

Willemsoord BV
onderzoek naar de plaats, functie en bedrijfsvoering

In opdracht van de Gemeente Den Helder

Fakton – financiële gebieds- & vastgoedregisseurs
ir. W.F.P. Weide MRE
R.J.A. Hamers MRE MRICS RT
ir. E.M. Volkers

80238EX - definitieve versie
Rotterdam, 10 december 2008

Inhoudsopgave

1	Samenvatting onderzoek, conclusies en aanbevelingen	4
2	Inleiding en opdrachtformulering	7
	2.1 Inleiding.....	7
	2.2 Opdrachtformulering.....	7
	2.3 Aanpak Fakton.....	8
3	Huidige situatie Willemsoord BV	10
	3.1 Doelstellingen en instrumenten gemeente Den Helder.....	10
	3.1.1 Doelstellingen Den Helder voor de locatie Willemsoord.....	10
	3.1.2 Instrumenten om de doelstellingen te verwezenlijken	11
	3.2 De locatie Willemsoord en Willemsoord BV tot en met 2008	12
	3.2.1 Historie locatie Willemsoord en oprichting Willemsoord BV.....	12
	3.2.2 Formele invloedsgedebied en plangebied Willemsoord BV	12
	3.2.3 Willemsoord BV in kerncijfers	13
	3.2.4 Eigendomssituatie grond en opstallen.....	13
	3.2.5 Administratieve organisatie	14
	3.3 Samenvatting en conclusies	15
4	Analyse bedrijfsvoering Willemsoord BV	17
	4.1 Activiteiten Willemsoord BV	17
	4.2 Competenties binnen de huidige organisatie.....	18
	4.3 Samenvatting en conclusies	19
5	Analyse financiële structuur	20
	5.1 Huidige financiële situatie.....	20
	5.1.1 Goodwill	20
	5.1.2 Debiteurenpositie	20
	5.1.3 Materiële vaste activa.....	21
	5.1.4 Subsidies herstel monumenten.....	21
	5.1.4 Koninklijke Marine en bodemverontreiniging	21
	5.1.6 Onderhoudskosten	21
	5.1.7 Fiscale risico's ten aanzien van omzetbelasting	22
	5.2 Financiële continuïteit in de toekomst.....	22
	5.3 Samenvatting en conclusies en aanbevelingen	22
6	Toekomst Willemsoord BV	24
	6.1 Aanbevelingen activiteiten	24
	6.2 Aanbevelingen organisatie Willemsoord BV.....	24
	6.3 Aanbeveling monumentaal vastgoed (gebouwen).....	25

1 Samenvatting onderzoek, conclusies en aanbevelingen

In het verleden heeft de gemeente Den Helder voor de instandhouding van, het eigendom, de exploitatie en de ontwikkeling van het vastgoed en de openbare ruimte op de oude Rijkswerf Willemsoord de onderneming Willemsoord BV opgericht. De gemeente Den Helder is 100% aandeelhouder van Willemsoord BV en heeft de opstallen, gronden, haven en bijzondere kadewerken op de locatie Willemsoord in eigendom.

Recent is gebleken dat de positie van Willemsoord BV onvoldoende helder is en daarmee focus behoeft. Zo bestaat er onzekerheid over de effectiviteit van de organisatie. Door de recente ontwikkelingen, onder andere met betrekking tot het Uitwerkingsplan Stadshart en de oprichting van Zeestad CV/BV wil de gemeente de positie, functie en de bedrijfsvoering van Willemsoord BV heroverwegen. Fakton heeft hiertoe in opdracht van het College van B&W onderzoek gedaan naar de doelstellingen van Willemsoord BV, de organisatorische en financiële structuur en doet aanbevelingen voor de toekomst van Willemsoord BV.

De doelstellingen van de gemeente Den Helder met Willemsoord zijn divers, veelomvattend en deels multi-interpretabel geformuleerd. Samengevat gaat het om:

- 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 op topkwaliteit
- Financiële doelstellingen
 - Inzichtelijke en transparante kosten en opbrengsten
 - Rendement op geïnvesteerd vermogen

Geconstateerd wordt dat een dilemma of tegenstrijdigheid kan ontstaan tussen het bereiken van de maatschappelijke doelstelling en de financiële doelstelling. Hiermee wordt een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering gefrustreerd. Het verdient zodoende de aanbeveling om de doelstellingen van de gemeente Den Helder op maatschappelijk, cultureel, fysiek, financieel en bestuurlijk vlak in een overkoepelende visie vast te leggen en deze periodiek te herzien aan de hand van de ontwikkelingen. Hierbij kan het spanningsveld tussen maatschappelijke en financiële doelstellingen in acht worden genomen en geborgd.

Wat betreft de instrumenten die de gemeente kunnen helpen om de veelzijdige doelstellingen op Willemsoord te behalen, kan worden geconcludeerd dat er meerdere andere partijen zijn die kunnen bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen.

Ten aanzien van de huidige situatie en positie van Willemsoord en Willemsoord BV kan het volgende worden geconcludeerd:

- Na het scheiden van Libéma en de daarbij behorende exploitatievisie op het geheel, zijn de doelstellingen van Willemsoord BV niet aangescherpt of aangepast, noch is gebleken dat het gebrek aan partnership en kennis is gecompenseerd. De sturing, visie

en rol in het grotere geheel zijn na 2007 niet helder genoeg. Partijen hebben nagelaten hieraan een duidelijke richting te geven.

- Door de recente ontwikkelingen rondom Willemsoord (Uitwerkingsplan Stadshart, Zeestad CV/BV) is de rol en invloed van Willemsoord BV een stuk beperkter dan oorspronkelijk beoogd.

De belangrijkste conclusies ten aanzien van de activiteiten van Willemsoord BV zijn:

- Er is voor Willemsoord BV in het verleden een sterke organisatiestructuur beschreven en opgezet, maar deze is ten aanzien van de doelstellingen onvoldoende ingericht en uitgerust.
- De activiteiten die Willemsoord BV zou moeten uitvoeren volgens haar doelstellingen zijn divers en veelomvattend. Het ontbreekt in de huidige organisatie aan voldoende competenties en middelen.
- Voor veel van de kernactiviteiten is daarom de meerwaarde van Willemsoord BV niet aangetoond en zijn er alternatieve partijen die deze werkzaamheden zouden kunnen uitvoeren.

De belangrijkste aanbevelingen ten aanzien van de financiële structuur van Willemsoord BV zijn:

- Afhankelijk van de terugverdienmogelijkheden van de goodwill, exploitatierisico's en het wegvallen van verhaalbaarheid van subsidie en kosten van bodemverontreiniging bestaat er een financieel risico van 5 à 11 miljoen euro. Hiervan is circa EUR 3 mln. een directe cash behoefte, circa EUR 2 mln. tot EUR 8 mln. is een vermogensmutatie.
- De rekening-courant met de Gemeente Den Helder ad € 7.725.120,- (stand per 31-12-2007) moet op (korte) termijn worden afgelost. In 2007 is deze rekening-courant reeds verminderd met € 1.500.000,- door kwijtschelding van de schuld door de Gemeente Den Helder. Deze post is als buitengewone bate aangemerkt in de winst-en-verliesrekening 2007. Financiering zou plaats vinden middels subsidiegelden en (duurdere) externe financiering van de Rabobank. Het is de vraag of externe financiering op dit moment mogelijk is. De gemeente moet het aflossen van de rekening-courant op korte termijn heroverwegen.
- Ten aanzien van de betaalde goodwill bij het vertrek van Libéma verdient het de aanbeveling een analyse te maken van de kasstromen en de onderbouwing van de terugverdiensijd. Het afwaarderen van de gehele, of een gedeelte van de, goodwill moet worden overwogen. Dit heeft te maken met de waarde in de toekomst en de noodzaak om verlies te nemen als het zichtbaar is, en de winst te nemen waar deze wordt gerealiseerd.
- Er is een mogelijk risico van subsidiekorting en dito effect op totale subsidievordering ad € 1.989.754,-. Een mogelijke toekomstige herstructurering van Willemsoord BV is pas mogelijk nadat alle historische rechten en plichten zijn geïnventariseerd en juridisch zijn ingebed.
- Wat betreft de bodemverontreiniging en het kadeherstel (discussie Koninklijke Marine) zijn of worden de uitgaven gedaan door Willemsoord BV, namens haar eigenaar, zijnde de gemeente Den Helder. Hierbij is er een potentieel risico, bij ontbreken van de verhaalbaarheid de kosten, van totaal € 2.757.000,-
- Het verdient aanbeveling een gedetailleerde raming te maken van de kosten en opbrengsten van Willemsoord BV te maken en de jaren na 2010 ook in kaart te brengen. De verwerking van de gedetailleerde onderhoudskosten, op basis van

