

**Ministerie van Defensie**

**Verdiepingsonderzoek  
Militaire Tehuizen**

*Dit rapport is uitgebracht aan de opdrachtgever, het ministerie van Defensie, en mag alleen gebruikt worden in het kader waarvoor dit rapport is opgesteld, het Verdiepingsonderzoek Militaire Tehuizen. Het is niet toegestaan dit rapport voor een ander doel aan te wenden dan waarvoor dit rapport is opgesteld. Voor de informatie in dit rapport aanvaardt KPMG geen verantwoordelijkheid ten opzichte van enige andere partij dan het ministerie van Defensie.*

29 augustus 2008

Dit rapport heeft 71 pagina's

30125a\_Verdiepingsonderzoek militaire tehuizen 290808  
eindrapport

## **Inhoudsopgave**

<b>1</b>	<b>Managementsamenvatting</b>	<b>1</b>
1.1	Inleiding	1
1.2	Bevindingen per locatie	2
1.2.1	Locaties waar reeds een MT gevestigd is	2
1.2.2	Potentiële locaties voor de vestiging van een MT	7
1.3	Conclusies en aanbevelingen	9
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	<b>12</b>
2.1	Leeswijzer	13
2.2	Disclaimer	13
<b>3</b>	<b>Analysekader</b>	<b>14</b>
3.1	Inleiding en verantwoording	14
3.2	Onderzochte locatiespecifieke factoren	14
3.2.1	Meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief	14
3.2.2	Potentiële vraag naar de producten en diensten van het MT	15
3.2.3	Concurrerend aanbod van voorzieningen	16
3.2.4	Kansen	16
3.2.5	Risico's	17
3.2.6	Financiële prestaties en het marktaandeel van het MT	17
<b>4</b>	<b>Bestaande locaties voor Militaire Tehuizen</b>	<b>19</b>
4.1	Rotterdam – AMT	19
4.2	Stroe – AMT	22
4.3	Havelte - PMT	25
4.4	Harskamp - PMT	28
4.5	Oirschot - PMT	31
4.6	Schaarsbergen – PMT	34
4.7	Ermelo - PMT	37
4.8	Den Helder – PMT	39
4.9	Mobiele faciliteit - AMT	42
<b>5</b>	<b>Potentiële locaties</b>	<b>45</b>
5.1	Apeldoorn	45
5.2	De Peel	47
5.3	Woensdrecht	48
5.4	Assen	50
5.5	Doorn	53
<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>56</b>
6.1	Het concept MT	56

6.2	Aanbevelingen	58
A	Toetsingscriteria voorzieningen niveau kazerne	61
B	Per locatie onderzochte criteria	63
B.1	Criteria die ingaan op de (potentiële) functionaliteit	63
B.2	Criteria die ingaan op de (potentiële) financiële prestaties	66
C	Onderzochte locaties	68

# 1 Managementsamenvatting

## 1.1 Inleiding

In de periode mei tot september 2007 heeft KPMG in opdracht van het Ministerie van Defensie het ‘Onderzoek militaire tehuizen’ uitgevoerd. Militaire tehuizen liggen in de nabijheid van de defensielocaties en vervullen een ‘huiskamerfunctie’ voor militairen. Deze functie bestaat onder andere uit het bieden van een plek voor een geleide vrijetijdsbesteding, de geestelijke verzorging, de restauratieve functie en de sociale functie vanuit de kazerne. In het verleden waren er in Nederland zo’n 60 militaire tehuizen. Dat aantal is in de loop der jaren als gevolg van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de afschaffing van de dienstplicht, aanzienlijk gedaald naar momenteel 7 operationele militaire tehuizen.

Doel van het onderzoek was om een helder beeld te schetsen van zowel de vraag- als de aanbodkant van de dienstverlening van militaire tehuisorganisaties en om voor de komende 8 jaren de mogelijkheid te onderzoeken om de gewenste functionaliteit binnen het beschikbare budget in stand te houden.

De uitkomsten van het onderzoek geven een reëel beeld van de (financiële) toestand en levensvatbaarheid van de militaire tehuisorganisaties: de aanbodkant. Ook de vraagkant komt aan de orde in het onderzoek. De CDS en de operationele commando’s onderschrijven in zijn algemeenheid de functies die de militaire tehuizen vervullen in het kader van de personeelszorg met levensbeschouwelijke inslag. De meerwaarde (huiskamer-functie, bieden van een andere omgeving, rol in het kader van de gedragscode) wordt breed onderschreven.

De situatie per locatie, zowel van de bestaande locaties waar militaire tehuizen zijn gevestigd als van locaties waar een behoefte is uitgesproken voor het opzetten van een militair tehuis, is tot op heden nog onderbelicht gebleven. Toch is het noodzakelijk te weten wat de lokale situatie is, zowel aan vraagzijde (defensie) als aan de (potentiële) aanbodzijde (militair tehuis). Dit inzicht is noodzakelijk om te komen tot een reëel beleggingsschema van de militaire tehuizen binnen Defensie. Wat zijn kansrijke locaties in termen van omzet, doelmatigheid en doeltreffendheid, gegeven het unieke karakter van de militaire tehuizen. Het unieke karakter komt tot uitdrukking in de begrippen “huiskamersfeer”, “bezoek zonder consumptieplicht”, “vrij van hiërarchie”, “maatschappelijke functie”, etc. En waar liggen mogelijkheden voor het ontwikkelen van nieuwe locaties of het eventueel stopzetten van de ondersteuning vanuit Defensie van minder rendabele tehuizen. Verder zijn de uitkomsten van het verdiepingsonderzoek van belang voor het maken van nieuwe afspraken in het kader van het afsluiten van een nieuwe (dienstverlening-)overeenkomst tussen Defensie en FMTO. Dit laatste vraagt om een verder onderzoek naar de vraag hoe – tegen de achtergrond van de situatie van de specifieke organisatie – verdere samenwerking binnen de FMTO vorm gegeven kan worden en in het bijzonder wat de randvoorwaarden en termijnen daarvoor zijn.

In opdracht van het ministerie van Defensie deed KPMG daarom aanvullend onderzoek naar de vraag- en aanbodsituatie voor het aanbieden van militaire tehuizen op 13 locaties in Nederland en één mobiele faciliteit die wordt gebruikt op oefeningen. Aan de basis van het onderzoek hebben de volgende criteria gestaan:

- De (potentiële) vraag naar een militair tehuis op de locatie;
- Het aanbod aan voorzieningen op en om de locatie;
- De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief;
- De kosten die voor het aanbieden van de voorziening gemaakt moeten worden;
- De locatiespecifieke kansen voor de exploitatie van een MT;
- De locatiespecifieke risico's voor de exploitatie van een MT.

Hierbij zijn de bevindingen per locatie aan de hand van de hiervoor genoemde criteria omschreven. Per locatie is een samenvatting gemaakt die het ministerie van Defensie kan ondersteunen in de keuzes van de preferente locaties van de militaire tehuizen. Daar waar termen als 'hoog', 'laag', 'groot', 'klein', 'beneden gemiddeld', 'gemiddeld' etc. gebruikt worden moeten deze in relatieve zin geïnterpreteerd worden d.w.z. dat het onderzoek gebruikt kan worden om locaties onderling te vergelijken en niet om uitspraken te doen die in absolute zin gelding hebben.

## **1.2 Bevindingen per locatie**

In deze paragraaf omschrijven wij onze bevindingen per locatie. Voor een totaaloverzicht van de criteria verwijzen wij naar bijlage B.

### **1.2.1 Locaties waar reeds een MT gevestigd is**

#### *Rotterdam*

Het AMT in Rotterdam biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Rotterdam afgaand op de omzet van het AMT in vergelijking met andere MT's laag. De relatief lagere vraag hangt samen met de in omvang beperkte kazernepopulatie. Voor de toekomst liggen er mogelijk kansen op hogere bezoekersaantallen door de vestiging van het Service and Deployment Centre en doordat Rotterdam de voor de marine aangewezen evenementenkazerne is geworden. Risico's zitten in mogelijk tegenvallende wervingscijfers.

Per gelegeerde militair blijkt er wel relatief veel vraag te zijn naar de voorzieningen van het MT m.a.w. de in Rotterdam gelegeerde militair bezoekt het AMT relatief veel. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat er binnen de poort in vergelijking met de andere in het onderzoek betrokken locaties relatief weinig ander aanbod aan voorzieningen op het gebied van horeca, huiskamersfeer en vrije tijdsbesteding te vinden is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde van het AMT in het feit dat de kazerne een opleidingsfunctie heeft en er geen specifiek voor militairen in opleiding ingerichte voorzieningen zijn. Daarnaast zit de meerwaarde van het AMT in Rotterdam in het hebben van een extra vergaderlocatie, een extra en deels aanvullende horecafaciliteit en in het hebben van een plek voor het organiseren van kleinere defensie gerelateerde activiteiten zoals reünies.

Financieel gezien is het AMT in Rotterdam in vergelijking met andere locaties minder aantrekkelijk. De kleine kazernepopulatie maakt dat het marktpotentieel relatief laag is. Dit heeft zijn weerslag in een lage omzet en een relatief hoog exploitatietekort. In het kader van dit onderzoek zijn geen benodigde extra investeringen in het gebouw naar voren gekomen.

### *Stroe*

Het AMT in Stroe biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Stroe afgaand op de omzet van het AMT in vergelijking met andere MT's gemiddeld te noemen. Mogelijk liggen er kansen op hogere bezoekersaantallen door de komst van de logistieke brigade en de centrale meldkamer/IVZ/DTO organisatie. Risico's zitten in het feit dat de voorzieningen op de kazerne gemoderniseerd worden

Per geleverde militair blijkt de vraag naar het AMT in Stroe relatief laag te zijn m.a.w. de in Stroe geleverde militair bezoekt het AMT relatief weinig. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Stroe relatief compleet is en het feit dat de het AMT in de huidige situatie vanaf de kazerne moeilijk toegankelijk is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde van het AMT in het feit dat de kazerne parate eenheden huisvest die op uitzending gaan. Wel is deze meerwaarde relatief beperkt, omdat de uitzenddruk voor de geleverde eenheden minder groot is.

Daarnaast zit de meerwaarde van het AMT in Stroe in het hebben van een extra vergaderlocatie en in het hebben van een extra en deels aanvullende horecafaciliteit.

Financieel gezien is het AMT in Stroe in vergelijking met andere locaties gemiddeld aantrekkelijk. De omvang van de kazernepopulatie is relatief groot, wel geeft de militair in Stroe relatief weinig uit in de restaurant- en messfaciliteiten op de kazerne. Het marktpotentieel is naar onze inschatting daarom gemiddeld te noemen. Dit heeft zijn weerslag in een gemiddelde omzet en een gemiddeld exploitatietekort. Het AMT gebouw in Stroe heeft een opknappbeurt nodig. De omvang van de benodigde investeringen is in dit kader niet onderzocht.

### *Havelte*

Het PMT in Havelte biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Havelte afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's relatief beperkt te noemen. Voor de toekomst zien wij geen

bijzondere kansen op hogere bezoekersaantallen, wel zien wij risico's voor het PMT in het uitzendingsschema.

Per gelegeerde militair blijkt de vraag naar het PMT in Havelte daarbij ook relatief laag te zijn m.a.w. de in Havelte gelegeerde militair bezoekt het PMT relatief weinig. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Havelte relatief uitgebreid is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde van het PMT in het feit dat de kazerne parate eenheden huisvest die op uitzending gaan. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Havelte in het hebben van een extra vergaderlocatie, in het hebben van een extra en deels aanvullende horecafaciliteit en in de flexibiliteit van de dienstverlening.

