niveau gebracht waardoor de omzet uit tickets is toegenomen.
Al het erfgoed zal toegankelijk worden gemaakt voor een breed publiek		Een deel van het erfgoed is momenteel niet of nauwelijks toegankelijk voor het brede publiek. Hierbij gaat het met name om het erfgoed dat in beheer is bij SEDH. Er hebben geen ontwikkelingen plaatsgevonden.
Marketing van de Stelling is belangrijk (als 'landmark' neerzetten)		Het marketingplan is in ontwikkeling. Deze actie loopt maar er is nog niet voldoende resultaat, dit blijft achter.
Het 'verhaal van Den Helder' zal als eenheid worden gepromoot		Men heeft positieve recensies verkregen naar aanleiding van 'Den Helder, de meest gebombardeerde stad van Nederland'. Dit is een verhaal dat bijdraagt.
Inzetten op rijks- en provinciale subsidies		Op het gebied van subsidievererving blijft de realisatie sterk achter bij de verwachtingen. Met name het clusteren van een aanvraag voor SIM-subsidies op Willemsoord heeft geleid tot een onnodige afwijzing – aanvragen worden namelijk beoordeeld op volgorde van grootte.
Verkrijgen van de POM-status		De POM-status verkrijgen is zoals reeds vermeld zeer lastig. Niet alleen heeft de Stichting te weinig Rijksmonumenten in het beheer, ook is er onduidelijkheid over het eigendom. Daarnaast is de opgebouwde professionaliteit nog niet voldoende en is de organisatie op financieel vlak nog niet stabiel.

Doel	Oordeel	Beoordeling
Opstellen van een marketingplan		Er wordt gewerkt aan een marketingplan. Dit is echter nog niet af. Hiermee loopt men achter op de planning.
Samenwerking met vergelijkbare erfgoedcomplexen		Op dit vlak zijn helemaal geen stappen gezet. Panteia betwijfelt of dit ook de focus zou moeten zijn.
Informatievoorziening aan de bezoekers van de Willemsoord		Er is op Willemsoord een informatiepunt waar bezoekers terecht kunnen met vragen. Panteia betwijfelt of dit één van de taken van de Stichting zou moeten zijn.
Toevoegen van overnachtingsmogelijkheid (2 appartementen) aan het AWC		Dit is nog altijd niet gerealiseerd en het AWC is een blok aan het been van SEDH. Gesprekken hierover zijn gestaakt en BOEi probeert dit nu zelfstandig van de grond te krijgen. Het AWC is niet succesvol gebleken.
Betrekken van de diverse forten en bunkers bij het verhaal van de Stelling.		Er is weinig ondernomen op dit vlak. De Forten Westoever, Oostoever en Dirksz Admiraal hebben weinig waarde voor het bredere publiek.
Koesteren van vrijwilligers en medewerkers		Er is weinig verloop geweest onder het personeel. In dat licht bezien kan gesteld worden dat deze actie deels gelukt is.
Realiseren van een gezonde exploitatie van de stichting		SEDH kent exploitatieverliezen en ook bij WO bv zijn er zorgen. Voor Zeebad Huisduinen bv geldt dat de schulden groter zijn dan de waarde van de bezittingen. Hoewel oorzaken deels extern liggen (energie, COVID19) is dit onder de huidige omstandigheden een onmogelijke opgave.

Bron: Panteia

4.2 Samenwerking

Hierna wordt ingegaan op de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden tussen SEDH en WO bv aan de ene kant en de gemeente Den Helder en Zeestad cv/bv als ontwikkelorganisatie aan de andere kant. Er wordt beoordeeld of deze taakverdeling voldoet.

4.2.1 Verdeling taken en verantwoordelijkheden

De huidige verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen enerzijds SEDH en WO bv, en anderzijds de gemeente en de aan de gemeente verbonden ontwikkelorganisatie Zeestad cv/bv voldoet niet. Dit vinden al deze partijen. Scheidslijnen tussen de organisaties zijn onduidelijk. Hieronder worden de knelpunten zoals Panteia ze identificeert per partij ten opzichte van SEDH en WO bv besproken. Eventuele nieuwe afspraken over taken en verantwoordelijkheden dienen in samenwerkingsovereenkomsten tussen de verschillende partijen te worden vastgelegd. Overigens is een erfpachtovereenkomst niet een gebruikelijke manier om taken zoals marketing vast te leggen.

Gemeente Den Helder

Voor WO bv betekent dit richting de gemeente dat er meer duidelijkheid moet komen over de verantwoordelijkheid voor de openbare orde en veiligheid, en daarnaast hoe om te gaan met evenementen. Al in 2008 constateerde Fakton dat er een spanningsveld bestaat tussen de maatschappelijke en de financiële doeleinden van WO bv. Dit betekent dat enerzijds de gemeente zich geremd voelt in haar streven om van Willemsoord een "bruisend onderdeel van het stadshart" te maken. Van de kant van WO bv wordt juist opgemerkt dat bijvoorbeeld het handhaven van de

openbare orde en veiligheid een te zware belasting vormt voor de stichting. Deze situatie duurt door tot op de dag van vandaag en vraagt om een oplossing.

Bovendien wordt er in de organisatie van evenementen op Willemsoord van WObv verwacht dat zij bepaalde taken op zich nemen. Hiervoor is de organisatie niet uitgerust. Panteia betwijfelt of dit een taak is die neergelegd zou moeten worden bij een organisatie die in hoofdzaak verantwoordelijk is voor het beheren en exploiteren van erfgoed. De organisatie van evenementen vraagt namelijk een ander soort inzet en vaardigheden van mensen.

Zeestad cv/bv

De ontwikkeltaak die bij WObv nog in de naam zit, ligt in praktijk eigenlijk voornamelijk bij Zeestad cv/bv. Tussen WObv en Zeestad cv/bv is de relatie niet per se onduidelijk, maar is de gekozen constructie niet doelmatig als het gaat om oplevering, beheer en onderhoud van de te ontwikkelen panden. Men hoeft niet naar elkaar te luisteren en dat gebeurt in de praktijk ook niet.

De gemeente Den Helder is opdrachtgever en stelt daarmee de budgettaire kaders voor projecten. De opdrachtnemer is Zeestad, zij ontwikkelen projecten. Dit ontwikkelen gebeurt sterk gestuurd op budget. Uiteindelijk krijgt WObv de gebouwen, die op Willemsoord ontwikkeld worden, in beheer. WObv zit vaak wel aan tafel in het bouwteam en geeft haar mening over keuzes, maar daar hoeft Zeestad cv/bv niet naar te luisteren, WObv is namelijk niet de opdrachtgever. De problemen die tijdens de exploitatie van het gebouw naar voren komen, komen vervolgens bij WObv te liggen.

Uiteindelijk wint niemand in deze constructie, omdat de tekorten van WObv uiteindelijk op het bord van de gemeente Den Helder terecht komen. Dan is een project weliswaar binnen budget uitgevoerd, maar de kosten tijdens gebruik kunnen door bepaalde ongunstige keuzes vele malen hoger uitvallen. De indruk is dat Zeestad cv/bv en WObv onvoldoende noodzaak hebben om naar elkaar te luisteren in de huidige relatie. Ook de gemeente stuurt niet op lange termijn instandhoudingskosten, maar voornamelijk op het binnen budget realiseren van projecten. De gemeente Den Helder zou bij deze situaties in dienen te grijpen, omdat uiteindelijk het belang van de gemeente in het geding is.

Uit de interviews blijkt dat vaak gewezen wordt op een gebrek aan adequaat en tijdig reageren. Opvallend daarbij is dat dit gedaan wordt door alle betrokken partijen en dat dan vaak naar anderen wordt. Dit zorgde ervoor dat er niet werd ingegrepen of te laat of onvoldoende wanneer zaken minder gingen.

Citymarketing

In principe lijkt de samenwerking tussen SEDH en de Stichting Citymarketing goed te verlopen. Het is echter niet altijd duidelijk waar de organisatorische scheidslijnen lopen. Citymarketing richt zich op bredere doelen: wonen, werken en vrije tijd in de gemeente Den Helder terwijl SEDH zich meer richt op de marketing van het Zeebad Huisduinen bv, de Stelling van Den Helder en het erfgoed. Echter, daar waar het gaat om evenementen (vrije tijd) is er een duidelijke overlap, die vooral de activiteiten op Willemsoord raken.

Deze overlap wordt ook geïllustreerd doordat er medewerkers zijn die werken voor beide organisaties. Men kan zich afvragen of het efficiënt is om de marketing, en dan vooral de externe marketing, in twee verschillende organisaties onder te brengen.

Koninklijke Marine

Op de meeste gebieden bestaat op dit moment niet echt samenwerking tussen de Koninklijke Marine en SEDH/WObv en uit interviews wordt ook duidelijk dat daar waarschijnlijk weinig in zal veranderen de komende jaren. Daartoe verschilt de tijdschorsing met betrekking tot besluitvorming rond erfgoedplannen te veel: wat lange termijn is voor SEDH/WObv wordt binnen de Koninklijke Marine als korte termijn gezien. Beslissingen worden over een geheel ander tijdschaal genomen.



Op het gebied van marketing kan echter wel meer samen opgetrokken worden. Het Marine museum is een grote publiekstrekker en samen optrekken zou ook meer bezoekers voor Willemsoord en Fort Kijkduin kunnen betekenen. Het is echter de vraag of hierin de synergie vinden een taak is voor SEDH/WObv of voor Citymarketing. Citymarketing heeft namelijk het doel de stad als Den Helder als geheel op de kaart te zetten en te promoten.

BOEi

Er wordt op een aantal vlakken met BOEi samengewerkt en gebruik gemaakt van de expertise die BOEi in huis heeft. Op het gebied van het aanvragen van subsidies en advies over het onderhoud van bepaalde monumenten werkt dit goed en is deze samenwerking een mooie toevoeging voor SEDH/WObv.

Daarnaast huurt SEDH het AWC van BOEi. Het AWC is door Zeestad cv/bv ontwikkeld, maar is eigendom van BOEi. Het is de vraag of het AWC en de tentoonstelling hier voldoende bijdraagt aan het vertellen van het complete verhaal van het erfgoed. Momenteel is deze activiteit, mede door het beperkte aantal bezoekers, verlieslatend. Zoals ook in het beleidsplan van SEDH/WObv gesuggereerd wordt, zou de tentoonstelling uit het AWC ook ondergebracht kunnen worden in het Fort Kijkduin, na enige aanpassingen.

4.3 Operationele aspecten

Hieronder wordt ingegaan op de bemensing bij SEDH en WObv om de taken uit te voeren, en beoordelen we of deze volstaat.

4.3.1 Bemensing SEDH en WObv

Er sprake van een breed palet aan functies. WObv en SEDH kennen de volgende taken:

- In beheer nemen van erfgoedpanden en het vervolgens beheren en onderhouden van erfgoedpanden;
- Marketing en sales in de zin van het aantrekken van bezoekers en de exploitatie van erfgoed zoals de forten en andere erfgoedobjecten;
- Marketing en sales in de zin van het aantrekken van huurders en de exploitatie van vastgoed;
- Bemensen informatiecentrum op Willemsoord;
- Beheer en beveiliging van openbare ruimte.
- Faciliteren van evenementen

SEDH en WObv voeren nu te veel taken uit in relatie tot de personele en financiële middelen. Bovendien is er sprake van te veel versnippering voor een doelmatige organisatie. Er is ook capaciteitsgebrek om alle taken naar behoren uit te voeren waar Willemsoord/de Stichting momenteel voor aan de lat staan. Met name op piekmomenten (zoals events als SAIL) trekt dit een zware wissel op de organisatie. Op dit moment volstaat de bemensing niet om al deze taken uit te voeren. Of de organisatie moet groeien, of de veelheid aan taken moet worden teruggebracht.

Meer in detail kan over de huidige taken het volgende worden opgemerkt:

- Het beheren van de erfgoedpanden is een kerntaak van SEDH en WObv en moet, als de gemeente invloed wil houden op al dit erfgoed zonder het zelf te organiseren, een taak blijven van deze organisaties.
- Zoals eerder aangegeven bij het onderdeel over samenwerking is de scheidslijn rond taken en verantwoordelijkheden bij marketing en sales niet altijd even duidelijk. Daarbij gaat het om de taken die door SEDH worden opgepakt en de taken die door Citymarketing worden opgepakt, met name als het gaat om aantrekken van bezoekers. Voor het aantrekken van huurders moet de partij die de panden beheert en exploiteert in onze ogen inderdaad verantwoordelijk zijn voor



de marketing en sales hiervan. Daarnaast draagt SEDH/WObv nog zorg voor het informatiecentrum. Dit draagt niet bij aan de doelstellingen van WObv.

