



POSITIONERING ZEESTAD EN SAMENWERKING MET GEMEENTE DEN HELDER

27-10-2025

Inhoud



Doel

Doel van vandaag is het terugkoppelen van het resultaat van het onderzoek

Toekomstige positionering
Zeestad i.r.t. de gemeente
Den Helder

- 1 Overall conclusie
- 2 Proces en vertrekpunt analyse
- 3 Wat gaat goed en niet goed?
- 4 Ontwikkelingen
- 5 Noodzaak heroverweging en voorkeursscenario
- 6 Randvoorwaarden voor succes
- 7 Volgende stappen

1. Overall conclusie

- Construct Zeestad is zeer waardevol voor de gebiedsontwikkeling in Den Helder geweest, maar samenwerking verloopt niet vlekkeloos.
- Gezien de ontwikkelingen, deels onvoorspelbaar en de potentie van het construct, heeft “Doorontwikkeling van Zeestad als ontwikkelingsbedrijf” de voorkeur.
- Wel aanpassingen doen in de opzet en samenwerking.
- Werkt alleen mits aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan.
- **Verandering:** oplossen knelpunten, inspelen op nieuwe ontwikkelingen, betere sturing en nieuw elan als doel optimaal resultaat voor Den Helder

2. Onderzoeksproces

1. Komen tot gedragen uitgangssituatie (verleden-heden-toekomst)
 2. Verkennen scenario's
 3. Voorkeursscenario en randvoorwaarden
- Input van meer dan 30 personen (extern, intern)
 - Co-creatie (gemeentelijke organisatie en Zeestad)
 - Uiteindelijk onafhankelijk advies Berenschot
 - Buiten scope recente besluitvorming rondom Willemsoord

2.1 Vertrekpunt analyse

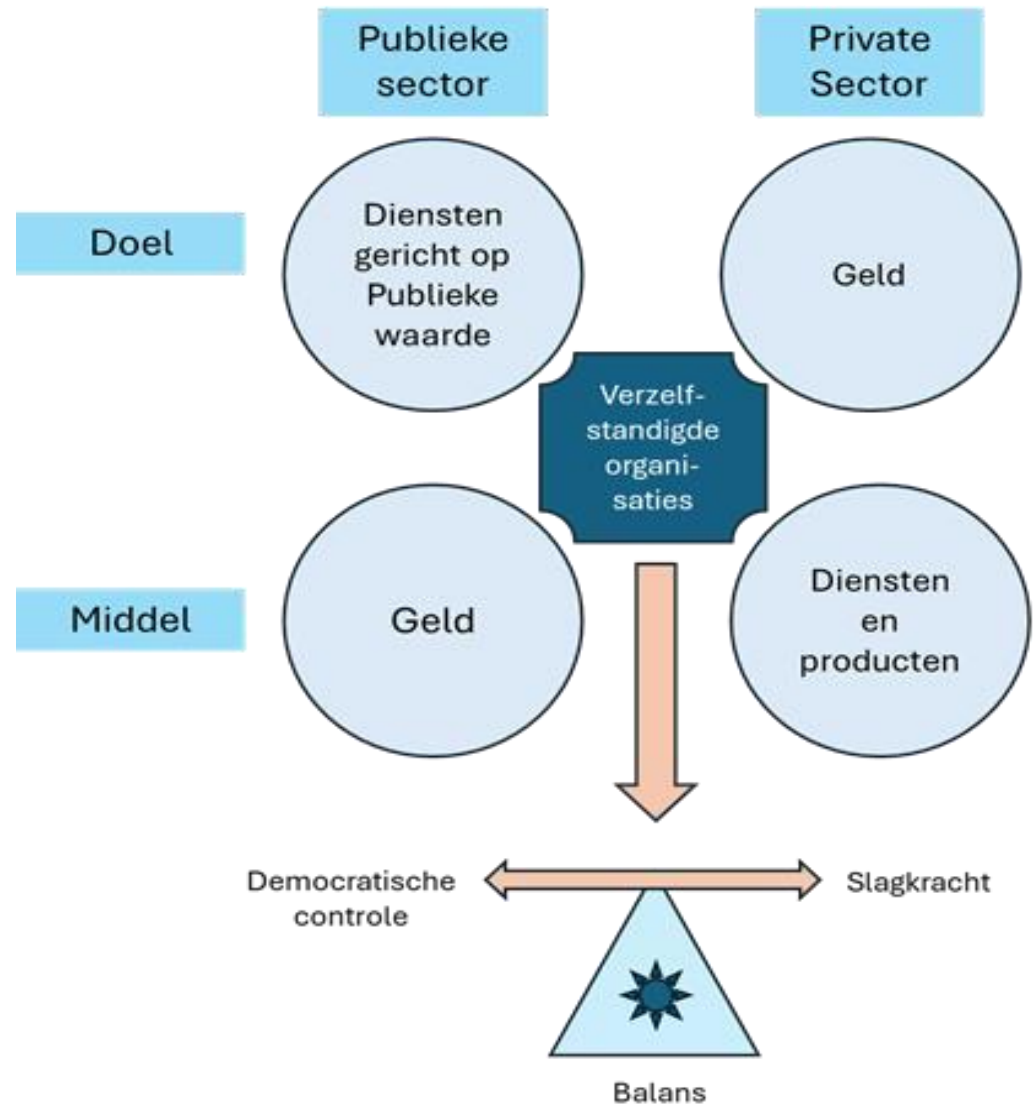
Dilemma uitvoeringskracht en flexibiliteit versus democratische legitimiteit, publieke verantwoording.