accurate onderhoudsramingen per pand, in de begroting voor de komende jaren is noodzakelijk.

Fakton geeft tot slot de volgende adviezen ten aanzien van de toekomst van Willemsoord BV:

- Een groot deel van de verschillende activiteiten die Willemsoord BV momenteel onderneemt kunnen beter en efficiënter worden uitgevoerd door andere partijen, waarvan de gemeente zelf de belangrijkste partij is. Hiermee kan het publieke toezicht en de transparantie worden vergroot. Het jaar 2009 kan worden gebruikt als jaar om deze kernactiviteiten elders onder te brengen, de rechten en plichten, mensen en middelen grotendeels over te dragen.
- Voor de afwikkeling van uitstaande rechten en plichten, de exploitatie en het beheer van het monumentaal vastgoed is een organisatie nodig van circa 3 fte¹s.
- Fakton adviseert het eigendom en/of beheer van dit monumentaal vastgoed over te dragen aan een aparte entiteit, een monumentaal vastgoedvehicel. Dit is bij voorkeur een bestaande en bewezen functionerende entiteit. Een tweede belangrijke partij voor deze activiteit is een corporatie. Dit kan een lokale, Helderse corporatie zijn, maar ook een grotere corporatie met kennis en kunde op het gebied van het behoud en de exploitatie van monumentaal vastgoed. Ten derde kan de variant worden gekozen om de doelstellingen van Willemsoord BV te beperken tot het exploiteren van monumentaal onroerend goed waarbij de portefeuille wordt uitgebreid met elders in Den Helder gelegen monumentaal onroerend goed om schaal en inzetvoordeel te behalen.
- Fakton adviseert alvorens Willemsoord te continueren als monumentaal vastgoedentiteit mogelijk concurrerend aanbod concreet te onderzoeken op basis van een keuze tussen het in eigendom houden van het monumentaal onroerend goed of het privatiseren hiervan.

¹ Fte staat voor fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek.

2 Inleiding en opdrachtformulering

2.1 Inleiding

De gemeente Den Helder heeft op basis van een gebiedsontwikkelingsvisie besloten om de gebieden Stadshart en Willemsoord een nieuw impuls te geven door middel van een geïntegreerde herontwikkeling. Deze gebiedsontwikkelingsvisie is vastgelegd in het "concept uitwerkingsplan Stadshart Den Helder". De uitvoering van het uitwerkingsplan is in handen gelegd van Zeestad CV/BV. Deze CV/BV is een samenwerkingsverband van de gemeente Den Helder, provincie Noord-Holland en het Rijk (Ministeries van VROM en Defensie). De gebiedsontwikkeling van de oude Rijkswerf Willemsoord maakt daarmee in beginsel deel uit van het takenpakket van Zeestad CV/BV.

In het verleden heeft de gemeente Den Helder voor de instandhouding, het eigendom, de exploitatie en de ontwikkeling van het vastgoed en de openbare ruimte op de oude Rijkswerf Willemsoord de onderneming Willemsoord BV opgericht. De gemeente Den Helder is 100% aandeelhouder van Willemsoord BV en heeft de gronden en het water op de locatie Willemsoord in eigendom.

Recent is gebleken dat de positie van Willemsoord BV onvoldoende helder is en daarmee focus behoeft. Zo bestaat er onzekerheid over de effectiviteit van de organisatie in relatie tot de plannen van de gemeente met het gebied. Daarnaast is er onduidelijkheid over de wijze waarop tot een realistische exploitatie kan worden gekomen. Door de ontwikkelingen, onder andere met betrekking tot het Uitwerkingsplan Stadshart en de oprichting van Zeestad CV/BV wil de gemeente de positie, functie en de bedrijfsvoering van Willemsoord BV beschouwen en zo nodig heroverwegen.

2.2 Opdrachtformulering

Het is voor de gemeente Den Helder van groot belang om te beschikken over een heldere, eenduidige en slagvaardige uitvoeringsorganisatie voor de realisatie van de gebiedsontwikkeling van Willemsoord en de toekomstige exploitatie ervan. Het college van B&W heeft zodoende besloten om Fakton opdracht te verlenen om een onderzoek uit te laten voeren naar de efficiency en effectiviteit alsmede de positie, functie en de bedrijfsvoering van Willemsoord BV. Het onderzoek moet antwoord geven op de volgende vragen:

- Geeft de financiële verantwoording van Willemsoord BV een volledig beeld van de huidige en toekomstige vermogenspositie, risico's, liquiditeit en solvabiliteit van de onderneming;
- Heeft de onderneming een adequaat bedrijfsvoeringmodel, administratieve organisatie en is de bedrijfsvoering financieel transparant;
- Kunnen lopende overeenkomsten voor ontwikkeling, beheer en exploitatie optimaal worden nagekomen;
- Worden exploitatie- en ontwikkelingsoptimalisaties en kansen gezien en benut;
- Is het voorgenomen eigendom en de huidige bedrijfsvoering van het vastgoed en de openbare ruimte in Willemsoord BV de meest efficiënte en effectieve organisatievorm voor het realiseren van de doelstellingen van de gemeente Den Helder, onder andere

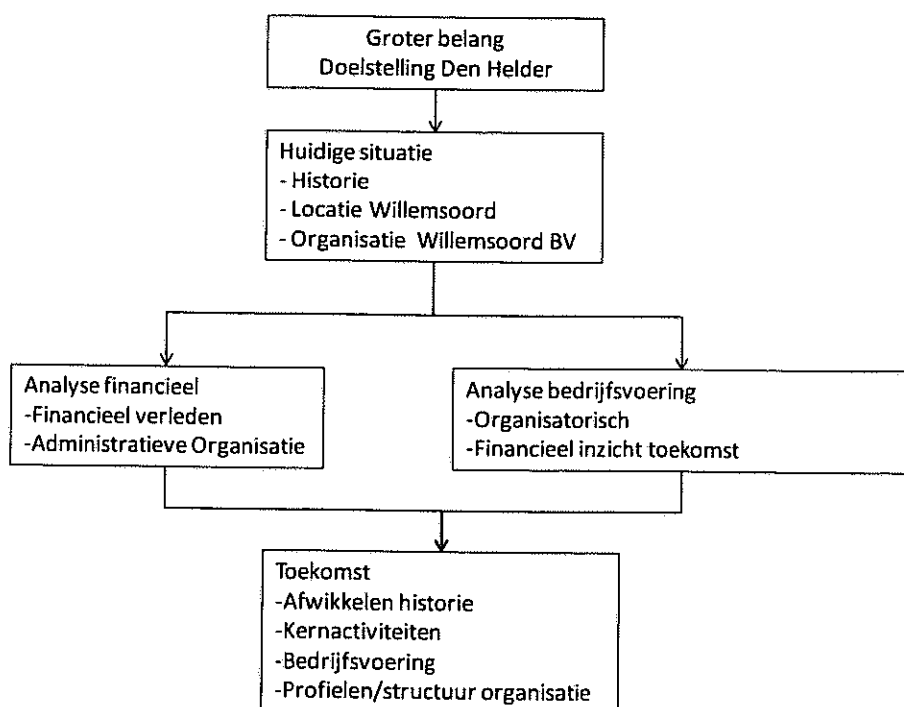
vastgelegd in het Uitwerkingsplan Stadshart Den Helder, en na realisatie van het Uitwerkingsplan voor de exploitatie en beheer van vastgoed en openbare ruimte.