- Het beheren en de beveiliging van de openbare ruimte wordt door velen gezien als een “vreemde eend in de bijt” van het takenpakket van WObv/ de Stichting. Er zijn een aantal medewerkers van de Stichting via WObv actief op dit gebied, waarmee jaarlijks aanzienlijke kosten zijn gemoeid. Het is daarbij niet zozeer de vraag of dergelijke taken gedaan moeten worden of niet, het is meer de vraag of deze tot het takenpakket van Willemsoord/de Stichting zouden moeten behoren.

Recent is een vastgoedmanager aangetreden. Daarnaast worden een aantal functies bekleed via inhuur, zoals financiën, HR en juridische zaken. De inhuur op HR en juridische zaken is structureel. De werklast is hier onvoldoende om een vaste kracht hiervoor aan te nemen. Op financiën is de inhuur tijdelijk, vanwege het vertrek van de vaste medewerker. Het is noodzakelijk deze financiële expertise op de langere termijn te borgen in de organisatie.

Belangrijk om ons te realiseren is dat de bemensing van SEDH en WObv op dit moment ten aanzien van administratieve functies aan de zware kant is. Dit vindt zijn oorsprong in inefficiënte processen en systemen die eigenlijk opnieuw ingericht zouden moeten worden. Een dergelijke nieuwe administratieve inrichting kan de processen vereenvoudigen en leiden tot minder inzet van personeel. Dit komt in het bijzonder tot uiting bij de energieadministratie van WObv, die momenteel niet kan worden uitgevoerd door gebrek aan systemen. Om dit alles op te lossen, is een eenmalige investering om de processen opnieuw in te regelen.

Voor WObv/SEDH geldt dat alle benodigde expertise voor het uitoefenen van de kerntaken in principe aanwezig is, behalve de noodzakelijke kritische massa aan erfgoedexpertise die benodigd zou zijn voor het verkrijgen van de POM-status. Dat wil niet zeggen dat de POM-status met het aannemen van extra personeel binnen bereik is – dit is, zoals eerder aangegeven, nog een hele lange (en mogelijk zelfs doodlopende) weg.

Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk worden vrijwilligers ingezet voor de activiteiten rond het erfgoed, o.a. voor het doen van rondleidingen. De vrijwilligers vervullen daarmee een belangrijke functie in het toegankelijk maken van het erfgoed. Zij maken het mogelijk dat het erfgoed ook beleefd kan worden, waar dit via professionele krachten te kostbaar zou zijn. Door het betrekken van de vrijwilligers wordt ook een maatschappelijk actief leven bevorderd. In contacten met vrijwilligers, geïnitieerd via het Open Locket, wordt aangegeven dat belang gehecht wordt aan duidelijke communicatie over wat er kan en niet kan met de beschikbare financiële middelen. Daarnaast is het van groot belang om ook waardering voor de inzet van de vrijwilligers te laten blijken.

Reflectie op het niveau van personeelskosten

In 2022 betaalde SEDH/WObv in totaal € 614.000 aan brutolonen. Panteia schat in dat wanneer alle taken door gemeentelijke medewerkers worden uitgevoerd en, de salariskosten gemiddeld € 654.000 zouden bedragen op basis van de inschaling van de medewerkers en de loonschalen conform gemeente-cao. Hierbij hoort een bandbreedte van € 480.000 tot € 855.000, afhankelijk van welke schaal er gekozen wordt (hoog/laag) en de trede (hoog/laag). Zie ook Bijlage 1. Het hier om globale schattingen. De verschillen tussen de huidige salarissen en de analyse van de kosten voor deze taken in gemeentelijke schalen is niet significant, mede gelet op de bandbreedten. Panteia concludeert dat de huidige beloning voor het personeel reëel lijkt.

4.4 Financiën

Hieronder wordt ingegaan op de financiën. Daarbij wordt beoordeeld:

- Hoe de strategie uit het Bedrijfsplan 2020 zich verhoudt tot de recente exploitatieprognoses en risico's.



- Of er in de meerjarige (exploitatie) begrotingen voldoende ruimte is om de komende 20 jaar het onderhoud aan het erfgoed te kunnen bekostigen.
- Hoe de financiële situatie zich ontwikkelt over een periode van 10 jaar vooruit (2024-2034), rekening houdend met de vooruitzichten t.a.v. het werkkapitaal, kasstromen en financieringslasten van de ondernemingen
- In welke mate de waardering van het vastgoed de komende jaren bijdraagt aan de bedrijfswaarde van WO bv, in relatie tot de verhuurmogelijkheden en de taxatiewaarde ervan. En wat dit betekent voor (toekomstige) vermogens en financieringspositie.
- Hoe de subsidies en andere geldstromen zich verhouden tot de toekomstige exploitatie van SEDH en WO bv.

4.4.1 Verhouding strategie Bedrijfsplan tot recente exploitatieprognoses en risico's

Het 3-stappenplan omvat een sluitende businesscase voor de nieuwe erfgoedorganisatie. Dat wil zeggen dat de baten en de lasten met elkaar in evenwicht waren. Uit analyse van alle financiële stukken is gebleken dat dat niet geval geweest is, en naar de toekomst ook nooit het geval kan zijn. Belangrijk om daarbij te constateren is dat de initiële businesscase niet per sé slecht is geweest, maar wel uitging van de meest rooskleurige scenario's op alle vlakken. Er is geen sprake geweest van een sterke onder- of overschatting van diverse posten, er is wel te weinig oog geweest voor risico's en tegenvallers.

Een vergelijking van de begroting conform businesscase 2022 en de realisatie in 2022 maakt inzichtelijk dat:

- Aan inkomstzijde:
 - De realisatie in totaal € 85.000 achterblijft ten opzichte van de verwachting.
 - De huurinkomsten achterblijven bij de verwachting, wat resulteert in een verschil van € 70.000 negatief ten opzichte van de businesscase.
 - Overige inkomsten (entreegelden fort) daarentegen iets hoger liggen dan verwacht, wat resulteert in een plus van € 30.000 ten opzichte van de businesscase.
 - Overige overheidsbijdragen en dan vooral de subsidies lager liggen dan verwacht (50.000 negatief). Het verschil wordt vooral verklaard door een lagere bijdrage uit SIM-subsidies. Daar waar € 190.000 verwacht werd, is € 50.000 gerealiseerd.
- Aan uitgavenkant:
 - Er vooral meer uitgegeven wordt aan personeelskosten dan verwacht: € 70.000 extra.
 - Aan de kant van de operationele kosten twee effecten door elkaar heen spelen: stijgende lasten ten gevolge van de energiecrisis en bezuinigingen op niet-direct noodzakelijk onderhoud aan het vastgoed. Hierdoor is het niet mogelijk aan te geven in welke mate er afwijkingen zijn op het onderhoudsbudget.

In plaats van een nul-resultaat, is het gezamenlijk resultaat van WO bv en SEDH daarmee € 150.000 negatief (in 2022). Belangrijke nuanceringen hierbij zijn: allereerst de invloed van COVID-19 (lagere bezoekersaantallen, negatieve bijdrage aan resultaat Zeebad Huisduinen bv), hogere energiekosten en een extreem krappe arbeidsmarkt. Dit neemt echter niet weg dat de organisatie op het vlak van het binnenhalen van externe subsidies de verwachtingen niet heeft kunnen waarmaken. Ook als dit wel gelukt was, had men over de drie organisaties (WO bv, SEDH, Zeebad Huisduinen bv) geen positief resultaat gehad.

4.4.2 Erfgoed onderhoudsruimte in meerjarige (exploitatie) begrotingen komende 20 jaar

De meerjarige (exploitatie) begrotingen van SEDH en WO bv bieden onvoldoende ruimte om de komende 20 jaar het onderhoud aan het erfgoed te kunnen bekostigen. Dit blijkt uit een analyse van de onderhoudsbehoefte op basis van het vigerende MJOP – dit dient echter te worden gezien als een onderhoudsgrens doordat er nog aanvullende gebreken geconstateerd zijn. Op basis van dit MJOP kan het volgende verondersteld worden:



Er is een jaarlijks een tekort van € 800.000 tot zelfs 1,8 à € 1,9 miljoen tekort bij WO bv in de periode 2024-2028. Voor de periode 2029-2044 kan een gemiddeld tekort verwacht van € 400.000 op jaarbasis. SEDH zal bij gelijkblijvende inkomsten en personeelslasten een negatief resultaat behalen van circa € 150.000 negatief in de eerste vijf jaar en voor de 15 navolgende jaren een nul-resultaat (om-en-nabij), wanneer de huidige onderhoudsachterstanden zijn ingelopen.

Een belangrijke reflectie op het initiële 3-stappenplan is dat de businesscase veronderstelt dat de financiële administratie van beide organisaties samengevoegd wordt. Hierbij wordt impliciet duidelijk gemaakt dat winsten bij WO bv kunnen worden aangewend om exploitatieverliezen bij SEDH en Zeebad Huisduinen bv af te dekken. Dit blijkt echter niet mogelijk omdat stap 3 niet gezet is, en omdat WO bv door de toegenomen energiekosten en de hoge kosten door de grote onderhoudsopgaven als organisatie niet winstgevend is.

4.4.3 Ontwikkeling van de financiële situatie over een periode van 10 jaar (2024-2034)

Op basis van de vooruitzichten ten aanzien van het werkkapitaal, kasstromen en financieringslasten van de ondernemingen ontwikkelt de financiële situatie zich negatief over een periode van 10 jaar (2024-2034). Op dit moment geldt voor alle organisaties dat de waarde van de schulden die van de bezittingen overtreft. WO bv heeft voldoende kaspositie en voldoende inkomsten om het nog enige tijd vol te houden, maar dit zal leiden achterstallig onderhoud en geen verduurzaming van de panden en daarmee op termijn, minder aantrekkelijk vastgoed, leegstand en/of verminderde huurinkomsten.

Gelet op de exploitatietekorten is de verwachting dat SEDH en Zeebad Huisduinen bv, zonder extra subsidiering, al in 2024 failliet zullen gaan. De meerjarige exploitatiebegrotingen zullen in de komende 20 jaar naar verwachting geen positieve resultaten laten zien. Niet voor WO bv, niet voor SEDH en ook niet voor Zeebad Huisduinen bv. In de situatie anno 2023 kan gesteld worden dat WO bv in staat geacht mag worden om hooguit een nul-resultaat (om-en-nabij) te draaien en dat de verliezen bij Zeebad Huisduinen bv en SEDH tezamen ordegrrootte € 350.000 zullen bedragen. Er is geen enkele aanleiding om te veronderstellen dat deze resultaten in de verdere toekomst zullen verbeteren; er is echter wel aanleiding om aan te nemen dat de resultaten zullen verslechteren.

Zowel bij het vastgoed van WO bv als bij het vastgoed van SEDH zijn er grote onderhoudsopgaven. Deze lichten worden hieronder toegelicht:

- Voor WO bv kan deze voor de komende 5 jaar worden gespecificeerd op € 1,4 miljoen aan planmatig onderhoud per jaar voor het vastgoed en aanvullend nog eens een totaal van € 5,7 miljoen voor de bijzondere objecten (kranen en dokken). Uit de normale exploitatie kan voor circa € 600.000 aan lasten voor planmatig onderhoud worden besteed. Nadien bedragen de gemiddelde onderhoudskosten per jaar ongeveer € 1,0 miljoen (periode 2029-2044, prijspeil 2022). Ook is er een urgente verduurzamingsopgave waarvoor geen dekking is.
- Voor SEDH geldt dat het vastgoed dat zij beheert in slechte staat is. Dit blijkt uit taxatierapporten die zijn opgesteld ten tijde van de samenvoeging. Gesteld wordt dat er sprake is van achterstallig onderhoud à € 1,4 miljoen (prijspeil 2020) bij de forten Dirksz Admiraal, Oostoever en Westoever. De gemiddelde onderhoudskosten voor alle objecten in beheer bij SEDH bedragen € 550.000 voor de eerste vijf jaar en € 300.000 voor de jaren daarna.