Financieel gezien is het AMT in Havelte in vergelijking met andere locaties minder aantrekkelijk. Hoewel de omvang van de kazernepopulatie gemiddeld is te noemen, geeft de militair in Havelte relatief weinig uit in de op de kazerne aanwezige restaurant- en messvoorzieningen. Het marktpotentieel is naar onze inschatting daarom relatief beperkt. Dit heeft zijn weerslag in een relatief lage omzet en een relatief groot exploitatietekort. De benodigde investeringen in het gebouw bedragen EUR 50.000.

### *Harskamp*

Het PMT in Harskamp biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Harskamp afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's gemiddeld te noemen. Op langere termijn liggen er kansen op hogere bezoekersaantallen, omdat de opleidingsfunctie wordt uitgebreid. Belangrijkste risico's liggen in het feit dat het PMT voor een belangrijk deel afhankelijk is van de Uruzganlessen en daarmee met de opstelling van sleutelfunctionarissen op de kazerne.

Per gelegeerde militair blijkt de vraag naar het PMT in Harskamp relatief groot te zijn m.a.w. de in Harskamp gelegeerde militair bezoekt het PMT relatief vaak. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Harskamp beperkt is en met het feit dat de primaire functie van de Harskamp oefenterrein is m.a.w. de bezoekende militairen er van huis weg zijn.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief biedt het PMT gezien de primaire functie van de Harskamp en het gemiddeld genomen relatief korte verblijf van de militairen in vergelijking tot andere locaties beperkte meerwaarde. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Harskamp in het hebben van een gelegenheid buiten de poort die ook tijdens oefeningen bezocht mag worden, in het hebben van een middelgrote tot grote vergader- en lesruimte en in het hebben van een huiskamersfeer.

Financieel gezien is het PMT in Harskamp in vergelijking met andere locaties aantrekkelijk. De militair in Harskamp geeft relatief veel uit in de op de kazerne aanwezige restaurant- en messvoorzieningen. Het marktpotentieel voor het PMT is naar onze inschatting daarom relatief groot. De omzet is gemiddeld te noemen, het exploitatietekort is relatief klein.

### *Oirschot*

Het PMT in Oirschot biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Oirschot afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's groot te noemen. Op langere termijn liggen er geen bijzondere kansen op hogere bezoekersaantallen, ook zien wij geen bijzondere risico's.

Per geleverde militair blijkt de vraag naar het PMT in Oirschot iets beneden gemiddeld m.a.w. de in Oirschot geleverde militair bezoekt het PMT in vergelijking met andere locaties minder vaak. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Oirschot zeer uitgebreid is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief biedt het PMT relatief veel meerwaarde, omdat Oirschot een opleidingsfunctie heeft en er parate eenheden zijn gelegerd die op uitzending gaan. Wel zijn er aparte voorzieningen voor de militairen in opleiding binnen de poort. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Oirschot in het hebben van een horeca gelegenheid buiten de poort, het menu, een locatie om tijdens oefeningen aan te doen en in het feit dat er tabaksartikelen verkocht worden.

Financieel gezien is het PMT in Oirschot in vergelijking met andere locaties gemiddeld aantrekkelijk. De militair in Oirschot geeft relatief weinig uit in de op de kazerne aanwezige restaurant- en messvoorzieningen. Omdat de kazernepopulatie zeer groot is, is het marktpotentieel voor het PMT naar onze inschatting wel relatief groot. De omzet is zeer hoog te noemen, het exploitatietekort is gemiddeld.

### *Schaarsbergen*

Het PMT in Schaarsbergen biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Schaarsbergen afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's groot te noemen. Op kortere termijn is er mogelijk uitzicht op hogere bezoekersaantallen omdat de toegang vanaf de kazerne verbeterd zal worden. Risico's voor de exploitatie liggen in het feit dat Schaarsbergen veel met uitzendingen te maken krijgt.

Per geleverde militair blijkt de vraag naar het PMT in Schaarsbergen iets beneden gemiddeld m.a.w. de in Schaarsbergen geleverde militair bezoekt het PMT in vergelijking met andere locaties minder vaak. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Schaarsbergen zeer uitgebreid is. Naast een compleet aanbod aan vaste voorzieningen wordt er in Schaarsbergen relatief veel georganiseerd op het gebied van vrije tijdsbesteding.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief biedt het PMT relatief veel meerwaarde, omdat Schaarsbergen een opleidingsfunctie heeft en er parate eenheden zijn gelegerd die op uitzending gaan. Wel zijn er aparte voorzieningen voor de militairen in opleiding binnen de poort en is de opstelling van sleutelfunctionarissen minder coöperatief richting het PMT. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Schaarsbergen in het hebben van een horeca gelegenheid buiten de poort, het menu en in het feit dat er tabaksartikelen verkocht worden.



Financieel gezien is het PMT in Schaarsbergen in vergelijking met andere locaties gemiddeld aantrekkelijk. De militair in Schaarsbergen geeft relatief weinig uit in de op de kazerne aanwezige restaurant- en messvoorzieningen. Omdat de kazernepopulatie zeer groot is, is het marktpotentieel voor het PMT naar onze inschatting wel relatief groot. De omzet is hoog te noemen, het exploitatietekort is gemiddeld.

### *Ermelo*

Het PMT in Ermelo biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Ermelo afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's iets beneden gemiddeld te noemen. Op langere termijn liggen er mogelijk kansen op hogere bezoekersaantallen als de nu leegstaande Jan van Schaffelaarkazerne een nieuwe defensie gerelateerde bestemming krijgt. Risico's in dit kader liggen in het feit dat Ermelo met uitzendingen te maken heeft.

Per geleverde militair blijkt de vraag naar het PMT in Ermelo iets beneden gemiddeld m.a.w. de in Ermelo geleverde militair bezoekt het PMT in vergelijking met andere locaties minder vaak. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Ermelo relatief compleet is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief biedt het PMT meerwaarde, omdat er in Ermelo parate eenheden zijn geleverd die op uitzending gaan. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Ermelo in het hebben van een horeca gelegenheid buiten de poort, het menu en in het feit dat er tabaksartikelen verkocht worden.

Financieel gezien is het PMT in Ermelo in vergelijking met andere locaties minder aantrekkelijk. Hoewel de militair in Ermelo relatief veel uitgeeft in de restaurant- en messvoorzieningen, de kazernepopulatie gemiddeld van omvang is en het marktpotentieel naar onze inschatting relatief groot is, is het exploitatietekort op dit moment relatief groot. Er wordt een investering van EUR 50.000 in het gebouw voorzien.

### *Den Helder*

Het PMT in Den Helder biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Den Helder afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's laag. Op de huidige locatie zijn er geen bijzondere kansen op hogere bezoekersaantallen, wel schuilen er in de verhuisplannen van de GV grote risico's voor de exploitatie op termijn.

Per geleverde militair blijkt de vraag naar het PMT in Den Helder klein m.a.w. de in Den Helder geleverde militair bezoekt het PMT in vergelijking met andere locaties niet of nauwelijks. Op dit moment wordt het PMT voornamelijk gebruikt als hoofdkwartier van de GV en als vergaderlocatie.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zou het PMT meerwaarde kunnen bieden, omdat er in Den Helder parate eenheden zijn gelegd die op uitzending gaan en omdat Den Helder een opleidingsfunctie heeft. Daarnaast is de meerwaarde van het PMT in Den Helder op dit moment beperkt.

Financieel gezien is het PMT in Den Helder in vergelijking met andere locaties minder aantrekkelijk. Hoewel de omvang van de kazernepopulatie en het marktpotentieel groot is, is de omzet van het PMT laag en het exploitatietekort relatief groot. Het is de inschatting dat er een investering van tussen de EUR 100.000 en EUR 150.000 in het gebouw nodig is.

### *Mobiele faciliteit*

Het mobiele AMT is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties een unieke voorziening. De vraag naar de voorzieningen die de Mobiele faciliteit aanbiedt is afgaand op de omzet en de bezetting in 2007 in vergelijking met andere MT's relatief groot.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zit de meerwaarde in het bieden van een stukje comfort tijdens oefeningen. Omdat de duur van oefeningen beperkt zijn schatten wij de meerwaarde in dit kader in vergelijking met de nadere locaties als beperkt in. Het aanbod aan voorzieningen op de locaties waar de mobiele faciliteit wordt ingezet is over het algemeen beperkt. Daarnaast zit de meerwaarde van de mobiele faciliteit in het feit dat er gedurende oefeningen een warme snack of een drankje gekocht kan worden en in het feit dat er goedkoop sigaretten gekocht kunnen worden.

Financieel gezien is de mobiele faciliteit in vergelijking met andere locaties aantrekkelijk. De omzet was in 2007 relatief hoog en het exploitatietekort laag. Wij zien geen bijzondere kansen voor de toekomst, wel zien wij in het feit dat de huidige exploitatie sterk leunt op de goodwill van de beheerder en zijn medewerker een risico.

## **1.2.2 Potentiële locaties voor de vestiging van een MT**

### *Apeldoorn*

De omvang van de kazernepopulatie in Apeldoorn is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties gemiddeld te noemen. Het aanbod aan voorzieningen op de kazerne is in vergelijking met andere locaties relatief hoog, maar er zijn geen specifieke voorzieningen voor militairen in opleiding. Ook wordt er relatief weinig georganiseerd op het gebied van vrije tijdsbesteding.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zal in Apeldoorn zitten in het feit dat er militairen in opleiding zijn gelegd. Het MT kan voorzien in de functies waarin het momenteel op vergelijkbare locaties ook al in voorziet. Vanuit de kazerne is aangegeven dat een MT één van de voorkeuren is als het gaat om nieuw te realiseren voorzieningen.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omzetten van de restaurant- en messfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties gemiddeld te noemen. Wel zien wij een belangrijk risico voor de exploitatie van een eventueel MT in het feit dat er betere voorzieningen op de kamers van de militairen in opleiding worden gerealiseerd en in het feit dat de op de kazerne gelegerde landmachteenheden in de komende jaren naar een andere locatie verplaatst worden. Een kans voor de exploitatie zit in het feit dat de opleidingsfunctie wordt uitgebreid.

### *De Peel*

De omvang van de kazernepopulatie in De Peel is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties relatief klein. Het aanbod aan voorzieningen op de kazerne is relatief hoog, maar er zijn geen specifieke voorzieningen voor militairen in opleiding.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zal in De Peel zitten in het feit dat er zowel militairen in opleiding als parate eenheden die op uitzending gaan zijn gelegerd. Hoewel een MT niet de eerste voorkeur geniet als het gaat om nieuw te realiseren voorzieningen, is er vanuit de kazerne wel aangegeven dat er meerwaarde wordt gezien in een voorziening buiten de poort en in een voorziening die voor een tussendoortje een alternatief kan bieden voor de lokale snackbar.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omvang van de kazernepopulatie en de omzetten van de restaurantfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties klein. Wij zien risico's voor de exploitatie van een eventueel MT in het uitzendingsschema en in het feit dat het aantal binnenslapers afnemend is.