Tot de opdracht behoort tevens het geven van handreikingen en mogelijke alternatieven voor oplossingen van knelpunten die uit het onderzoek en de beantwoording van de onderzoeksvragen naar voren komen.

2.3 Aanpak Fakton

Fakton heeft dit onderzoek uitgevoerd aan de hand van de verkregen schriftelijke informatie van de gemeente en Willemsoord BV. Daarnaast heeft Fakton gesprekken gevoerd met een aantal betrokken partijen.

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de onderzoeksopzet die Fakton heeft gehanteerd.



Het onderzoek is gestart met een analyse van de huidige situatie van Willemsoord BV, de doelstellingen die de gemeente Den Helder heeft, de organisatie binnen Willemsoord BV, de financiën en de locatie Willemsoord. Vervolgens is ingezoomd op het financiële verleden van Willemsoord BV en de risico's die hieruit voortkomen voor de toekomst. Hiervoor is gesproken met onder andere de interim directeur van Willemsoord (tot 1-11-2008) en is er contact geweest met de externe accountant van Willemsoord BV. Fakton heeft ook de toekomstige exploitatie en activiteiten van Willemsoord BV bestudeerd en onderzocht hoe dit financieel kan worden ingebed. Op basis van dit onderzoek en de toekomstige activiteiten op Willemsoord, volgend uit de doelstelling van de gemeente, geeft Fakton adviezen en oplossingen over de toekomst van Willemsoord BV, zowel op financieel als op organisatorisch gebied.

3 Huidige situatie Willemsoord BV

Het eerste deel van het onderzoek van Fakton behelst het analyseren de huidige situatie van de locatie Willemsoord en Willemsoord BV. Dit omvat de doelstellingen van de gemeente Den Helder, vanaf het niveau van de stad tot en met de locatie Willemsoord. Daarnaast wordt kort ingegaan op het verleden. Hierbij is tevens gekeken welke mogelijke en bestaande instrumenten er zijn, nu en in de toekomst, om alle doelstellingen ten aanzien van de locatie Willemsoord te verwezenlijken. Tot slot wordt in dit hoofdstuk kort stil gestaan bij de huidige administratieve organisatie.

3.1 Doelstellingen en instrumenten gemeente Den Helder

Om de positie van Willemsoord BV te kunnen beoordelen is kennis van de doelstellingen van de gemeente Den Helder met de locatie en met haar eigen betrokkenheid van belang.

3.1.1 Doelstellingen Den Helder voor de locatie Willemsoord

Tijdens het onderzoek bleek dat er geen eenduidig geregistreerde en allesomvattende doelstelling voor de locatie Willemsoord beschikbaar te zijn. De doelstellingen zijn gefragmenteerd in diverse stukken aangetroffen en deels aan de hand van gesprekken ingevuld.

De doelstelling van de gemeente met Willemsoord en Willemsoord BV kan blijkens de gesprekken worden gesplitst in een aantal elementen:

- Door beheer en deels ontwikkeling en exploitatie van de monumentale gebouwen op Willemsoord, behoud van monumentaal erfgoed op Willemsoord;
 - Functioneel
 - Operationeel
- Open stadsdeel creëren
- Behoud openbaar publiekstoegankelijke ruimte op bovengemiddelde kwaliteit
- Optimaal bijdragen aan de totstandkoming en realisatie van het Uitwerkingsplan Stadshart
- Instandhouding van de museumhaven en ontwikkeling en beheer van de passantenhaven

De doelstelling van Willemsoord BV zoals omschreven in de statuten van de BV is erg ruim en omvat onder andere:

"(her)ontwikkeling van gronden gebouwen en/of andere registergoederen te Den Helder, waaronder de oude Rijkswerf Willemsoord en in verband daarmee onder andere:

- f.Het verkrijgen, beheren, exploiteren en vervreemden van registergoederen en van vermogenswaarden in het algemeen
- g. Het verrichten van alle soorten industriële, financiële en commerciële activiteiten...."

Aanvullend zijn uit de gesprekken nog een aantal opgaven naar voren gekomen die de gemeente aan Willemsoord BV gesteld, te weten:

- Dekkende exploitatie
- 4% rendement op door gemeente geïnvesteerd vermogen m.i.v. 2008

Tot slot is uit de gesprekken naar voren gekomen de wens van de gemeente dat Willemsoord kan bijdragen in de totale city marketing.

De hiervoor beschreven doelstelling van de gemeente met de locatie Willemsoord kunnen vanuit de documentatie en de interviews als volgt worden samengevat:

"Vitale stedelijke ontwikkeling met regionale aantrekkingskracht en versterking van het stadscentrum"

3.1.2 Instrumenten om de doelstellingen te verwezenlijken

In deze paragraaf wordt verslag gedaan van alle aangetroffen instrumenten om de in de vorige paragraaf benoemde doelstellingen te realiseren. Een goed beeld hiervan is van belang om de efficiency en effectiviteit van Willemsoord BV te kunnen beoordelen.

Er zijn meerdere instrumenten voorhanden om de doelstellingen van de gemeente te verwezenlijken. Met instrumenten wordt bedoeld instanties, organisatie en bedrijven die de gemeente kunnen helpen de doelstellingen op Willemsoord te behalen. Dit kunnen zowel interne (gemeentelijke) instanties, als externe partijen zijn.

Onderstaand een overzicht en korte beschrijving van deze partijen, waarmee kan worden bijgedragen aan de doelstellingen van de gemeente Den Helder met Willemsoord.

- Zeestad CV/BV: Gebiedsontwikkeling van de fysieke ruimte van het stadscentrum van Den Helder en Willemsoord.
- Gemeente: Binnen de gemeente bevinden zich meerdere afdelingen die een bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen. Te denken valt aan het beheer van de openbare ruimte, het beheer en behoud van het historische cultuurerfgoed en economische stimulering.
- Rijk (Marine): Uitvoeren marine activiteiten / basis voor personeelsbeleid
- Rijk (VROM en EZ): Economische ontwikkeling / infrastructuur / behoud cultuurhistorisch erfgoed
- Woningcorporatie: Een woningcorporatie kan vanuit haar maatschappelijke doelstellingen van huisvesting en stedelijke herstructurering zorg dragen voor de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van (een deel van) het vastgoed op Willemsoord.
- Gebruikers: De huidige en toekomstige gebruikers kunnen in belangrijke mate bijdragen aan het succes van Willemsoord, door de activiteiten die zij op het gebied ontplooien en de wijze waarop.
- Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (OBNHN): Dit is een organisatie die zich bezighoudt met het bevorderen van het economische activiteiten, het ondernemen, ontwikkelen en investeren in Noord-Holland Noord. Hiertoe houdt het OBNHN zich ook bezig met de ontwikkeling en het beheer van vastgoed.
- Marktpartijen: Deze partijen kunnen bijdragen op het gebied van huisvesting, vastgoedontwikkeling en -exploitatie, ondernemerschap, musea, citymarketing etc. Deze partijen zijn onder andere lokale en landelijke ontwikkelaars, musea en lokale ondernemers. Een voorbeeld hiervan is Kaap Helder BV.