Aan inkomstenkant zien we het volgende beeld:

- Voor WO bv bestaan de inkomsten vooral uit huurinkomsten. Deze zijn in de periode 2016-2022, inclusief huurcompensatie van de gemeente Den Helder, stabiel op circa € 2,0 miljoen per jaar. Er hoeft voor de komende jaren, gelet op de matige onderhoudstoestand, de krimpende economie en de slechte isolatie van de panden geen noemenswaardige groei van inkomsten verwacht te worden. Wel bestaat er discussie over de huur die De Kampanje betaalt; vanuit

economisch en maatschappelijk oogpunt wordt gesteld dat deze substantieel lager zou moeten zijn dan het bedrag dat WO bv nu ontvangt. Mocht hier een correctie op plaats vinden dan heeft dit negatieve consequenties voor het vermogen van WO bv.

- De inkomsten van SEDH bestaan huurinkomsten, taakgerichte subsidies vanuit de gemeente Den Helder en entreegelden (en horeca) bij Zeebad Huisduinen bv. Op basis van analyse van de jaarrekeningen kan worden dat deze inkomsten ten hoogste € 1,2 miljoen per jaar zullen bedragen.

Qua resultaat is de verwachting als volgt:

- WO bv komt in de periode 2024-2028 gemiddeld € 800.000 tot zelfs 1,8 à € 1,9 miljoen tekort. Voor de periode 2029-2044 kan een gemiddeld tekort verwacht van € 400.000 op jaarbasis. De tekorten komen voornamelijk door een grotere onderhoudsopgave.
- SEDH zal bij gelijkblijvende inkomsten en personeelslasten een negatief resultaat behalen van € 150.000 negatief in de eerste vijf jaar en voor de 15 navolgende jaren een nul-resultaat (om-en-nabij). Voor het Zeebad Huisduinen bv resteert een jaarlijks exploitatietekort van orde grootte € 235.000 wat aanvullend nog ten laste komt van SEDH.

De onderstaande tabel toont de begroting voor de organisaties WO bv, SEDH en Zeebad Huisduinen voor het jaar 2024. Deze begroting is gebaseerd op cijfers die medio oktober in het onderzoek aan Panteia ter beschikking gesteld zijn, en bevat daarnaast al het benodigde onderhoud conform MJOP. Het bedrag is opgebouwd uit € 1.290.000 aan planmatig onderhoud van de gebouwen en terreinen, € 70.000 aan dagelijks onderhoud en klachtenafhandeling en € 180.000 aan begeleidingskosten en storingsdienst. Onderhoudskosten voor de bijzondere objecten (dokken, kranen) zijn niet meegenomen.

Tabel 2 Prognose begroting 2024-2028 per onderdeel en als totaal, gebaseerd op begrotingscijfers die in oktober 2023 verstrekt zijn

	Huidige situatie	WO bv	SEDH	Zeebad
Baten	3435	2340	570	525
Huurinkomsten	2085	1975	110	0
Subsidie	795	335	460	0
<i>Waarvan Gemeente Den Helder</i>	680	310	270	0
<i>Waarvan overig</i>	215	25	190	0
Exploitatie	555	30	0	525
Kosten	4937	3427	750	760
Onderhoud*	2026	1545	481	0
Personeel	1065	600	130	335
Algemene kosten	871	637	129	105
Exploitatiekosten	730	645	10	75
Huisvesting	245	0	0	245
Resultaat	-1502	-1087	-180	-235

* Hierbij wordt de volledige onderhoudsbehoefte ingevuld, en niet de onderhoudsbehoefte die vanuit de exploitatie gedekt kan worden.

Bron: Panteia



Bij een ongewijzigd beeld, kan een tekort verwacht worden van in totaal ordegrrootte € 1,4 tot € 2,5 miljoen per jaar in de komende vijf jaar en nadien, voor de komende vijftien jaar, tekorten à € 635.000 per jaar. Over 20 jaar bezien bedragen de tekorten bij de huidige exploitatie € 16 tot 22 miljoen. De tekorten ontstaan vooral doordat de hoge onderhoudskosten voor het erfgoed niet gedekt kunnen worden uit de exploitatie. Daarnaast maakt de organisatie veel personeelskosten.

4.4.4 Bijdrage waardering van het vastgoed aan de bedrijfswaarde van WObv

De bijdrage van de waardering van het vastgoed aan de bedrijfswaarde van WObv zal zich de komende jaren negatief ontwikkelen. Dit hangt samen met de stijgende rentes en daardoor de verwachte beleggingsrendementen op vastgoed. Hierdoor is de verwachting dat de waardering van het vastgoed dat WObv in economisch eigendom heeft, substantieel zal dalen. Dit heeft een negatieve impact op de (toekomstige) vermogens en financieringspositie. Aanvullend dragen het achterstallig onderhoud en grote opgave ten aanzien van verduurzaming negatief bij aan de taxatiewaarde en de verhuurmogelijkheden van het vastgoed.

De bedrijfswaarde van WObv is nihil. Het bedrijf staat voor grote investeringen in verduurzaming en een zeer grote onderhoudsopgave, maar beschikt over een grote schuldenlast en een beperkte kaspositie. Het is niet mogelijk om de kosten terug te verdienen in de exploitatie. Gelet op macro-economische omstandigheden, stijgende marktrentes en een mogelijke recessie, kan gesteld worden dat de waarde van de activa van WObv de komende jaren zal teruglopen. Dit leidt tot boekverliezen en daarmee een verliesgevende exploitatie – maar niet tot een teruglopende kaspositie.

WObv is gelet op de verminderde waarde van de activa, de reeds bestaande schuldenlast en de beperkte solvabiliteit niet in staat om meer externe financiering te verkrijgen, laat staan de kosten (marktrentes) voor externe financiering te kunnen bekostigen. Zonder maatregelen kan WObv uitsluitend de panden blijven beheren; noodzakelijke investeringen kunnen niet gedaan worden. Dit leidt tot een minder aantrekkelijke vastgoedpositie, grotere kans op leegstand en daarmee minder huurinkomsten.

Samenvattend kan op basis van het bovenstaande gesteld worden dat de de schuldenpositie en de beperkte winsten maken dat WObv door externe financiers niet als kredietwaardig gezien wordt. Hierdoor is de financieringspositie slecht. Investeringen in verduurzaming kunnen niet gedaan worden vanuit de exploitatie en vreemd vermogen kan niet worden aangetrokken voor dit doeleinde.

4.4.5 Subsidies en andere geldstromen in relatie tot de toekomstige exploitatie van SEDH en WObv

De verwachting is dat de huurinkomsten en entreegelden niet in gelijke mate zullen meegroeien met de uitgaven aan onderhoud en de organisatie. Hierdoor wordt de organisatie in de toekomst steeds meer afhankelijk van externe subsidies. Momenteel blijven externe subsidiemogelijkheden voor de instandhouding van het erfgoed echter deels onbenut. Wel dient daarbij aangetekend te worden dat hiermee de bekostiging van de instandhouding slechts deels kan worden afgedekt.



5



5 Advies

Dit hoofdstuk bevat de adviezen. We presenteren een aantal adviezen dat onder alle omstandigheden van toepassing wordt geacht. Daarna worden een drietal uiteenlopende denkrichtingen voor de toekomst uitgewerkt, met elk een verschillende insteek voor de mate waarin de gemeente grip wenst te houden op het behoud en de ontwikkeling van het erfgoed. Bij elk van de denkrichtingen is een consistente set van maatregelen geformuleerd. Ook wordt ingegaan op de personele en financiële consequenties om een denkrichting mogelijk te maken, zowel aan de kant van WObv/SEDH als aan de kant van de gemeente.

De denkrichtingen typeren wij als volgt:

1. Afschalen SEDH en focus op kerntaken bij WObv

In deze denkrichting worden de activiteiten in Zeebad Huisduinen bv gestaakt, worden Fort Kijkduin en Fort Westoever verkocht (indien mogelijk) en wordt het minimale aan beheer en onderhoud gedaan bij de overige forten met behulp van vrijwilligers. De organisatie wordt navenant afgeslankt.

2. Optimaliseren van de huidige situatie SEDH/WObv

In deze denkrichting wordt de huidige bedrijfsvoering gecontinueerd maar wordt ook kritisch gekeken naar het takenpakket van SEDH en WObv. Er wordt gestopt met diverse taken die niet direct bijdragen aan de doelstellingen. Wanneer noodzakelijk en mogelijk worden deze taken belegd bij andere partijen.

3. Verder professionaliseren van SEDH/WObv

In deze denkrichting wordt in de geest van het initiële 3-stappenplan de professionalisering verder doorgezet. Fort Kijkduin verkrijgt een museumregistratie en er wordt een conservator en een educatiemedewerker in dienst genomen. Taken worden duidelijk gemaakt en blijven behouden bij SEDH/WObv.

Met deze drie denkrichtingen wordt een breed keuzepalet gepresenteerd. Overigens zijn tussen de denkrichtingen ook combinaties mogelijk. Deze combinaties zijn in dit onderzoek niet verder uitgewerkt, maar kunnen wel samengesteld worden uit de verschillende elementen waaruit de denkrichtingen zijn opgebouwd.

De uiteindelijke keuze voor een bepaalde denkrichting (of een combinatie daartussen) is een politieke, en hangt af van de mate waarin de gemeente grip wenst te houden op het behoud en de ontwikkeling van erfgoed de (financiële) middelen die daarvoor beschikbaar zijn. In het kader van deze benodigde middelen merkt Panteia op dat denkrichting 3 veel meer kosten met zich meebrengt dan de andere denkrichtingen. De extra erfgoedbaten ten opzichte van de andere richtingen lijken hier niet op tegen te wegen. Om een keuze voor een bepaalde denkrichting, of een tussenvariant daarvan, verder te onderbouwen beveelt Panteia vervolgonderzoek aan in de vorm van een sociaal-economische kosten-baten analyse, waarbij ook de waarde van het erfgoed en de maatschappelijke consequenties wordt meegenomen.

5.1 Algemeen geldende adviezen

Er is een aantal adviezen dat van kracht is, ongeacht welke denkrichting wordt gevolgd. Deze worden hieronder vermeld en toegelicht.



Advies 1: Zie definitief af van het zetten van stap 3 uit het 3-stappenplan.

Het nemen van stap 3 is financieel onhaalbaar, omdat dan overdrachtsbelasting betaald moet worden over het onroerend goed. Het afzien van stap 3 heeft ook gevolgen voor de ambitie om de POM-status te bereiken. Het aantal van 20 monumenten binnen SEDH zal namelijk niet bereikt worden wanneer het merendeel van het erfgoed binnen WObv blijft. Naast professionalisering is dit een vereiste voor de POM-status.

De voorrangspositie die een POM-status biedt bij het aanvragen van subsidies lijkt beperkt. Uit nader onderzoek blijkt dat er meestal voldoende geld is voor alle partijen die een landelijke subsidie aanvragen. Wanneer de kwaliteit van de aanvraag op orde is, wordt dit verzoek meestal ingewilligd. De POM-status kan voorrang geven bij het aanvragen van subsidies voor verduurzaming.

Advies 2: Ga op korte termijn niet uit van verdere ontwikkelingen rond samenwerking met de Koninklijke Marine

Van verdere ontwikkelingen rond samenwerking met de Koninklijke Marine zal de komende jaren geen sprake zijn. Dit komt omdat de Koninklijke Marine voor besluitvorming over haar erfgoedplannen ter plaatse een veel langere tijdshorizon hanteert dan de gemeente en SEDH/WObv. Het is daarom beter om te concentreren op datgene waar men grip op heeft. Er kan hooguit gekeken worden of er meer synergie mogelijk op het vlak van de marketing. Dit is echter een taak die beter door Citymarketing opgepakt kan worden in de overkoepelende externe communicatie.

Advies 3: Creëer rust en transparantie rond WObv en SEDH

De Helderse politiek is dynamisch. Het oorspronkelijke idee achter verbonden partijen op afstand is om te zorgen dat zij onafhankelijk kunnen opereren en een duurzaam langetermijnbeleid voeren, buiten de invloed van de politiek, die dikwijls meer gericht is op een veel kortere tijdshorizon.

Daarbij is het ook belangrijk dat de gemeente zich ervan bewust is zij veel verschillende rollen heeft in relatie tot WObv. De gemeente is aandeelhouder, juridisch eigenaar van het onroerend goed, huurder, gebiedsontwikkelaar (in het streven naar Willemsoord als een “bruisend onderdeel van het stadshart”), financier, vergunnings- en subsidieverstrekker en overheid. In het kader van de transparantie moeten deze rollen gescheiden worden gehouden en niet door elkaar lopen. Bemoeienis van de politiek en/of de gemeente bij de (dagelijkse) bedrijfsvoering hoort hier niet bij.

