



Visitatierapport

Woningstichting Den Helder
2021-2024



WONINGSTICHTING DEN HELDER

Rapportdatum: 15 oktober 2025

Datum volgende visitatie: 14 september 2029

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Jan Wachtmeester, secretaris

Miranda Rovers, visitor

Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegeelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die de inzichten uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland met als duurzame ambitie het behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Woningstichting Den Helder over de periode 2021 - 2024. Zij is opgericht in 1919. Zij beheert anno 2024 9.316 zelfstandige woningen en heeft daarnaast bedrijfs-, maatschappelijk- en zorgvastgoed. Woningstichting Den Helder werkt in drie gemeenten: Den Helder, Schagen en Hollands Kroon. Het belangrijkste werkgebied bevindt zich in de gemeente Den Helder. Deze gemeente telt ruim 56.000 inwoners in de kernen Den Helder, Juliandorp en Huisduinen. Woningstichting Den Helder kent een ongebruikelijke structuur met een toegelaten instelling met daaronder een aantal B.V. 's. Die splitsing in een toegelaten instelling deel en een B.V. deel is een bewuste keuze om de aanpak van de herstructurering van Den Helder te ondersteunen. De huidige structuur bestaat sinds 2018 maar kent een langere historie, al sinds 1995. Vrijwel alle niet-DAEB woningen in Helder Vastgoed BV hebben een huurprijs onder de liberalisatiegrens. Bij mutatie worden ze niet alle geharmoniseerd naar een huurniveau boven die grens. Al het personeel is ondergebracht in één van de B.V. 's en zij verrichten diensten voor de toegelaten instelling. Enkele B.V. 's verrichten diensten voor andere woningcorporaties en marktpartijen, vooral op het gebied van onderhoud en schilderwerken. Eind 2024 werkten er 274,2 fte bij de totale organisatie.

Maar er was nog iets dat van belang was bij de visitatie. In de tweede helft van 2024 werd besloten afscheid te nemen van de toen zittende bestuurder die vervolgens per 1 februari 2025 vertrok. Dat leidde er vervolgens toe dat de financieel directeur besloot zelf op te stappen. Daarmee was de top van de organisatie weg. Ook in de samenstelling van de raad van commissarissen kwamen wijzigingen. Eén van de commissarissen vertrok, het voorzitterschap wisselde en de twee ontstane vacatures werden in 2025 opgevuld. Het hele proces kwam door de weinig gelukkige communicatie onder druk te staan: er ontstond wantrouwen in verschillende geledingen van de organisatie, maar ook daar buiten. In 2024 constateerde de Aw dat uit het toezicht van de afgelopen jaren een patroon zichtbaar wordt, namelijk dat er terugkerend en vanuit uiteenlopende invalshoeken aandacht is gevraagd voor- en er signalen zijn over integriteit en risicomanagement (soft- en hard controls). De Aw concludeerde dat bestuur en raad van commissarissen onvoldoende in staat zijn gebleken om de bevindingen en toezichtafspraken uit de eerdere onderzoeken adequaat aan te pakken en structureel op te lossen als onderdeel van een brede organisatiecultuur. Daar zijn de aandacht voor integriteit en de werking van hard- en soft controls als vanzelfsprekend geborgd. Met ingang van 1 november 2024 staat Woningstichting Den Helder onder verscherpt toezicht van de Aw. Dat betekent onder andere dat een herstelplan moest worden geformuleerd. Gelijktijdig is de Woningstichting door het WSW onder verdiepend beheer geplaatst. Tijdens de visitatiegesprekken in augustus 2025 werd duidelijk dat de hele organisatie doordrongen is dat een transitie in de koers noodzakelijk is. Maar die transitie is wel gevoelig door wat er zich in de tweede helft van 2024 aan de top van de organisatie heeft afgespeeld. Over de wijze en duur waarop het hele proces van de bestuurswisseling is doorlopen, klinken nog steeds verwijten door. Dat heeft veel vertrouwen gekost dat langzaam hersteld wordt. Daar komt nog bij dat het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) op 28 augustus 2025 heeft besloten het borgingsplafond niet te verhogen omdat de jaarstukken over 2024 nog niet af waren en de vele verbeterstappen nog in uitvoering zijn.

Sinds 1 maart 2025 wordt de toegelaten instelling geleid door een nieuw aangestelde bestuurder. Hij is formeel in dienst van Woningstichting Den Helder en legt onder meer verantwoording af aan een (deels nieuw samengestelde) raad van commissarissen van 5 personen.

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Woningstichting Den Helder	4
1 Recensie en samenvatting	6
1.1 Recensie.....	6
1.2 SWOT.....	10
1.3 De visitatie van Woningstichting Den Helder in één oogopslag	11
2 Maatschappelijke waarde.....	12
2.1 De opgaven van Woningstichting Den Helder	12
2.2 Thema: kansrijke buurten.....	12
2.3 Thema: duurzaamheid	13
2.4 Thema: maatschappelijke taakopvatting.....	15
2.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	16
2.6 Bewonder- en verwonderpunten	17
3 Maatschappelijke verankering.....	18
3.1 Belanghebbenden over Woningstichting Den Helder	18
3.2 De invloed op het beleid van Woningstichting Den Helder	18
3.3 Woningstichting Den Helder als samenwerkingspartner	18
3.4 De reputatie van Woningstichting Den Helder	19
3.5 De verantwoording van Woningstichting Den Helder	20
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	20
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	20
4 Besturing	21
4.1 Strategie en sturing.....	21
4.2 Reflectie en waardering door de visitatiecommissie	22
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	22
5 Maatschappelijke capaciteit	23
5.1 Financiële capaciteit	23
5.2 Organisatorische capaciteit	24
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	24
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	24
Bestuurlijke reactie van Woningstichting Den Helder	25
Bijlagen.....	26
Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie	26
Cv's visitatiecommissie	26

Position paper Woningstichting Den Helder

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van Woningstichting Den Helder.

Hoog ambitieniveau als vertrekpunt

In de Strategische beleidsvisie 2021-2025 lag onze lat hoog. We wilden het primaire taakveld – voldoende betaalbare woningen voor de laagste inkomens – versterken door nieuwbouw, sloop/nieuwbouw en betere doorstroming, terwijl de huren onder het landelijk gemiddelde bleven en we stappen zetten naar een volledig label B voorraad in 2030. In het stadshart en in Nieuw Den Helder moesten hoogwaardige architectuur en selectieve sloop de leefbaarheid, het voorzieningenniveau en de sociaaleconomische balans verbeteren. Deze fysieke ambities vroegen om financieel uithoudingsvermogen; daarom kozen we voor een tijdelijke stijging van de leningenportefeuille, versobering van onderhoud waar mogelijk en scherpere keuzes in nieuwbouwtempo en onrendabele toppen, zodat de lange termijnratio's gezond bleven. Tot slot wilden we onze dienstverlening digitaliseren en de dialoog met huurders en partners verder professionaliseren om samen de leefbaarheid en kansen in kwetsbare buurten te vergroten.



Sterke bouwprestaties, groeiende kwetsbaarheid

Vier jaar verder blijkt de belofte grotendeels waargemaakt aan de 'stenen'-kant: Woningstichting Den Helder heeft de reputatie gekregen "dat je aan de bouwkundige en architectonische kwaliteit kunt zien dat Woningstichting in het spel is". Onze financiële basis is nog wel gezond, maar duidelijk kwetsbaarder dan eerder voorzien; hogere rente, inflatie en stijgende onderhouds- en bouwkosten drukken de investeringsruimte en vragen om scherper risicomanagement. Tegelijkertijd laat onze nieuwe koers zien dat de sociale component achterloopt. We scoren hoog op bewonerstevredenheid, maar vinden zelf dat beleid en dienstverlening de huurder nog niet genoeg als uitgangspunt nemen; partners geven aan dat we méér verbinding en gezamenlijke actie in de wijken nodig hebben. De externe context – stijgende bouwkosten, netcongestie, vergrijzing, toenemende kwetsbaarheid van bewoners – maakt de oorspronkelijke doelen lastiger en dwingt tot een sterkere focus op samenwerking en maatschappelijke impact in plaats van alleen fysieke kwaliteit.

Herijking koers: meer dan stenen alleen

In de periode 2021–2024 wilden we vooral bouwen, verduurzamen en financieel solide blijven; dat is grotendeels gelukt. Maar onze nieuwe koers laat zien dat het nu tijd is voor een volgende stap: van koploper in stenen naar verbinder in samenleven. Het huis staat – nu is het moment gekomen om er samen met huurders, partners en collega's een thuis van te maken. Een thuis is méér dan een dak boven je hoofd: het vraagt om veiligheid, verbondenheid en perspectief. Die transformatie kunnen en willen we niet alleen maken. Alleen in hechte samenwerking met bewoners en partners, met oog en hart voor wat mensen écht nodig hebben, kunnen we bouwen aan buurten die niet alleen fysiek sterk zijn, maar ook sociaal veerkrachtig. Dat vraagt om een digitaal vaardige, wendbare organisatie die fysieke en sociale opgaven in balans brengt – én om vertrouwen, dialoog en gedeelde verantwoordelijkheid als fundament van onze aanpak.

Lessen uit de vorige visitatie (2016-2020)

Het vorige visitatierapport was een moment van gepaste trots: de commissie onderstreepte onze ambitie, professionaliteit en bijdrage aan Den Helder. Gesterkt door die erkenning zijn we voortvarend met de aanbevelingen aan de slag gegaan en hebben we op tal van terreinen aantoonbare stappen gezet. Toch moeten we eerlijk erkennen dat de borging van interne beheersing en governance – de harde én zachte kanten – nog onvoldoende duurzaam is. Die kwetsbaarheid is scherp blootgelegd door de plaatsing onder verscherpt toezicht per 1 november 2024. Het contrast tussen externe waardering en interne kwetsbaarheid motiveert ons om de komende jaren extra stevig in te zetten op een solide governance- en risicobeheersingscultuur.

Resultaten en ambities op de vier visitatievelden

WSDH laat op het veld **Maatschappelijke waarde** een duidelijk spoor na. Met architectonisch onderscheidende projecten, een scherpe prijs-kwaliteitverhouding en een breed palet aan woonproducten – van sociale huur tot koop en vrije-sectorhuur – bouwen we consequent aan een inclusieve woningmarkt. Onze eigen onderhouds- en schilderdienst borgt kwaliteit én betaalbaarheid. In de komende periode leggen we naast stenen een zwaarder accent op sociale investeringen: iedere euro moet méér leefbaarheid en kansengelijkheid opleveren.