- Willemsoord BV De Willemsoord BV welke momenteel zorg draagt voor de ontwikkelingen op Willemsoord. Zie voor de huidige activiteiten van Willemsoord BV die bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente paragraaf 4.1.

3.2 De locatie Willemsoord en Willemsoord BV tot en met 2008

Om een basis te krijgen voor het beoordelen van het heden en voor de toekomst is het van belang om kennis te hebben van het verleden. In navolgende paragrafen de relevante historie van zowel de locatie als de BV Willemsoord kort beschreven.

3.2.1 Historie locatie Willemsoord en oprichting Willemsoord BV

In 1995 kreeg de gemeente het beheer over circa 20 hectare van het 40 hectare grote terrein Oude Rijkswerf Willemsoord, met een vergoeding van Defensie voor het beheer. De overige 20 hectare bleven in gebruik bij de Marine.

In de periode die volgde is het gehele complex met behulp van overheidssubsidies gerestaureerd. Op 4 oktober 2000 heeft de gemeenteraad van Den Helder het definitieve plan voor de restauratie en herbestemming van de Oude Rijkswerf Willemsoord vastgesteld. In 2001 besloot de gemeente het behoud van het erfgoed en de ontwikkeling en exploitatie van Willemsoord uit te voeren in een PPS-constructie² met Libéma. De gemeente heeft hiertoe Willemsoord BV opgericht die een gezamenlijke onderneming vormde met Libéma.

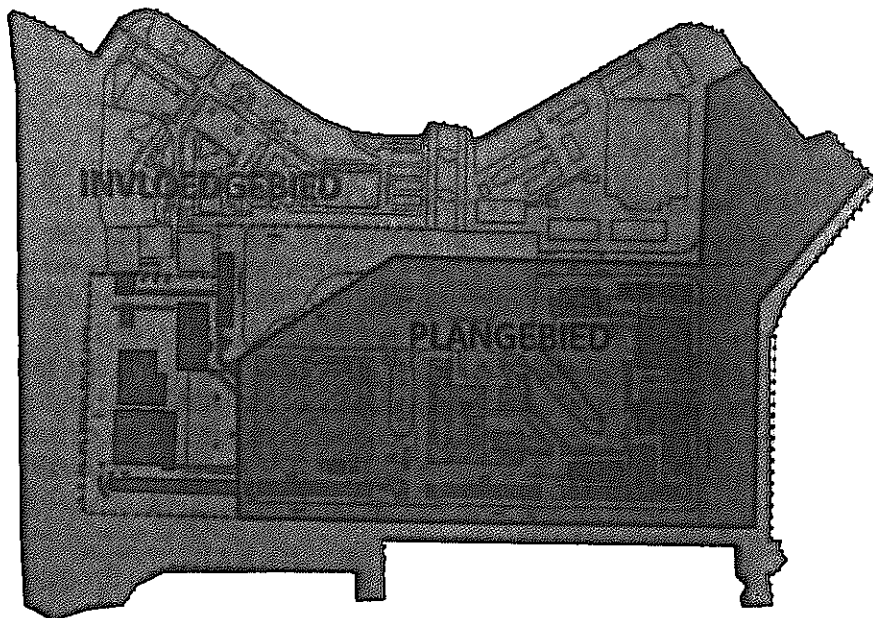
Deze samenwerking met Libéma en de exploitatievisie van de locatie Willemsoord is niet haalbaar gebleken. Na een moeizame periode is de samenwerking met Libéma medio 2007 beëindigd. De gemeente heeft de aandelen en alle rechten en verplichtingen van Libéma verworven. Na het scheiden van Libéma zijn de doelstellingen van Willemsoord BV niet aangepast. Evenmin is het vertrek aan partnership en kennis van Libéma binnen de organisatie gecompenseerd.

Vanaf medio 2007 heeft Willemsoord BV zich voornamelijk gericht op Sail 2008. Met Kaap Helder B.V. heeft Willemsoord BV een samenwerkingsovereenkomst gesloten welke onder andere betrekking had op Sail 2008 en het opstellen van een marketingplan. Nu ook Sail 2008 voorbij is, en er nieuwe ontwikkelingen zijn met betrekking tot het Uitwerkingsplan Stadshart en de oprichting van Zeestad CV/BV, wil de gemeente de positie, functie en de bedrijfsvoering van Willemsoord BV heroverwegen.

3.2.2 Formele invloedsgebied en plangebied Willemsoord BV

In het laatste ondernemingsplan van Willemsoord BV daterend uit 2006 staat wat het plangebied en het invloedsgebied van Willemsoord BV is. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van onderstaande figuur. Het rode vlak geeft de grenzen van het invloedsgebied weer, en het blauwe vlak (rondom de gekleurde gebouwen en een deel van het water) de grenzen van het plangebied van Willemsoord BV.

² PPS staat voor Publiek Private Samenwerking



Er blijkt dat het invloedsgebied alleen in fysieke zin wordt benoemd, ten aanzien van het vastgoed en de gebiedsontwikkeling. Het werkelijke invloedsgebied is groter, maar niet geborgd in deze figuur. Het omvat geheel Den Helder en heeft een regionale en landelijke betekenis.

Het plangebied dat wordt weergegeven is eveneens achterhaald door de oprichting en doelstellingen van Zeestad CV/BV, die zich richt op de gebiedsontwikkeling van de fysieke ruimte op onder andere Willemsoord, waardoor er feitelijk nu twee ondernemingen verantwoordelijk zijn voor de locatie Willemsoord.

3.2.3 Willemsoord BV in kerncijfers

Om een beeld te krijgen van de omvang van Willemsoord BV is het goed om een aantal kerngegevens van Willemsoord te aanschouwen. Willemsoord BV omvat:

- Ca. 0,25% van het grondoppervlakte van de gemeente Den Helder
- 25 gebouwen, waarvan:
 - 34.000 m² gebouwoppervlak
 - 23.000 m² verhuurd
 - 7.800 m² leegstand en deels nog in te vullen gebruik (ca. 23% van het totaal)
- Ca. 30 huurcontracten met een huuromzet van circa € 800.000,- (2007)
- Evenementen zoals Sail
- Een passantenhaven en museumhaven
- Exploitatie- en onderhoudsuitgaven (terrein, infrastructuur en gebouwen) € 592.000,- (2007)
- Aantal fte: 8 (2007)

3.2.4 Eigendomssituatie grond en opstallen

Willemsoord BV bezit zelf geen grond en opstallen. Binnen het plangebied van Willemsoord zijn de grond en opstallen in eigendom van de gemeente Den Helder. De

gemeente is wel contractueel overeengekomen met Willemsoord BV om de grond over te dragen aan Willemsoord BV, maar dit is tot op heden niet gebeurd. Voor gebouw 51 op Willemsoord heeft Willemsoord BV wel een erfpachtrecht. In de huidige situatie heeft Willemsoord BV een soort vruchtgebruik om de grond en de opstallen te exploiteren.