WObv/SEDH zijn gebaat bij duidelijke kaders en een langetermijnperspectief. Dit geldt ook op het financiële vlak. WObv/SEDH bevinden zich in financieel zwaar weer en staan voor grote uitdagingen in de toekomst. Voorkomen moet worden dat zich een situatie voordoet waarin niet meer aan de verplichtingen kan worden voldaan. Dit vereist een plan voor ondersteuning, zowel in de vorm van een snelle maatregel op de korte termijn (“eerste hulp”), als een meer uitgebreide en structurele oplossing voor de langere termijn. Ten aanzien van de eerste hulp kan gedacht worden aan het afdekken van de eerdere verliezen à € 1.065.000 (waarvan € 394.000 voor WObv en € 671.000 voor SEDH) over de periode 2021-2023. Voor een langere termijn oplossing moet gedacht worden aan Service Level Agreements ten aanzien van de onderhoudsopgaven en exploitatiesubsidies – zie daarover andere adviezen.

Advies 4: Versterk de expertise op financieel vlak binnen de uitvoeringsorganisatie en RvC/RvT.

Gezien de huidige zorgwekkende financiële situatie die waarschijnlijk nog enige tijd zal voortbestaan adviseren wij de expertise op financieel vlak te versterken zowel bij de uitvoeringsorganisatie als binnen de RvT/RvC. Dit moet zorgen dat er tijdig betrouwbare financiële informatie beschikbaar komt voor een beter toezicht en tijdige onderkenning van problemen.

Advies 5: Schep duidelijkheid naar vrijwilligers en toon waardering.

Onafhankelijk van de richting die wordt ingeslagen: vrijwilligers zijn onmisbaar voor het toegankelijk maken van het erfgoed. SEDH komt voort uit de Stichting Stelling Den Helder, van oorsprong een



vrijwilligersorganisatie. Ook nu nog maken zij het mogelijk dat het erfgoed ook beleefd kan worden, waar dit via professionele krachten te kostbaar zou zijn. Door het betrekken van de vrijwilligers wordt ook een maatschappelijk actief leven bevorderd. Belangrijk in de omgang met de vrijwilligers is duidelijke communicatie over wat er kan en niet kan met de beschikbare schaarse financiële middelen. Daarnaast is het van groot belang om ook waardering voor hun inzet te laten blijken.

Algemene adviezen met financiële implicaties

In aanvulling op de bovenstaande adviezen onderscheiden wij de volgende algemene adviezen die financiële implicaties hebben, als naar aanleiding daarvan maatregelen worden getroffen. In alle drie de denkrichtingen spelen deze adviezen een rol. Er kunnen per denkrichting wel verschillen zijn voor wat betreft de mate en de wijze waarop deze met bijpassende maatregelen worden ingevuld.

Advies 6: Beëindig de huur van het AWC en stop met de activiteiten aldaar

Wij adviseren om de activiteiten op het AWC, dat nu gehuurd wordt van BOEi, te beëindigen. Het AWC trekt weinig bezoekers, ook vergeleken met Fort Kijkduin. Het stoppen met het huren en exploiteren (€ 37.000) van het AWC scheelt, na correctie voor entreegelden, jaarlijks € 20.000. Om na te gaan wat de kosten voor beëindiging van het huurcontract zijn dient in overleg getreden te worden met BOEi. Bezien moet worden hoe deze kosten zich verhouden tot hetgeen nu aan verlies gemaakt wordt. Fort Kijkduin heeft nog ruimte beschikbaar en de bezoekersaantallen hiervan liggen een stuk hoger. Een optie hierbij is om de tentoonstelling van AWC te behouden door deze naar Fort Kijkduin te verplaatsen. Verplaatsen van de tentoonstelling kost naar schatting éénmalig € 20.000.

Advies 7: Breng de zorg voor de openbare orde en veiligheid op het terrein van Willemsoord onder bij de gemeente en breng het faciliteren van grote evenementen onder bij de gemeente. Of maak goede (financiële) afspraken over dit laatste.

SEDH/WObv zijn als organisatie onvoldoende toegerust om deze taken uit te voeren. Grote evenementen worden vaak door de gemeente geïnitieerd. Het faciliteren daarvan vraagt andere expertise en inzet van personeel dan benodigd voor de kerntaken van een erfgoedorganisatie. De combinatie van deze zaken maakt dat ook deze taak beter bij de gemeente belegd kan worden.

Beëindig in dit kader ook de sponsoring en representatie die Willemsoord voor huurders op de kaart moet zetten. Deze achten wij niet langer nodig, aangezien Willemsoord volledig is verhuurd.

Advies 8: Draag het beheer en onderhoud van diverse beheersobjecten, zoals gebouwen, terreinen, bijzondere objecten en natte buitenruimte op Willemsoord over aan de gemeente. Of sluit een Service Level Agreement met de gemeente hiervoor af.

Het gaat hier om objecten die geen onderdeel uitmaken van de kerntaken van WObv, namelijk: beheer en exploitatie van monumentaal vastgoed. Per denkrichting kan de invulling verschillen. Met het beheer en onderhoud van de verschillende objecten zijn de volgende kosten gemoeid.

Meerkosten beheer en onderhoud van onroerend erfgoed voor het deel dat het monumentaal karakter betreft

Het onderhoud aan monumentaal vastgoed is in vergelijking tot conventioneel erfgoed een kostbare aangelegenheid. Uit de marktrapportage gemeentelijk vastgoed blijkt dat de gemiddelde onderhoudskosten voor conventioneel commercieel vastgoed in 2022 in totaal € 13 per m² vloeroppervlakte bedragen. Voor Rijksmonumenten wordt echter € 25 per m² vastgesteld. Op basis van deze kengetallen kan een verdeelsleutel gemaakt worden tussen de onderhoudskosten die vanuit de Service Level Agreement worden afgedekt om de meerkosten van het onderhouden van monumentaal vastgoed af te dekken en de reguliere onderhoudskosten zijn. Gelet op de bruto vloeroppervlakte van de panden die op Willemsoord verhuurd worden, kan gesteld worden dat dit bedrag neerkomt op ongeveer € 450.000 per jaar (prijsspeil 2022) voor de meerkosten voor onderhoud aan

Rijksmonumenten. Met een ordegrrootte van € 585.000 per jaar aan inkomsten uit de exploitatie, is deze bijdrage op de lange termijn voldoende om aan de onderhoudsverplichtingen te voldoen. Wanneer de zorg voor de buitenruimte overgedragen wordt aan de gemeente, kan voor het beheer en onderhoud voor het natte deel een uitbreiding gedaan worden van de bestaande Service Level Agreement (SLA) tussen de gemeente en Port of Den Helder.

Beheer en onderhoud van terreinen

WObv heeft in 2009 een overeenkomst gesloten met de gemeente Den Helder voor het beheer van het terrein op een 'basis' onderhoudsniveau à € 145.000. Dit bedrag is nadien nooit geïndexeerd en anno 2023 ontvangt Willemsoord nog steeds dit bedrag voor dezelfde taak. Op dit moment ontvangt WObv voor het onderhoud € 145.000 per jaar - wanneer geïndexeerd zou worden (SBI 81) zou dit bedrag anno 2022 € 190.000 per jaar bedragen en per het 2e kwartaal van 2023, in totaal € 203.000.

Het streven van de gemeente is om Willemsoord te ontwikkelen tot een “bruisend onderdeel van het stadshart”. Het beheren van de openbare ruimte en de zorg voor de openbare orde en veiligheid is een taak waarvan het meer in de rede ligt dat de gemeente die behartigt omdat de gemeente deze taak al uitoefent voor de rest van Den Helder. Schaalvoordelen lijken hier dus aannemelijk.

Beheer en onderhoud van de bijzondere objecten

Het gaat hier om het beheer van dokken en kranen op het Willemsoord terrein. De dokken en de kranen zijn een belangrijk beeldbepalend element op Willemsoord met een ruimtelijke kwaliteit die uniek is in Den Helder. Ze genereren echter geen inkomsten. Een inschatting is dat de kosten voor beheer en onderhoud € 1,1 miljoen bedragen per jaar, voor de eerste vijf jaar. Daarna zijn de kosten van een geheel andere orde. Het verschil kan worden aangewend om verduurzaming van de monumentale panden te bekostigen.

Beheer en onderhoud van de natte delen van de buitenruimte

De gemeente heeft al afspraken met PoDH in de vorm van een SLA voor beheer en onderhoud van kunstwerken in en rondom de haven. Het bevaarbare vaarwater en kunstwerken in/over het vaarwater rondom Willemsoord kan hieraan toe worden gevoegd. Hiertoe moet de onderhoudssituatie van deze onderdelen in beeld gebracht worden en een aanvullende SLA tussen Port of Den Helder met de gemeente worden gesloten. SEDH/WObv is hierin dan geen partij.

Advies 9: Maak de huurkosten transparant; beëindig de maatschappelijke huur

In het verleden hebben diverse instellingen en organisaties zich op Willemsoord gevestigd waarbij door WObv een korting op de huur is gegeven. WObv ontvangt ter compensatie voor deze kortingen van de gemeente Den Helder een vergoeding in het kader van ‘maatschappelijk ondernemen’. Deze situatie al een aantal jaren en in diverse rapporten, w.o. "Willemsoord, een schip van bijleggen?!" (2013) wordt gesteld dat dat deze situatie onwenselijk en niet transparant is. Bovendien ondermijnt dit de positie van WObv als verhuurder en het drukt de bedrijfswaarde. In dat licht bezien, moet opgemerkt worden dat bij het vervreemden van vastgoed een derde partij de ongunstige huurvoorwaarden overneemt. Wij adviseren om deze constructie te beëindigen en partijen die de gemeente maatschappelijk relevant acht, direct te subsidiëren.

Met de maatschappelijke huur is een bedrag van € 190.000 gemoeid. Wanneer door de gemeente overgegaan wordt op directe subsidiering voor eenzelfde bedrag, is het effect voor de gemeente nihil.



Een alternatieve oplossingsrichting kan zijn om de gebouwen waarin huurders gevestigd terug te verkopen aan de gemeenten. Meer concreet gaat het om de gebouwen waarin het Reddingsmuseum en de Stichting Museumhaven gevestigd zijn. Het nadeel is dat men hierbij overdrachtsbelasting (10,4%) verschuldigd is; het voordeel is dat de gemeente als eigenaar van het pand dan aanspraak kan maken op DUMAVA subsidies – met een bijdrage van 20 tot 40% aan de verduurzamingsopgave. Gelet op de waardering van het vastgoed (ca. € 20 miljoen), de benodigde investeringen voor verduurzaming (ca € 10 miljoen) en de verhouding tussen de subsidiepercentages en overdrachtsbelasting (20%-10%) komt dit waarschijnlijk quitte uit.

Advies 10: Verduurzaam de panden op Willemsoord

Om aantrekkelijk te blijven voor ondernemers moet er geïnvesteerd worden in het verduurzamen van de panden. WO bv koopt energie in voor haar huurders. Door de energiecrisis van 2022 zijn de energiekosten sterk gestegen naar ultimo € 325.000 per jaar 2023 (en verder). Dit is bijna € 150.000 meer dan voorheen. Deels kunnen de energielasten worden doorberekend aan de huurders, maar dit maakt vestiging op Willemsoord minder aantrekkelijk.

Naar schatting is in totaal meer dan € 8 tot 10 miljoen benodigd voor verduurzaming van het vastgoed op Willemsoord. Panteia adviseert om op korte termijn door een externe partij onderzoek te laten doen naar verduurzamingsmaatregelen voor het vastgoed op Willemsoord. Gelden voor het verduurzamen van monumentale panden in de vorm van subsidies zijn beschikbaar, deze zijn echter beter toegankelijk voor partijen met een POM-status. Dit lijkt voor WO bv daardoor geen oplossing, want WO bv heeft de POM-status niet en gaat deze op de korte noch op de middellange termijn niet verkrijgen.

Verduurzaming is een noodzaak, maar voor WO bv zijn de kosten hiervan onmogelijk te dragen. Hoe verduurzaming plaats dient te vinden en in welk tempo, is een keuze die nader wordt uitgewerkt in de hierna uitgewerkte denkrichtingen voor de toekomst.¹

Advies 11: Compenseer eerdere verliezen, breng het huidige achterstallig onderhoud in kaart en reserveer gelden om het te verhelpen

WO bv en SEDH hebben in eerdere boekjaren verliezen geleden die gecompenseerd moeten worden om in de toekomst blijvend gezond te kunnen opereren. Tot en met 2022 bedroegen deze verliezen bij SEDH (incl. Zeebad Huisduinen bv) in totaal € 350.000. Voor het jaar 2023 worden aanvullend verliezen verwacht à € 52.000 bij Zeebad Huisduinen bv en € 185.000 bij SEDH. Bij WO bv gaat het in 2023 om een verlies van naar schatting € 270.000. Het compenseren van deze verliezen komt daarmee in totaal neer op eenmalig € 857.000.