Onze **Maatschappelijke verankering** blijkt uit de diepe wortels in lokale netwerken. Als mede-initiatiefnemer van *Helders Perspectief* en met wijkcommissies en de Stichting Huurdersbelangen als vaste sparringpartners sluiten we beslissingen aan op wat in Den Helder leeft. We willen die band verder versterken door nog sterker aanwezig te zijn in de wijken en bewoners eerder in het proces mede-eigenaar van plannen te maken.

Op het thema **Besturing** hebben we de afgelopen periode blijk gegeven van bestuurlijk lef. De strategische koers 2021–2025 kreeg concreet vorm doordat we pragmatisch opereerden, snel konden schakelen en vernieuwing niet uit de weg gingen. Gaandeweg groeide ook ons eigen inzicht dat stevig besturen méér vraagt dan daadkracht alleen – het vraagt ook om structuur, samenhang en een cultuur van reflectie en verantwoordelijkheid. Het verscherpt toezicht onderstreept dit, maar is niet de enige aanleiding. Daarom zetten we nu bewust de volgende stap: we schakelen over naar integrale sturing vanuit één gedeelde strategie, gedragen door een solide governance en een sterk verankerde integriteitscultuur als verbindend fundament.

Onze **Maatschappelijke capaciteit** rust op een goed opgeleide, technisch sterke formatie en een traditie van financiële slagkracht. Die ruimte hebben we bewust ingezet om de stad te versterken. Nu de marges knapper worden, kiezen we voor scenariosturing en heldere prioriteiten zodat we een gezond evenwicht bewaren tussen fysieke en sociale investeringen én onze wendbaarheid behouden.

Leervragen voor de visitatiecommissie

Om als organisatie de volgende stap gericht te kunnen zetten, vragen wij de commissie expliciet mee te denken over de onderstaande leervragen. Zij vormen het kompas voor de komende beleidsperiode en raken zowel de volkshuisvestelijke opgave als de organisatieontwikkeling van WSDH:

1. Huurder centraal

In hoeverre sluiten ons beleid en handelen werkelijk aan bij de behoeften en mogelijkheden van onze huurders, en hoe kunnen we hun stem structureel beter verankeren in besluitvorming en dienstverlening?

2. Investeren met impact

Hoe kan WSDH, via duurzame en verantwoorde investeringen in volkshuisvesting, de sociale en economische vitaliteit van Den Helder versterken én tegelijkertijd andere partijen in beweging brengen om eveneens verantwoordelijkheid te nemen?

3. Versterken samenwerking

Welke mechanismen en instrumenten helpen ons om de samenwerking met partners én huurders structureel te verdiepen, zodat we samen duurzaam werken aan leefbaarheid, sociale stijging en gelijke kansen in kwetsbare buurten?

4. Verantwoord verduurzamen

Welke vervolgstap kunnen we – waar mogelijk in co-creatie met partners – zetten om onze woningen en woonomgeving verder te verduurzamen, en welke kansen liggen er om tegelijk een duurzaam gezonde leefomgeving te realiseren?

5. Toekomstbestendige organisatie

Welke organisatorische en culturele veranderingen zijn nodig om in 2030 een wendbare, toekomstbestendige en sterk volkshuisvestelijke organisatie te zijn, waarin medewerkers optimaal worden benut en gewaardeerd?

1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

Van probleemgebied naar een totale herinrichting

Woningstichting Den Helder wordt getypeerd als een betrokken, ambitieuze en daadkrachtige organisatie. Zij is voornamelijk actief in de gemeente Den Helder. Deze gemeente had vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw lange tijd een woningmarkt in mineur: leegstand, slechte kwaliteit van het bezit en een dalende en vergrijzende bevolking. Den Helder is onlosmakelijk verbonden met de Marine: veel inwoners zijn actief bij de Marine en hun gezinnen waren gehuisvest in Den Helder. De woonverplichting voor mensen bij de Marine in Den Helder is in de jaren zeventig losgelaten. Daardoor vertrokken met name Marinemensen met een hoger inkomen naar andere plaatsen. De vrijkomende woningen gingen veelal naar mensen met lagere inkomens. Tegelijk daarmee veranderde de samenleving en kwamen er problemen die overigens niet uniek waren voor Den Helder: vervuiling, drugsoverlast, prostitutie, vandalisme, betalingsproblemen en groeiende leegstand. De Falgabuurtt en de Grevelingenbuurt werden een begrip, en niet alleen in Den Helder, voor de achteruitgang van het woon- en leefklimaat in wijken en buurten in ons land.

Er moest wat gebeuren. Het initiatief voor de aanpak lag bij Woningstichting Den Helder omdat gemeente en marktpartijen op dat moment niets deden. Ook bleek het overgrote deel van de woningen en grond in eigendom van de corporatie. In de jaren negentig van de vorige eeuw is een start gemaakt met de aanpak van het eigen woningbezit maar ook van het stadshart van Den Helder. Wie medio 2025 door de stad loopt of fietst, kan niet anders dan onder de indruk zijn. Met een gedegen, creatieve en pragmatische aanpak - en met forse investeringen - is de herstructurering opgepakt en is als het ware het nieuwe Den Helder ontstaan. Daarbij heeft de Woningstichting zwaar geïnvesteerd in (onrendabele) huurprojecten, (verlieslatende) koopprojecten en uiteenlopende leefbaarheidsinitiatieven om de sociale samenhang en aantrekkelijkheid van de stad te versterken. Er zijn diverse voorzieningen gerealiseerd: een nieuwe stedenbouwkundige opzet, scholen, een buurtcentrum, winkels en een bibliotheek. Die laatste werd in 2018 zelfs verkozen tot de beste bibliotheek ter wereld. Een oud-minister voor Wonen noemde Woningstichting Den Helder een inspiratiebron voor andere woningcorporaties. De visitatiecommissie was onder de indruk van de prestaties die de afgelopen jaren zijn geleverd. De organisatie en daarbij betrokken mensen verdienen een groot compliment voor wat gerealiseerd is: mooie projecten, aandacht voor architectuur en op diverse onderdelen innovatief.

Enkele aansprekende resultaten in Den Helder: het Multifunctioneel Centrum, de renovatie van de Waddenzeestraat, de bibliotheek en vernieuwing van oude panden in de binnenstad.



Maar er is ook een keerzijde

Eind 2023 werd de raad van commissarissen vanuit de organisatie geïnformeerd over mogelijke integriteitsschendingen. Er werd een extern onderzoek ingesteld en de uitkomst daarvan gaf aan dat er verhoogde risico's lagen op het vlak van het risicomanagement, van de integriteit en van de transparantie. Dat lijkt niet geheel onverwacht als ook gekeken wordt naar de Governance-inspectie van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) uit 2020 en de jaarlijkse beoordelingen daarna. Al in 2020 werd door de Aw onder meer gevraagd om een duidelijkere verbinding tussen de kaders van het investeringsstatuut en begroting en om aandacht voor de integriteit. De jaarlijkse beoordelingen gaven overall een risico inschatting 'laag' maar wel met een verhoogd risico voor de

financiële continuïteit en het risicomanagement. Ook de oordelen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) gaven jaarlijks een oplopende duiding aan: van een 'laag tot gemiddeld risicoprofiel' in 2021 naar 'stabiel met op onderdelen een verhoogd risicoprofiel' in 2024. Dat waren relevante signalen waar, zo constateert de commissie, te weinig mee gedaan is. In maart 2025 trad de nieuwe bestuurder aan. Die staat voor een grote uitdaging: herstel van vertrouwen, een koerswijziging van de organisatie, het op orde brengen van de interne sturing en verantwoording en daarbij passende risicomanagement. Daarvoor is een herstelplan opgesteld en het programma "Verantwoord vooruit" vormgegeven. Belangrijk is ook het afstemmen van het nieuwe gewenste beleid met belanghebbenden met wie jarenlang op een bepaalde wijze was samengewerkt. De nieuwe koers stuit bij een deel van de belanghebbenden op onbegrip en wantrouwen, maar bij toezichthouders en andere betrokkenen juist op enthousiasme en steun. Daar ligt een uitdaging voor de organisatie.

Een nieuw Koersplan

Het werd vanaf eind 2023 steeds meer duidelijk dat er een noodzaak was tot een heroriëntatie op de koers om een juiste balans te vinden tussen de stedelijke ontwikkeling en de maatschappelijke opdracht waarin huurders centraal staan. De stedelijke en regionale woningmarkt in en rond Den Helder is duidelijk aan het veranderen. Dat bood kansen voor een herpositionering van de Woningstichting. Er ontstond een bewustzijn dat de organisatie niet alleen moest inzetten op de stenen maar ook op de mensen. Daarnaast was het besef gegroeid dat de organisatie kwetsbaarder was door onder meer rijksbeleid, hogere rente, de steeds hoge inflatie en de stijging van diverse kosten op gebied van materiaal en personeel. Er werd in 2024 gewerkt aan een nieuw koersplan. Waar de pragmatische insteek en de aandacht voor stenen al bijna zijn af te leiden uit de titel van de oude strategische beleidsvisie 2021 - 2025 "A hundred things to do", werd de titel van het nieuwe koersplan 2025 "Goed wonen geeft kracht". Het koersplan is eind 2024 vastgesteld. In zijn Position paper geeft de bestuurder dat mooi aan dat hij wil dat Woningstichting Den Helder zich door ontwikkelt "van koploper in stenen naar verbinder in samenleven". De woningportefeuille moet beter aansluiten bij de demografische ontwikkelingen. De bewoners moeten uitgangspunt zijn, er moet meer focus komen en de samenwerking tussen afdelingen kan beter.



De organisatie heeft echter ook prioriteiten af te handelen vanuit het verscherpt toezicht van de Aw, het verdiepend beheer van het WSW en op gebied van financiële verantwoording en sturing. Dat maakt de gewenste verandering om meer aandacht en prioriteit te geven aan de sociale component een uiterst ingewikkeld proces. De commissie acht het relevant dat nog niet geheel duidelijk is wat de koerswijziging betekent voor de hele organisatie.