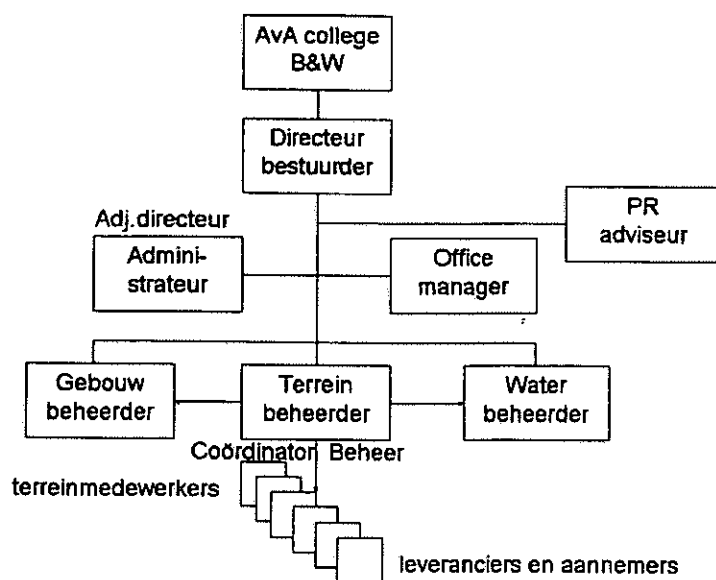
Contractueel heeft Willemsoord BV:

- het recht om te verhuren en de opbrengst te behouden
- de plicht tot beheer en onderhoud van het gebied en de gebouwen, op bovengemiddeld niveau
- het recht op levering van de grond in erfpacht

Niet alle aspecten ten aanzien van de exploitatie en het risico hiervan zijn schriftelijk vastgelegd of formeel geregeld. Zaken zoals de plicht van Willemsoord BV om verzekeringen af te sluiten en het niveau van onderhoud zijn niet formeel geregeld tussen Willemsoord BV en de gemeente Den Helder. Willemsoord BV heeft wel verzekeringen afgesloten op de gebouwen.

3.2.5 Administratieve organisatie

De organisatiestructuur van Willemsoord BV ziet er, zoals omschreven in de 'Beschrijving van de administratieve organisatie' d.d. 12 augustus 2006, het meest recente document hierover, als volgt uit:



Willemsoord BV is volledig in eigendom van de gemeente Den Helder en wordt bestuurd door een directeur-bestuurder die verantwoordelijkheid aflegt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA), welke bestaat uit het College van B&W.

Fakton heeft tevens een korte analyse uitgevoerd van de administratieve organisatie. Het ondernemingsplan 2006 geeft een beschrijving van de financiële administratie. Deze bestaat uit de volgende onderdelen:

- inkoopfacturen
- verkoopfacturen
- betalingen
- financiële rapportages
- salarisadministratie
- projectadministratie.

Er is niet nader uitgezocht of Willemsoord BV in de huidige situatie aan de financiële administratie exact op deze manier heeft ingericht en of het Ondernemingsplan 2006 in deze wordt nageleefd. Wel kunnen een aantal conclusies worden getrokken ten aanzien van de administratieve organisatie:

- De organisatie Willemsoord BV is klein en de administratieve organisatie is nog sterk in ontwikkeling. Er dient bij ongewijzigde voortgang een verdere professionaliseringslag te worden gemaakt.
- De inventarisatie van onder andere meerjaren onderhoudsplanningen en contracten is nog niet afgerond. Er zijn veel arbeidsintensieve maatwerk (huur)contracten aanwezig.
- Procesbeschrijvingen ontbreken veelal, diverse aandachtsgebieden moeten nog ingevuld worden. Uitvoeringstaken ten aanzien van de kernactiviteiten zijn ook bij derden belegd en vinden onvoldoende opvolging binnen de organisatie.

3.3 Samenvatting en conclusies

De doelstelling van Den Helder is samengevat:

"Vitale stedelijke ontwikkeling met regionale aantrekkingskracht en versterking van het stadscentrum".

Hierbij gaat het om:

- 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 op topkwaliteit
- Financiële doelstellingen
 - Inzichtelijke en transparante kosten en opbrengsten
 - Rendement op geïnvesteerd vermogen

Met betrekking tot die deeldoelstellingen wordt het volgende geconcludeerd.

De doelstellingen van de gemeente Den Helder met Willemsoord zijn divers, veelomvattend en deels multi-interpretabel geformuleerd. Ten aanzien van de huidige situatie van Willemsoord en Willemsoord BV kan verder het volgende worden samengevat:

- Na het scheiden van Libéma en de daarbij behorende exploitatievisie op het geheel, zijn de doelstellingen van Willemsoord BV niet aangescherpt of aangepast, noch is gebleken dat het vertek aan partnership en kennis is gecompenseerd. De sturing, visie

en rol in het grotere geheel zijn na 2007 niet helder genoeg. Partijen hebben nagelaten hieraan een duidelijke richting te geven.

- Door de recente ontwikkelingen rondom de locatie Willemsoord (Uitwerkingsplan Stadshart, Zeestad CV/BV) is de rol en invloed van Willemsoord BV een stuk beperkter dan oorspronkelijk beoogd
- Ingeval van continuering van Willemsoord BV dient het zakelijke recht op de grond en opstallen beter te worden geregeld dan nu het geval. Dit in verband met onder andere de financiering, fiscaliteiten, het werkkapitaal, verzekeringen en aansprakelijkheid.

Geconstateerd wordt dat een dilemma of tegenstrijdigheid kan ontstaan tussen het bereiken van de maatschappelijke doelstelling en de financiële doelstelling. Hiermee wordt een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering gefrustreerd. Het verdient zodoende de aanbeveling om de doelstellingen van de gemeente Den Helder op maatschappelijk, cultureel, fysiek, financieel en bestuurlijk vlak in een overkoepelende visie vast te leggen en deze periodiek te herzien aan de hand van de ontwikkelingen. Hierbij kan het spanningsveld tussen maatschappelijke en financiële doelstellingen in acht worden genomen en geborgd.

Wat betreft de instrumenten die de gemeente kunnen helpen om de veelzijdige doelstellingen op Willemsoord te behalen, kan worden geconcludeerd dat er meerdere partijen zijn die kunnen bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen. In hoofdstuk 4 zal hierop nader worden ingegaan.

4 Analyse bedrijfsvoering Willemsoord BV

4.1 Activiteiten Willemsoord BV

Vanuit de documentatie en de gesprekken is een overzicht gemaakt van alle activiteiten die de gemeente Den Helder in Willemsoord BV momenteel zou moeten uitvoeren voor het uitvoeren van de doelstellingen. Hierbij zijn in totaal tien hoofdzaken onderscheiden.

Om een goed beeld te krijgen in de kenmerken en de aard van de organisatie om de activiteiten uit te voeren is er een inschatting gemaakt en in het overzicht op de volgende pagina aangegeven of het een publieke of private activiteit is en/of het een projectmatige of voortdurende activiteit is. Hierbij gelden voor publieke activiteiten en private activiteiten de volgende uitgangspunten.

Publieke taak	Private taak
Onrendabele exploitatie	Rendabele exploitatie mogelijk
Maatschappelijke wenselijkheid	Aanwezigheid van private partijen die dit als 'core business' doen
Bestuurlijke verantwoording	Geen publieke noodzaak
Publieke regie vereist	Geen publieke verantwoording noodzakelijk
Wettelijke verplichte taken	
Verkeersopvatting	

Tevens is een inschatting gemaakt of een activiteit projectmatig of voortdurend dient plaats te vinden. De reden hiervoor is dat projectmatige activiteiten vaak een andere organisatievorm kennen dan voortdurende. Een combinatie van dergelijke activiteiten in een organisatie verdient ook bijzondere aandacht.

Daarnaast wordt aangegeven welke andere denkbare partijen er naast Willemsoord BV zijn voor de uitvoering van elke activiteit. Hierbij is vooral gekeken naar competenties en bereidheid om dergelijke activiteiten te ondernemen.