Bovendien stellen we voor om in het nieuwe MJOP de onderhoudsachterstand te monetariseren en vanuit de gemeente een bijdrage te leveren (eenmalig of gespreid) om de achterstanden voor eens en altijd weg te werken.

5.1.1 Financiële effecten van de maatregelen

Onderstaande tabel maakt de financiële effecten van de bovenbeschreven maatregelen inzichtelijk voor zowel SEDH/WO bv als de gemeente Den Helder.

¹ Onderzoek naar verduurzaming door BOEi is momenteel (d.d. 26-2-2024) in afrondende fase.



Tabel 3 Financiële effecten van de maatregelen

Maatregel rond advies:	Financieel effect WObv / SEDH	Financieel effect gemeente
6. Beëindigen activiteiten AWC	Verbetering resultaat met € 20.000 ²	
7a. Beheer openbare orde en veiligheid terug naar de gemeente	Verbetering resultaat met € 180.000	Extra kosten à € 180.000
7b. Faciliteren evenementen onder de gemeente	Verbetering resultaat met €20.000	Extra kosten waarschijnlijk minder dan €20.000
8a. SLA afsluiten tussen gemeente en WObv voor meerkosten B&O monumentaal vastgoed	Verbetering resultaat met € 450.000	Extra kosten à € 450.000
8b SLA afsluiten tussen gemeente en WObv voor B&O terreinen	Op basis van indexatie: € 50.000 per jaar extra ten opzichte van huidige vergoeding	€ 50.000 meer te betalen per jaar
8c SLA afsluiten tussen gemeente en WObv voor B&O bijzondere objecten	<i>Geen, nu niet opgenomen in begroting. Kosten eerste vijf jaar: gemiddeld 1,1 miljoen per jaar.</i>	<i>Kosten eerste vijf jaar: gemiddeld 1,1 miljoen per jaar.</i>
8d. SLA afsluiten tussen gemeente en Port of Den Helder voor B&O bruggen, sluizen, kades.	Globale expert-inschatting: verbetering resultaat met gemiddeld € 100.000 per jaar	Globale expert-inschatting: extra kosten waarschijnlijk minder dan € 100.000 per jaar
9. Beëindigen maatschappelijke huur	Geen	Geen
10. Verduurzamen panden (jaarlijkse besparing)	<i>Niet in te schatten</i>	<i>Niet in te schatten</i>
10. Verduurzaming panden (eenmalige investering)	Niet te dragen door WObv	> € 8-10 miljoen
11. Compenseer eerdere verliezen, breng het huidige achterstallig onderhoud in kaart en reserveer gelden om het te verhelpen	Enmalig > +€ 857.000 (verliesafdekking) Onderhoud: +PM	Enmalig > -€ 857.000 (verliesafdekking) Onderhoud: -PM
Resultaat	Verbetering resultaat met € 820.000 per jaar	Extra kosten à ± € 800.000 per jaar. Incl. Dokken/kranen: € 1,9 miljoen

Bron: Panteia

De bovenstaande tabel maakt inzichtelijk dat herverdeling van kosten leidt tot een verbetering van het resultaat van WObv en SEDH tezamen met € 820.000 per jaar. Een groot gedeelte van deze kosten zou daarbij echter overgenomen dienen te worden door de gemeente. Hierbij is sprake van een beperkte efficiëntieslag. Panteia verwacht dat de gemeente op jaarbasis hoogstens € 800.000

² Hiertoe dient wel overeenstemming bereikt te worden met BOEi over de afkoopsom van het lopende huurcontract.

aan extra uitgaven maakt. Belangrijk hierbij op te merken is dat bovenstaande maatregelen ook grootschalige onderhoudswerkzaamheden omvatten aan de dokken en kranen op Willemsoord. Deze kosten zijn in de huidige begrotingen van Willemsoord niet opgenomen. Eveneens is er nu ook nog geen voornemen om de panden op Willemsoord te verduurzamen.

5.2 Denkrichtingen voor de toekomst

De onderstaande tabel toont de kenmerken van de drie denkrichtingen, in termen van taken en verantwoordelijkheden voor de erfgoedorganisaties, de bijbehorende impact op de personele bezetting en de impact op de financiën, waaronder benodigde subsidiebijdragen.

Tabel 4 Overzicht kerndoelstellingen en taken per denkrichting

Kerndoelstellingen en taken	Nu	Afschalen	Optimaliseren	Professionaliseren
Kerndoelstellingen				
- Faciliteren van functioneel gebruik	X	+/-	X	X
- Onderhoud monumentale panden	X	X	X	X
- Begeleiden van functieverandering				X
- Toegankelijk maken voor breed publiek	X		X	X
- Positioneren van Stelling als waardevol erfgoed	X			X
Taken				
Marketing	X		Alleen intern	X
Infocentrum	X			X
Openbare orde en veiligheid	X			X
Evenementen faciliteren	X			X
Verduurzaming			X	X
Beheer en onderhoud panden/vastgoed	X	+/-	X	X
Beheer en onderhoud openbare ruimte	X			X
Subsidie aanvragen	X		+/-	X
Exploitatie	X		Zonder AWC	Zonder AWC

Bron: Panteia

In de onderstaande tabel zijn de financiële en personele consequenties van iedere denkrichting opgenomen voor WO bv/SEDH:

Tabel 5 Financiële en personele consequenties van iedere denkrichting (indicatieve jaarlijkse kosten, in miljoenen euro)

	Nu	Afschalen	Optimaliseren	Professionaliseren
Aantal personeelsleden (fte)	12,3	4	8	14
Personeelskosten	1,1	0,4	0,7	1,3
Subsidie gemeente Den Helder	0,6	0,9	2,2	2,2
Opbrengsten erfgoedorganisaties	3,4	3,3	5,2	5,2
Kosten erfgoedorganisaties	4,9	3,0	5,3	5,9
Resultaat erfgoedorganisaties	-1,5	0,3	-0,1	-0,7

Bron: Panteia

Hierna worden de denkrichtingen nader beschreven, samen met de bijbehorende maatregelen en consequenties van deze maatregelen.

5.3 Denkrichting 1: SEDH afschalen, WObv focus op kerntaken

Onder deze denkrichting worden een aantal bijpassende maatregelen uitgewerkt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen maatregelen die betrekking hebben op SEDH (met daarin begrepen Zeebad Huisduinen bv), WObv of beide organisaties. Vervolgens wordt ingegaan op de effecten voor de formatie en de financiële effecten.

5.3.1 Overzicht maatregelen

In deze denkrichting passen de volgende maatregelen:

SEDH: Beëindiging exploitatie Zeebad Huisduinen, verkoop fort Westoever en minimaliseer uitgaven voor forten en erfgoederen

Zeebad Huisduinen bv maakt op dit moment verlies op de exploitatie. Door de exploitatie van Zeebad Huisduinen bv te beëindigen kan een besparing worden gerealiseerd. Fort Kijkduin en/of de inventaris wordt zo mogelijk verkocht. Dit geldt ook voor de tentoonstelling op Fort Kijkduin en die op het AWC.

Fort Westoever kent momenteel een grote onderhoudsachterstand. Het fort wordt verhuurd aan enkele marktpartijen. De huuropbrengsten staan in geen verhouding tot de onderhoudsopgave. Wanneer dit fort verkocht wordt aan een partij die ook verantwoordelijk wordt voor exploitatie en onderhoud, kan deze onderhoudsopgave worden vermeden. Als dit niet lukt, adviseren wij uitsluitend het minimale aan onderhoud te doen en de dakrenovatie niet uit te voeren op korte termijn. Voor eventuele subsidies voor beheer en onderhoud en ook herontwikkeling dienen externe partijen (zoals Zeestad cv/bv en/of BOEi) betrokken te worden voor de benodigde expertise bij de aanvraag.

De overige forten en erfgoederen bieden momenteel nauwelijks kansen voor exploitatie. In het kader van deze denkrichting wordt het onderhoud aan deze forten geminimaliseerd om zoveel mogelijk kosten te besparen. Activiteiten die in de forten worden gehuisvest, blijven bestaan zolang er een winstgevend exploitatie op rust en de forten niet verkocht kunnen worden. Activiteiten worden zoveel mogelijk verricht door vrijwilligers.

Overzicht maatregelen

- 1.1. Beëindigen exploitatie van Fort Kijkduin
- 1.2. Verkopen Fort Kijkduin en Fort Westoever
- 1.3. Minimaliseren van het onderhoud aan de overige forten, activiteiten zoveel mogelijk door vrijwilligers

WObv: focus op de kerntaken

Als onderdeel van deze denkrichting richt WObv zich volledig op de kerntaken: het beheren en exploiteren van het vastgoed op Willemsoord. Dit betekent dat het beheer en onderhoud van de dokken, kranen, waterwegen, kades, bruggen en sluizen over gaat van WObv naar de gemeente.

Als onderdeel van deze denkrichting worden de taken van WObv geminimaliseerd. De ontwikkelfunctie voor zowel de buitenruimte als de gebouwen zal dan bij andere partijen komen te liggen, met voldoende expertise op dit gebied. Daarbij stellen we wel voor goede afspraken te maken over de overdracht, zodat er tijdens de beheerfase geen onnodige kosten gemaakt hoeven te worden. Het gaat hierbij om extra onderhoudskosten die ontstaan uit keuzes die zijn gemaakt tijdens de bouwfase, waarbij geldt dat deze keuzes in de bouwfase hebben geleid tot kostenbesparingen.

Marketingactiviteiten worden niet meer door WObv opgepakt, deze taak komt volledig te liggen bij Citymarketing. Het concentreren van de activiteiten binnen één organisatie leidt tot meer efficiency en lagere kosten. WObv wordt bovendien niet meer verantwoordelijk voor het informatiecentrum. Onderzocht dient te worden of het informatiecentrum van toegevoegde waarde is voor Citymarketing. In het geval van leegstand op WObv, wordt er met behulp van een makelaarskantoor voor gezorgd dat nieuwe huurders worden aangetrokken.

Om de panden te verduurzamen stellen wij voor om enkele panden op Willemsoord te vervreemden. Verduurzaming van het verkochte pand dient dan gerealiseerd te worden door de nieuwe eigenaar, terwijl de opbrengst van de verkoop ingezet wordt voor panden die niet verkocht worden. Het is hierbij vooral aantrekkelijk om de panden waarin maatschappelijke en culturele instellingen gehuisvest zijn, af te stoten, daar deze aanspraak kunnen maken op DUMAVA-subsidies – iets dat WObv als eigenaar van de panden dit momenteel niet kan. Te denken valt bijvoorbeeld aan de bioscoop of de instellingen die momenteel maatschappelijke huur ontvangen (Reddingsmuseum, Stichting Museumhaven).

Overzicht maatregelen

- 1.4. Dokken en kranen over naar de gemeente
- 1.5. Ontwikkeelfunctie buitenruimte en gebouwen bij Zeestad cv/bv
- 1.6. Marketingactiviteiten en informatiecentrum over naar Citymarketing
- 1.7. Verduurzaming mogelijk maken door vervreemding van (een deel van de) panden
- 1.8. Beheer en onderhoud buitenruimte over naar de gemeente

Ten aanzien van beide organisaties

Subsidieaanvragen worden met externen voorbereid. Belangrijk hierbij is om de kwaliteit te waarborgen en partijen met expertise op het gebied van erfgoed in te schakelen om aanvragen te doen voor subsidies. Bij SIM-subsidies zijn de kosten die gemaakt worden deels subsidiabel. Ook is de subsidie goed bereikbaar voor organisaties zonder POM-status.

Gelet op de minimale taken van SEDH en WObv, lijkt een omvang voor de RvT/RvC van drie personen voldoende; een voorzitter met bestuurlijk/politieke ervaring, een financieel specialist en een vastgoedexpert – waarbij het raadzaam is dat de voorzitter en/of de vastgoedexpert ook over erfgoedkennis beschikt.

Overzicht maatregelen

- 1.9. Subsidieaanvragen voorbereiden met externe inhuur
- 1.10. RvT/RvC terugbrengen naar drie personen.