Geen evenwicht —> fricties, vertraging en verlies van effectiviteit.

Concrete voordelen:

Minder regeldruk, lange termijn focus, relatieve afstand politieke dynamiek, financiële wendbaarheid, goede relatie met stakeholders, bedrijfsmatige slagvaardige werkwijze.

Echter gemeente is als enige aandeelhouder toch eindverantwoordelijk.



3. Wat gaat goed en niet goed?

Goed

- veel waardering voor wat wordt gerealiseerd
- vasthoudend aan lange termijn visie en koers
- professionele wendbare organisatie met
- specialistische kennis
- slagkracht en realisatievermogen
- flexibiliteit (minder regeldruk)
- continuïteit in samenwerking met stakeholders
- goede reputatie

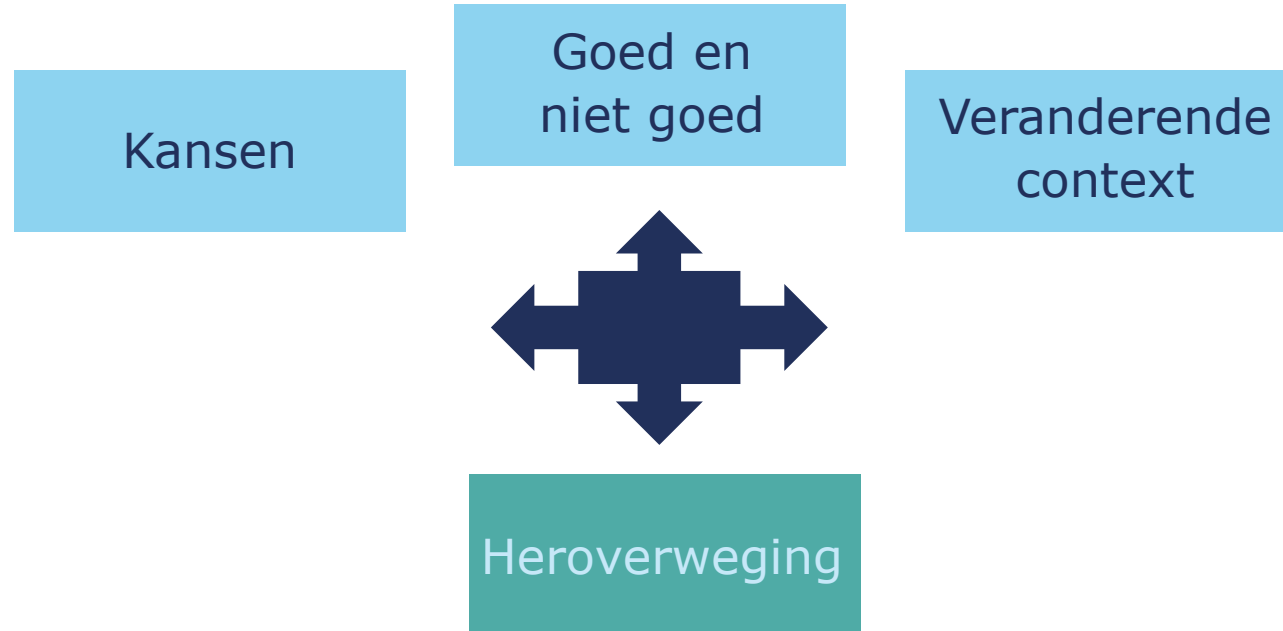
Niet goed

- geen goede balans tussen slagkracht en democratische legitimiteit
- ontbreken gezamenlijk strategisch kader
- onduidelijkheid in rollen, governance sturing
- geen goede ketensamenwerking tussen gemeentelijke organisatie (in ontwikkeling) en Zeestad en gebrek aan gezamenlijk eigenaarschap
- organisatie op afstand vraagt meer coördinatie en capaciteit daarvoor

4. Ontwikkelingen

- Nieuwe investeringen in de Stad en de Regio NHN en Kop
- Veranderende positie en strategie van stakeholders
(HH NHN, Woningstichting, markt, Defensie, Rijksvastgoedbedrijf, buurgemeenten en regio)
- Complexiteit en integraliteit van gebiedsopgaven nemen toe
- Invoering van de omgevingswet
- Ontwikkeling van opgavegericht werken in de gemeentelijke organisatie

5. Noodzaak heroverweging



5.1 Voorkeursscenario

Doorontwikkeling van Zeestad als ontwikkelbedrijf

Positieve ervaringen uit het verleden, de voordelen vanuit het perspectief van slagkracht, de kansen die ontwikkelingen in Den Helder en de regio →