### *Woensdrecht*

De omvang van de kazernepopulatie in Woensdrecht is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties bovengemiddeld te noemen. Het voorzieningenniveau op de kazerne is hoog.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt in het feit dat Woensdrecht militairen in opleiding huisvest en is in vergelijkbaar met andere locaties die een opleidingsfunctie kennen. De eerste voorkeur voor nieuw te realiseren voorzieningen gaat in Woensdrecht niet uit naar een MT. Wel zou een MT kunnen voorzien in een huiskamersfeer die in de huidige voorzieningen op de kazerne nu nog wel gemist wordt.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omvang van de kazernepopulatie en de omzetten van de restaurantfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken relatief klein. Een voordeel voor de vestiging van een MT in Woensdrecht is het feit dat er binnen de poort een locatie beschikbaar is, daarnaast ziet het ernaar uit dat de kazernepopulatie op termijn groeit vanwege de uitbreiding van het Logistiek Centrum. Wij zien geen bijzondere risico's voor de exploitatie.

### *Assen*

De omvang van de kazernepopulatie in Assen is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties gemiddeld te noemen. Naast de reguliere populatie trekt Assen veel defensie gerelateerde toeloop in het kader van allerlei evenementen die er jaarlijks op de kazerne worden georganiseerd. Het aanbod aan voorzieningen op de kazerne is relatief hoog.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zal in Assen zitten in het feit dat er zowel militairen in opleiding als parate eenheden die op uitzending gaan zijn geleverd en is dus relatief groot. Wel zijn er al specifieke voorzieningen voor militairen in opleiding op het kazerneterrein. De meerwaarde van een MT wordt in Assen gezien in het feit dat een MT een goede omgeving voor GV lessen en voor vorming biedt en een MT meer flexibiliteit in zijn aanbod kan aanbrengen dan de nu bestaande voorzieningen.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omvang van de kazernepopulatie en de omzetten van de restaurantfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties bovengemiddeld. Een voordeel van Assen is dat er op de locatie een plek voor een eventueel te vestigen MT beschikbaar is. Wij zien risico's voor de exploitatie van een eventueel MT in het uitzendingsschema.

### *Doorn*

De omvang van de kazernepopulatie in Doorn is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties gemiddeld te noemen. Het voorzieningenniveau op de kazerne is echter beperkt.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt in het feit dat Doorn parate eenheden huisvest die op uitzending gaan. Een MT zou daarnaast meerwaarde kunnen bieden omdat er op dit moment beperkte huiskamervoorzieningen binnen de poort aanwezig zijn en omdat er niet of nauwelijks mogelijkheden zijn in de avonden een warme snack te halen.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omvang van de kazernepopulatie en de bezoekersaantallen van de restaurantfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties relatief groot. Uit het onderzoek zijn geen ontwikkelingen naar voren gekomen die bijzondere kansen voor een eventueel te vestigen MT zouden kunnen bieden. Wel zien wij in het uitzendingsschema van de in Doorn gelegerde mariniers een risico voor de exploitatie van een MT.

## **1.3 Conclusies en aanbevelingen**

Het ministerie van Defensie betaalt jaarlijks circa EUR 564.000 aan de beheerorganisaties van de PMT's en AMT's. Hoewel beide organisaties hun eigen signatuur en karakter hebben constateren wij dat de producten en diensten die militaire tehuizen aanbieden op iedere locatie nagenoeg identiek zijn. Wij spreken daarom van het concept Militair Tehuis dat op iedere locatie voorziet in een vergelijkbaar producten- en dienstenpakket.

Op iedere locatie zijn deze producten en diensten los van elkaar op en om de kazerne in meer of mindere mate te verkrijgen. De producten en diensten van een MT zijn zo beschouwd op geen enkele locatie uniek. Wat het concept wel uniek maakt is *de bundeling van deze functies onder één dak*. De meerwaarde op bestaande locaties wordt unaniem gezien in de sfeer die het MT uitstraalt, de huiskamerfunctie (zonder consumptieplicht), de flexibiliteit, het feit dat de militair zich er buiten de werkomgeving en hiërarchie kan begeven en het menu.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zit in het bieden van een omgeving waar de militair zich op zijn gemak voelt, zijn hart kan luchten en waar er sprake is van sociale controle, maar buiten de werkomgeving en militaire hiërarchie. Dit zou kunnen bijdragen aan doelstellingen in dit kader zoals:

- Het bieden van verzorging voor militairen die bijvoorbeeld op uitzendingen met moeilijke situaties te maken krijgen;
- Het tegengaan van verveling, ongewenst sociaal gedrag, overmatig drankgebruik en vandalisme;
- Het voorkomen van uitval bij de defensieopleidingen door heimweegevoelens van de militairen in opleiding.

De meerwaarde voor defensie vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief is het grootst op locaties waar militairen in opleiding zijn gestationeerd, waar parate eenheden die met uitzendingen worden geconfronteerd hun thuisbasis hebben of waar sprake is van een combinatie van deze twee. De belangrijkste inkomstenpost op vrijwel iedere locatie is de lunch en het avondeten. Wij zien dat de omzet van de MT's ongeveer een gelijk percentage is van de omzet van de restaurantfaciliteiten op de kazerne.

De manier waarop er tussen MT's en de kazerne wordt samengewerkt is afhankelijk van de opstelling van de beheerder en de opstelling van sleutelfunctionarissen op de kazerne. Deze verschilt zoals gezegd op dit moment per locatie. Omdat de exploitatie en daarmee de kosten die defensie maakt deels afhankelijk is van deze opstelling bevelen wij aan de relatie tussen kazerne en MT meer te formaliseren om zo het maximale uit de exploitatie te halen en daarmee de centrale kosten te optimaliseren.

Wij bevelen daarom aan om per locatie een plan voor de inzet van het MT te maken dat door alle betrokkenen onderschreven wordt. Dit zou kunnen middels op de locatie toegespitste overeenkomsten waarbij het MT meer onderdeel van het voorzieningenniveau op de kazerne gemaakt zou kunnen worden. Zo zou gekeken kunnen worden naar de inzet van het MT in:

- Activiteiten op het gebied van georganiseerde vrije tijdsbesteding;
- Defensie gerelateerde evenementen;
- Vergaderingen.

Wij bevelen aan hierbij ook de uitbaters van de voorzieningen op de kazerne te betrekken. Hoewel er op dit moment in de meeste gevallen nog geen sprake is van een concurrerende houding tussen MT's en Paresto, kan deze zich gezien de verdere professionalisering binnen Paresto op termijn wel ontwikkelen.

## 2 Inleiding

In de periode mei tot september 2007 heeft KPMG in opdracht van het Ministerie van Defensie het ‘Onderzoek militaire tehuizen’ uitgevoerd. Militaire tehuizen liggen in de nabijheid van de defensielocaties en vervullen een ‘huiskamerfunctie’ voor militairen. Deze functie bestaat onder andere uit het bieden van een plek voor een geleide vrijetijdsbesteding, de geestelijke verzorging, de restauratieve functie en de sociale functie vanuit de kazerne. In het verleden waren er in Nederland zo’n 60 militaire tehuizen. Dat aantal is in de loop der jaren als gevolg van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de afschaffing van de dienstplicht, aanzienlijk gedaald naar momenteel 7 operationele militaire tehuizen.

Doel van het onderzoek was om een helder beeld te schetsen van zowel de vraag- als de aanbodkant van de dienstverlening van militaire tehuisorganisaties en om voor de komende 8 jaren de mogelijkheid te onderzoeken om de gewenste functionaliteit binnen het beschikbare budget in stand te houden.

De uitkomsten van het onderzoek geven een reëel beeld van de (financiële) toestand en levensvatbaarheid van de militaire tehuisorganisaties: de aanbodkant. Ook de vraagkant komt aan de orde in het onderzoek. De CDS en de operationele commando’s onderschrijven in zijn algemeenheid de functies die de militaire tehuizen vervullen in het kader van de personeelszorg met levensbeschouwelijke inslag. De meerwaarde (huiskamer-functie, bieden van een andere omgeving, rol in het kader van de gedragscode) wordt breed onderschreven.

De situatie per locatie, zowel van de bestaande locaties waar militaire tehuizen zijn gevestigd als van locaties waar een behoefte is uitgesproken voor het opzetten van een militair tehuis, is tot op heden nog onderbelicht gebleven. Toch is het noodzakelijk te weten wat de lokale situatie is, zowel aan vraagzijde (defensie) als aan de (potentiële) aanbodzijde (militair tehuis). Dit inzicht is noodzakelijk om te komen tot een reëel beleggingsschema van de militaire tehuizen binnen Defensie. Wat zijn kansrijke locaties in termen van omzet, doelmatigheid en doeltreffendheid, gegeven het unieke karakter van de militaire tehuizen. Het unieke karakter komt tot uitdrukking in de begrippen “huiskamersfeer”, “bezoek zonder consumptieplicht”, “vrij van hiërarchie”, “maatschappelijke functie”, etc. En waar liggen mogelijkheden voor het ontwikkelen van nieuwe locaties of het eventueel stopzetten van de ondersteuning vanuit Defensie van minder rendabele tehuizen. Verder zijn de uitkomsten van het verdiepingsonderzoek van belang voor het maken van nieuwe afspraken in het kader van het afsluiten van een nieuwe (dienstverlening-)overeenkomst tussen Defensie en FMTO. Dit laatste vraagt om een verder onderzoek naar de vraag hoe – tegen de achtergrond van de situatie van de specifieke organisatie – verdere samenwerking binnen de FMTO vorm gegeven kan worden en in het bijzonder wat de randvoorwaarden en termijnen daarvoor zijn.

In opdracht van het ministerie van Defensie deed KPMG daarom aanvullend onderzoek naar de vraag- en aanbodsituatie voor het aanbieden van militaire tehuizen op 13 locaties in Nederland en één mobiele faciliteit die wordt gebruikt op oefeningen. Aan de basis van het onderzoek hebben de volgende criteria gestaan:

- De (potentiële) vraag naar een militair tehuis op de locatie;

- Het aanbod aan voorzieningen op en om de locatie;
- De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief;
- De kosten die voor het aanbieden van de voorziening gemaakt moeten worden;
- De locatiespecifieke kansen voor de exploitatie van een MT;
- De locatiespecifieke risico's voor de exploitatie van een MT.

Hierbij zijn de bevindingen per locatie aan de hand van de hiervoor genoemde criteria omschreven. Per locatie is een samenvatting gemaakt die het ministerie van Defensie kan ondersteunen in de keuzes van de preferente locaties van de militaire tehuizen. Daar waar termen als 'hoog', 'laag', 'groot', 'klein', 'beneden gemiddeld', 'gemiddeld' etc. gebruikt worden moeten deze in relatieve zin geïnterpreteerd worden d.w.z. dat het onderzoek gebruikt kan worden om locaties onderling te vergelijken en niet om uitspraken te doen die in absolute zin gelding hebben.

## 2.1 Leeswijzer

In het hiernavolgende hoofdstuk 3 gaan wij in op het door ons toegepaste analysekader. Het schetst een beeld van de gebruikte criteria voor het ordenen van de bevindingen per locatie. De bevindingen per locatie worden beschreven in hoofdstuk 4 en 5. In hoofdstuk 4 gaat het om de locaties waar reeds een MT gevestigd is, in hoofdstuk 5 gaat het om de in dit onderzoek betrokken geplande locaties voor een MT. In hoofdstuk 6 zullen wij tenslotte een aantal conclusies trekken die antwoord geven op de hoofdonderzoeksvragen. In de bijlagen zijn bij het onderzoek betrokken personen en locaties opgenomen.