5.3.2 Effecten op de formatie

De benodigde formatie voor WObv/SEDH ziet er bij deze denkrichting volgens Panteia naar schatting als volgt uit.

- Directeur-bestuurder – ook verantwoordelijk voor aansturing/contact met vrijwilligers voor de forten.
- Controller
- Vastgoedmanager
- Huismeester
- Administratief medewerker

In totaal zijn dan circa 4 fte in dienst.



5.3.3 Financiële effecten

Onderstaande tabel maakt inzichtelijk hoe de maatregelen het resultaat beïnvloeden, of er kosten overvloeien naar de gemeente (verplaatsing van taken) en welke bijdrage er nodig is vanuit de gemeente Den Helder.

Tabel 6 Financiële effecten denkrichting 1 en algemene maatregelen

Maatregel	Financieel effect WObv / SEDH	Financieel effect gemeente
1.1 Beëindigen van de exploitatie van Fort Kijkduin	Geen verliesgevende exploitatie meer van Zeebad. + € 235.000 <i>Let op:</i> <i>afschrijvingen op collectie e.d. lopen wel door, eenmalige verliespost.</i> Let op: mogelijke transitievergoedingen personeel	Geen
1.2 Verkoop Fort Kijkduin en Fort Westoever	Geen onderhoudskosten meer à 390k per jaar. Minder huurinkomsten Fort Westoever PM: Eventuele opbrengsten verkoop, maar dit achten wij onwaarschijnlijk.	Geen
1.3 Minimaliseren van het onderhoud aan de overige forten, dit zoveel mogelijk met vrijwilligers doen	Totale onderhoudskosten 150k per jaar, inschatting besparing 75k.	Geen
1.4 Dokken en kranen over naar de gemeente	PM ³	PM
1.5 Ontwikkelfunctie buitenruimte en gebouwen naar Zeestad cv/bv	Geen	Geen
1.6 Marketingactiviteiten en informatiecentrum naar Citymarketing	Besparing van € 80.000 op MarCom en € 40.000 op het informatiecentrum	< € 70.000 extra voor CityMarketing
1.7 Verduurzaming mogelijk maken door vervreemding van (een deel van de) panden	PM	PM
1.8 Beheer en onderhoud buitenruimte over naar de gemeente	€ 30.000 besparing aan materialen, € 80.000 besparing personeel	Meerkosten circa € 100.000 in personeel en materiaal.
1.9 Subsidievoorstellen voorbereiden met externe inhuur	Marginaal	Geen

³ In de huidige situatie is er geen geld beschikbaar om de dokken en kranen op te knappen. In de gevraagde bijdrage door WObv / SEDH zijn deze posten niet opgenomen. Bekend is dat er de komende vijf jaar voor € 5,8 miljoen aan groot onderhoud benodigd is aan deze objecten.

1.10	RvT/RvC omvang naar drie personen.	Besparing van € 20.000 per jaar	Geen
Resultaat		Verbetering resultaat van € 1,6 miljoen ten opzichte van 2023	Meerkosten van € 170.000 Vermindering subsidie à € 480.000

Bron: Panteia

Onderstaande tabel toont de financiële effecten van denkrichting 1 op de prognose van 2024. In bijlage 2 is een nadere toelichting gegeven op deze tabel en de wijzigingen t.o.v. de huidige situatie.

Tabel 7 Overzicht effecten op begroting 2024-2028 per onderdeel en als totaal, gebaseerd op begrotingscijfers die in oktober 2023 verstrekt zijn

	Scenario 1	WObv	SEDH	Zeebad	Vershil
Baten	3316	2,850	466	0	-119
Huurinkomsten	2171	2,165	6	0	86
Subsidie	1115	655	460	0	320
Exploitatie	30	30		0	-525
Kosten	2979	2,763	216	0	-1958
Onderhoud	1461	1,445	16	0	-565
Personeel	400	329	71	0	-665
Algemene kosten	748	619	129	0	-123
Exploitatiekosten	370	370		0	-360
Huisvesting	0	-	-	0	-245
Resultaat	337	87	250	0	1839

Voor de gemeentelijke begroting resulteert de implementatie van denkrichting I in een extra kostenpost van € 1.900.000 voor no-regret maatregelen en € 170.000 op basis van denkrichting I, boven op de reeds begrote gemeentelijke bijdragen. Het totale extra benodigde bedrag bedraagt daarmee ongeveer € 2,1 miljoen per jaar. Let op: gedurende de eerste 5 jaren is de bijdrage extra hoog vanwege het onderhoud van bijzondere objecten, wat neerkomt op € 1,1 miljoen per jaar.

5.4 Denkrichting 2: Optimaliseren van de huidige bedrijfsvoering

Onder deze denkrichting worden een aantal bijpassende maatregelen uitgewerkt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen maatregelen die betrekking hebben op SEDH (met daarin begrepen Zeebad Huisduinen bv), WO bv of beide organisaties. Vervolgens wordt ingegaan op de effecten voor de formatie en de financiële effecten.

5.4.1 Overzicht maatregelen

In dit scenario worden de volgende maatregelen genomen:

Ten aanzien van SEDH en Zeebad Huisduinen bv

Bij deze denkrichting blijft de huidige situatie bestaan en wordt alleen de huidige bedrijfsvoering geoptimaliseerd. Dat wil zeggen dat bepaalde onderdelen uit de bedrijfsvoering worden aangepast of afgestoten om een meer sluitende begroting te realiseren. Zo is een verschil met de vorige

denkrichting dat de exploitatie van Fort Kijkduin wordt gecontinueerd. De exploitatie van het AWC wordt echter gestaakt. De tentoonstelling die nu in het AWC gehuisvest is, wordt dan verplaatst naar Fort Kijkduin. Dit leidt tot een vermindering van het exploitatietekort. Daarbij wordt de waarde van Fort Kijkduin erkend als publiekstrekker in Den Helder en de bredere effecten op de regio. Een sluitende begroting valt echter niet te realiseren. Voor een sluitende begroting is een exploitatiesubsidie nodig van de gemeente die vergelijkbaar is met de exploitatiesubsidies aan overige musea in Den Helder. Omdat de gemeente geen bv's wenst te subsidiëren dient de rechtsvorm waaronder de activiteiten op Fort Kijkduin plaatsvinden, gewijzigd te worden naar een stichting.

Er wordt gesneden in de taken. SEDH is in deze denkrichting niet verantwoordelijk voor functieverandering (herbestemming) van de forten. In de huidige situatie zijn daar al geen middelen voor. Een dergelijke taak kan beter worden uitgevoerd door Zeestad cv/bv of een andere externe partij, die hiervoor expertise in huis heeft (zoals BOEi).

Een andere belangrijke optimalisatieslag is te behalen door de taken die verband houden met het positioneren van de Stelling Den Helder als waardevol erfgoed te laten vervallen. Concreet betekent dit dat de marketing en communicatieactiviteiten rondom de Stelling Den Helder niet meer uitgevoerd worden door SEDH. Activiteiten op dit gebied die door SEDH werden gedaan, gaan over naar de stichting Citymarketing. Alle externe marketing wordt dan door Citymarketing uitgevoerd. Wel blijft het beheer van de website voor promotie van activiteiten op Fort Kijkduin bij SEDH.

Overzicht maatregelen

- 2.1. Tentoonstelling Atlantikwall Centrum naar Fort Kijkduin
- 2.2. Zeebad Huisduinen bv omvormen tot een stichting
- 2.3. Exploitatiesubsidie toekennen voor SEDH en Zeebad Huisduinen bv
- 2.4. Herontwikkeling van het vastgoed buiten SEDH plaatsen, geen taak meer voor de Stichting
- 2.5. Externe marketing en communicatieactiviteiten laten uitvoeren door Citymarketing

Ten aanzien van WO bv

In deze denkrichting worden ook de taken en activiteiten van WO bv geoptimaliseerd. De bijzondere objecten op het terrein, te weten de kranen en dokken, blijven voor het beheer en onderhoud bij WO bv.

De ontwikkelingsfunctie voor zowel de buitenruimte als de gebouwen zal dan bij andere partijen komen te liggen, met voldoende expertise op dit gebied. Daarbij stellen we wel voor goede afspraken te maken over de overdracht, zodat er tijdens de beheerfase geen onnodige kosten gemaakt hoeven te worden.

Voor de bijzondere objecten zoekt WO bv zelf, in combinatie met meer gespecialiseerde partijen (zoals BOEi), naar mogelijkheden om de dokken en kranen te onderhouden. Inkomsten uit exploitatie van deze bijzondere objecten lijkt niet aan de orde, ze dragen vooral bij aan de beleving op het terrein. Gelet hierop, wordt als onderdeel van deze denkrichting tussen WO bv en de gemeente Den Helder WO bv een Service Level Agreement afgesloten ten behoeve van het onderhoud. Marketingactiviteiten rondom WO bv worden overgenomen door Citymarketing. Dit moet leiden tot meer efficiënte marketing en communicatie tegen lagere kosten. WO bv wordt bovendien niet meer verantwoordelijk voor het informatiecentrum; onderzoek of het informatiecentrum van toegevoegde waarde is voor Citymarketing. In het geval van leegstand op WO bv, stellen wij voor om met behulp van externe inhuur ervoor te zorgen dat nieuwe huurders aangetrokken kunnen worden.

Verduurzaming van de panden op WO bv dient te worden betaald uit de exploitatie – en dat kan na vijf jaar gerealiseerd worden met de middelen die ter beschikking gesteld worden om de onderhoudsachterstanden in te lopen bij de dokken en de kranen. Door de genomen maatregelen ontstaat er meer financiële ruimte. Belangrijk hierbij is dat de gemeente als aandeelhouder de winsten niet opneemt als dividend in de begroting, maar dat deze geïnvesteerd worden in de verduurzaming van de panden. Kijk hierbij naar de doelstellingen van Willemsoord als onderdeel van het stadshart en verduurzaam als eerste de panden waarin functies gehuisvest zijn die hieraan het meeste bijdragen.

Overzicht maatregelen

- 2.6. Ontwikkeelfunctie buitenruimte en gebouwen bij Zeestad cv/bv
- 2.7. Marketingactiviteiten en informatiecentrum naar Citymarketing
- 2.8. Verduurzaming financieren uit de exploitatie, keer geen dividend uit aan de gemeente
- 2.9. Het beheer en onderhoud van de openbare buitenruimte naar de gemeente

Ten aanzien van beide organisaties

Ten aanzien van de subsidieaanvragen is in deze denkrichting de vastgoedmanager verantwoordelijk voor de kleinere aanvragen en het jaarlijkse onderhoud. Voor de grotere onderhoudsopgaven, zoals bijvoorbeeld het dak van Fort Westoever en het achterstallige onderhoud bij de dokken en kranen op Willemsoord, wordt een externe partij gevraagd de subsidieaanvraag te begeleiden aangezien dit meer specifieke expertise vereist. Dat geldt ook voor subsidies ten behoeve van herontwikkeling van de forten.

Gelet op de minimale taken van SEDH/WO bv, stellen we in dit scenario voor om de RvT/RvC te laten bestaan uit 3 leden; – een voorzitter met bestuurlijk/politieke ervaring, een financieel specialist en een vastgoedspecialist – waarbij het raadzaam is dat de voorzitter en/of de vastgoedspecialist ook over erfgoedkennis beschikt.

Overzicht maatregelen

- 2.10. Grotere subsidieaanvragen uitbesteden aan gespecialiseerde externe partij(en)
- 2.11. RvT/RvC terugbrengen naar drie personen.

5.4.2

Effecten op de formatie

De benodigde formatie voor WO bv/SEDH ziet er bij deze denkrichting volgens Panteia naar schatting als volgt uit.

- Directeur-bestuurder – tevens verantwoordelijk voor aansturing/contact met vrijwilligers voor de forten.
- Controller
- Vastgoedmanager
- Huismeester
- Office manager
- Administratief medewerker
- Marketing en communicatiemedewerker
- Hoofd aquarium
- Teamleider
- Senior Allround Medewerker
- Senior medewerker aquarium

In totaal zijn circa 8 fte in vaste dienst. Daarnaast worden er oproepkrachten ingeschakeld indien nodig bij het Zeebad.