Naar een andere rol en positie

Buiten de organisatie wordt met enig argwaan gekeken naar wat de nieuwe koers betekent voor de rol die de Woningstichting gaat spelen in de verdere stedelijke vernieuwing. Vanuit de kracht en ambitie van Woningstichting Den Helder is veel gerealiseerd. Maar er wordt ook genoemd dat Woningstichting Den Helder "de pinautomaat van de gemeente" is geweest. Marktpartijen waren niet of nauwelijks geïnteresseerd in ontwikkelactiviteiten in Den Helder. Daar lijkt anno 2025 een kentering merkbaar. Woningstichting Den Helder wil zich meer wil focussen op het karakter van een toegelaten instelling. Wat gaan de nu gemaakte voorkeuren betekenen voor bijvoorbeeld de woningbouwprogrammering? Er zijn nog lege plekken in het stadshart: pakt de Woningstichting die op of de markt? Hoe past dat in de eerder gemaakte afspraken met de gemeente? De commissie wenst de nieuwe bestuurder en de organisatie veel wijsheid in de te maken keuzes en het meenemen van de stakeholders. Het is een boeiende uitdaging, maar het proces zal er één zijn met vele haken en ogen. De komende tijd is een andere rol en positie gewenst: minder focus op gebiedsontwikkeling en meer voor de volkshuisvestelijke taak. Dat vraagt begrip over en weer. En een zekere mate van flexibiliteit en wendbaarheid in de gewenste aanpak van de lokale volkshuisvesting. De aanwezigheid van de Marine is een kans, net als ontwikkelingen in het toerisme in en rond Den Helder en de duinen. De samenwerking in Helders Perspectief en andere lokale initiatieven bieden aanknopingspunten voor strategische partnerschappen.

Lessen uit het verleden

In zijn Position paper geeft de nieuwe bestuurder helder aan welke aandachtspunten uit de vorige visitatie over 2016 – 2020 naar voren kwamen. De commissie gaf destijds aan dat “Woningstichting de goede dingen op een uitstekende manier doet”. De aanbevelingen lagen onder meer op het vlak van het goed positioneren van de in de stad te vervullen rol, op het verbeteren van de PDCA-cyclus en het ontwikkelen van kritische prestatie indicatoren. En verder op het bespreken van een mogelijk tweehoofdig bestuur en op het invullen van de klankbordrol van de raad van commissarissen. Er wordt ook aandacht gevraagd voor het optimaliseren van de inzet van de business controller en om in samenwerking met andere partijen te zoeken naar het huisvesten van kwetsbare doelgroepen. Een deel van de punten is opgepakt. Maar erkend wordt ook dat de borging van de interne beheersing en de governance nog onvoldoende duurzaam zijn. Die zaken zullen ook de komende periode de aandacht van bestuur, raad van commissarissen en organisatie vragen. Bestuur en raad willen een toekomstbestendige organisatie die wendbaar is, gericht op de volkshuisvestelijke taken. Waar de kwaliteiten van medewerkers optimaal worden benut en medewerkers worden gewaardeerd. Gevraagd wordt om een rolvaardige organisatie waar de uitvoeringskracht wordt versterkt en niet alles meer top-down wordt besloten en gecommuniceerd. De commissie vond het mooi om in de vele gesprekken te zien dat dit op de verschillende gespreksniveaus met mensen uit de organisatie herkend en omarmd wordt. Dat is een goede basis voor het vervolg. Medewerkers geven duidelijk aan dat het elkaar goed kunnen vinden, het duidelijk maken van de gevraagde competenties en het zoeken van verbinding, voorop moeten staan.

De huurdersparticipatie en maatschappelijke taakopvatting

Met bestuur en vertegenwoordigingen uit de raad van commissarissen, de organisatie en de huurdersbelangenvereniging is vooraf gekeken naar welke onderwerpen centraal komen te staan in de visitatie. Naar voren kwamen de thema's “De huurder centraal”, het investeren met impact, het versterken van de samenwerking met partners en huurders, de vraag hoe verder met het verduurzamingsbeleid en de toekomstbestendige organisatie. De leervragen zijn geformuleerd in de Position paper. De participatiestructuur bij Woningstichting Den Helder is goed en biedt een mooie voedingsbodem voor volgende stappen. Er bestaan wijkcommissies en er is een overkoepelende goed functionerende Stichting Huurdersbelang. De prestatieafspraken tussen gemeente, corporaties en de Stichting Huurdersbelang verlopen naar tevredenheid. Uit de gesprekken bleek duidelijk dat de behoefte aan andere gespreksonderwerpen groot is. De huurdersorganisatie wil meer betrokken worden bij toekomstige ontwikkelingen in en van de wijk, bij het huurbeleid, het toewijzings- en doorstromingsbeleid en toekomstig beleid op terrein van wonen-zorg-welzijn. Huurders vragen ook aandacht voor de communicatie. Dat raakt zowel de inhoud maar ook de behoefte aan “Jip en Janneke taal”. Genoemd wordt het project Het Kasteel: dat wordt door de huurdersorganisatie een mooi voorbeeld gevonden. Het kan dienen als basis voor een nieuw beleid met meer aandacht voor de sociale samenhang. De huurdersorganisatie geeft duidelijk aan dat ze meer betrokken willen worden bij het toekomstig investeringsbeleid. Onder het vorige bestuur gold het adagium “wat goed is voor Den Helder, is goed voor de Woningstichting”. Maar huurders vragen zich ook af of het ook allemaal wel goed was voor de huurders? Daar bestaan bij hen twijfels over.



Samenwerking in de praktijk

In de sessies over duurzaamheid en kansrijke buurten werd duidelijk dat partijen behoefte hebben aan duidelijkheid over wie waarvoor aan zet is. Wellicht moeten de investeringen in het warmtenet meer in de tijd uitgesmeerd worden en moet gezocht worden naar alternatieven voor het warmtenet. En wat doe je in de wijken waar geen warmtenet komt? Als de aansluitdichtheid een probleem is, moet dat wel in gezamenlijkheid maar ook ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid opgepakt worden. Het meedoen van de Koninklijke Marine is heel belangrijk voor de haalbaarheid van het warmtenet. Maar de beoogde doelstelling om de wijken Schooten en daarna Nieuw Den Helder gasloos te maken, betekenen iets in beleid en communicatie. Medio 2025 lijkt het meekrijgen van 80% van de huurders niet haalbaar en zijn de kosten voor Woningstichting Den Helder te hoog. Praten over duurzaamheid betekent praten over dat iets “er 100 jaar moet staan”, zoals één van de aanwezigen zei. De thema's van circulariteit en bio-based bouwen kunnen ook meer importantie krijgen. Bij de invulling van het duurzaamheidsbeleid moet meer gaan doorklinken dan alleen de focus op het warmtenet, zo denkt de commissie.

Doorzettingskracht goed regelen

Op gebied van kansrijke buurten zijn partijen het eens dat de initiatieven die lopen, goed zijn. Probleem is de doorzettingskracht, dat moet je wel met elkaar regelen. Geld is daarbij, aldus diverse sprekers in de sessie, niet het probleem. De door Woningstichting Den Helder voorgestane verbreding van aandacht voor de stenen naar ook aandacht voor de mens, wordt als gunstig gezien. Maar er is een goede communicatie naar bewoners in de verschillende wijken nodig. Wat betekent de gewenste diversiteit voor de woningbouwprogrammering naar sociale huur, midden huur, goedkope koop en vrijesectorwoningen en voor de gebiedsontwikkeling de komende jaren? Een eensluidend antwoord daarop werd niet verkregen in de sessie. De tegenstellingen daarover lijken nog te groot. Of zoals een spreker het verwoordde: “ik heb gevoelsmatig het idee dat er een bak zand in de raderen is gegooit”. Er is nog te veel onduidelijk van wat er aan het veranderen is in het beleid ten aanzien van nieuwbouw van de Woningstichting en wat dat betekent voor de inzet in Den Helder. Goed voorbeeld van het besef dat het anders moet, is de discussie over het Dijkkwartier. Daar kan Woningstichting Den Helder niet meer als enige investeren. Mooi daarbij in de ogen van de commissie was dat partijen beseffen dat ze met elkaar in gesprek moeten en dat er begrip moet komen voor elkaars positie, rol, motivatie, mogelijkheden en verantwoordelijkheden. Bovendien is er veel goeds bereikt. Dat zo maar loslaten, werkt averechts. De opgerichte Alliantie onder voorzitterschap van Lodewijk Asscher is een mooie stap waarbij ook geleerd kan worden van ervaringen in onder meer Heerlen-Noord en Rotterdam-Zuid.

De nieuwe uitdaging

De komst van de nieuwe bestuurder begin 2025 wordt als positief gezien. De wisseling van de wacht aan de top van de organisatie wordt door velen ook als een kans gezien. Het herstelprogramma “Verantwoord Vooruit” is in de ogen van commissie en direct betrokkenen geen verzameling losse acties, maar een samenhangend programma dat alle verbeter- en veranderinitiatieven integraal verbindt. Het is ontworpen om overzicht, structuur, focus en prioriteit aan te brengen. En zo stap voor stap rust, richting en vertrouwen in de organisatie. Gevoegd bij de bestaande projecten, de voorgestelde koerswijziging en de interne wijzigingen aan de top, is dat een loodzware opgave. Er is weerstand en dat is begrijpelijk. De organisatie en haar mensen zullen via een goed doordacht plan van aanpak de transitie door moeten. Dat beseffen de bestuurder, de raad van commissarissen, het managementteam en ook de ondernemingsraad. Dat betekent prioriteiten stellen, niet alles tegelijk oppakken, hoe dringend sommige zaken ook zijn, en vervolgens duidelijk communiceren. Wees transparant over het door te lopen proces.

De commissie heeft het beeld dat de organisatie goed beseft dat de nadruk verschoven moet worden van gebiedsontwikkeling naar de echte corporatietaken. Die zijn te lang ondergeschikt geweest aan de ontwikkelingstaak. Mensen uit de organisatie moeten in die verandering worden meegenomen. Er zijn mooie dingen gerealiseerd in het verleden op terrein van de gebiedsontwikkeling. Daar is men terecht trots op. Met de omslag moeten echter nieuwe en andere vormen van verbinding worden gezocht. Er is niets dat Woningstichting Den Helder weerhoudt om in de toekomst ook weer mooie projecten te realiseren op de echte volkshuisvestelijke taak. Daar vraagt de huurdersorganisaties ook om. Dat is de uitdaging voor de hele organisatie.

Aandachtspunten:

- a. De gewenste koerswijziging vraagt grote aandacht voor de daarbij passende cultuuromslag
- b. Stel prioriteiten in de vele dringend af te handelen zaken
- c. Creëer een netwerk met maatschappelijke ondernemers als stimulans voor toekomstige investeringen
- d. Benut de kennis en ervaring van partijen in De Alliantie en elders in het land om stappen te zetten
- e. Zorg dat de financiële verantwoording en sturing op orde zijn en naar tevredenheid van interne en externe toezichthouders functioneert
- f. Draag zorg voor goede doorzettingskracht en daaraan gekoppelde communicatie.