## 2.2 Disclaimer

KPMG heeft zich ten behoeve van dit onderzoek gebaseerd op aan KPMG verstrekte gegevens en heeft in het kader van dit onderzoek geen accountantscontrole uitgevoerd op de aan haar geleverde gegevens. Daar waar in deze rapportage kwalificaties als hoog, laag, groot, klein, gemiddeld, beneden gemiddeld etc. worden gehanteerd, zijn deze gebaseerd op een vergelijking van de locaties tot elkaar. Deze kwalificaties beogen geen normering te geven voor het te bereiken faciliteitsniveau.



## **3 Analysekader**

### **3.1 Inleiding en verantwoording**

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden werkt KPMG met een analysekader. Doelstelling van dit analysekader is om per locatie antwoord te kunnen geven op de zes onderzoeksvragen en om de locaties ten behoeve van de keuze van preferentie onderling te kunnen vergelijken. Het analysekader dat in deze dubbele doelstelling kan voorzien is de zogenaamde multi criteria analyse d.w.z. dat iedere locatie gescoord wordt op basis van een aantal criteria. Het gaat daarbij om de meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief (paragraaf 3.2.1), de potentiële vraag naar de producten en diensten van een MT (paragraaf 3.2.2), het concurrerend aanbod van voorzieningen (paragraaf 3.2.3), de kansen (paragraaf 3.2.4), de risico's (paragraaf 3.2.5) en de (potentiële) financiële prestaties van het MT (paragraaf 3.2.6). In dit hoofdstuk omschrijven wij welke criteria dit zijn en op welke manier de criteria per locatie gescoord worden.

Bij het ontwerp van het toetsingskader is het vertrekpunt geweest dat deze rapportage gebruikt wordt ter ondersteuning van de besluitvorming omtrent de financiering van de militaire tehuizen. De beoordeling per criterium is dan ook gedaan vanuit het oogpunt van het ministerie van Defensie.

### **3.2 Onderzochte locatiespecifieke factoren**

#### **3.2.1 Meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief**

Vanuit het perspectief van personeelszorg zit de meerwaarde van een MT in het bieden van een faciliteit voor militairen die weg van de vertrouwde sociale omgeving op een kazerne moeten verblijven. Het MT leent zich door zijn karakter en (op vrijwel alle locaties) situering buiten de poort goed om de vrije tijd in door te brengen. De meerwaarde ten opzichte van reguliere horeca en andere faciliteiten zit hem dan in het feit dat er in een MT een oogje in het zeil wordt gehouden en dat er altijd aanspraak is van iemand die buiten de militaire organisatie staat, maar toch de specifieke problematiek van het militaire leven kent.

Vanuit bestuurlijk perspectief kan het MT interessant zijn omdat het een alternatief vormt voor bijvoorbeeld reguliere horeca en meer individueel gerichte vrije tijdsbesteding. Dit kan mogelijk positieve effecten hebben op:

- De groepsmoraal en het gevoel van saamhorigheid dat voor de krijgsmacht zo van belang kan zijn;
- Het voorkomen van ongewenst sociaal gedrag zoals overmatig alcoholgebruik, vandalisme etc.

De mate waarin de meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief op de locatie wordt ervaren is afhankelijk van:

- De aard van de kazernepopulatie. Is er bijvoorbeeld sprake van een kazerne waarop eenheden zijn gelegerd die op uitzending gaan of zijn geweest of zijn er veel militairen in opleiding gelegerd?
- De mate waarin er op de kazerne zelf wordt voorzien in faciliteiten die verveling tegengaan, de vorming van militairen (m.n. in geval van militairen in opleiding) ondersteunen en het thuisgevoel vergroten.

Wij scoren dit criterium op een schaalniveau van 1 tot 4:

- Niveau 1 gaat op voor kazernes die geen of nauwelijks parate eenheden hebben gelegerd en ook geen opleidingsfunctie kennen;
- Niveau 2 gaat op voor kazernes waar wel parate eenheden zijn gelegerd, maar waar uitzendingen niet of nauwelijks een rol spelen;
- Niveau 3 gaat op voor kazernes die óf een primaire opleidingsfunctie hebben óf parate eenheden vestigen waarbij uitzendingen wel in het spel zijn;
- Tenslotte gaat niveau 4 op voor kazernes die zowel een opleidingsfunctie hebben als een legeringsplaats zijn voor parate eenheden die op uitzending gaan. In het laatste geval wordt het niveau naar beneden bijgesteld indien het voorzieningenniveau op de kazerne voorziet in aparte faciliteiten voor militairen in opleiding of in daadwerkelijk gebruikte huiskamervoorzieningen op de legeringskamers van de parate eenheden.

### **3.2.2 Potentiële vraag naar de producten en diensten van het MT**

Voor het vaststellen van de potentiële vraag spelen de volgende factoren een rol:

- Het aantal op de kazerne gelegeerde militairen en het aantal binnenslapers;
- De behoefte aan extra faciliteiten voor bijvoorbeeld vergaderingen;
- De omvang van de overige defensiegerelateerde aanloop die de kazerne kent w.o. reünies, thuisfrontdagen, ouderdagen, ‘midterm’- dagen etc;
- De omzet van de op de kazerne aanwezige restauratieve faciliteiten als extra indicatie voor het marktpotentieel.

Wij gaan hierbij uit van vier niveaus van potentiële vraag. Iedere locatie wordt gescoord aan de hand van vier niveaus. De niveaus worden in bijlage A toegelicht.

### 3.2.3 Concurrerend aanbod van voorzieningen

Bij het inschatten van de bedrijfseconomische haalbaarheid inventariseren wij naast de potentiële vraag ook het aanbod van andere voorzieningen op de kazerne. Vertrekpunt hierbij is dat de militair een keuze heeft in de besteding van zijn vrije tijd en dat het MT in dit kader in principe concurreert met andere faciliteiten op en om de kazerne. Voor het vaststellen van het voorzieningenniveau gaan wij uit van de volgende factoren:

- Het aantal, het soort en de openingstijden van de restauratieve voorzieningen op de kazerne;
- Overige faciliteiten op de kazerne w.o. sportfaciliteiten, faciliteiten op de legeringskamers, het aanbod aan georganiseerde vrije tijdsbesteding en O&O of OS&O;
- De afstand tot de dichtsbij gelegen dorpskern, middelgrote en grote stad.

Wederom gaan wij uit van vier niveaus in het voorzieningenniveau op en om de kazerne. Hierbij gaan wij ervan uit dat een hoger voorzieningenniveau de locatie voor een MT minder kansrijk maakt. Locaties met een hoger voorzieningenniveau krijgen dan ook een lagere score. Wij verwijzen naar bijlage A voor een nadere omschrijving van deze vier niveaus.

### 3.2.4 Kansen

Naast een omschrijving van de huidige situatie in termen van het potentieel en de financiële haalbaarheid kunnen er op de verschillende locaties factoren spelen die maken dat de vraag naar de diensten van het MT in de toekomst mogelijk zal toenemen. In dit kader zullen wij deze factoren per locatie als kans benoemen. Wij zien de volgende mogelijke **kansen** voor een MT:

- Verplaatsing van eenheden of schoolbataljons naar de kazerne;
- Concrete plannen om het MT in te zetten in het kader van personele zorg;
- Komst of toename van de aanwezigheid van andere defensiegerelateerde instellingen naar de directe omgeving van de kazerne;
- Verbouwingen op de kazerne waardoor het voorzieningenniveau op de kazerne tijdelijk daalt;
- Mogelijkheid om in een bestaande behoefte te voorzien waarin door de bestaande voorzieningen nog niet in wordt voorzien.

Ook het criterium kansen zal op een schaal van 1 tot 4 gescoord worden, waarbij grotere kansen tot een hogere score leiden.

### 3.2.5 Risico's

Naast een aantal mogelijke kansen voor een MT zien wij ook een aantal risico's voor de exploitatie van het MT. Deze risico's maken dat de vooraf vastgestelde vergoeding die een MT krijgt achteraf niet voldoende blijkt te zijn om de exploitatie dekkend te krijgen. Dit wil zoveel zeggen dat Defensie op voorhand niet weet wat het krijgt voor de vergoeding die het betaalt. In dit kader zien wij voor enige locatie de volgende **risico's**:

- Het uitzendschema;
- Verplaatsing van eenheden of schoolbataljons van de kazerne;
- Ontwikkeling van nieuwe voorzieningen op de kazerne;
- De mate waarin Defensie zijn wervingsdoelstellingen haalt.

De risico's zullen op een schaal van 1 tot 4 worden gescoord waarbij grotere risico's (leiden tot een lagere kansrijkheid van de locatie en derhalve) een lagere score krijgen.

### 3.2.6 Financiële prestaties en het marktaandeel van het MT

In het onderzoeken van een locatie laten nemen wij een aantal financiële kerngegevens mee. Het gaat om absolute en relatieve financiële prestaties van het MT, maar ook om de verhouding van deze financiële prestaties ten opzichte van de financiële prestaties van de faciliteiten op de kazerne. Wij kijken naar:

- *De omzet van het MT*: deze maatstaf zegt iets over de absolute vraag naar de producten en diensten van het MT;
- *De omzet van het MT per geleverde militair*: deze maatstaf relateert de omzet aan het aantal militairen dat op de kazerne is geleverd. Een hoge omzet per militair wijst op een relatief intensief gebruik van het MT op de locatie;
- *Het aandeel van de omzet van het MT in de totale omzet van het MT en de Paresto restaurants en messes gezamenlijk*: deze maatstaf is te omschrijven als het marktaandeel van het MT op de locatie. Een groter marktaandeel wijst op een relatief sterke(re) positie van het MT op de locatie m.a.w. een hoog marktaandeel wijst op het feit dat het MT voor de locatie een relatief belangrijke voorziening is;
- *Het exploitatietekort per geleverde militair van het MT*: deze maatstaf zegt iets over de mate waarin het MT financiële hulp nodig heeft voor het aanbieden van zijn producten en diensten. Een MT met een groter tekort per geleverde militair is relatief duurder om in stand te houden. Wij maken bij het berekenen van deze maatstaf gebruik van het exploitatietekort geschoond voor subsidies door Defensie en doorbelastingen van het Centrale Bureau.

Bij het vaststellen van deze criteria is voor de gebruik gemaakt van de *gerealiseerde* financiële exploitatie in 2007. Om ook de potentiële locaties in financiële zin te scoren wordt ook gekeken naar:

- *De omzet van de restaurants en kantines/messes op de locatie:* deze maatstaf zegt iets over het totale marktpotentieel voor horeca-achtige voorzieningen op de locatie. Hierbij zegt het gebruik van de kantines/messes iets over het marktpotentieel voor na werktijd;
- *De omzet per militair van de restaurants en kantines/messes op de locatie:* deze maatstaf zegt iets over het relatieve gebruik van horeca-achtige faciliteiten op de locatie.

Bij het vaststellen van deze criteria is gebruik gemaakt van gegevens van Paresto over de gerealiseerde omzet van de restaurant- en kantine/messfaciliteiten op de kazernes in 2007.

## 4 Bestaande locaties voor Militaire Tehuizen

In dit hoofdstuk beschrijven we de situatie van de bestaande militaire tehuizen. We geven daarbij per locatie achtereenvolgens een beschrijving van het voorzieningenniveau op en rond de kazerne, factoren een indicatie vormen van de potentiële vraag, de functie die het MT vervult op de kazerne, de (bestuurlijke) meerwaarde van het MT, enkele financiële aspecten van het functioneren van het MT, de kansen voor verbetering van de exploitatie en de risico's voor een verslechtering van de exploitatie.