Activiteiten:	Publiek	Privaat	Projectmatig	Voortdurend	Alternatief voor Willemsoord BV
1. Monumentaal vastgoed (gebouwen)					
Ontwikkeling		✓	✓		Markt / woningcorporatie / eigenaar/gebruiker
Beheer		✓		✓	Markt / woningcorporatie / eigenaar/gebruiker
Onderhoud		✓		✓	Markt / woningcorporatie / eigenaar/gebruiker
Exploitatie		✓		✓	Markt / woningcorporatie / eigenaar/gebruiker
2. Bijzonder vastgoed (niet gebouwen)					
Beheer dokken, kranen etc.	✓			✓	Stichtingen, verenigingen, Gemeente
Onderhoud dokker, kranen etc.	✓			✓	Stichtingen, verenigingen, Gemeente
3. Haven ontwikkeling					
Jachthaven	✓	✓	✓		Markt/havenbedrijf/Zeestad
Passantenhaven	✓	✓	✓		Markt/havenbedrijf/Zeestad
Museumhaven	✓		✓		Gemeente/havenbedrijf/Zeestad
Ligplaatsen (individueel en woonarken)	✓		✓		Gemeente/havenbedrijf/Zeestad
4. Haven beheer en exploitatie					
Jachthaven		✓		✓	Markt/havenbedrijf
Passantenhaven		✓		✓	Markt/havenbedrijf
Museumhaven	✓			✓	Markt/havenbedrijf/Gemeente
Ligplaatsen (individueel en woonarken)	✓			✓	Markt/havenbedrijf/Gemeente
5. Openbaar gebied					
Beheer/onderhoud/inrichting	✓			✓	Gemeente
Ondergrondse infrastructuur	✓			✓	Gemeente
Parkeerbeheer	✓			✓	Gemeente
6. Grond					
Uitnutten ontwikkel- en/of gebruikspotentie		✓	✓		Gemeente/Zeestad/Markt
7. Exploitatie machines leisure voorzieningen					
Simulator Ballorig		✓		✓	Markt
8. Citymarketing					
Gebied en imago	✓			✓	Gemeente/Markt/Provincie/Rijk
Regionale/landelijke evenementen	✓	✓	✓		Gemeente/Markt/Provincie/Rijk
Havenactiviteiten	✓	✓	✓		Gemeente/Markt/Provincie/Rijk
9. Locatiemarketing					
Gebied en imago	✓	✓	✓		Gemeente/Zeestad/Markt/Provincie
Conceptontwikkeling overall	✓	✓	✓		Gemeente/Zeestad/Markt/Provincie
Vastgoedmarkt maken	✓	✓	✓		Gemeente/Zeestad/Markt/Provincie
Nautische aspecten	✓	✓	✓		Gemeente/Zeestad/Markt/Provincie
10. Afwikkelen historie					
Subsidie	✓		✓		Gemeente/Provincie/Rijk
Bodemverontreiniging Marne	✓		✓		Gemeente/Provincie/Rijk
Kadeherstel Marne	✓		✓		Gemeente/Provincie/Rijk
Overige zaken	✓	✓	✓		Gemeente/Zeestad/Markt/Provincie/Rijk

Conclusie activiteiten

Uit bovenstaande overzicht blijkt het volgende:

- Fysiek kan er onderscheid worden gemaakt in grond-, water- en gebouwgebonden activiteiten, met elk hun eigen aandacht en competenties
- Een aantal activiteiten zijn projectmatig, anderen voortdurend. Dit zou terug moeten komen in de uitvoeringsorganisatie.
- Er is een grote diversiteit aan publieke en private ruimte, en publieke versus private activiteiten
- Er is een grote diversiteit aan ogenschijnlijk verschillende activiteiten
- Er zijn geschikte alternatieve partijen beschikbaar voor het uitvoeren en of (rendabel) exploiteren van diverse activiteiten.

4.2 Competenties binnen de huidige organisatie

Uit de lijst van kernactiviteiten die Willemsoord BV momenteel zou moeten uitvoeren, blijkt dat hiervoor een organisatie nodig is met kennis en competenties op meerdere vlakken. Voor de projectmatige zaken is naast de juiste competenties ook capaciteit nodig.

Uit onderzoek of Willemsoord BV daadwerkelijk over de benodigde competenties beschikt, is het volgende gebleken:

- Voor sommige activiteiten ontbreken in de organisatie de capaciteit en de competenties. Dit geldt onder andere voor de city- en locatiemarketing, de communicatie en ten aanzien van de projectmatige aspecten.
- Willemsoord BV is een relatief kleine organisatie die veel zaken zelf moet optuigen
- De huuradministratie functioneert goed, maar is (nog) niet op het gewenste administratieve niveau.
- De meeste aandacht en urgentie ging het afgelopen jaar naar Sail 2008 en locatiemarketing.
- De planhorizon liep tot Sail 2008, blijktens het ondernemingsplan 2006.
- Er hebben de afgelopen tijd wisselingen in de directie plaatsgevonden. Hierdoor is er minder focus en sturing op de bedrijfsvoering geweest en zijn veel zaken ad hoc en reactief opgepakt.
- Een duidelijk plan en urgentie voor de midden- en lange termijn ontbreekt.
- Gebouwwerichte kennis en visie ontbreekt deels of is onvolledig.

4.3 Samenvatting en conclusies

De belangrijkste conclusies ten aanzien van de activiteiten van Willemsoord BV zijn:

- Er is voor Willemsoord BV in het verleden een sterke organisatiestructuur beschreven en opgezet, maar deze is ten aanzien van de doelstellingen onvoldoende ingericht en uitgerust.
- De activiteiten die Willemsoord BV zou moeten uitvoeren volgens haar doelstellingen zijn divers en veelomvattend. Het ontbreekt in de huidige organisatie aan voldoende competenties en middelen.
- Voor veel van de kernactiviteiten is daarom de meerwaarde van Willemsoord BV niet aangetoond en zijn er alternatieve partijen die deze werkzaamheden zouden kunnen uitvoeren.

5 Analyse financiële structuur

5.1 Huidige financiële situatie

Op basis van de jaarrekening 2007, financiële rapportages 2008 en gesprekken met Willemsoord BV en haar externe accountant Ernst & Young is onderzoek verricht naar de financiële positie van Willemsoord BV. Hierbij is met name gekeken naar de financiële aandachtspunten en risico's uit het verleden die (nog) niet zijn afgewikkeld.

Onderstaand is per paragraaf een recapitulatie van de potentieel financiële aandachtspunten weergegeven. Dit betreffen met name geïdentificeerde negatieve effecten, welke niet in de jaarverslaglegging zijn verwerkt. Er zijn hierbij aandachtspunten die als gevolg kunnen hebben dat het resultaat danwel het eigen vermogen van de Willemsoord BV verslechtert. Daarnaast zijn er aandachtspunten die als gevolg kunnen hebben dat er liquiditeit (cashflow) moet worden vrijgemaakt of aangetrokken.

Onderstaand wordt elk onderdeel nader toegelicht en worden aanbevelingen gedaan.

5.1.1 Goodwill

De goodwill op de balans van Willemsoord BV bestaat uit de prijs voor de aankoop van de Libéma aandelen. De boekwaarde van deze goodwill bedraagt € 5.414.000,- per 31-12-2007. Destijds zijn de onderhandelingen gevoerd tussen de Gemeente Den Helder en Libéma op de toen geldende samenwerkingsvorm, contracten en toekomstvisie. De prijs die de gemeente betaald heeft is daar een resultante van. Inmiddels is de visie en de doelstellingen ten aanzien van de exploitatie en ontwikkeling gewijzigd. Dit zal van invloed zijn op de toekomstige resultaten van Willemsoord BV en daarmee op de hoogte van de goodwill. De consequenties van deze wijzigingen en daarmee de hoogte van de goodwill heeft Willemsoord BV niet gekwantificeerd.

Het verdient de aanbeveling een analyse te maken van de toekomstige kasstromen en de onderbouwing van de terugverdientijd en op basis daarvan de resterende goodwill te kwantificeren. Het positief of negatief bijstellen van de goodwill is van invloed op het resultaat/eigen vermogen van Willemsoord BV.