1.2 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Sterke punten	Verbeterpunten
• Realisatiekracht en slagkracht in stedelijke vernieuwing • Hoogwaardige bouwkundige en esthetische kwaliteit van nieuwbouw • Ruimte voor niet-Daeb door juridische structuur • Ondernemende en pragmatische cultuur ("doe-mentaliteit") • Kennis van vastgoed en projectontwikkeling • Verbondenheid medewerkers met de stad • Bewuste keuze voor een koersverbreding	• Gebrek aan focus • Mens en sociale kant onderbelicht • Van stenen naar mensgericht • Portefeuille aansluiten bij demografie • Bewoner als uitgangspunt in dienstverlening • Betere samenwerking tussen afdelingen • Verbeteren financiële sturing en verantwoording • Verduurzamingsopgave (m.n. warmtetransitie) • Doe-mentaliteit versterken met denkkraft + visie • Organisatie en omgeving meenemen in transitie
Kansen	Bedreigingen
• Positie van de Marine in de stad • Groeiende vraag naar woningen en variëteit in woonproducten • Groeiend toerisme en aantrekkelijke ligging stad–duinen–strand • Brede maatschappelijke behoefte aan verduurzaming en leefbaarheid maakt samenwerking met andere partijen kansrijk • Helden Perspectief en andere lokale initiatieven bieden aanknopingspunten voor strategische partnerschappen • Nieuwe woonconcepten (met partners)	• Stijgende bouwkosten en rente • Netcongestie, stikstof en biodiversiteitsregels vertragen nieuwbouw en verduurzaming • Individuele en kwetsbaardere bewoners verhogen druk op leefbaarheid • Stapeling wet- en regelgeving belemmert slagkracht • Imago en bereikbaarheid Den Helder maken het moeilijker om investeerders en medewerkers aan te trekken • Gemeentelijke bezuinigingen en afhankelijkheid van partners • Verwachtingen en risico dat herpositionering niet wordt gedeeld door partners

1.3 De visitatie van Woningstichting Den Helder in één oogopslag

Maatschappelijke waarde



Woningstichting Den Helder heeft met haar maatschappelijke prestaties laten zien een zeer gedreven vastgoedorganisatie te zijn die heeft gebouwd aan een mooiere, duurzamere en aantrekkelijke stad. De resultaten zijn aansprekend. Er is sterk ingezet op meer diversiteit met meer koop, minder sociale huur. Ook met de projecten in de sociale huur heeft Woningstichting Den Helder bijzondere resultaten laten zien. Daarbij zijn de randen van wet- en regelgeving maximaal opgezocht en soms opgerekt. De grote aandacht die is gegaan naar vernieuwing en de stenen betekent ook minder aandacht voor de sociale kant en de verduurzaming. De eerste noodzakelijk stap lijkt te zijn om (nog) beter uit te leggen waarom Woningstichting Den Helder niet meer door kan gaan met doen wat in het verleden is gedaan. Om daarna met samenwerkingspartijen het gesprek

aan te gaan wat nog wel kan, wie welke verantwoordelijkheid heeft en neemt/moet nemen en welke partijen betrokken kunnen worden om die opgave in te vullen. Het is daarbij belangrijk te leren van de ervaringen van andere allianties en die te gebruiken om de eigen samenwerking verder vorm en inhoud te geven. Belangrijk daarbij is ook dat de samenwerking niet blijft “hangen” op het bestuurlijke niveau, maar vorm en inhoud krijgt op de werkvloer, samen met de bewoners.

Maatschappelijke verankering

Woningstichting Den Helder heeft goed zicht op wat er nodig is in haar werkgebied en heeft in de afgelopen jaren een zeer grote steen bijgedragen aan het verbeteren van het woonklimaat in Den Helder. De samenwerking met derden verloopt goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn. Woningstichting Den Helder heeft zich in de afgelopen jaren niet alleen ingezet voor volkshuisvesting, maar ook ruimhartig ondersteund bij uiteenlopende stedelijke initiatieven – breder dan wat tegenwoordig als kernactiviteit van een woningcorporatie geldt. Tegelijkertijd is zichtbaar dat zij zich in de afgelopen maanden noodgedwongen wat naar binnen heeft gekeerd door de ontwikkelingen intern. Voor sommige belanghebbenden is nog onduidelijk wat de nieuwe koers betekent voor de inzet van Woningstichting Den Helder in de komende jaren. Hier ligt een opgave voor de Woningstichting. Zij slaagt er in het algemeen goed in haar beleid en handelen te laten aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van de huurders. Verder verbeteren kan door periodiek de afwegingen tussen betaalbaarheid-beschikbaarheid-duurzaamheid te bespreken met de SHB, de inzet op leefbaarheid te versterken (persoonlijk contact), het sterker inzetten op doorstroming en meer communiceren in “Jip & Janneke taal”.

Besturing

Woningstichting Den Helder heeft zich nauw verbonden met de gewenste ontwikkeling van Den Helder via de herstructurering van de binnenstad en Nieuw Den Helder. De aandacht wordt verschoven van de vastgoed ontwikkeling naar wijk- en buurtontwikkeling. Het is een opgave om het nieuwe koersplan ook tot uitvoering te brengen. De besturing en sturing vanuit de top van de organisatie moeten daarop beter worden toegerust. Het gat tussen het strategisch plan en de concrete uitvoering is te groot. Er is geen ondernemingsplan dat de strategie met de operatie verbindt. Er zijn nauwelijks beleidsplannen. Er is (te) weinig focus. Er is ook niet een beleidsrijke begroting die de brug kan slaan tussen de koers op hoofdlijnen en de dagelijkse uitvoering. De organisatie heeft inmiddels ingezet op het versterken van de besturing en het ontwikkelen van instrumenten die strategie en uitvoering beter verbinden. Een goed op elkaar afgestemd instrumentarium voor de sturing, besturing en de verantwoording kan zorgen dat de gewenste koers gevolgd kan worden met concrete activiteiten.



Maatschappelijke capaciteit

Woningstichting Den Helder verkeert in een financiële positie die het temporiseren van nieuwbouw noodzakelijk maakt. De financiële grenzen zijn op kortere termijn in zicht. Zij is een goede vastgoedbeheerder en de dienstverlening wordt ook gewaardeerd. De PDCA-cyclus is echter minder goed op orde. Woningstichting Den Helder moet in de organisatie een doorontwikkeling doormaken om de maatschappelijke opgave waar te maken. Op korte termijn betekent dit het realiseren van het Herstelplan om het verscherpt toezicht van de Aw en de positie in Verdiepend beheer van het WSW op te heffen. Maar ook keuzes maken in de interne sturing en verantwoording. Deze behoeven actualisering zeker nu ook de taakopvatting gewijzigd is.

2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van Woningstichting Den Helder in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Woningstichting Den Helder

De opgaven in de gemeente Den Helder op het gebied van wonen waren gedurende de visitatieperiode beschreven in de Woonvisie Den Helder 2020-2025 'Den Helder in beweging', waarin de stap gezet wordt van krimp naar groei. De opgaven voor Den Helder worden daarin met drie thema's samengevat: kwantiteit en kwaliteit, goed wonen voor iedereen en duurzaam wonen.

In het verlengde daarvan heeft Woningstichting Den Helder in haar Strategische Beleidsvisie 2021-2025 "A hundred things to do" de volgende speerpunten opgenomen: 1) voldoende aanbod van betaalbare woningen gezien de groei van de stad, 2) onderhoud en duurzaamheid van woningen en leefbaarheid van wijken en buurten en 3) de herstructurering van de wijk Nieuw Den Helder en de revitalisering van het stadshart.

In de nieuwe Koers 2025+ "Goed wonen geeft kracht" wordt die koers verlegd naar: 1) zorgen voor een betere thuisbasis door uit te gaan van de behoeftes en mogelijkheden van de bewoners, 2) bijdragen aan veerkrachtigere buurten door met lef te handelen vanuit de dynamiek in de buurt, 3) bijdragen aan een vitaler Den Helder door het rolbewust inzetten van onze positie en mogelijkheden en 4) zorgdragen voor een rolvaardigere organisatie door uitvoeringskracht te versterken met structuur en denkkraft.

In samenspraak tussen de corporatie en de visitatiecommissie is afgesproken dat we tijdens de visitatie vooral kijken naar de inzet op kansrijke buurten, de duurzaamheidsopgave en (de eisen en wensen ten aanzien van) de maatschappelijke taakopvatting. Ook is gekeken naar het thema "de huurder centraal". Dat komt terug in het volgende hoofdstuk over de maatschappelijke verankering.

2.2 Thema: kansrijke buurten

Kernvraag en opgave

Den Helder is een kleine stad met grootstedelijke problemen. Er is sprake van concentratie van kwetsbare en arme huishoudens in een aantal buurten. De score op de leefbaarheidsmeter is onder het gemiddelde, het aantal inbraken en misdrijven boven het gemiddelde. Het schoolverzuim ligt hoger en de arbeidsparticipatie lager dan gemiddeld. Het gemiddelde inkomen is het laagst van de provincie Noord-Holland. De kwetsbaarheid overstijgt de buurtgrenzen, maar concentreert zich in Nieuw Den Helder en de Stad binnen de Linie.

Leervraag: Welke mechanismen en instrumenten helpen ons om de samenwerking met partners én huurders structureel te verdiepen, zodat we samen duurzaam werken aan leefbaarheid, sociale stijging en gelijke kansen in kwetsbare buurten?

Prestaties

In de Strategische beleidsvisie 2021-2025 ligt de nadruk sterk op de stenen: bouwen, renoveren, verduurzamen, passend aanbod. De menskant, het samen leven in de wijk, krijgt hierin minder aandacht. In de nieuwe Koers staat het bijdragen aan veerkrachtige wijken veel meer centraal dan voorheen. Onder leiding van Lodewijk Asscher is in 2024 gestart met de Alliantie Den Helder, waarin gemeente, zorg, welzijn, onderwijs en woningcorporaties langjarig ("een generatie lang") samen gaan werken aan kansrijke buurten. Er wordt aansluiting gezocht bij de werkwijze die ook in de verschillende Nationale Programma's zoals in Rotterdam-Zuid en Heerlen-Noord wordt toegepast. Er is inmiddels een collectieve ambitie geformuleerd, waardoor de betrokken organisaties gezamenlijk verantwoordelijkheid kunnen en willen gaan nemen. Het is belangrijk om vanuit de Alliantie de al bestaande mooie initiatieven en samenwerkingen verder te versterken. Het gaat ook om doorzettingskracht (in plaats van je te verschuilen achter procedures, vergunningen en besluitvormingslagen). Er zijn nog geen concrete resultaten.



Tot vorig jaar werkte Woningstichting Den Helder vooral reactief waar het gaat om leefbaarheid: het “piepsysteem”. Met de nieuwe koers wil de corporatie op een andere manier aan de slag. Strategisch begint dat steeds beter verankerd te raken, de vertaling naar tactisch en operationeel niveau moet deels nog plaatsvinden. Zo wordt in de Sluis- en Dijkbuurt het voortouw genomen om met bewoners tot een wijkvisie en wijkactieplan te komen om de leefbaarheid te verbeteren.