### 4.1 Rotterdam – AMT

#### *Voorzieningenniveau*

De Van Ghentkazerne in Rotterdam bevindt zich in een gebied dat is ingeklemd tussen de autosnelweg (A16), het universiteitscomplex en de Nieuwe Maas. Naast de kazerne kenmerkt het gebied zich door de aanwezigheid van bedrijven en is er een woonwijk gesitueerd. In de directe omgeving van de kazerne zijn geen winkel- of horecafaciliteiten. Het centrum van Rotterdam is ruim een half uur lopen.

Het voorzieningenniveau op de kazerne is relatief laag. Alleen het niveau van de sportfaciliteiten wordt als bovengemiddeld ervaren. Voor ontbijt, lunch en avondeten is er een bedrijfsrestaurant. Op het gebied van vrijetijdsbesteding kan er op het kazerneterrein gekozen worden tussen sport, internet (op de kamer, maar ook in een internetcafé), TV, film, spel (biljart, darts etc.). De slaapvertrekken zijn relatief sober. Er is wel sprake van gemeenschappelijke huiskamers, maar deze worden nauwelijks gebruikt. Er zijn vier categorale verblijven. Voor een kopje koffie of broodje tussendoor zijn er geen aparte faciliteiten op het kazerneterrein zelf. De omzet per geleverde militair is in de restaurants hoog en in de verblijven zeer laag.

Naast restauratieve en vrijetijdsfaciliteiten beschikt de kazerne over meerdere zalen om bijeenkomsten in te organiseren en zijn er verspreid over de verschillende gebouwen meerdere vergaderruimten. Er blijkt op dit gebied geen gebrek aan capaciteit te zijn.

#### *Potentiële vraag*

De kazerne is in de eerste plaats een opleidingscentrum voor mariniers. Jaarlijks 'verwerkt' de kazerne vijf lichtingen à 120 man in het kader van de initiële opleiding, ongeveer 50 man in het kader van de officiersopleiding, twee lichtingen à ongeveer 50 man in het kader van de kaderopleiding en ongeveer 350 man in het kader van de verbindingsopleiding. Naast de opleidingspopulatie kent de kazerne een stafpopulatie van 156 man. De totale populatie bedraagt 650 man en het aantal binnenslapers op enig moment bedraagt ongeveer 450.

De vraag naar de restaurantvoorzieningen op de kazerne is met EUR 429.008 in 2007 relatief laag, maar gemeten naar omzet per geleverde militair is de vraag wel intensief te noemen. De totale vraag naar de messvoorzieningen is afgaand op de omzet van EUR 11.340 zeer laag, datzelfde geldt voor de intensiviteit van deze vraag.

De belangrijkste vraag voor zover het om vrijetijdsbesteding gaat ligt in Rotterdam op het gebied van sport. Wat nog gemist wordt zijn zwembadvoorzieningen en ook verruiming van de openingstijden van de sauna zou een welkome aanvulling zijn. Voor wat betreft de inzet van het AMT is vanuit de medezeggenschap aangegeven dat er mogelijkheden worden gezien in het gebruik van het AMT voor georganiseerde activiteiten zoals spelletjesavonden etc.

### *Functie MT*

Het AMT biedt verschillende voorzieningen. Het AMT is de enige plek met een huiskamersfeer op en om de kazerne en eveneens de enige plek waar ook 's avonds nog een warme snack gehaald kan worden. Het AMT vervult tevens een functie in de opleiding van de mariniers. Zo worden er gedurende iedere lichteravond een aantal avonden georganiseerd om er onder begeleiding te ontspannen. Dit als alternatief voor een avondje de stad in, want dat behoort gedurende een deel van de opleiding niet tot de mogelijkheden.

Militairen kunnen er terecht voor lunch en diner; een kleine snack tussendoor en in de avonduren en tabaks- en gemaksartikelen. Het AMT heeft TV en (computer)spelfaciliteiten, 2 vergaderzalen en een buitenterras. Er zijn geen internetvoorzieningen en de keukenfaciliteiten zijn beperkt. Overdag wordt het gebruikt als reguliere horecafaciliteit voor militairen op de kazerne en als extra vergaderlocatie voor het kazernepersoneel. Dit zijn de belangrijkste bronnen van inkomsten. Ook worden de GV lessen vanuit het MT verzorgd en dient het als locatie voor kleinere defensiegerelateerde reünies en evenementen (w.o. die van de verenigingen oud militairen).

### *Meerwaarde MT*

Vanuit het bestuurlijk- en personeelszorgperspectief is het AMT in Rotterdam een interessante optie. De meerwaarde van het AMT in dit kader zit hem in het feit dat de kazerne een opleidingsfunctie kent.

Vanuit meer praktisch perspectief wordt het menu van het AMT als relatief goedkoop en aantrekkelijk alternatief gezien op datgene wat Paresto te bieden heeft. Daarnaast worden de mogelijkheden om er 's avonds te kunnen vergaderen en kleinere evenementen te houden, als meerwaarde gezien.

### *Financieel en marktaandeel MT*

De totale omzet van het AMT in Rotterdam is met bijna EUR 130.000 relatief laag, maar op basis van de omzet per militair en per binnenslaper stellen wij vast dat het gebruik wel relatief intensief is in relatie tot andere militaire tehuizen. Het marktaandeel is met bijna 23% vergelijkbaar met dat op andere locaties. Met een totaal (bruto) exploitatietekort van EUR

73.942 en van EUR 93<sup>1</sup> per militair is het AMT in Rotterdam zowel absoluut als relatief gezien kostbaar om in stand te houden.

### *Kansen*

Vanuit exploitatieperspectief is het interessant dat Rotterdam is aangewezen als evenementenkazerne voor de marine en dat er plannen zijn om het aantal opleidingsplaatsen uit te breiden. Dit zien wij als kans op de kortere termijn. Op langere termijn zijn er plannen om naast de kazerne het Service and Deployment Centre van het Amerikaanse leger te vestigen. De verwachting is dat er zo'n 250 man op deze locatie zullen worden gestationeerd.

### *Risico's*

Het belangrijkste risico voor de exploitatie en toegevoegde waarde van het AMT in Rotterdam is (een eventuele terugval in) de werving van nieuwe mariniers. De laatste jaren valt deze tegen en dit is terug te zien in het teruglopende bezoekersaantal van het AMT.

### *Samenvatting*

Het AMT in Rotterdam biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Rotterdam afgaand op de omzet van het AMT in vergelijking met andere MT's laag. De relatief lagere vraag hangt samen met de in omvang beperkte kazernepopulatie. Voor de toekomst liggen er mogelijk kansen op hogere bezoekersaantallen door de vestiging van het Service and Deployment Centre en doordat Rotterdam de voor de marine aangewezen evenementenkazerne is geworden. Risico's zitten in mogelijk tegenvallende wervingscijfers.

Per geleverde militair blijkt er wel relatief veel vraag te zijn naar de voorzieningen van het MT m.a.w. de in Rotterdam geleverde militair bezoekt het AMT relatief veel. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat er binnen de poort in vergelijking met de andere in het onderzoek betrokken locaties relatief weinig ander aanbod aan voorzieningen op het gebied van horeca, huiskamersfeer en vrije tijdsbesteding te vinden is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde van het AMT in het feit dat de kazerne een opleidingsfunctie heeft en er geen specifiek voor militairen in opleiding ingerichte voorzieningen zijn. Daarnaast zit de meerwaarde van het AMT in Rotterdam in het hebben van een extra vergaderlocatie, een extra en deels aanvullende horecafaciliteit en in het hebben van een plek voor het organiseren van kleinere defensie gerelateerde activiteiten zoals reünies.

---

<sup>1</sup> Het AMT in Rotterdam wordt momenteel met verminderde personele inzet geëxploiteerd. Voor een normale exploitatie zullen meer personele kosten gemaakt moeten worden. Het 'normale' exploitatietekort ligt daardoor hoger.



Financieel gezien is het AMT in Rotterdam in vergelijking met andere locaties minder aantrekkelijk. De kleine kazernepopulatie maakt dat het marktpotentieel relatief laag is. Dit heeft zijn weerslag in een lage omzet en een relatief hoog exploitatietekort. In het kader van dit onderzoek zijn geen benodigde extra investeringen in het gebouw naar voren gekomen.

## 4.2 Stroe – AMT

### *Voorzieningenniveau op en om de kazerne*

De Majoor Mulderkazerne in Stroe bevindt zich in een bosrijk gebied in de buurt van Amersfoort (20 kilometer). In de directe omgeving van de kazerne zijn geen winkel- of horecafaciliteiten. Het dorp Stroe bevindt zich op 2 kilometer afstand van de kazerne. De kazerne is slecht bereikbaar per openbaar vervoer.

Het aanbod aan faciliteiten op de kazerne is compleet. Er zijn twee categoriaal ingedeelde messes, een all ranks restaurant, er is internet op de messes en op de kamers, er is een O&O winkel (incl. DVD verhuur) er zijn sport- en spelfaciliteiten en keukenfaciliteiten op de kamers. Daarnaast zijn er een aantal vergaderruimten aanwezig op de kazerne, naar de inschatting van de LFD is hier echter wel een gebrek aan. De gebouwen zijn uit de jaren 50, de uitstraling is minder aantrekkelijk. Volgens de plannen zal er in 2009 en 2010 een KEK-gebouw worden gerealiseerd.

Militairen verblijven met 2 tot 4 personen op de kamers. De legeringskamers zijn voorzien van een tv-aansluiting, een ijskast. Per cluster (12 personen) is er een huiskamerfaciliteit met kookvoorziening. Hoewel er dus wel huiskamervoorzieningen zijn, zijn de mogelijkheden om een huiskamersfeer te creëren vanwege de reglementen beperkt. In de interviews is aangegeven dat er op de kazerne weinig wordt georganiseerd in het kader van vrije tijdsbesteding.

### *Potentiële vraag*

De primaire functie van de kazerne is legeringsplaats voor een belangrijk deel van de logistieke eenheden van de landmacht. Stroe is een groot logistiek centrum voor onder andere bevoorrading en opslag van materieel. De kazerne heeft geen opleidingsfunctie; wel verblijven er jaarlijks ongeveer 600 cursisten (50 per maand) op de locatie. De operationele bezetting bedraagt 2.218 militairen en het overig personeel (e.g. facilitaire dienst etc.) telt 1.200 man. In totaal verblijven er 3.518 militairen op de kazerne, hiervan zijn 1.364 binnenslaper.

De militairen verblijven het grootste deel van het jaar op de kazerne. Vanuit locatie Stroe zijn er weinig uitzendingen en oefeningen (gemiddelde oefent men zo'n 10 weken per jaar). Het aantal uitgezonden militairen bedraagt gemiddeld 300.

De totale vraag naar de restaurantvoorzieningen op de kazerne is afgaand op de omzet van EUR 728.300 in 2007 relatief hoog. Wel is de intensiviteit van de vraag met een omzet per gelegeerde

militair van EUR 207 relatief laag. Het gebruik van de messes is zowel in absolute als relatieve zin laag.

De belangrijkste vraag voor wat betreft de vrije tijdsbesteding ligt op het gebied van state of the art vermaak zoals paintball en computergames.