5.1.2 Debiteurenpositie

De debiteurenstanden zijn mede door problemen uit het verleden sterk opgelopen in 2007. Ultimo 2007 is een voorziening getroffen voor debiteuren algemeen ad € 85.000,-. In 2008 zijn er diverse crediteringen en correcties verwerkt. Met diverse partijen lopen nog besprekingen. De accountant van Willemsoord BV zal in 2008 de resultaten daarvan verwerken in het jaarverslag.

5.1.3 Materiële vaste activa

Afschrijvingen op de panden zijn in het verleden nooit geboekt uit hoofde van een door de gemeente opgelegde minimum rentabiliteitseis van 4% per jaar. De intentie hiertoe is vanaf 2008 opgenomen in de prognoses. Zodra er afgeschreven wordt zal dit het resultaat van Willemsoord BV drukken.

5.1.4 Subsidies herstel monumenten

De gemeente is contractpartij en niet Willemsoord BV, deze wordt hierbij alleen als administratief vehicul door de gemeente gebruikt. Alle ontvangen subsidies zijn in mindering gebracht op de investeringen. De subsidie afrekening is ingediend bij het Ministerie van Economische Zaken. Nog te ontvangen subsidie is opgenomen als vordering van € 6.365.107 per 31-12-2007 (circa 10% van de totale subsidie). Er loopt een discussie aangaande enkele posten in de subsidie afrekening. In verband daarmee is er een onzekerheid in de vordering aanwezig voor een bedrag van € 1.989.754,-

Een aandachtspunt bij subsidieverstrekking is dat zowel de mutatie van het eigendom van panden (verkoop aan derden) als de structuur van Willemsoord BV (zeggenschap bij derden) van invloed kan zijn op de terugbetalingplicht van de subsidie.

5.1.4 Koninklijke Marine en bodemverontreiniging

De sanering van de (water)bodem en het kadeherstel zijn destijds bij de aankoop van de locatie Willemsoord van de Koninklijke Marine overgegaan op de gemeente. In de aankoopsom zat een vergoeding voor de sanering van de bodemverontreiniging en het kadeherstel, maar deze is niet voldoende gebleken.

Er zijn nog diverse aandachtspunten aangaande de Koninklijke Marine.

- Bodemverontreiniging

In de jaarrekening 2007 is een saneringsvoorziening van € 757.448,- getroffen. De totaal te verwachten saneringskosten zijn off-balance in de jaarrekening genoemd ad € 3.600.000,-. De aansluiting met de in het accountantsverslag genoemde kosten van totaal €3.040.000,- is onduidelijk. De verwachte kosten van de 'natte' verontreiniging zijn nog niet opgenomen in de winst- en verliesrekening / begroting van Willemsoord BV en bedragen circa € 2.190.000,-. Deze kosten zijn mogelijk niet verhaalbaar op de Koninklijke Marine.

- Claim kadeherstel

Willemsoord BV heeft herstelwerkzaamheden uitgevoerd en doorbelast aan de Koninklijke Marine ad € 473.678,-, maar deze wil niet betalen. De Koninklijke Marine geeft aan dat de provincie Noord-Holland partij is in casu.

Naast de Koninklijke Marine speelt ook nog de droge verontreiniging van de grond en gebouwen 39 en 41. De verwachte kosten zijn € 850.000,-. Het bestedingsmoment hiervoor is onbekend. Deze kosten zijn niet verhaalbaar en niet begroot.

5.1.6 Onderhoudskosten

Tot en met het boekjaar 2007 is geen voorziening gevormd voor toekomstige kosten voor groot onderhoud. De onderhoudsbehoefte is echter wel in 2006 in kaart gebracht. Een technisch onderhoudsplan op algemeen niveau is bekend. Er is een gedetailleerde

financiële meerjaren doorkijk per pand aanwezig, maar deze is nog op geen enkele wijze ingebed in de (financiële) organisatie. De onderhoudskosten in de meerjarenbegrotingen tot en met 2010 zijn niet gebaseerd op deze onderhoudsplanning. Daarnaast is mogelijk garantiewerk na het gereedkomen van de restauraties in 2006 niet gereclameerd. Aangezien onduidelijk is of de onderhoudsbehoefte van 2006 tot heden daadwerkelijk is uitgevoerd, is er mogelijk sprake van achterstallig onderhoud.

5.1.7 Fiscale risico's ten aanzien van omzetbelasting

Tot en met 2007 liep er een slepende kwestie ten aanzien van de fiscale risico's inzake omzetbelasting. Inmiddels zijn er goede afspraken gemaakt met de Belastingdienst en zijn er géén noemenswaardige BTW-risico's meer, mits Willemsoord BV zich houdt aan de afspraken in de betreffende vaststellingsovereenkomsten.

5.2 Financiële continuïteit in de toekomst

Naast de analyse van de huidige financiële situatie van Willemsoord BV, verplichtingen en rechten vanuit het verleden, is in dit onderzoek ook gekeken naar de financiële continuïteit van Willemsoord BV in de toekomst.

Uit het onderzoek is het volgende gebleken:

- De begrotingen tot en met 2010 zijn gemaakt door de directie Willemsoord BV:
 - 2008: verwacht verlies € 785.247,-
 - 2009: verwacht verlies € 39.426,-
 - 2010: verwachte winst € 44.482,-
- Voorlopige cijfers voor de realisatie in 2008 laten een groter verlies zien dan begroot.
- Een aantal gedetailleerde uitgangspunten in deze begrotingen zijn door Willemsoord BV niet geanalyseerd en onderbouwd. Het betreft extrapolatie van historische cijfers (meerjaren onderhoudsplanning en begroting zijn niet verwerkt in de ramingen)
- In 2009 en 2010 is rekening gehouden met een verwachte bijdrage van € 150.000,- per jaar van de Gemeente Den Helder. Deze bijdrage is onzeker.
- Er is mogelijk sprake van achterstallig onderhoud;
- Er wordt volgens opgave van Willemsoord BV een zeer sterke groei verwacht in de opbrengsten van havengelden (2008: € 4.000,- -> 2009: € 125.000,-) Een overtuigende onderbouwing hiervoor ontbreekt. Gezien de achterstanden en de bestuurlijke onzekerheid ten aanzien van de exploitatievorm is deze omzet qua volume en termijn niet waarschijnlijk.

Concluderend kan worden gesteld dat de financiële continuïteit op basis van de huidige bedrijfsvoering en begrotingen van Willemsoord niet is aangetoond. Evenmin blijkt dat Willemsoord BV een concrete visie op de kansen en bedreigingen in de toekomst heeft.

5.3 Conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen ten aanzien van de financiële structuur van Willemsoord BV zijn:

- Afhankelijk van de terugverdienmogelijkheden van de goodwill, exploitatierisico's en het wegvallen van verhaalbaarheid van subsidie en kosten van bodemverontreiniging bestaat er een financieel risico van 5 à 11 miljoen euro. Hiervan is circa EUR 3 mln. een directe cash behoefte, circa EUR 2 mln. tot EUR 8 mln. is een vermogensmutatie.