In de wijk Nieuw Den Helder zitten de verschillende partijen al samen in één gebouw. Er vindt nu een herinrichting plaats om beter zichtbaar te zijn voor de buurtbewoners en beter samen te kunnen werken.

Waardering voor resultaten en samenwerking

Wat gaat goed?



- Met de Alliantie Kansrijke Buurten is in 2025 een mooie eerste stap gezet om te komen tot langjarige, integrale samenwerking.

Wat kan beter?



- Woningstichting Den Helder kan en wil gaan investeren in meer capaciteit op wijkbeheer.
- Het is nog wel een uitdaging voor alle partijen om ook echt op te halen bij de bewoners wat nodig is, om echt te luisteren. Betrekken van meer bewoners dan alleen de wijkplatforms.
- Kennen van elkaars rolopvatting, elkaars verantwoordelijkheden en (on)mogelijkheden om van daaruit samen te bouwen aan verbetering.
- Realiseren doorstroming naar meer passende woningen.

2.3 Thema: duurzaamheid

Kernvraag en opgave

Woningstichting Den Helder is ten tijde van de visitatie een duurzaamheidsvisie aan het schrijven waarin de strategie richting CO₂ neutraal in 2050 aan de orde komt. Een eerdere mijlpaal is het verbeteren van woningen met een slecht (E, F of G) energielabel vóór 2029. In de prestatieafspraken zijn afspraken gemaakt over inspanningen om te komen tot een warmtenet, natuurvriendelijk isoleren en het verbeteren van de energie-index¹ van woningen (in 2030 1,4 of gunstiger).

Leervraag: Welke vervolgstap kunnen we - waar mogelijk in co-creatie met partners - zetten om onze woningen en woonomgeving verder te verduurzamen, en welke kansen liggen er om tegelijk een duurzaam gezonde leefomgeving te realiseren?

Prestaties

In de visitatieperiode is sterk ingezet op energiezuinige nieuwbouw en daarnaast renovatie met verduurzaming van een aantal complexen. Een aanzienlijk deel van de woningen is eerder al verduurzaamd, maar door aanpassingen in de wet- en regelgeving (strengere normen) hebben deze woningen inmiddels een wat minder goed energielabel.

Woningstichting Den Helder scoort in de Aedes benchmark in alle jaren van de visitatieperiode een C. Dit betreft alleen de woningen van de toegelaten instelling Woningstichting Den Helder, dus niet de woningen die in Helder Vastgoed BV zijn ondergebracht. De woningen in de toegelaten instelling zijn relatief oud waardoor ze minder energiezuinig zijn dan nieuwbouw. Gemiddeld, zowel de woningen in de toegelaten instelling als in Helder Vastgoed BV, heeft het woningbezit een energielabel C. De ontwikkeling van de energie labels is opgenomen in de hiernavolgende tabel.



¹ Een andere manier om de energiezuinigheid uit te drukken. Minimaal energie-index 1,4 is ongeveer gelijk aan minimaal energie-label B.

	Ultimo 2020			Ultimo 2024		
Label	Woningstichting Den Helder	Helder Vastgoed	Totaal	Woningstichting Den Helder	Helder Vastgoed	Totaal
A++++	0	0	0	5	0	5
A+++	0	0	0	16	11	27
A++	0	3	3	2	18	20
A+	154	51	205	7	126	133
A	1.460	968	2.428	2.414	846	3.260
B	1.658	372	2.030	1.663	426	2.089
C	2.891	629	3.520	1.912	502	2.414
D	594	82	676	594	138	732
E	122	12	134	266	9	275
F	77	4	81	191	3	194
G	19	0	19	100	0	100
-	234	16	250	115	15	130
Totaal	7.209	2.137	9.346	7.285	2.094	9.379

Te zien is dat Woningstichting Den Helder nog een opgave heeft in het wegwerken van de slechte energie labels (E, F en G) vóór 2029, 569 woningen (6% van het totaal), wellicht meer als een deel van de 130 eenheden met een onbekend energielabel ook een slecht label blijkt te hebben. En aansluitend nog in het verbeteren van de woningen met een D- of C-label, totaal 3.146 woningen (34% van het totaal). Er liggen plannen voor een aantal projecten met grootschalige verduurzaming in de komende 5 jaar. Gezien de Nationale prestatieafspraken (geen slechte energie labels meer vanaf 2029) en de prestatieafspraken in Den Helder ligt hier een prioriteitsopgave voor Woningstichting Den Helder.

Naast isolatie is een duurzame warmtevoorziening belangrijk in het energiezuinig en CO₂ neutraal maken van de woningen. Er wordt al enige jaren gesproken over een warmtenet in Den Helder op basis van geothermie. Het betreft een gezamenlijk initiatief van het Rijksvastgoedbedrijf (voor de Marine), HVC en Woningstichting Den Helder. Vooralsnog is de business case nog ongunstig (ruim € 23.000 per woning), leidend tot hoge kosten voor rekening van de woningcorporatie (c.q. de huurders). Waarbij particulieren dan op een later moment tegen een wellicht gunstiger tarief kunnen instappen. Dat is niet uit te leggen. Aan de andere kant is er nu momentum omdat de Marine wil inzetten op verduurzaming via een warmtenet. Het is belangrijk dat er op relatief korte termijn keuzes gemaakt worden: wel of niet doorgaan met het warmtenet.



Woningstichting Den Helder heeft daarnaast in de visitatieperiode 129 nieuwe (koop- en huur) woningen gebouwd, deels ook na eerst bestaande panden te hebben gesloopt. De nieuwe woningen zijn zeer duurzaam gasloos en bijna energieneutraal. Duurzaamheid is breder dan isolatie en warmtevoorziening. Ook circulariteit, klimaatadaptatie en werken aan biodiversiteit vallen hieronder. Hiervoor is in de afgelopen jaren maar beperkt aandacht geweest.

Wat gaat goed?



- De visitatiecommissie is onder de indruk van de creatieve en innovatieve uitstraling die Woningstichting Den Helder geeft aan traditionele portiekflats bij renovatie en verduurzaming, zoals met 3D printing aan de Baskeweg.
- Woningstichting Den Helder heeft een aanzienlijk aantal nieuwe koop- en huurwoningen gebouwd die zeer energiezuinig zijn. Sommige van deze woningen zijn architectonisch bijzonder in hun aandacht voor uitstraling en detaillering.



Wat kan beter?



- Er is nog relatief weinig aandacht voor circulariteit, klimaatadaptatie en werken aan biodiversiteit.
- Om de prestatieafspraken te realiseren moet stevig tempo worden gemaakt met de verduurzaming.
- De gesprekken over het warmtenet lopen al een tijd en kosten veel tijd. Het is belangrijk een knoop door te hakken (wel of niet verder inzetten op het warmtenet) en vervolgens voortvarend stappen te zetten.

2.4 Thema: maatschappelijke taakopvatting

Kernvraag en opgave

Woningstichting Den Helder heeft in de afgelopen jaren, zeker in vergelijking met andere corporaties, niet alleen ingezet voor volkshuisvesting maar ook ruimhartig ondersteund bij uiteenlopende stedelijke initiatieven. Dat werd ook nodig geacht: Den Helder was een krimpgebied. Er waren grote leefbaarheidsproblemen in met name de binnenstad en Nieuw Den Helder. Woningen raakten vervallen, dat had weerslag op de omgeving. Commerciële partijen waren niet geïnteresseerd om te investeren vanwege de lage prijzen voor koopwoningen. Woningstichting Den Helder is in dat gat gesprongen. In een aantal gevallen is Woningstichting Den Helder verder gegaan dan van een woningcorporatie verwacht mag worden. De randen van wet- en regelgeving zijn zeer nadrukkelijk opgezocht. Die brede taakopvatting blijkt niet (langer) haalbaar en aanvaardbaar. De financiële grenzen zijn in zicht en de sociale taak vraagt om meer inzet.



Leervraag: Hoe kan Woningstichting Den Helder, via duurzame en verantwoorde investeringen in volkshuisvesting, de sociale en economische vitaliteit van Den Helder versterken én tegelijkertijd andere partijen in beweging brengen om eveneens verantwoordelijkheid te nemen?

Prestaties



Woningstichting Den Helder heeft op grote schaal ingegrepen. Lange portiekflats zijn “verkleind” door op verschillende plekken een portiek er tussenuit te halen. Particuliere panden zijn aangekocht, gesloopt en er zijn nieuwe woningen voor in de plaats gebouwd. Er zijn door Woningstichting Den Helder veel koopwoningen gebouwd, net als een buurthuis/multifunctionele accommodatie, een bibliotheek en een sporthal. Woningstichting Den Helder nam ook verantwoordelijkheid voor de woonomgeving, bijvoorbeeld door plaatsen van kunst in de openbare ruimte of plaatsen van unieke straatverlichting bij nieuwbouw in Nieuw Den Helder. Nieuwste loot aan de stam is de molen die binnenkort wordt opgeleverd. Een aanzienlijk deel van deze ingrepen zijn onrendabel geweest: ze

kostten meer dan ze opleveren.

Er is zeer veel waardering van alle belanghebbenden voor deze inzet van Woningstichting Den Helder. De gemeente vindt het belangrijk dat Woningstichting Den Helder doorgaat met deze investeringen, juist ook waar het niet gaat om sociale huurwoningen. Er zijn nog steeds weinig of geen marktpartijen die willen investeren. En er is nog veel meer nodig om Den Helder weer aantrekkelijk te maken.

De huurders kijken daar genuanceerder naar: het is mooi dat Woningstichting Den Helder zoveel gedaan heeft, maar het heeft veel geld gekost. En dat geld is niet gegaan naar de verbetering van huurwoningen. Minder aandacht voor de stenen, meer aandacht voor de sociale rol van de corporatie is gewenst.

Er wordt ook kritisch gekeken naar de rol van de gemeente, met name het vergunningentraject loopt erg traag. Ook het parkeerbeleid blijkt remmend te kunnen werken bij nieuw op te starten projecten. En op onderdelen kan de vraag gesteld worden of Woningstichting Den Helder zaken heeft opgepakt die eigenlijk tot de verantwoordelijkheid van de gemeente behoren.

Waardering voor resultaten en samenwerking

Wat gaat goed?



- Woningstichting Den Helder heeft een zeer grote, intensieve en belangrijke rol gespeeld in de revitalisering van Den Helder. Dat wordt door alle belanghebbenden erkend.
- Woningstichting Den Helder maakt keuzes: wat is belangrijk, wat is onze rol en wat ook niet (meer).

Wat kan beter?