### *Functie MT*

Het AMT biedt verschillende voorzieningen. Militairen kunnen er terecht voor lunch en diner; een kleine snack tussendoor en in de avonduren en tabaks- en gemaksartikelen. Het AMT heeft TV, een internetvoorziening en spelfaciliteiten, 2 vergaderzaaltjes en een buitenterras. Ook 's avonds en in de vroege uurtjes kan er een (warme) snack gehaald worden.

Overdag wordt het gebruikt als reguliere horecafaciliteit voor militairen op de kazerne. Buiten diners om wordt het militair tehuis 's avonds minder gebruikt. Soms wordt het AMT gedurende de dag of 's avonds door oefenende eenheden aangedaan.

Het MT wordt ook gebruikt als extra vergaderlocatie voor het kazernepersoneel. Prettige bijkomstigheid in dit kader is dat er geen extra kosten zijn verbonden aan het gebruik en dat reservering eenvoudig en op korte termijn mogelijk is. Daarnaast fungeert het MT als leslocatie voor de school voor vredesmissies en de GV. Ook wordt het AMT incidenteel gebruikt als locatie voor defensiegerelateerde evenementen zoals thuisfrontdagen, beëdigingen en veteranenbijeenkomsten (800 bezoekers op jaarbasis). Recentelijk is het AMT in Stroe betrokken bij een pilot voor geleide vrije tijdsbesteding.

Hoewel het AMT direct naast de legeringsgebouwen is gesitueerd, voorkomt de afrastering een directe toegang vanaf de kazerne. Er moet een flink stuk via de hoofdpoot omgelopen worden om de locatie te bereiken.

### *Meerwaarde MT*

Vanuit het bestuurlijk- en personeelszorgperspectief biedt het AMT meerwaarde omdat de kazerne parate eenheden huisvest die op uitzending gaan. Wel merken wij hierbij op dat uitzendingen een relatief beperkte rol spelen in Stroe;

Vanuit meer praktisch perspectief wordt de vergaderruimtes die het AMT biedt als goede aanvulling gezien op de voorzieningen op de kazerne. Ook wordt de mogelijkheid om er een warme snack buiten Paresto-uren te krijgen gewaardeerd. Het gebruik van het AMT als huiskamer in de avonduren is beperkt.

### *Financieel en marktaandeel MT*

De totale omzet van het AMT in Stroe bedroeg in 2007 EUR 207.532, de omzet per geleverde militair bedroeg EUR 59. De intensiviteit waarmee het AMT gebruikt wordt is relatief laag. Dat

geldt overigens ook voor het gebruik van de reguliere faciliteiten (restaurant en messes) op de kazerne zelf. Het marktaandeel van het AMT is met 21% vergelijkbaar met dat van andere MT's.

Het (bruto) exploitatietekort geschoond voor subsidies en bijdragen aan het Centrale Bureau bedroeg in 2007 ruim EUR 74.000 en EUR 24 per geleverde militair. De kosten per militair voor het instandhouden van de dienstverlening van het AMT in Stroe zijn daarmee relatief laag. Het AMT kan wel een moderniseringsslag gebruiken. Het huidige interieur is gedateerd. In het kader van dit onderzoek hebben wij geen inzicht gekregen in de omvang van de benodigde investeringen.

### *Kansen*

Op kortere termijn kunnen de geplande verbouwwerkzaamheden op de kazerne leiden tot een tijdelijke vermindering van het voorzieningenniveau op de kazerne.

Op langere termijn (na 2010) is het de verwachting dat de kazernepopulatie zal groeien door de komst van de logistieke brigade en de centrale meldkamer/IVZ/DTO organisatie. Het zou gaan om een uitbreiding van 500 man.

### *Risico's*

Belangrijke risico's voor de exploitatie van het AMT in Stroe zitten in het uitzendingsschema en de staat van het gebouw. Eerstgenoemde risico is gezien de in omvang mindere en constante deelname aan uitzendingen vanuit Stroe beperkt. De uitstraling van het gebouw op dit moment maakt investeringen echter wel noodzakelijk, hetgeen extra belasting op de exploitatie kan gaan leggen.

Op langere termijn zien wij daarnaast een risico in de verhoging van het voorzieningenniveau op de kazerne door de realisatie van het KEK gebouw.

### *Samenvatting*

Het AMT in Stroe biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Stroe afgaand op de omzet van het AMT in vergelijking met andere MT's gemiddeld te noemen. Mogelijk liggen er kansen op hogere bezoekersaantallen door de komst van de logistieke brigade en de centrale meldkamer/IVZ/DTO organisatie. Risico's zitten in het feit dat de voorzieningen op de kazerne gemoderniseerd worden

Per geleverde militair blijkt de vraag naar het AMT in Stroe relatief laag te zijn m.a.w. de in Stroe geleverde militair bezoekt het AMT relatief weinig. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Stroe relatief compleet is en het feit dat de het AMT in de huidige situatie vanaf de kazerne moeilijk toegankelijk is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde van het AMT in het feit dat de kazerne parate eenheden huisvest die op uitzending gaan. Wel is deze meerwaarde relatief beperkt, omdat de uitzenddruk voor de geleverde eenheden minder groot is.

Daarnaast zit de meerwaarde van het AMT in Stroe in het hebben van een extra vergaderlocatie en in het hebben van een extra en deels aanvullende horecafaciliteit.

Financieel gezien is het AMT in Stroe in vergelijking met andere locaties gemiddeld aantrekkelijk. De omvang van de kazernepopulatie is relatief groot, wel geeft de militair in Stroe relatief weinig uit in de restaurant- en messfaciliteiten op de kazerne. Het marktpotentieel is naar onze inschatting daarom gemiddeld te noemen. Dit heeft zijn weerslag in een gemiddelde omzet en een gemiddeld exploitatietekort. Het AMT gebouw in Stroe heeft een opknappbeurt nodig. De omvang van de benodigde investeringen is in dit kader niet onderzocht.

## 4.3 Havelte - PMT

### *Voorzieningenniveau op en om de kazerne*

De afstand van de Johannes Postkazerne tot het dorpje Havelte is 4 kilometer. Hier kunnen boodschappen in de lokale supermarkt gedaan worden. Steenwijk ligt op 10 kilometer afstand en is gemiddeld genomen de plaats waar een biertje gedronken wordt, maar ook Zwolle en zelfs Groningen worden hiervoor aangedaan. De kazerne is zeer ruim opgezet en beslaat een groot oppervlak.

Het aanbod aan faciliteiten op de kazerne is redelijk compleet. Het standaard scala aan voorzieningen is aanwezig zoals horeca- en restauratieve faciliteiten, sportvoorzieningen, speelmogelijkheden, vergaderruimten, studeerruimte, een buitenterras, internetmogelijkheden, O&O winkel (incl. DVD verhuur), kapper, ruimte voor evenementen en hobbyclubs. Een groot deel van de faciliteiten is geconcentreerd in een modern multifunctionele Kantine Eetzaal Keuken (KEK-) gebouw.

De all ranks mess is groot en biedt huiskamerfaciliteiten, zoals een aparte zithoek met een TV. Er staan TV's, een bar en wat spelfaciliteiten. Daarnaast worden de voormalige categorale messes gebruikt als gelegenheidsruimtes.

De legeringsgebouwen zijn modern en kennen gemeenschappelijke huiskamers met TV- en (afhankelijk van de inventiviteit van de militairen) kookvoorzieningen. Internet op de kamers wordt gerealiseerd. Naast de randvoorwaarden voor vrije tijdsbesteding die de faciliteiten bieden is er sprake van beperkte georganiseerde vrije tijdsbesteding. Het gaat dan om kaartavonden, kazernefeesten, filmavonden etc. De animo voor met name de kleinschalige activiteiten is beperkt.

### *Potentiële vraag*

De primaire functie van de kazerne is hoofdkwartier en legeringsplaats van een landmachtbrigade. Tevens is er op het terrein van het voormalige officiershotel (buiten de kazerne) het Regionaal Militair Commando (RMC) gevestigd). Momenteel werken er 1.950 man op de kazerne, deze groep bestaat voor het grootste deel uit operationele eenheden (1.700 militairen), de rest bestaat uit een aantal ondersteunende diensten (o.a. een DVD dienstkring) en burgers. Het aantal binnenslapers bedraagt ongeveer 900 man. Naast de legeringsfunctie is er in Havelte ook een oefenterrein gelegen dat door eenheden vanuit het hele land bezocht wordt.

De totale vraag naar de restaurantvoorzieningen op de kazerne is afgaand op de omzet van EUR 419.186 in 2007 relatief laag. Ook de intensiviteit van de vraag is met een omzet per gelegeerde militair van EUR 216 relatief laag. De totale vraag naar de messvoorzieningen is met een omzet van EUR 60.078 beneden gemiddeld. De vraag per gelegeerde militair is met een omzet van EUR 31 relatief laag.

De belangrijkste vraag op het gebied van vrije tijdsbesteding ligt in Havelte op meer individueel gerichte activiteiten zoals internet. Wel is aangegeven dat het PMT nu juist een functie kan vervullen in het activeren van de op de kazerne gelegeerde militairen.

### *Functie MT*

Het PMT is in principe geopend van 8.30 tot 21.00 uur, maar men gaat hier flexibel mee om. In het weekend en vakanties is men gesloten. De zaaltjes in het PMT worden regelmatig gebruikt voor vergaderingen, kleine evenementen, cursussen en borrels. Zo wordt het vanuit de kazerne o.a. gebruikt voor de regiovergadering van commandanten en worden er thuisfront- en midtermdagen georganiseerd. Ook de lokale GV maakt gebruik van het PMT voor zijn lessen.

Daarnaast is het PMT een aanvullende horecagelegenheid voor lunch en avondeten en de dichtstbijzijnde plek waar sigaretten gekocht kunnen worden. Ook fungeert het MT als plek om gedurende vrije uurtjes overdag te verblijven. 's Avonds wordt er op beperkte schaal gebruik gemaakt van de huiskamerfunctie en voor het drinken van een biertje. Op dit moment heeft het PMT geen functie in het kader van geleide vrije tijdsbesteding. In het weekend wordt door oefenende eenheden van het PMT gebruik gemaakt.

Hoewel het PMT aan de oprijlaan naar de poort is gelegen, is de afstand tot de legeringsgebouwen gezien de uitgestrektheid van de kazerne, groot. De gemiddelde bezoeker van de kazerne bezoekt het PMT dan ook per auto.

### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zien wij de meerwaarde voor vestiging van een MT op de locatie omdat de kazerne parate eenheden huisvest die op uitzending gaan. Deze groep maakt bovendien de hoofdmoot van de bezetting uit.

Vanuit meer praktisch perspectief worden de vergaderruimtes die het PMT biedt als goede aanvulling gezien op de voorzieningen op de kazerne. Omdat Havelte brigadehoofdkwartier is en het RMC huisvest, is er behoefte aan een vergaderlocatie buiten de poort. Ook het menu en de geboden service en flexibiliteit wordt als praktische meerwaarde beleefd.

#### *Financieel en marktaandeel MT*

De totale omzet van het PMT in Havelte was in 2007 EUR 116.197 oftewel een omzet per gelegerde militair van EUR 60. De intensiviteit waarmee het PMT wordt gebruikt is daarmee relatief laag<sup>2</sup>. De belangrijkste inkomstenbronnen zijn lunch en avondeten en de sigarettenverkoop. Afgaand op de omzet in de door Paresto uitgebate faciliteiten stellen wij vast dat ook de intensiviteit van het gebruik van de faciliteiten op de kazerne relatief laag is. Het marktaandeel van het PMT is daarom met 20% vergelijkbaar met dat van andere MT's.