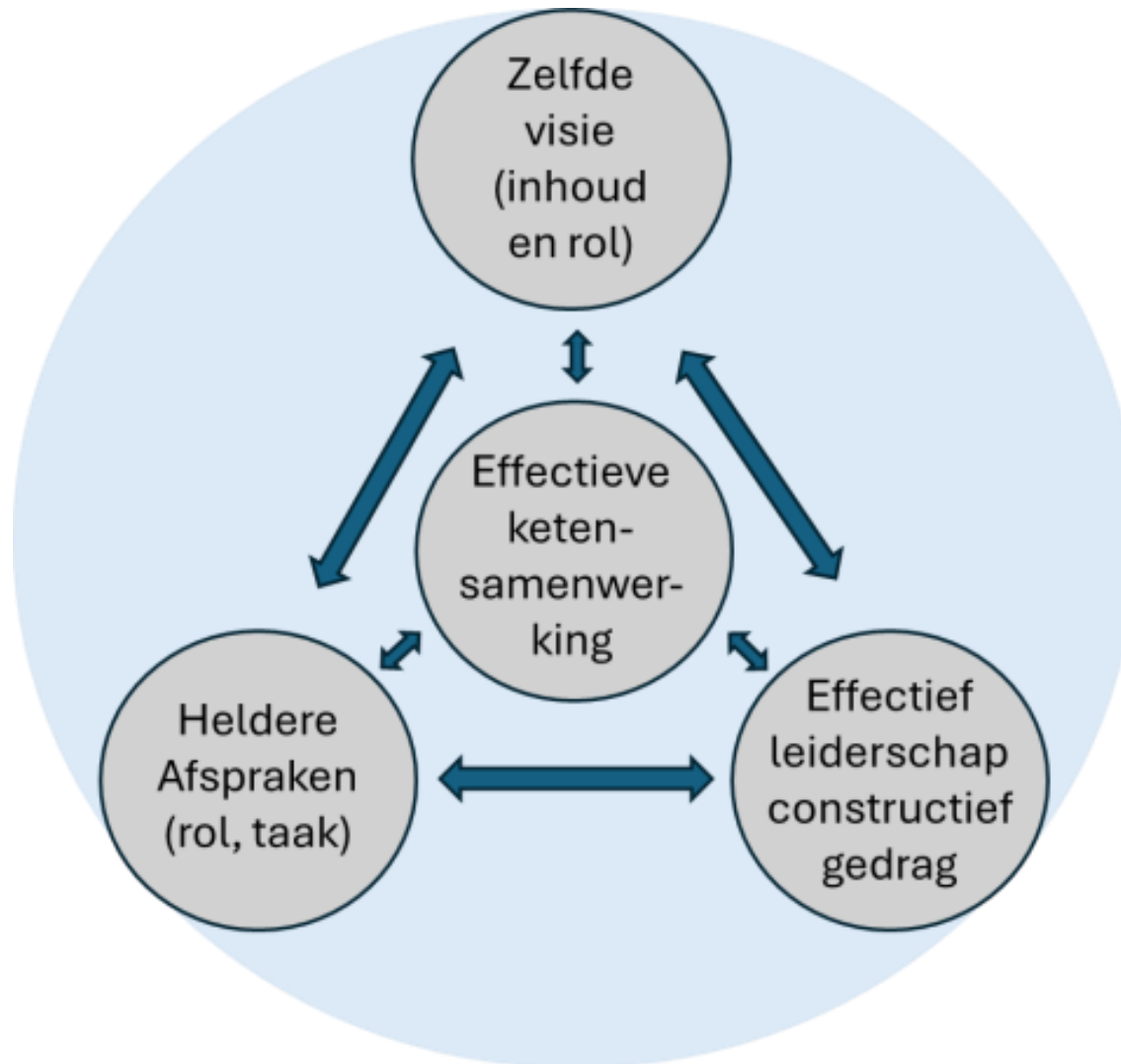
Scenario 1. “Doorontwikkeling van Zeestad als ontwikkelbedrijf ”

Daarnaast is het effectief en efficiënt om in Zeestad in te zetten voor losse opdrachten wanneer specifieke kennis nodig is (met duidelijkheid opdracht en mandaat).