- Meer/beter uitleggen aan samenwerkingspartijen waarom Woningstichting Den Helder nu een andere koers moet kiezen.

2.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet in de maatschappelijke prestaties van Woningstichting Den Helder in de afgelopen 4 jaar een zeer gedreven vastgoedorganisatie die letterlijk en figuurlijk heeft gebouwd aan een mooiere, duurzamere en aantrekkelijke stad Den Helder. De resultaten zijn aansprekend en soms een voorbeeld voor de sector. Maar Woningstichting Den Helder is daarin ook heel ver gegaan, op onderdelen misschien te ver. Verder dan van een woningcorporatie mag worden verwacht of geëist. Er is sterk ingezet op meer diversiteit in woningen: meer koop, minder sociale huur. Maar ook met de projecten in de sociale huur heeft Woningstichting Den Helder bijzondere resultaten laten zien. Daarbij zijn wel de randen van wet- en regelgeving maximaal opgezocht en soms opgerekt. En er is onrendabel geïnvesteerd in koopprojecten.

Geld en menskracht kan maar één keer worden ingezet. De grote aandacht die is gegaan naar vernieuwing en de stenen betekent ook minder aandacht voor de sociale kant en de verduurzaming (zowel het aantal nog te verbeteren woningen als de minder tastbare kant van verduurzaming).

De visitatiecommissie heeft daardoor gemengde gevoelens over de prestaties van Woningstichting Den Helder: aan de ene kant zeer goed, met voorbeelden voor de sector, aan de andere kant zijn nadrukkelijk de sociale prestaties voor verbetering vatbaar. Alles overziend zijn de prestaties van Woningstichting Den Helder naar het oordeel van de visitatiecommissie voor verbetering vatbaar.

Over de door de corporatie gestelde leervragen:

- Samenwerken aan kansrijke buurten: de methodiek die gehanteerd wordt is inmiddels op andere plekken in het land beproefd en is tot nog toe redelijk succesvol gebleken. Het is goed dat Woningstichting Den Helder en de samenwerkingspartners gaan kijken op andere plekken waar deze methodiek wordt toegepast (zoals nu ook gepland naar Heerlen-Noord). Het is daarbij belangrijk te leren van de ervaringen, do's en don'ts van deze andere allianties en die te gebruiken om de eigen samenwerking verder vorm en inhoud te geven. Belangrijk daarbij is ook dat de samenwerking niet blijft "hangen" op het bestuurlijke niveau, maar vorm en inhoud krijgt op de werkvloer, samen met de bewoners.
- Vervolgstap duurzaamheid: naast het maken van een keuze over het al dan niet deelnemen aan het warmtenet en de verduurzaming van de woningen met een slecht energielabel, is het goed om in de verduurzamingsvisie aandacht te besteden aan de inzet die Woningstichting Den Helder wil doen ten aanzien van circulariteit, klimaatverandering en het bevorderen van biodiversiteit.
- Vitaliteit Den Helder versterken en andere partijen in beweging brengen om verantwoordelijkheid te nemen: de eerste noodzakelijk stap lijkt te zijn om (nog) beter uit te leggen waarom Woningstichting Den Helder niet meer door kan gaan met doen wat in het verleden is gedaan. Om vervolgens met samenwerkingspartijen het gesprek aan te gaan wat nog wel kan, wie welke verantwoordelijkheid heeft en neemt/moet nemen en welke partijen betrokken kunnen worden om die opgave in te vullen die niet meer door Woningstichting Den Helder kan worden opgepakt.

2.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De prachtige, soms ook echt innovatieve projecten die zijn gerealiseerd.
- De enorme verbetering van de binnenstad van Den Helder, van verpaupering naar visitekaartje.

Verwonderpunten



- Hoever Woningstichting Den Helder is gegaan in het werken aan een beter Den Helder, over de grenzen van de verantwoordelijkheid van een corporatie heen.
- De nadruk die heeft gelegen op de stenen waardoor er minder tijd en aandacht was voor de ook noodzakelijke sociale inzet.

3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar deze is.

3.1 Belanghebbenden over Woningstichting Den Helder

Woningstichting Den Helder wordt door belanghebbenden in de uitgezette enquête getypeerd als een betrokken, innovatieve en ambitieuze partij. In de samenwerking met andere partijen wordt Woningstichting Den Helder gezien als daadkrachtig en toegankelijk, soms ook een beetje eigenzinnig. Woningstichting Den Helder is oplossingsgericht en denkt mee met de huurders. Een tevreden beeld dus. Tegelijkertijd is er onzekerheid bij verschillende partijen over wat het nieuwe koersplan en de bestuurswisselingen betekenen voor de inzet van Woningstichting Den Helder en de samenwerking. Daarover leven nog veel vragen: waarom wil Woningstichting Den Helder dingen anders gaan doen en wat betekent dat voor Den Helder, de samenwerking en de inzet van Woningstichting Den Helder?



3.2 De invloed op het beleid van Woningstichting Den Helder

Het belang van de huurders van Woningstichting Den Helder wordt vertegenwoordigd door Stichting Huurdersbelang (SHB). Deze stichting is geografisch georganiseerd: de Stichting Huurdersbelang wordt in de wijken vertegenwoordigd door wijkcommissies. De SHB, met in totaal 15 leden, vormt het algemeen bestuur van SHB, heeft inspraak bij een groot aantal beleidszaken en de bevoegdheid om de directie over alle beleidsonderwerpen gevraagd en ongevraagd advies te geven. Huurdersbelang vergadert minimaal tweemaal per jaar met de directie. Dan worden in ieder geval de begroting, de jaarrekening en het beredeneerd jaarverslag van Woningstichting Den Helder en van Helder Vastgoed bv behandeld. De SHB is vanaf het begin betrokken geweest bij het opstellen van het nieuwe koersplan en hebben hiervoor ook input geleverd die is verwerkt. Zij onderschrijven de ingezette nieuwe koers.

De SHB is over het algemeen tevreden over de samenwerking met Woningstichting Den Helder. De corporatie luistert en betreft hen bij zaken die voor de huurders van belang zijn. Uit de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd, blijkt dat er meteen vanaf de start van een project een projectcommissie wordt opgericht met bewoners en vertegenwoordigers van de wijkcommissie. Die projectcommissie praat en denkt mee, ook als het gaat om bv. de overweging om wel of niet te slopen. De input uit de projectcommissies wordt steeds meegenomen in de uitwerking van de plannen. En verder op in het proces werden bijvoorbeeld in de Balistraat drie voorstellen voor de inrichting voorgelegd aan de bewoners en gold "de meerderheid beslist".

De gemeente heeft in het verleden veel invloed gehad op het beleid van Woningstichting Den Helder. De brede aanpak van het centrum en van Nieuw Den Helder, met inzet op koopwoningen en dure huurwoningen, is een gezamenlijk initiatief geweest. Waarbij het grootste deel van de uitvoering door Woningstichting Den Helder is opgepakt. Over het nieuwe koersplan leven bij de gemeente nog wel vragen. Het is niet duidelijk waarom er hard is ingezet op koerswijzigingen en waar het nu naartoe gaat. Besluiten lijken eenzijdig te worden genomen.

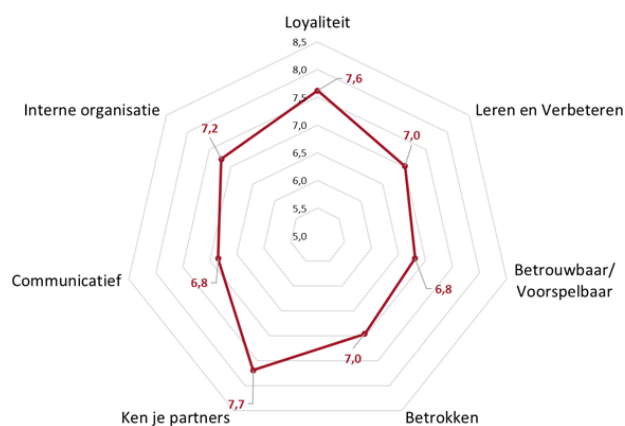
3.3 Woningstichting Den Helder als samenwerkingspartner

De belanghebbenden typeren Woningstichting Den Helder als samenwerkingspartner met woorden als open en benaderbaar, oplossingsgericht, invoelend en meelevend en daadkrachtig. De meeste belanghebbenden zijn positief over de samenwerking met Woningstichting Den Helder, een enkele partij is kritischer, door een slechte ervaring enkele jaren geleden.

De belanghebbenden waarmee is gesproken, zijn vrijwel allemaal zeer positief over de inzet en samenwerkingsbereidheid van Woningstichting Den Helder in de visitatieperiode. Er is wel onzekerheid over wat de koerswijziging, het vertrek van de vorige bestuurder en de start van de nieuwe bestuurder betekenen voor de

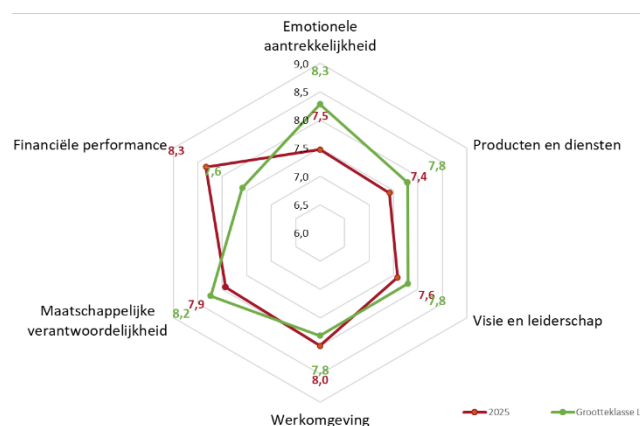
samenwerking. Dat Woningstichting Den Helder nog steeds wil samenwerken, daar twijfelt niemand aan. En de eerste ervaringen met de nieuwe bestuurder zijn ook positief. Maar of Woningstichting Den Helder in die samenwerking bij de stedelijke vernieuwing zo ver wil gaan als in het verleden, zoals sommige belanghebbenden nog steeds graag wensen, is de vraag. Dat kan de samenwerking in de toekomst onder druk gaan zetten.

In de onder de belanghebbenden uitgezette digitale enquête zijn vragen opgenomen die een indicatie geven van Woningstichting Den Helder als teamspeler. In de figuur is te zien hoe Woningstichting Den Helder hierop scoort. Gemiddeld krijgt zij een 7,2. De belanghebbenden zijn het meest tevreden over *ken je partners* (7,7) en *loyaliteit* (7,6). Op de aspecten *betrouwbaar* en *communicatief* (beide een 6,8) scoort Woningstichting Den Helder het laagst. Uit de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd, blijkt dat de minder goede scores sterk zijn beïnvloed door het recente vertrek van de bestuurder en financieel directeur en de onder verscherpt toezichtstelling door de Auroreiteit woningcorporaties van Woningstichting Den Helder. Het gemiddelde van de 7,2 weerspiegelt die onzekerheid. De visitatiecommissie schat in dat de cijfers hoger zouden hebben gelegen als de enquête een jaar geleden was gehouden.