Het exploitatietekort geschoond voor subsidies en bijdragen aan het Centrale Bureau bedroeg in 2007 EUR 101.833 en EUR 52 per gelegerde militair. De totale kosten voor het instandhouden van de dienstverlening van het PMT in Havelte zijn daarmee hoger dan gemiddeld te noemen, de kosten per militair zijn gemiddeld.

#### *Kansen*

Er zijn geen plannen die erop wijzen dat de bezetting in Havelte in de nabije toekomst zal toenemen.

#### *Risico's*

Belangrijk voor de bezetting van de kazerne in Havelte is het uitzendingsschema. Gemiddeld genomen is men 3 maanden per jaar op uitzending. Daarnaast is men nog zo'n 15 weken op oefening. Het kan voorkomen dat de kazerne van tijd tot tijd een lage bezetting kent. Dit vormt een structureel risico voor de exploitatie van het PMT. De inschatting is dat er een investering van EUR 50.000 benodigde is om het gebouw van dubbel glas te voorzien.

#### *Samenvatting*

Het PMT in Havelte biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Havelte afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's relatief beperkt te noemen. Voor de toekomst zien wij geen bijzondere kansen op hogere bezoekersaantallen, wel zien wij risico's voor het PMT in het uitzendingsschema.

---

<sup>2</sup> In alle gevoerde gesprekken is aangegeven dat de vorige beheerder een minder actieve opstelling had. Het PMT was in de afgelopen jaren nogal eens gesloten, waardoor de natuurlijke aanloop is afgenomen.

Per geleverde militair blijkt de vraag naar het PMT in Havelte daarbij ook relatief laag te zijn m.a.w. de in Havelte geleverde militair bezoekt het PMT relatief weinig. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Havelte relatief uitgebreid is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde van het PMT in het feit dat de kazerne parate eenheden huisvest die op uitzending gaan. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Havelte in het hebben van een extra vergaderlocatie, in het hebben van een extra en deels aanvullende horecafaciliteit en in de flexibiliteit van de dienstverlening.

Financieel gezien is het AMT in Havelte in vergelijking met andere locaties minder aantrekkelijk. Hoewel de omvang van de kazernepopulatie gemiddeld is te noemen, geeft de militair in Havelte relatief weinig uit in de op de kazerne aanwezige restaurant- en messvoorzieningen. Het marktpotentieel is naar onze inschatting daarom relatief beperkt. Dit heeft zijn weerslag in een relatief lage omzet en een relatief groot exploitatietekort. De benodigde investeringen in het gebouw bedragen EUR 50.000.

## 4.4 Harskamp - PMT

### *Voorzieningsniveau op en om de kazerne*

De kazernepoort van de generaal Winkelbankazerne bevindt zich aan de hoofdweg die door het dorp Harskamp loopt, binnen de bebouwde kom. De dorpskern ligt op loopafstand en heeft een supermarkt en een aantal kroegen.

Het aanbod aan voorzieningen op de kazerne is minder compleet. Zo is er bijvoorbeeld geen O&O, worden er geen feestavonden georganiseerd etc. Dit is gegeven de signatuur van de kazerne ook niet verwonderlijk. Er is één restaurant en één kantine/mess (in de weekenden gesloten). Binnen deze ruimtes zijn faciliteiten om te recreëren gerealiseerd, zoals TV schermen, videospelletjes en een huiskamerhoek. Op het schietterrein rijdt een cateringwagen rond. Ruimte om te vergaderen is er in principe voldoende. De legeringkamers kennen geen voorzieningen.

De lokale LFD streeft ernaar het voorzieningsniveau voortdurend op de behoefte af te stellen. Zo is recentelijk een terras naast de kantine aangelegd en is er mogelijkheid gecreëerd om ook met groepen van rond de 50 man bijeenkomsten of vergaderingen te organiseren.

### *Potentiële vraag*

De primaire functie van de kazerne is slaap- en verblijfplaats voor militairen die op schietoefening zijn op het naast de kazerne gelegen oefenterrein. Gemiddeld genomen slapen er uit hoofde van deze functie ongeveer 750 man op de kazerne. In geval van een oefening verblijven militairen voor een korte periode op de kazerne variërend van twee dagen tot zes weken. Naast het schietterrein huisvest de Harskamp de infanterieschool met jaarlijks 3

lichtingen van 30 à 40 man en een verblijf van 4 maanden. Ook worden er jaarlijks zo'n 4.000 manschappen voorbereid op hun uitzending (veelal naar Uruzgan). De opleidingsfunctie zorgt voor gemiddeld 250 binnenslapers.

De overige bezetting bestaat uit ongeveer 220 man die de kazerne als werkomgeving hebben. Hiervan slaapt een beperkt aantal (circa 80 man) binnen. Om de kazerne heen bevinden zich een aantal defensiegerelateerde musea (Infanteriemuseum, Nationale Reserve museum en het Smalspoormuseum). Het geschatte bezoekersaantal bedraagt circa 35.000.

De totale vraag naar de restaurantvoorzieningen op de kazerne is met een omzet van EUR 629.104 relatief groot. De vraag per militair is met EUR 503 de op één na hoogste van alle locaties. Ook de vraag naar de messvoorzieningen is met een omzet van EUR 178.487 groot. De vraag per militair is met EUR 142 zelfs de hoogste van alle locaties.

Omdat de Harskamp gemiddeld genomen maar voor een kortere periode bezocht wordt ligt de vraag op het gebied van vrije tijdsbesteding meer op het gebied van TV kijken of een biertje drinken en minder op het gebied van georganiseerde activiteiten.

#### *Functie MT*

Het PMT wordt vanuit de kazerne gebruikt voor lunch- en avondeten, een snack tussendoor en in de avonduren, internet, vergaderlocatie, tijdelijk hoofdkwartier, veldkerk, filmzaal, locatie voor kleinere evenementen en locatie voor de opleiding van de Uruzgangangers. Het is tevens de dichtstbijzijnde plek waar sigaretten gekocht kunnen worden. Het gebruik beperkt zich niet tot doordeweekse dagen, in het weekend oefent er op incidentele basis bijvoorbeeld de Nationale Reserve.

Naast de defensiegerelateerde aanloop wordt het PMT ook gebruikt door andere bezoekers van het oefenterrein zoals het politieapparaat.

#### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zien wij meerwaarde in een MT faciliteit op de locatie omdat de kazerne een hotelfunctie heeft d.w.z. dat militairen er zonder eigen vervoer verblijven en daardoor minder mogelijkheden hebben om de vrije tijd te besteden. Gezien het feit militairen over het algemeen maar kort op de Harskamp verblijven schatten wij in dat deze meerwaarde beperkt in omvang is.

Praktisch gezien blijkt het PMT een meerwaarde te hebben m.n. als horecafaciliteit, filmzaal voor oefenende militairen en als voorbereidingscentrum voor missies. Getuige het feit dat het PMT in de Harskamp vaker tot na twaalfen is geopend en door diverse groepen gebruikt wordt, voorziet het PMT in een aanvullende behoefte.



### *Financieel en marktaandeel MT*

De totale omzet van het PMT in Harskamp was in 2007 EUR 218.318 oftewel een omzet per gelegeerde militair van EUR 175. De intensiviteit waarmee het PMT wordt gebruikt is daarmee hoog. De belangrijkste inkomstenbronnen zijn lunch en avondeten en de facilitering van de voorbereiding van de Uruzgangangers (50 man op dagbasis). Afgaand op de omzet in de door Paresto uitgebode faciliteiten stellen wij vast dat ook de intensiviteit van het gebruik van de faciliteiten op de kazerne relatief hoog is. Het marktaandeel van het PMT is daarom met 21% vergelijkbaar met dat van andere MT's.

Het exploitatietekort geschoond voor subsidies en bijdragen aan het Centrale Bureau bedroeg in 2007 naar verwachting ruim EUR 22.308 en EUR 18 per gelegeerde militair. De kosten per militair voor het instandhouden van de dienstverlening van het PMT in Harskamp zijn daarmee laag te noemen.

### *Kansen*

Op langere termijn zien wij een kans voor het PMT in het feit dat de School voor Vredesopleidingen (SVV) in 2009 van Amersfoort naar de Harskamp wordt verplaatst. Alle militairen die op uitzending gaan zullen dan gedurende twee weken op de Harskamp verblijven. Op jaarbasis zou er dan behoefte ontstaan om 2.000 man extra te faciliteren (afgaand op het huidige gebruik in dit kader zou dat een extra vraag naar lesfaciliteiten voor 25 man per dag creëren).

### *Risico's*

De Harskamp heeft niet met de gebruikelijke uitzendingen te maken. Het grootste risico voor de exploitatie schuilt in de afhankelijkheid van de Uruzganlessen. In de huidige situatie staat men vanuit de organisatie van deze lessen positief tegenover de dienstverlening van het PMT. Hier bij merken wij wel bij op dat men vanuit de LFD hoek er alles aan doet om het voorzieningenniveau op de kazerne ook aan deze behoefte aan te passen.

### *Samenvatting*

Het PMT in Harskamp biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Harskamp afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's gemiddeld te noemen. Op langere termijn liggen er kansen op hogere bezoekersaantallen, omdat de opleidingsfunctie wordt uitgebreid. Belangrijkste risico's liggen in het feit dat het PMT voor een belangrijk deel afhankelijk is van de Uruzganlessen en daarmee met de opstelling van sleutelfunctionarissen op de kazerne.

Per gelegeerde militair blijkt de vraag naar het PMT in Harskamp relatief groot te zijn m.a.w. de in Harskamp gelegeerde militair bezoekt het PMT relatief vaak. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Harskamp beperkt is en met het

feit dat de primaire functie van de Harskamp oefenterrein is m.a.w. de bezoekende militairen er van huis weg zijn.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief biedt het PMT gezien de primaire functie van de Harskamp en het gemiddeld genomen relatief korte verblijf van de militairen in vergelijking tot andere locaties beperkte meerwaarde. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Harskamp in het hebben van een gelegenheid buiten de poort die ook tijdens oefeningen bezocht mag worden, in het hebben van een middelgrote tot grote vergader- en lesruimte en in het hebben van een huiskamersfeer.

Financieel gezien is het PMT in Harskamp in vergelijking met andere locaties aantrekkelijk. De militair in Harskamp geeft relatief veel uit in de op de kazerne aanwezige restaurant- en messvoorzieningen. Het marktpotentieel voor het PMT is naar onze inschatting daarom relatief groot. De omzet is gemiddeld te noemen, het exploitatietekort is relatief klein.

## 4.5 Oirschot - PMT

### *Voorzieningenniveau op en om de kazerne*

De generaal majoor De Ruyter van Stevenickkazerne bevindt zich in het midden van Brabant, 3 kilometer van het centrum van Oirschot en 8 kilometer van het stadscentrum van Eindhoven.

Het aanbod aan voorzieningen op de kazerne is zeer compleet. Er is een breed scala aan faciliteiten op de kazerne variërend van een volledig uitgerust en nieuw KEK-gebouw (meerdere restaurants, koffie- en snackcorner, zalen, bars, terras, O&O winkel), uitgebreide sportfaciliteiten, een aparte kantine voor de leerlingen en een bioscoopzaal. Verder zijn er nog categoriaal ingedeelde messes en hebben de onderdelen eigen faciliteiten voor een drankje na werktijd. De omzet van de restaurants en messes is hoog. De intensiviteit waarmee ze gebruikt worden is echter beneden gemiddeld.