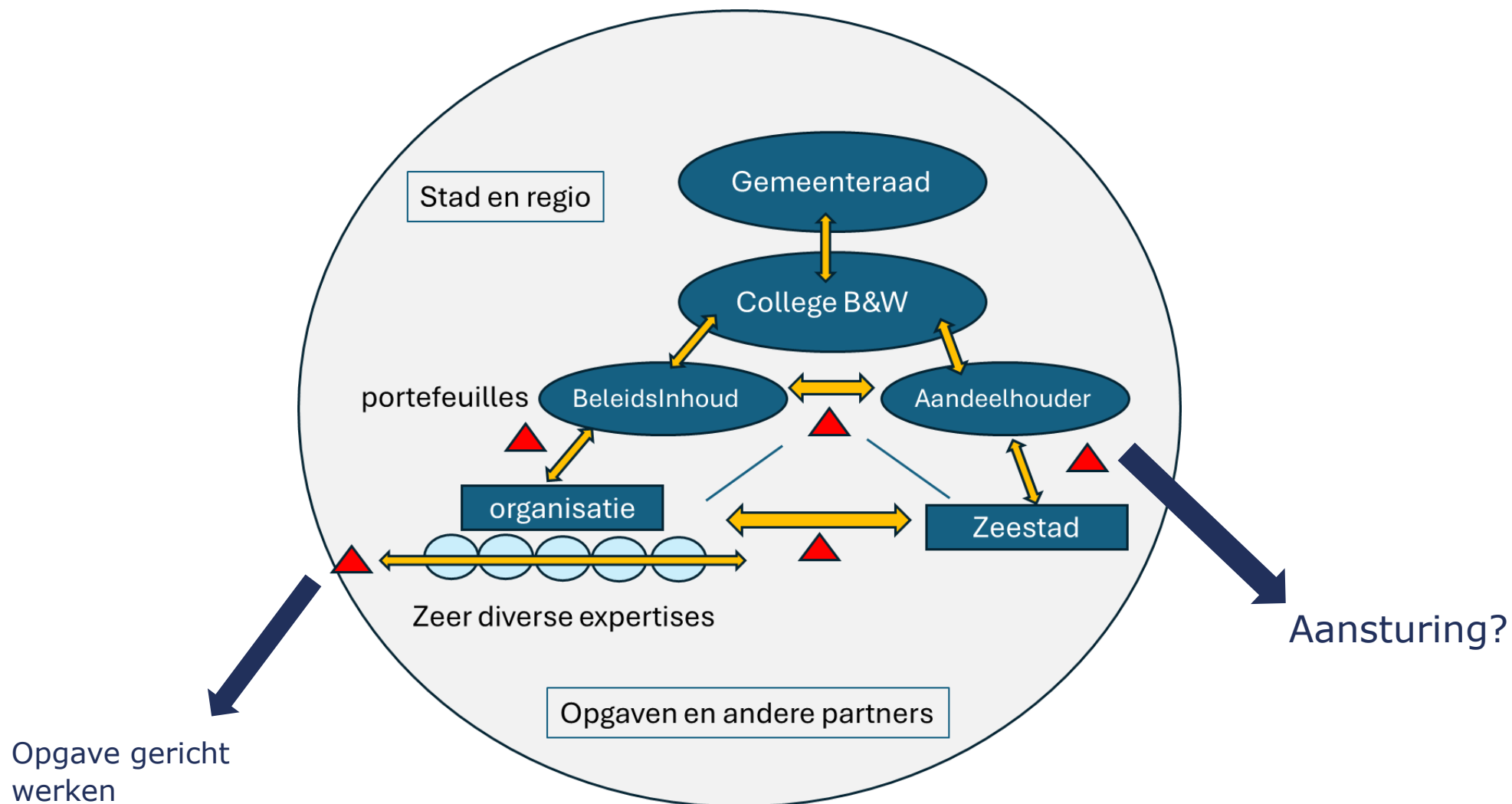
Echter: Opnieuw goed inrichten, inspelen op de nieuwe eisen van de omgevingswet, veranderende eisen en wensen van stakeholders en de inhoudelijke eisen (meer integraliteit) aan de gebiedsontwikkelingen en opzetten heldere governance en sturing en verbetering ketensamenwerking.

Essentieel dat vastomlijnde portefeuille met een heldere ontwikkelvisie wordt vastgesteld.

6.1 Randvoorwaarden voor succes



6.2 Randvoorwaarden voor succes



7. Volgende stappen

Gezamenlijk vervolgproces gericht op toekomstbestendige samenwerking tussen gemeente Den Helder en Zeestad (tijdspanne 2 jaar):

- gezamenlijke keuzes worden gemaakt over portefeuille (gemeente en Zeestad)
- duidelijkheid over de rol en positie van Zeestad
- governance, het mandaat en de sturing
- onderlinge samenwerking qua houding en gedrag

Twee sporen:

Gebiedsontwikkeling en projecten. Helderheid totale opgave en afgeleid portefeuille voor Zeestad (vaststelling AVA) richtinggevend voor de inzet van gemeente en Zeestad.

Samenwerking en governance.: een gezamenlijke visie, heldere afspraken over rolverdeling, mandaten en besluitvorming, voldoende capaciteit en een cultuur gebaseerd op vertrouwen en transparantie.-> actualiseren van de samenwerkingsovereenkomst en statuten, het regelen van de aansturingslijn van de aandeelhouder naar Zeestad en naar de directeur.