- De rekening-courant met de Gemeente Den Helder ad € 7.725.120,- (stand per 31-12-2007) moet op (korte) termijn worden afgelost. In 2007 is deze rekening-courant reeds verminderd met € 1.500.000,- door kwijtschelding van de schuld door de Gemeente Den Helder. Deze post is als buitengewone bate aangemerkt in de winst-en-verliesrekening 2007. Financiering zou plaats vinden middels subsidiegelden en (duurdere) externe financiering van de Rabobank. Het is de vraag of externe financiering op dit moment mogelijk is. De gemeente moet het aflossen van de rekening-courant op korte termijn heroverwegen.
- Ten aanzien van de betaalde goodwill bij het vertrek van Libéma verdient het de aanbeveling een analyse te maken van de kasstromen en de onderbouwing van de terugverdientijd. Het afwaarderen van de gehele, of een gedeelte van de, goodwill moet worden overwogen. Dit heeft te maken met de waarde in de toekomst en de noodzaak om verlies te nemen als het zichtbaar is, en de winst te nemen waar deze wordt gerealiseerd.
- Er is een mogelijk risico van subsidiekorting en dito effect op totale subsidievordering ad € 1.989.754,-. Een mogelijke toekomstige herstructurering van Willemsoord BV is pas mogelijk nadat alle historische rechten en plichten zijn geïnventariseerd en juridisch zijn ingebed.
- Wat betreft de bodemverontreiniging en het kadeherstel (discussie Koninklijke Marine) zijn of worden de uitgaven gedaan door Willemsoord BV, namens haar eigenaar, zijnde de gemeente Den Helder. Hierbij is er een potentieel risico, bij ontbreken van de verhaalbaarheid de kosten, van totaal € 2.757.000,-
- Het verdient aanbeveling een gedetailleerde raming te maken van de kosten en opbrengsten van Willemsoord BV te maken en de jaren na 2010 ook in kaart te brengen. De verwerking van de gedetailleerde onderhoudskosten, op basis van accurate onderhoudsramingen per pand, in de begroting voor de komende jaren is noodzakelijk.

6 Toekomst Willemsoord BV

Op basis van het voorbeschreven onderzoek geeft Fakton aanbevelingen over de activiteiten, aanbevelingen ten aanzien van de organisatie van Willemsoord BV in de toekomst en ten aanzien van de monumentale gebouwen

6.1 Aanbevelingen activiteiten

De activiteiten die Willemsoord BV momenteel uitvoert, of gezien de doelstellingen zou moeten uitvoeren, kunnen om uiteenlopende redenen ook bij een andere partij worden ondergebracht. De redenen hiervoor zijn dat Willemsoord BV zelf onvoldoende capaciteit, competenties, toegevoegde waarde en/of financiële middelen heeft. Onderstaande tabel geeft het advies van Fakton ten aanzien van het onderbrengen van deze activiteiten bij andere partijen weer. Het gaat hierbij om het afstoten van activiteiten hoofdzakelijk in de richting van de gemeente Den Helder, maar ook naar de markt.

Activiteiten	Advies Fakton	Opmerkingen
Monumenten / Karakteristiek vastgoed	Monumentaal vastgoedvehicel	
Bijzonder vastgoed	Gemeente/stichting	beheer en onderhoud overdragen aan stichting
Haven ontwikkeling	Havenbedrijf	waarna mogelijk markt
Haven beheer en exploitatie	Havenbedrijf	waarna mogelijk markt
Openbaar gebied	Gemeente	
Grond	Gemeente	waarna mogelijk andere partijen
Exploitatie machines leisure voorzieningen	Markt	verkoop en overdracht aan uitbaters
Citymarketing	Gemeente	Gemeente levert projectleiding, samenwerking andere partijen
Locatiemarketing	Gemeente	Gemeente levert projectleiding, samenwerking andere partijen
	Zeestad CB/BV	Zeestad levert een op city- en locatiemarketing gestoeld masterplan
Afwikkelen historie	Gemeente	
Nieuwe ontwikkelingen	Gemeente	Gemeente geeft grond uit aan Zeestad CV/BV en/of markt

6.2 Aanbevelingen organisatie Willemsoord BV

Fakton adviseert de gemeente ten aanzien van Willemsoord en Willemsoord BV het volgende:

- Zorg ervoor dat de partijen voor bodemsanering, subsidie en fiscale afwikkeling worden aangesproken vanuit de oorspronkelijke contractpartij en als publieksrechtelijke rechtspersoon
- Benut de kansen van locatie- en citymarketing op Willemsoord
- Gebruik de bestaande uitvoeringsinstrumenten optimaal

Willemsoord BV heeft in haar huidige vorm en bezetting maar een beperkte meerwaarde voor het realiseren van de doelstellingen van de gemeente met Willemsoord. De verschillende activiteiten die Willemsoord momenteel zou moeten ondernemen, kunnen beter en efficiënter worden uitgevoerd door andere partijen, waarvan de gemeente zelf de belangrijkste partij is.

Wat betreft de taken ten behoeve van de doelstellingen die de gemeente op Willemsoord wil bereiken, adviseert Fakton de rendabele activiteiten en exploitaties op afstand te plaatsen en de onrendabele (publieke) activiteiten binnen de eigen organisatie van de gemeente onder publiek toezicht te brengen.

Het publieke toezicht op Willemsoord en de transparantie binnen Willemsoord BV kan hiermee worden vergroot. Het jaar 2009 kan worden gebruikt als jaar om alle kernactiviteiten elders onder te brengen, en de rechten en plichten, mensen en middelen grotendeels over te dragen. Willemsoord BV kan bij het vinden van geschikte alternatieven op termijn, binnen circa 2 jaar, worden opgeheven.

Voor de afwikkeling en (tijdelijke) exploitatie en beheer van het monumentaal vastgoed is gedurende de reorganisatie een uitvoeringsorganisatie nodig, circa 3 fte, Willemsoord BV kan deze taken uitstekend invullen.

Verder wordt geadviseerd om een projectleider vanuit de gemeente aan te stellen voor het veranderingstraject van Willemsoord BV. Deze persoon dient dicht op de gemeente te staan, de formele structuur van de veranderingen moet de regie en de flexibiliteit niet in de weg staan. Deze persoon kan in nauwe samenwerking met de directie van Willemsoord BV opereren.

6.3 Aanbeveling monumentaal vastgoed (gebouwen)

Voor de ontwikkeling, beheer, onderhoud en exploitatie van het monumentaal vastgoed is het allereerst van belang te stellen dat het eigendom van monumentaal vastgoed niet de enige garantie is voor het behoud van de monumenten en het realiseren van de doelstellingen van de gemeente met Willemsoord. Er zijn diverse instrumenten waarmee de gemeente nog altijd grip kan houden op het vastgoed. Dit zijn;

1. Publiekrechtelijke instrumenten, zoals het bestemmingsplan, de monumentenwet, beschermd stads- of dorpsgezicht, aanschrijvingen en/of door middel van subsidies
2. Privaatrechtelijke instrumenten, zoals verkoop in volle eigendom, eigendom met erfdiensbaarheden, erfpacht, of door middel van opstalrecht, huur, pacht of gebruiksrechten. Daarnaast kan bij verkoop een kettingbeding worden toegepast en kunnen overige voorwaarden worden gegeven aan erfpacht of opstalrechten.

Kortom, het pallet aan instrumentarium dat de gemeente heeft noodzaakt niet tot volledige eigendom en exploitatie door de gemeente.

Voor het beantwoorden van de vraag welke partij het beste het eigendom, het onderhoud en beheer en de exploitatie van het monumentaal vastgoed zou kunnen uitvoeren is gekeken naar de aspecten waarop kan worden beoordeeld welke partij dit het beste kan doen. Dit zijn:

- Regie/zeggenschap: welke regie en zeggenschap heeft de gemeente nog op het monumentale vastgoed?
- Kwaliteit: welke kennis, kunde en professionaliteit heeft een partij om de kwaliteit van het monumentaal vastgoed het beste te waarborgen?
- Draagkracht: wat is de (financiële) draagkracht van een partij?
- Risico/rendement: hoe groot is het risico ten opzichte van het rendement voor de gemeente wanneer een bepaalde partij het monumentaal vastgoed bezit, onderhoudt, beheert en exploiteert?