5.4.3 Financiële effecten

De volgende tabel laat zien hoe de maatregelen bij deze denkrichting en no-regret maatregelen de resultaten beïnvloeden:

Tabel 8 Effecten maatregelen en algemene maatregelen van denkrichting 2

Maatregel	Financieel effect WO bv / SEDH	Financieel effect gemeente
2.1 Tentoonstelling Atlantikwall Centrum naar Fort Kijkduin	Eenmalige verhuiskosten daarna 0	Geen
2.2 Zeebad Huisduinen bv omvormen tot een stichting	Geen	Geen
2.3 Exploitatiesubsidie toekennen voor SEDH en Zeebad Huisduinen	+€215.000	-€215.000 (subsidie)
2.4 Herontwikkeling van het vastgoed buiten SEDH/WO bv plaats laten vinden	Geen	Geen
2.5 Externe marketing en communicatieactiviteiten naar door Citymarketing	Personeelskosten: €45.000 Overige kosten: -€50.000	Citymarketing: -€ 45.000 of minder door efficiency
2.6 Ontwikkeelfunctie buitenruimte en gebouwen bij Zeestad cv/bv	Geen	Geen
2.7 Marketingactiviteiten en informatiecentrum naar Citymarketing	Besparing van € 70.000 op het informatiecentrum	< € 70.000 extra voor CityMarketing
2.8 Verduurzaming financieren uit de exploitatie, keer geen dividend uit aan gemeente maar gebruikt de gelden daarvoor.	Geen	Geen
2.9 Beheer en onderhoud buitenruimte over naar de gemeente	€ 30.000 besparing aan materialen, € 80.000 besparing personeel	Meerkosten circa € 100.000 in personeel en materiaal.
2.10 Grotere subsidieaanvragen uitbesteden aan gespecialiseerde externe partij(en)	PM	PM
2.11 RvT terugbrengen naar drie personen.	Besparing van € 20.000 per jaar	Geen
Totaal	Verbetering resultaat van € 510.000	€ 430.000 aan extra kosten

Bron: Panteia

Onderstaande tabel toont de financiële effecten van denkrichting 2 op de prognose van 2024. In bijlage 2 is een nadere toelichting gegeven op deze tabel en de wijzigingen t.o.v. de huidige situatie.



Tabel 9 Overzicht effecten op begroting 2024-2028 per onderdeel en als totaal, gebaseerd op begrotingscijfers die in oktober 2023 verstrekt zijn

	Scenario 2	Wobv	SEDH	Zeebad	Vershil
Baten	5245	3950	570	725	1810
Huurinkomsten	2275	2165	110	0	190
Subsidie	2430	1755	460	215	1635
Exploitatie	540	30	0	510	-15
Kosten	5264	3850	689	725	327
Onderhoud	3026	2545	481	0	1000
Personeel	720	316	69	335	-345
Algemene kosten	853	619	129	105	-18
Exploitatiekosten	455	370	10	75	-275
Huisvesting	210	0	0	210	-35
Resultaat	-19	100	-119	0	1483

Bron: Panteia

In deze denkrichting wordt de huidige situatie gehandhaafd en wordt de bestaande bedrijfsvoering geoptimaliseerd. De exploitatie van Zeebad Huisduinen wordt voortgezet, terwijl de exploitatie van AWC wordt stopgezet. De tentoonstelling wordt verplaatst naar Fort Kijkduin. Hiervoor is aanvullend een exploitatiesubsidie nodig voor SEDH/Zeebad Huisduinen van € 215.000. Daarnaast worden de kosten van externe marketing en communicatie (€ 95.000) en het informatiecentrum (€70.000) overgeheveld naar Citymarketing, terwijl het beheer van de buitenruimte wordt overgenomen door de gemeente, wat resulteert in een besparing van € 110.000. De onderstaande tabel toont de effecten op de exploitatie van zowel SEDH/WO bv als de gemeente.

5.5 Denkrichting 3 – verder professionaliseren

Onder deze denkrichting worden een aantal bijpassende maatregelen uitgewerkt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen maatregelen die betrekking hebben op SEDH (met daarin begrepen Zeebad Huisduinen bv), WO bv of beide organisaties. Vervolgens wordt ingegaan op de effecten voor de formatie en de financiële effecten.

5.5.1 Overzicht maatregelen

Bij deze denkrichting horen de volgende maatregelen:

Ten aanzien van SEDH en Zeebad Huisduinen bv

Bij deze denkrichting wordt de professionalisering van SEDH en Zeebad Huisduinen verder doorgezet. Fort Kijkduin en het Zeebad Huisduinen verkrijgen hiermee de museumstatus. Museumkaarthouders krijgen daarmee gratis toegang. De kans bestaat dat het aantal bezoekers toeneemt en de kaart zorgt voor herhaalbezoek om bijvoorbeeld een tijdelijke expositie te bekijken of om deel te nemen aan een activiteit. Echter, er wordt minder verdiend aan bezoekers die Fort Kijkduin met een museumkaart bezoeken. Om de museumstatus te bereiken, dient te worden voldaan aan stringente eisen ten aanzien van het collectiebeheer en het educatiebeleid. Om deze professionaliseringsslag door dienen extra medewerkers in dienst genomen te worden. Het gaat daarbij om een conservator en een educatiemedewerker. De conservator dient hierbij zorg te dragen voor beheer van objecten en creëert waardevolle tentoonstellingen in het fort. Ook dient de conservator de kwaliteit van de

collectie te waarborgen en te verbeteren. De educatiemedewerker zorgt voor passende uitleg bij de collectie gericht op de doelgroepen van het fort en werkt educatieve programma's uit voor schoolklassen.

Bovenstaande activiteiten verminderen het exploitatieresultaat van Fort Kijkduin. De inzet is hier een betere en verdere ontwikkeling van het Helderse erfgoed. Om dit te realiseren dient een exploitatiesubsidie te worden toegekend aan SEDH of aan Zeebad Huisduinen. Daartoe dient de rechtsvorm waarin de activiteiten op Fort Kijkduin plaatsvinden, gewijzigd te worden naar een stichting.

In dit scenario wordt alle benodigde expertise om de POM-status te kunnen behalen geïnternaliseerd. Om de POM-status daadwerkelijk te kunnen realiseren dienen er 20 monumenten in eigendom te zijn bij SEDH. Dit vereist twee acties: (1) er dient overdracht van economisch eigendom van het vastgoed van WObv plaats te vinden naar SEDH, wat omvangrijke financiële consequenties heeft, en (2) ook dienen monumenten die momenteel bij derden in beheer zijn, te worden overgedragen aan SEDH om van 18 naar 20 monumenten te komen. Gelet op deze twee acties, kan gesteld worden dat de POM-status niet realistisch is op de korte dan wel lange termijn. Daarnaast dient de organisatie financieel stabiel te zijn en dat is deze momenteel niet.

Overzicht maatregelen

- 3.1. Stel een conservator aan
- 3.2. Stel een educatiemedewerker aan
- 3.3. Tentoonstelling Atlantikwall Centrum verplaatsen naar Fort Kijkduin
- 3.4. Zeebad Huisduinen bv omvormen tot een stichting

Ten aanzien van WObv

WObv blijft de gebouwen op Willemsoord beheren, exploiteren en onderhouden. De dokken en de kranen zijn een belangrijk beeldbepalend element op Willemsoord met een ruimtelijke kwaliteit die uniek is in Den Helder. Het beheer en onderhoud van de dokken en de kranen wordt in eigen beheer gehouden en het achterstallig onderhoud wordt zo spoedig weggewerkt.

Inkomsten uit exploitatie van deze bijzondere objecten lijken niet aan de orde. Vanwege het ontbreken van exploitatie inkomsten en het beeldbepalende karakter wordt tussen WObv en de gemeente een Service Level Agreement afgesloten.

De ontwikkeling van de panden op Willemsoord vindt in deze denkrichting plaats door WObv en niet door andere partijen zoals Zeestad cv/bv. Op deze manier kan Willemsoord als ontwikkelaar en verhuurder sturing geven aan de ontwikkeling van de beleving van het terrein, en partijen zoeken/werven om activiteiten op Willemsoord aan te bieden die bijdragen aan een "bruisend onderdeel van het stadshart". Ook waarborgt dit een juiste afweging tussen ontwikkelings- en beheerskosten. Dit vereist echter specifieke expertise waarover WObv op dit moment niet beschikt.

Verduurzaming van de panden op WObv dient te worden betaald uit de exploitatie – en dat kan na vijf jaar gerealiseerd worden met de middelen die ter beschikking gesteld worden om de onderhoudsachterstanden in te lopen bij de dokken en de kranen. Zelfs in deze denkrichting, ontstaat ten gevolge van de no-regret maatregelen meer financiële ruimte dan in de huidige situatie. Belangrijk hierbij is dat de winsten niet uitgekeerd worden als dividend aan de gemeente, maar dat deze geïnvesteerd worden in de verduurzaming van de panden. Kijk hierbij naar de doelstellingen van Willemsoord als onderdeel van het stadshart en verduurzaam de panden waarin functies gehuisvest zijn die hieraan bijdragen, als eerste.

Overzicht maatregelen

- 3.5. WObv draagt zelf zorg voor de ontwikkelfunctie van de gebouwen en buitenruimte doen – hiertoe wordt de organisatie versterkt
- 3.6. WObv doet zelf het beheer en onderhoud van de buitenruimte
- 3.7. Verduurzaming van de panden wordt gefinancierd uit de exploitatie, winsten worden niet aan de gemeente uitgekeerd als dividend.

Ten aanzien van beide organisaties

In deze denkrichting wordt maximaal invulling gegeven aan het betekenis geven aan het Helderse erfgoed, voor huidige en toekomstige inwoners van Den Helder als ook bezoekers uit binnen- en buitenland. Willemsoord en de Stelling Den Helder, inclusief de forten, zijn een essentieel onderdeel van dit erfgoed.

Het benutten van erfgoed voor culturele en toeristische doeleinden biedt de mogelijkheid om het verhaal van Den Helder te vertellen. Dit vereist een stevige inzet op marketing en communicatie met betrekking tot het erfgoed en de activiteiten die plaatsvinden bij de forten en op Willemsoord. Deze activiteiten hebben allemaal hun eigen unieke verhaal en dienen als zodanig belicht te worden. Binnen deze denkrichting is het behoud van het informatiecentrum op Willemsoord eveneens een integraal onderdeel van deze inspanningen. Ook wordt een educatiemedewerker aangesteld om “het verhaal van Den Helder” aan bezoekers over het voetlicht te brengen.

De vastgoedmanagers worden verantwoordelijk worden voor alle subsidieaanvragen, zowel voor instandhouding, herbestemming als verduurzaming. Personele uitbreiding is daarvoor noodzakelijk. Gelet op de uitbreiding van de activiteiten in de Stichting stellen we voor om de RvC/RvT qua samenstelling en omvang gelijk te houden aan wat deze nu is.

Overzicht maatregelen

- 3.8. Alle subsidieaanvragen worden intern afgewikkeld
- 3.9. RvT/RvC op vijf personen
- 3.10. Marketing- en communicatieactiviteiten en capaciteit verder uitbouwen.

5.5.2

Effecten op de formatie

De benodigde formatie voor WObv/SEDH ziet er bij deze denkrichting volgens Panteia naar schatting als volgt uit.

- Directeur bestuurder
- Controller
- Bedrijfsleider/tijdelijk plv directeur
- Hoofd marketing & Communicatie
- Vastgoedmanager
- Huismeester
- Office manager
- Financieel administratief medewerker
- Office manager/senior allround medewerker/medewerker informatiecentrum
- Senior medewerker informatiecentrum
- Senior allround terrein medewerker
- Marketing en communicatiemedewerker + Collectie
- Hoofd aquarium
- Teamleider
- Senior Allround medewerker
- Senior Medewerker aquarium
- Educatiedewerker
- Conservator

In totaal zijn circa 14 fte in dienst.