3.4 De reputatie van Woningstichting Den Helder

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Woningstichting Den Helder. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In het plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model. Woningstichting Den Helder scoort (gemiddeld) op alle zes de reputatievelden tussen een 7,4 en een 8,3. Dat zijn mooie cijfers. In vergelijking met andere corporaties met dezelfde omvang scoort Woningstichting Den Helder beter op *werkomgeving* en *financiële performance*. Op de overige reputatievelden is dat andersom.



Als de scores worden uitgesplitst in de verschillende soorten respondenten, ontstaat het volgende beeld. De huurdersorganisatie geeft Woningstichting Den Helder gemiddeld de hoogste cijfers (8), gevolgd door de gemeente (7,7) en de overige partners (7,4). De *financiële performance* wordt door alle drie categorieën belanghebbenden met een 8 of hoger gewaardeerd. Bij de huurdersorganisatie scoort het reputatieveld *producten en diensten* het laagst. Bij de gemeente is dat *visie en leiderschap* (7) en bij de overige partners ook *emotionele aantrekkelijkheid* (6,8).

	Huurders	Gemeente	Partners
Emotionele aantrekkelijkheid	7,8	7,3	6,8
Producten en diensten	7,4	8,0	7,3
Visie en leiderschap	7,8	7,0	7,2
Werkomgeving	8,0	8,0	8,0
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	8,3	8,0	7,3
Financiële performance	8,5	8,0	8,0
Reputatie Quotiënt	8,0	7,7	7,7

3.5 De verantwoording van Woningstichting Den Helder

Woningstichting Den Helder legt verantwoording af met haar jaarverslagen die openbaar op de website te vinden zijn. In de jaarverslagen wordt ook de holdingstructuur toegelicht. Er wordt in de jaarverslagen meestal wel maar soms ook niet onderscheid gemaakt tussen de toegelaten instelling Woningstichting Den Helder en Helder Vastgoed BV. Dat maakt het lastig om een goed overzicht te krijgen.

Op de duidelijke en overzichtelijke website van Woningstichting Den Helder is over diverse onderwerpen informatie gemakkelijk beschikbaar. Alle projecten worden uitgebreid gepresenteerd. Ook op social media is Woningstichting Den Helder te vinden, onder andere via de Facebookpagina Samen bouwen aan Den Helder.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

In het algemeen waardeert de visitatiecommissie de maatschappelijke verankering als naar behoren: de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn. Woningstichting Den Helder heeft goed zicht op wat er nodig is in haar werkgebied en heeft in de afgelopen jaren een zeer grote steen bijgedragen aan het verbeteren van het woonklimaat in Den Helder.

Tegelijkertijd is zichtbaar dat Woningstichting Den Helder zich in de afgelopen maanden noodgedwongen wat naar binnen heeft gekeerd. De ontwikkelingen intern hebben veel tijd en aandacht gevraagd. Voor sommige externe belanghebbenden is nog onduidelijk wat dat betekent door de inzet van Woningstichting Den Helder in de komende jaren, danwel willen zij de uitkomst daarvan nog niet accepteren. Hier ligt nog een opgave voor Woningstichting Den Helder in de komende periode.

Woningstichting Den Helder heeft voor het thema “de huurder centraal” de volgende leervraag geformuleerd: in hoeverre sluiten ons beleid en handelen werkelijk aan bij de behoeften en mogelijkheden van onze huurders, en hoe kunnen we hun stem structureel beter verankeren in besluitvorming en dienstverlening? Op grond van de gesprekken concludeert de visitatiecommissie dat Woningstichting Den Helder er in het algemeen goed in slaagt haar beleid en handelen te laten aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van de huurders. Er zijn verschillende suggesties gedaan om dit nog verder te verbeteren: periodiek de afwegingen tussen betaalbaarheid-beschikbaarheid-duurzaamheid bespreken met de SHB, inzet op leefbaarheid versterken (persoonlijk contact), sterker inzetten op doorstroming, meer communiceren in “Jip & Janneke taal”,

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat de verankering in de visitatieperiode goed is geweest, maar dat de recente ontwikkelingen die verankering onder druk hebben gezet. Vandaar de eindkwalificatie naar behoren.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De wijze waarop via wijkcommissies samengewerkt wordt met huurders.
- De inspraak die huurders via projectcommissies krijgen bij projecten.

Verwonderpunten



- Er is nog werk aan de winkel waar het gaat om het meenemen van belanghebbenden in de gevolgen van de nieuwe koers voor de inzet van Woningstichting Den Helder in de stad.
- De structuur (met een stichting met daaronder meerdere bv's) leidt op onderdelen tot ingewikkelde en ondoorzichtige verantwoording.

4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en wendbaarheid heeft.

4.1 Strategie en sturing

In de visitatieperiode heeft Woningstichting Den Helder haar strategie verwoord in de Strategische Beleidsvisie 2021-2025 "A hundred things to do". Daarin zijn de volgende speerpunten opgenomen:

- 1) voldoende aanbod van betaalbare woningen gezien de groei van de stad
- 2) onderhoud en duurzaamheid van woningen en leefbaarheid van wijken en buurten en
- 3) de herstructurering van de wijk Nieuw Den Helder en de revitalisering van het stadshart.



Deze strategische beleidsvisie was gebaseerd op de Woonvisie Den Helder 2020-2025 'Den Helder in beweging', waarin de stap gezet wordt van krimp naar groei. De opgaven voor Den Helder worden daarin met drie thema's samengevat: kwantiteit en kwaliteit, goed wonen voor iedereen en duurzaam wonen. Elk organisatieonderdeel stelde jaarlijks een jaarplan op dat weergeeft welke resultaten dat jaar behaald moeten worden. Financieel is dit vertaald in een meerjarenbegroting die elk jaar wordt opgesteld. Via kwartaalrapportages wordt over de resultaten gerapporteerd. Deze rapportages worden zowel in de directie als in de raad van commissarissen besproken maar bieden op dit moment nog onvoldoende inzicht in de mate waarin de strategische doelen daadwerkelijk worden gerealiseerd, waardoor het sturen op hoofdlijnen wordt bemoeilijkt.

De Portefeuillestrategie 2020-2025/2030 is geactualiseerd in de Portefeuillestrategie 2024-2030 en start met het in kaart brengen van de ontwikkelingen aan zowel de vraag- als de aanbodkant. De officiële prognoses van de Provincie en het bevolkingsprognosemodel Primos voorzien een vrij sterke krimp aan de vraagkant. Maar er is een tegengeluid: het Helders Perspectief voorziet een groei in het aantal mensen met hoog gekwalificeerd werk die de toevoeging vragen van voornamelijk koopwoningen en duurdere huur. De corporatie heeft zich aangesloten bij dit Perspectief en ziet eveneens een toenemende vraag. De corporatie lost dit dilemma op door het uitwerken van een drietal scenario's voor de wensportefeuille: groei, stabilisatie en krimp aan de vraagkant. Het groeiscenario resulteert in het bijna uitsluitend toevoegen van koop en duurdere huur en behoud van de goedkope/betaalbare huursector: beperkte sloop, het verlengen van de levensduur met 25 jaar en het verduurzamen van bestaand bezit. Het krimpscenario beperkt het toevoegen van de koop en duurdere huur, voorziet vergrote sloop en het handhaven van de verbetering van de duurzaamheid. Stabilisatie vraagt een bijsturing van 250 woningen door sloop in combinatie met uit- of afstel van een deel van de geplande nieuwbouw. Het portefeuilleplan omvat een paragraaf met de financiële doorrekening.

Uit de kengetallen wordt duidelijk dat het groeiscenario onder voorwaarden financieel haalbaar lijkt. Maar dit vraagt keuzes op basis van prioritering: naast de noodzaak tot bezuinigen met name het temporiseren van de nieuwbouw. Per project zal de prioritering worden gebaseerd op de afweging van de vraag uit de markt en het belang voor de stad/wijk tegenover de gevolgen voor de financiën. Lastig daarbij ook is dat de begroting in de ogen van het WSW onvoldoende betrouwbaar is.

De Portefeuillestrategie 2024-2030 gaat uit van een wensportefeuille die gebaseerd is op lichte groei/stabilisatie van het huidige aantal huishoudens. In het kader van het Helders Perspectief is het streven meer huishoudens vast te houden met midden/hogere inkomens en voorkomen dat "aanbod leidt tot vraag, waar Den Helder niet gezonder van wordt". Het standpunt van het vorige bestuur was dat als de financiële parameters gaan knellen, zal het toevoegen van duurdere woningen worden getemporiseerd en een deel van het BV-bezit worden verkocht. Het realiseren van de bijzondere projecten, zoals het V&D-gebouw, krijgt daarbij voorrang, evenals de verduurzaming.

Het Investeringsstatuut 2022 legt de kaders vast voor verantwoorde investeringen en desinvesteringen en geldt voor zowel het Daeb- als niet-Daeb vastgoed en maakt deel uit van de governance-structuur. Het vormt de basis voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid en het toezicht door de raad van commissarissen.

4.2 Reflectie en waardering door de visitatiecommissie

Zoals ook uit de andere prestatievelden blijkt, heeft Woningstichting Den Helder zich nauw verbonden met de gewenste ontwikkeling van Den Helder en is hier tijdens de visitatieperiode op verschillende manieren handen en voeten aangegeven, zoals de herstructurering van de binnenstad en Nieuw Den Helder met tal van sloop - nieuwbouw- en renovatieprojecten. De Strategische Beleidsvisie gaf daar alle ruimte voor, zeker vanuit de constatering dat de sociale huurvoorraad in Den Helder groot genoeg was. De visitatiecommissie waardeert positief dat in het nieuwe Koersplan naast de aandacht voor vastgoedontwikkeling ook aandacht gaat naar de sociale aspecten van de volkshuisvesting zoals wijk- en buurtontwikkeling. Hierdoor ontstaat een betere balans in de aandachtsgebieden van de corporatie.

Tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie kwam naar voren dat het door de directie en de bestuurder als nogal een opgave gezien wordt om het nieuwe koersplan ook daadwerkelijk tot uitvoering te brengen. De visitatiecommissie begrijpt dat en ziet mogelijkheden om de besturing en sturing vanuit de top van de organisatie daarop beter toe te rusten. Het gat tussen het strategisch plan en de concrete uitvoering is te groot. Er was geen ondernemingsplan dat de strategie met de operatie verbindt. Ook waren er nauwelijks beleidsplannen. Daardoor kan eigenlijk alles en is er (te) weinig focus voor de organisatie. Er is ook niet een beleidsrijke begroting die de brug kan slaan tussen de koers op hoofdlijnen en de dagelijkse uitvoering. In het perspectief van sturing en besturing acht de visitatiecommissie dit als een groot gemis en ziet dit als een belangrijke opdracht voor de toekomst. Een goed op elkaar afgestemd instrumentarium voor de sturing, besturing en de verantwoording (PDCA-cyclus) kan er voor zorgen dat de gewenste koers ook gevolgd kan worden met concrete activiteiten. De organisatie is na het aantreden van de nieuwe bestuurder heel hard bezig om die brug tussen strategie en uitvoering te slaan, o.a. door het opstellen van een beleidsplattegrond en deze te vullen, door het opstellen van één Woningstichting jaarplan. De commissie acht dat een wezenlijke stap.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunt



- De verbinding van Woningstichting Den Helder met de opgaven van Den Helder als totaal. Woningstichting Den Helder 'gaat' 100% voor de stad.

Verwonderpunt



- Het gemis van een structurele en professionele cyclus waarin plan, do, check en act een plek hebben en goed zijn uitgewerkt zoals een ondernemingsplan, beleidsmatige begroting en beleidsplannen.

5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Financiële capaciteit

De wereld waarin corporaties opereren, is de laatste jaren fors gewijzigd. De sterke regulering van de sector is in de loop van de visitatieperiode afgezwakt, naast de afschaffing van de Verhuurdersheffing in 2023 en er ligt een zwaarder accent op het uitbreiden van de nieuwbouw en de verduurzaming.

De Governance-inspectie 2020 van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) concludeerde dat de governance op hoofdlijnen voldeed aan de criteria voor good governance en er geen aanleiding voor interventies of een verdiepend vervolgonderzoek was. Wel maakte de Aw een achttal toezichtafspraken over o.a. de aandacht voor de tijdige en juiste informatieverstrekking, de bevindingen van de accountant en de integriteit. In de Toezichtbrief 2021 classificeerde de Aw het risico laag op alle onderdelen van het beoordelingskader, behalve een midden risico op de onderdelen governance/behoud maatschappelijk gebonden vermogen en sturing en beheersing en het risicomanagement. Ook uit de Toezichtbrief 2022 blijkt dat de risico inschatting laag is, maar de toezichtafpraak voor de zelfevaluatie van de raad van commissarissen 2022 bleef staan. De brief 2023 kwam eveneens tot een risico laag, met uitzondering van het risico op de financiële continuïteit: midden. In de toezichtbrief 2024 plaatste de Aw de corporatie onder verscherpt toezicht op basis van signalen rond het risicomanagement en de integriteit. De Aw concludeerde dat bestuur en raad van commissarissen onvoldoende in staat waren gebleken om de problematiek adequaat aan te pakken. De corporatie werd opgedragen een herstelplan op te stellen.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) constateerde begin 2022 dat het risicoprofiel in 2021 niet is gewijzigd en gemiddeld bleef. Begin 2023 concludeerde het WSW dat het risicoprofiel gemiddeld bleef. De portefeuillestrategie en het denken in varianten levert flexibiliteit in de strategie. Op enkele onderdelen is het risicoprofiel verhoogd. Dat raakt de diverse verbindingen die hoge eisen stellen aan de sturing en interne beheersing, het herfinancieringsrisico door de nog resterende grote aflossingen op de interne leningen en het transitieprogramma met een bovengemiddelde omvang en achterblijvende realisatie en de keuze voor architectuur en afwerking. De brief van begin 2024 concludeerde dat het risicoprofiel stabiel bleef met op de bekende onderdelen een verhoogd risicoprofiel. In de Borgingsbrief eind 2024 heeft het WSW vernomen van het verscherpt toezicht. Daarmee valt de corporatie onder Verdiepend Beheer bij het WSW en wordt de borgingsruimte 2024-2026 gecorrigeerd. De groei van het borgingsplafond is voor 2025 aangehouden.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De lage ICR in 2021 is incidenteel en het gevolg van een boeterente en ingehaald preventief onderhoud. Maar problematisch zijn de ICR waarden vanaf 2025, die boven de norm worden gehouden door het temporiseren van nieuwbouw. Woningstichting Den Helder hanteert bijzondere interne waarschuwingsgrenzen als risicobuffer.

Prestatievelden	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2035
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	66	56	54	66	62	57	58	54	51
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	0,84	4,1	4,0	4,7	1,6	1,57	1,63	1,58	1,22
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	21,5	35	36	29	40	53	55	65	92
Dekkingsratio (norm WSW < 70%)	25	18	20	15	21	28	28	33	44

Bron: Jaarverslag 2022 en 2023 en Meerjarenbegroting 2025/2029 voor de T.I. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende waarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

5.2 Organisatorische capaciteit

De door de buitenwereld gewaardeerde resultaten van Woningstichting Den Helder geven aan dat de organisatie vooral vastgoed georiënteerd is en een sterke doe-cultuur kent. Tegelijkertijd is de PDCA-cyclus nog niet goed vormgegeven en gevuld met de effectieve instrumenten en middelen. In de gesprekken met medewerkers en leidinggevendenden kwam naar voren dat besluitvorming vooral aan de bestuurstafel plaatsvond en niet zozeer in de organisatie. In de visitatieperiode heeft de ondernemingsraad geen adviezen voorgelegd gekregen. Nu er een nieuw bestuur is aangetreden, wordt de kwetsbaarheid van het besturingsmodel zichtbaar en moeten leidinggevendenden en medewerkers versneld aan de slag met goede sturingsmiddelen en de competenties en gedrag die daarbij horen. Dit is een belangrijke opgave van de nieuwe bestuurder. De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudskosten en de duurzaamheid. Woningstichting Den Helder is door Aedes ingedeeld in grootte klasse M (5.001 tot 10.000 verhuureenheden). Het huurdersoordeel is constant op een score A. De bedrijfskosten zijn met 5% gestegen en zijn eveneens een score A. Voor de duurzaamheid geldt een constante score C. De score op verbeterings- en onderhoudskosten was een constante B. Daarbij moet worden genuanceerd dat de benchmark alleen de gegevens van de toegelaten instelling omvat.

Ontwikkeling in de Aedes benchmark	2021	2024
Huurdersoordeel	A	A
Bedrijfskosten	A	A
Duurzaamheid	C	C
Onderhoud en verbetering	B	B

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Woningstichting Den Helder verkeert in een financiële positie die het temporiseren van nieuwbouw noodzakelijk maakt. De bedrijfskosten zijn in twee van de beschouwde drie jaren op een lager niveau dan de referentiegroep en zijn gedurende de visitatieperiode met 5% gestegen. Maar de cijfers raken alleen de toegelaten instelling, niet de onder haar werkende BV Helder Vastgoed. De financiële grenzen zijn op kortere termijn in zicht, omdat er gestuurd wordt op een maximale maatschappelijke prestatie, waarbij in principe voldoende bijsturingsmogelijkheden bij tegenvallers aanwezig zijn. Door het bestuderen van de verschillende documenten en de gevoerde gesprekken valt het de visitatiecommissie op dat Woningstichting Den Helder een goede vastgoedbeheerder is. De dienstverlening wordt ook goed gewaardeerd. De zogenaamde 'interne hygiëne' in de vorm van een goed werkende PDCA-cyclus is echter minder goed op orde, zoals ook uit het vorige hoofdstuk blijkt. Hier zal de komende periode meer aandacht voor moeten zijn. De komst van een nieuwe accountant (regulier op grond van termijn bepalingen) kan daarbij stimulerend werken. De in 2025 aangetreden bestuurder ziet de visitatie als een nulmeting.

De visitatiecommissie is van mening dat Woningstichting Den Helder met name in de organisatie een doorontwikkeling moet doormaken om de maatschappelijke opgave waar te maken. Op korte termijn betekent dit het realiseren van het Herstelplan om het verscherpt toezicht van de Aw en de positie in Verdiepend beheer van het WSW op te heffen, maar ook keuzes maken in de interne sturing en verantwoording. Deze behoeven actualisering zeker nu ook de taakopvatting gewijzigd is: minder op stenen en meer op mensen.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunt



Financieel wordt scherper aan de wind gezeild om de maatschappelijke prestaties te maximaliseren binnen nauwe financiële kaders.

Verwonderpunten



- De jarenlange nonchalance rond de interne integriteit en het risicomanagement.
- Het verscherpt toezicht heeft latente problemen blijkbaar manifest gemaakt: de bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen zijn afgetreden en de voorbereiding van de jaarstukken 2024 is sterk vertraagd.
- De ICR is kritisch voor het temporiseren van nieuwbouw, maar wordt niet als signaalwaarde gehanteerd.

Bestuurlijke reactie van Woningstichting Den Helder

Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Woningstichting Den Helder** in 2025 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Geldermalsen, oktober 2025, de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Woningstichting Den Helder** in 2025 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Bussum, oktober 2025, de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Amsterdam, oktober 2025, mevrouw M. Rovers | visitor visitatiecommissie

Almere, oktober 2025, de heer J. Wachtmeester | secretaris visitatiecommissie

Cv's visitatiecommissie

Jan van der Moolen (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.

Miranda Rovers (visitor) werkt vanaf 2000 in de volkshuisvesting, afwisselend als organisatieadviseur en (interim/programma)manager. Miranda heeft een groot aantal organisatieveranderingen begeleid, variërend van fusies en reorganisaties tot de implementatie van nieuwe dienstverleningsconcepten, de ontwikkeling van ketensamenwerking en samenwerkingen met partijen op gebied van wonen, zorg en welzijn. Zij is vanaf 2015 actief als commissaris.

Jan Wachtmeester (secretaris) werkt als visitor/secretaris voor Cognitum en heeft al vele visitaties uitgevoerd. Jan werkt als bestuurssecretaris en bestuursadviseur bij Goede Stede, een van de woningcorporatie in Almere. Daarvoor heeft hij onder andere als strateeg bij de gemeente Almere gewerkt, als bestuurssecretaris en manager strategie bij Woonkwartier in Zevenbergen, als directeur bij Stad & Natuur Almere, een natuur- en milieueducatiecentrum in Almere en als organisatieadviseur bij Andersson Elffers Felix bv in Utrecht, een organisatieadviesbureau dat zich vooral richt op de non-profit sector. Daarvoor was hij geruime tijd directiesecretaris van woningcorporatie De Alliantie Flevoland, een van de werkmaatschappijen van de Alliantie. In de jaren '90 is Jan wethouder geweest in de gemeente Almere.