5.5.3 Financiële effecten

De volgende tabel laat zien hoe de maatregelen bij deze denkrichting en no-regret maatregelen de resultaten beïnvloeden:

Tabel 10 Financieel effect van maatregelen uit Denkrichting 3

Maatregel	Financieel effect WO bv / SEDH	Financieel effect gemeente
3.1 Aanstelling conservator	€ 80.000 extra personeelskosten	Geen
3.2 Aanstelling educatiemedewerker	€ 70.000 extra personeelskosten	Geen
3.3 Tentoonstelling AWC verplaatsen naar Fort Kijkduin	PM	PM
3.4 Zeebad Huisduinen bv rechtsvorm naar stichting	Geen	Geen
3.5 WO bv doet beheer en onderhoud van de bijzondere objecten, obv een SLA met de gemeente.	Extra inkomsten 1,1 miljoen, extra uitgaven 1,1 miljoen. Netto geen effect.	Extra uitgaven 1,1 miljoen.
3.6 Ontwikkefunctie gebouwen en buitenruimte door WO bv/SEDH – uitbreiding formatie met extra expertise	€ 80.000 extra personeelskosten	Geen
3.7 Beheer en onderhoud buitenruimte wordt door WO bv zelf gedaan	Geen	Geen
3.8 Verduurzaming financieren uit de exploitatie, keer geen dividend uit aan gemeente maar gebruikt de gelden daarvoor.	Geen	Geen
3.9 Alle subsidieaanvragen worden door SEDH intern afgewikkeld	Kosten worden gedekt onder maatregel 3.6	Geen
3.10 RvT/RvC op vijf personen houden	Geen	Geen
3.11 Marketing- en communicatieactiviteiten worden uitgebouwd.	Geen	Geen
Resultaat	€230.000 extra kosten opzichte van huidige situatie	€ 1,1 miljoen aan extra kosten

Bron: Panteia

Onderstaande tabel toont de financiële effecten van denkrichting 3 op de prognose van 2024. In bijlage 2 is een nadere toelichting gegeven op deze tabel en de wijzigingen t.o.v. de huidige situatie.



Tabel 11 Overzicht effecten van denkrichting 3 op begroting 2024-2028 per onderdeel en als totaal, gebaseerd op begrotingscijfers die in oktober 2023 verstrekt zijn

	Scenario 3	Wobv	SEDH	Zeebad	Vershil
Baten	5245	3950	570	725	1810
Huurinkomsten	2275	2165	110	0	190
Subsidie	2430	1755	460	215	1635
Exploitatie	540	30	0	510	-15
Kosten	5902	4282	750	870	965
Onderhoud	3026	2545	481	0	1000
Personeel	1260	650	130	480	195
Algemene kosten	871	637	129	105	0
Exploitatiekosten	535	450	10	75	-195
Huisvesting	210	0	0	210	-35
Resultaat	-657	-332	-180	-145	845

Bron: Panteia

Voor de gemeentelijke begroting brengt deze denkrichting extra kosten met zich mee, namelijk € 1.900.000 voor no-regret maatregelen en € 230.000 als bijdrage voor de conservator, educatiemedewerker en ontwikkelfunctie. Daarnaast dient het resterende exploitatietekort van € 912.000 bij SEDH/WObv te worden gesubsidieerd. In totaliteit komt er bij deze denkrichting een bedrag van circa € 2,8 miljoen (boven op de reeds begrote bedragen voor SEDH/WObv) voor rekening van de gemeente. Belangrijk om te vermelden is dat de bijdrage in de eerste 5 jaren extra hoog is vanwege het onderhoud van de bijzondere objecten, met een bedrag van € 1,1 miljoen per jaar.



Bijlagen



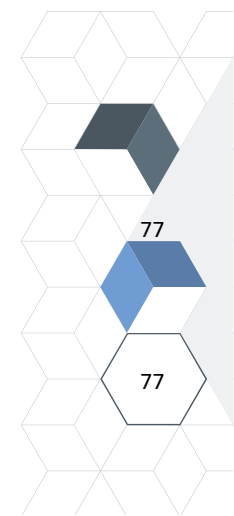
Bijlage 1 Inschatting personeelskosten gemeente

Funcienaam	Stichting breed, specifiek WO of Fort	Deeltijd/ voltijd of 0-urencontract	Funcieniveau (VMBO, MBO, HBO, WO)	Inschatting schaal bij de gemeente	Onderste schaal ondergrens per maand	Onderste schaal bovengrens per maand	Bovenste schaal ondergrens per maand	Bovenste schaal bovengrens per maand
Financieel manager/Financial Controller/plv directeur	Stichting	Deeltijd	HBO/WO	14	€ 4.824	€ 6.705		
Bedrijfsleider/tijdelijk plv directeur	Stichting	Voltijd	HBO	9 tot 11	€ 3.167	€ 4.537	€ 4.020	€ 5.725
Hoofd marketing & Communicatie	Stichting	Deeltijd	HBO	9 tot 11	€ 2.534	€ 3.630	€ 3.216	€ 4.580
Vastgoedmanager	Stichting breed	Deeltijd	HBO/WO	11 tot 14	€ 3.216	€ 4.580	€ 4.824	€ 6.705
Huismeester	WO/Stichting	Deeltijd	HBO/MBO	6 tot 8	€ 1.377	€ 1.994	€ 1.727	€ 2.431
Senior officemanager	WO/Stichting	Deeltijd	HBO/MBO	8 tot 11	€ 1.727	€ 2.431	€ 2.412	€ 3.435
Financieel administratief medewerker	Stichting	Deeltijd	HBO	8 tot 11	€ 1.727	€ 2.431	€ 2.412	€ 3.435
Office manager/senior allround medewerker/medewerker informatiecentrum	Stichting	Deeltijd	HBO	8 tot 10	€ 1.152	€ 1.621	€ 1.608	€ 2.290
Senior medewerker informatiecentrum	WO	Deeltijd	VMBO	4 tot 8	€ 1.310	€ 1.818	€ 1.727	€ 2.431
Senior medewerker informatiecentrum	WO	Deeltijd	VMBO	4 tot 8	€ 1.310	€ 1.818	€ 1.727	€ 2.431
Senior allround terrein medewerker	WO	Deeltijd	MBO	4 tot 8	€ 1.310	€ 1.818	€ 1.727	€ 2.431
Allround terrein medewerker	WO	Voltijd	?	4 tot 6	€ 2.184	€ 3.030	€ 2.295	€ 3.323
Marketing en communicatiemedewerker + Collectie	Fort/Stichting	Deeltijd	HBO	9 tot 11	€ 1.900	€ 2.722	€ 2.412	€ 3.435

Funcienaam	Stichting breed, specifiek WO of Fort	Deeltijd/volgtijd of 0-urencontract	Funcieniveau (VMBO, MBO, HBO, WO)	Inschatting schaal bij de gemeente	Onderste schaal ondergrens per maand	Onderste schaal bovengrens per maand	Bovenste schaal ondergrens per maand	Bovenste schaal bovengrens per maand
Hoofd aquarium	Fort	Deeltijd	HBO	9 tot 10	€ 1.900	€ 2.722	€ 2.412	€ 3.435
Teamleider	Fort	Deeltijd	MBO	9 tot 11	€ 1.900	€ 2.722	€ 2.412	€ 3.435
Senior Allround medewerker	Fort	Deeltijd	MBO	6 tot 8	€ 1.377	€ 1.994	€ 1.727	€ 2.431
Senior Medewerker aquarium	Fort	Deeltijd	?	6 tot 8	€ 1.377	€ 1.994	€ 1.727	€ 2.431

	Onderste ondergrens per maand	schaal bovengrens per maand	Onderste schaal bovengrens per maand	Bovenste schaal bovengrens per maand
totaal per maand	€ 34.294	€ 48.567	€ 43.211	€ 61.090
Totaal per jaar	€ 444.448	€ 629.423	€ 560.020	€ 791.724
Inclusief vakantiegeld à 8%	€ 480.003	€ 679.777	€ 604.821	€ 855.062

Gemiddeld: € 654.916



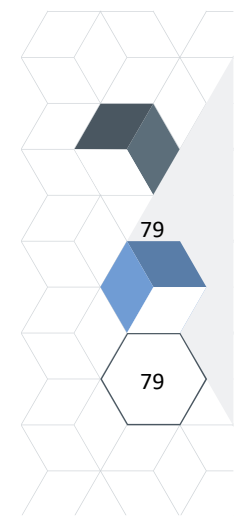
Bijlage 2 Toelichting financiële uitwerking scenario's

Scenario afschalen:

	Scenario 1	Wobv	SEDH	Zeebad	Verschil	
Baten	3316	2,850	466	0	-119	
Huurinkomsten	2171	2,165	6	0	86	Huurkosten WObv stijgen door afschaffen maatschappelijke huur (+190k), door afstoten Fort Kijkduin en verkoop Westoever nauwelijks nog huurinkomsten SEDH
Subsidie	1115	655	460	0	320	Subsidie WObv daalt door afschaffen maatschappelijke compensatie maatschappelijke huur (-190k) en het teruggaan van het beheer van de openbare ruimte naar de gemeente Den Helder (-145k), maar stijgt door het afsluiten van een SLA voor het monumentale onderhoud (+450k)
Exploitatie	30	30	-	0	-525	We stoppen met Zeebad Huisduinen en het AWC, alle inkomsten komen te vervallen (510k Zeebad, 15k AWC)
Kosten	2979	2,763	216	0	-1958	
Onderhoud	1461	1,445	16	0	-565	
Personeel	400	329	71	0	-665	Krimp organisatie van 12,3 fte naar 4 fte
Algemene kosten	748	619	129	0	-123	Daling algemene kosten door stoppen met Zeebad Huisduinen (-105k), terugbrengen RvC naar 3 leden (-18k)
Exploitatiekosten	370	370	-	0	-360	Wobv: Geen bewakingskosten (-160k), geen parkeerbeheer (-15k), geen kosten evenementen (-20k), geen schoonmaakkosten (-30k), geen marketing(-60k) Zeebad: geen Horeca Fort Kijkduin (-75k) SEDH: geen marketing meer (-10k)
Huisvesting	0	-	-	0	-245	Geen kosten meer voor Zeebad Huisduinen
Resultaat	337	87	250	0	1839	

Scenario optimaliseren

	Scenario 2	Wobv	SEDH	Zeebad	Vershil
Baten	5245	3950	570	725	1810
Huurinkomsten	2275	2165	110	0	190 Huurkosten WObv stijgen door afschaffen maatschappelijke huur (+190k)
Subsidie	2430	1755	460	215	1635 Subsidiebaten WObv stijgen door SLA bijzondere objecten (+1100k) en SLA monumentaal vastgoed (+450k), indexering bijdrage aan onderhoud terrein (+60k) en daling door afschaffen maatschappelijke huur (-190k) Subsidiebaten Zeebad stijgen door exploitatiesubsidie (+215k)
Exploitatie	540	30	0	510	-15 Inkomsten Zeebad dalen door stoppen met het AWC (-15k)
Kosten	5264	3850	689	725	327
Onderhoud	3026	2545	481	0	1000 Meerkosten à 1,1 miljoen door onderhoud dokken en kranen, minderkosten door SLA Nautische infra à 100k met PoDH
Personeel	720	316	69	335	-345 Afschalen organisatie van 12,3 fte naar 8 fte
Algemene kosten	853	619	129	105	-18 Terugbrengen RvC naar 3 leden (-18k)
Exploitatiekosten	455	370	10	75	-275 WObv: Geen bewakingskosten (-160k), geen parkeerbeheer (-15k), geen kosten evenementen (-20k), geen schoonmaakkosten (-30k), geen marketing(-60k)
Huisvesting	210	0	0	210	-35 Geen huur AWC meer (-35k)
Resultaat	-19	100	-119	0	1483



Scenario 3: Verder professionaliseren

Scenario 3 Wobv SEDH Zeebad Vershil					
Baten	5245	3950	570	725	1810
Huurinkomsten	2275	2165	110	0	190 Huurkosten WObv stijgen door afschaffen maatschappelijke huur (+190k)
Subsidie	2430	1755	460	215	1635 Subsidiebaten WObv stijgen door SLA bijzondere objecten (+1100k) en SLA monumentaal vastgoed (+450k), indexering bijdrage aan onderhoud terrein (+60k) en daling door afschaffen maatschappelijke huur (-190k) Subsidiebaten Zeebad stijgen door exploitatiesubsidie (+215k)
Exploitatie	540	30	0	510	-15 Inkomsten Zeebad dalen door stoppen met het AWC (-15k)
Kosten	5902	4282	750	870	965
Onderhoud	3026	2545	481	0	1000 Meerkosten à 1,1 miljoen door onderhoud dokken en kranen, minderkosten door SLA Nautische infra à 100k met PoDH
Personeel	1260	650	130	480	195 Meerkosten door extra personeel (conservator, educatiemedewerker) bij het Zeebad
Algemene kosten	871	637	129	105	0 <i>geen effect</i>
Exploitatiekosten	535	450	10	75	-195 Wobv: Geen bewakingskosten (-160k), geen parkeerbeheer (-15k), geen kosten evenementen (-20k)
Huisvesting	210	0	0	210	-35 Geen huur AWC meer (-35k)
Resultaat	-657	-332	-180	-145	845