De legeringskamers van de parate eenheden zijn goed uitgerust en kennen huiskamerfaciliteiten met TV's, mogelijkheden tot het bereiden van een warme maaltijd en internetvoorzieningen. De verblijven van de militairen in opleiding zijn zoals te doen gebruikelijk minder compleet uitgerust. Oirschot kent een redelijk actief leven als het gaat om georganiseerde vrije tijdsbesteding. Het aanbod varieert en bestaat o.a. sporttoernooien, ski clinics, een motorsportgala en kazernefeesten. Tenslotte zijn er voldoende vergadermogelijkheden op de kazerne. Het KEK-gebouw bevat een aantal flexibele en multifunctionele ruimte die kunnen worden ingericht voor evenementen etc.

### *Potentiële vraag*

De kazerne is de grootste landmacht kazerne in Nederland (4.900 militairen totaal) en kent zowel een opleidings- als legeringsfunctie en is brigadehoofdkwartier. De kazerne huisvest (gemiddeld) 3.100 parate militairen en (gemiddeld) 1.100 militairen in opleiding en cursisten.

Daarnaast zijn er nog 700 militairen aanwezig in overige, ondersteunende onderdelen en zijn er 400 burgers te vinden. De opleidingsfunctie kent als belangrijke onderdelen de IOKL-opleiding (1.000 studenten op jaarbasis) en de AMO-opleiding (in totaal 900 studenten per jaar in 8 lichten). Daarnaast is er een rijsschool (OTC rijden). Het totaal aantal binnenslapers bedraagt 2.350.

Naast de kazerne is er tevens een oefenterrein gesitueerd dat door eenheden uit heel Nederland wordt gebruikt. Op een gemiddelde oefendag maken hier zo'n 500 tot 1.000 militairen gebruik van.

De totale vraag naar de restaurantvoorzieningen op de kazerne is met een omzet van EUR 975.248 relatief groot. De vraag per militair is met EUR 199 relatief laag. Ook de vraag naar de messvoorzieningen is met een omzet van EUR 208.621 groot. De vraag per militair is met een omzet per geleverde militair van EUR 42 iets beneden gemiddeld.

De grootste vraag als het gaat om vrije tijdsbesteding ligt in Oirschot meer in het opleuken van de Paresto-faciliteiten.

#### *Functie MT*

Het PMT wordt vanuit de kazerne gebruikt voor lunch- en avondeten, ontspanning onder werktijd en in de avonden, een snack tussendoor en in de avonden, internet en als vergaderlocatie (3 vergaderzalen). Ook de GV gebruikt het PMT voor zijn lessen. Het PMT kent openingstijden van 7:30 tot 22.00 uur, maar kan op verzoek langer openblijven. Overdag vindt men er voornamelijk manschappen van de in Oirschot gelegerde brigade, 's avonds zijn er met name militairen in opleiding te vinden met name bij het diner, daarnaast wordt het PMT 's avonds minder gebruikt.

Naast de meer reguliere horeca- en huiskamerfunctie wordt het PMT gebruikt voor talloze defensie gerelateerde bijeenkomsten zoals reünies, thuisfrontdagen en bijeenkomsten voor nabestaanden van gesneuvelde militairen. Ook oefenende eenheden maken tijdens hun verblijf in het veld veel gebruik van het PMT. In het kader van georganiseerde vrije tijdsbesteding vervult het PMT op dit moment geen rol.

#### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde voor een MT in het feit dat Oirschot een thuisbasis is van een aantal schoolbataljons en er parate eenheden zijn gelegerd die op uitzending gaan.

Praktisch gezien blijkt het PMT een meerwaarde te hebben, m.n. als horecafaciliteit en als verkooppunt van sigaretten. Het menu en de service wordt als aantrekkelijk gezien ten opzichte van het aanbod op de kazerne en de prijsstelling maakt het een alternatief voor andere buiten de poort gelegen horecafaciliteiten.

### *Financieel en marktaandeel MT*

De totale omzet van het PMT in Oirschot was in 2007 EUR 407.775 oftewel een omzet per gelegeerde militair van EUR 83. De intensiviteit waarmee het PMT wordt gebruikt is daarmee gemiddeld. De belangrijkste inkomstenbronnen zijn lunch en avondeten en de sigarettenverkoop<sup>3</sup>. Afgaand op de omzet in de door Paresto uitgebate faciliteiten stellen wij vast dat ook de intensiviteit van het gebruik van de faciliteiten op de kazerne relatief laag is. Het marktaandeel van het PMT is daarom met 26% vergelijkbaar met dat van andere MT's.

Het exploitatietekort, geschoond voor subsidies en bijdragen aan het Centrale Bureau, bedroeg in 2007 EUR 72.157 en EUR 15 per gelegeerde militair. De kosten per militair voor het instandhouden van de dienstverlening van het PMT in Oirschot zijn daarmee laag te noemen.

### *Kansen*

De bezetting van de kazerne in Oirschot is in de afgelopen jaren toegenomen. Uit de interviews is niet gebleken dat er in de nabije toekomst verdere toename wordt verwacht.

### *Risico's*

De op Oirschot gelegeerde parate eenheden hebben met het gebruikelijke uitzendingspatroon van zes maanden in twee jaar te maken. Gezien de omvang van de kazerne achten wij het risico dat de kritische massa voor een goede exploitatie onder het gewenste niveau daalt beperkt.

### *Samenvatting*

Het PMT in Oirschot biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Oirschot afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's groot te noemen. Op langere termijn liggen er geen bijzondere kansen op hogere bezoekersaantallen, ook zien wij geen bijzondere risico's.

Per gelegeerde militair blijkt de vraag naar het PMT in Oirschot iets beneden gemiddeld m.a.w. de in Oirschot gelegeerde militair bezoekt het PMT in vergelijking met andere locaties minder vaak. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Oirschot zeer uitgebreid is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief biedt het PMT relatief veel meerwaarde, omdat Oirschot een opleidingsfunctie heeft en er parate eenheden zijn gelegeerd die op uitzending gaan. Wel zijn er aparte voorzieningen voor de militairen in opleiding binnen de poort. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Oirschot in het hebben van een horeca gelegenheid buiten de poort, het menu, een locatie om tijdens oefeningen aan te doen en in het feit dat er tabaksartikelen verkocht worden.

---

<sup>3</sup> Hierbij merken wij op dat hoewel sigaretten een substantieel deel uitmaken van de omzet, de marge erop laag is.

Financieel gezien is het PMT in Oirschot in vergelijking met andere locaties gemiddeld aantrekkelijk. De militair in Oirschot geeft relatief weinig uit in de op de kazerne aanwezige restaurant- en messvoorzieningen. Omdat de kazernepopulatie zeer groot is, is het marktpotentieel voor het PMT naar onze inschatting wel relatief groot. De omzet is zeer hoog te noemen, het exploitatietekort is gemiddeld.

## 4.6 Schaarsbergen – PMT

### *Voorzieningenniveau op en om de kazerne*

De Oranjekazerne is op een aantal minuten rijden van de rijksweg A12 gesitueerd. De bebouwde kom van Arnhem ligt op 4 kilometer rijafstand, het centrum op 9 kilometer.

Het voorzieningenniveau op de kazerne is zeer compleet. Er zijn twee restaurants (waarvan eentje speciaal voor militairen in opleiding), verschillende vergader zalen, vijf café's/messes (waarvan eentje speciaal voor militairen in opleiding), O&O, terrassen, een kapper, een filmzaal en internetfaciliteiten aanwezig. Daarnaast zijn er veel sportfaciliteiten (w.o. skeeler- en fietsuitleen) en is er recentelijk een paintballbaan ingericht. De totale omzet van restaurants en messes is hoog. De intensiviteit waarmee ze gebruikt worden zijn laag, voor de messes zelfs zeer laag.

De medezeggenschap op Schaarsbergen is actief en goed georganiseerd. Onderdelen dragen allemaal een vaste bijdrage per militair af voor de aanschaf van vrije tijdsbenodigdheden en het organiseren van activiteiten zoals fight nights, kinderweekenden en de Sinterklaasviering. De faciliteiten in de legeringskamers van de parate eenheden zijn compleet. Schaarsbergen was één van de eerste kazernes in Nederland met internet op de kamers. De legeringskamers van de militairen in opleiding zijn sober en kennen geen gemeenschappelijke huiskamers.

Er is voldoende vergaderruimte aanwezig op de kazerne. Er zijn mogelijkheden voor het organiseren van evenementen (e.g. thuisfrontdagen, ouderdagen etc.) de evenementen variëren in omvang van 50 tot 1.000 personen. Geïnterviewden geven aan dat er vanuit facilitaire zaken geen behoefte is voor vergaderruimte en evenementenruimte terug te vallen op het PMT.

### *Potentiële vraag*

De kazerne kent een dubbelfunctie. Enerzijds het hoofdkwartier van de luchtmobiele brigade, anderzijds is het één van de twee opleidingslocaties voor diezelfde luchtmobiele brigade. In totaal verblijven er 3.200 man op de kazerne. Hiervan vallen er 1.700 onder parate luchtmobiele eenheden en 450 zijn militair in opleiding of cursist. Daarnaast is de kazerne de werkomgeving van 1.050 man overig militair en burgerpersoneel. Gemiddeld kent de kazerne 1.500 binnenslapers.

De totale vraag naar de restaurantvoorzieningen op de kazerne is met een omzet van EUR 653.257 boven gemiddeld. De vraag per militair is met EUR 204 relatief laag. De vraag naar de

messvoorzieningen is met een totale omzet van EUR 59.305 en een omzet per gelegerde militair van EUR 18 laag.

De grootste vraag als het gaat om vrije tijdsbesteding ligt in Schaarsbergen op het gebied van herinvoering van categorale messes en een zwembad.

#### *Functie MT*

Het PMT wordt vanuit de kazerne gebruikt voor lunch- en avondeten, ontspanning onder werktijd en in de avonduren, een snack tussendoor en in de avonduren, internet en als vergaderlocatie (3 vergaderzalen). Ook de GV gebruikt het PMT voor zijn lessen. Het PMT kent openingstijden van 8:00 tot 23.00 uur, maar kan op verzoek langer openblijven. Om in de behoefte van de militairen te voorzien heeft het PMT recentelijk een mogelijkheid voor LAN-party's gecreëerd.

Naast de meer reguliere horeca- en huiskamerfunctie wordt het PMT gebruikt voor defensie gerelateerde vergaderingen van de militaire staf en vakbond. Daarnaast vergadert ook het lokale politiekorps in het PMT. Ook kleinere bijeenkomsten zoals thuisfrontdagen en verjaardags- en afscheidsborrels worden er georganiseerd. Ook het PMT in Schaarsbergen is recentelijk in de pilot voor geleide vrije tijdsbesteding betrokken.

#### *Meerwaarde MT*

Vanuit het bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde in het feit dat Schaarsbergen een opleidingsfunctie heeft en er parate eenheden zijn gelegerd die op uitzending gaan.

Praktisch gezien blijkt het PMT een meerwaarde te hebben, m.n. als horecafaciliteit en een verkooppunt van sigaretten. Het menu en de service wordt als aantrekkelijk gezien ten opzichte van het aanbod op de kazerne. Daarnaast maakt het feit dat Schaarsbergen brigadehoofdkwartier is, dat er mogelijk behoefte is aan een vergaderlocatie buiten de poort. Overigens is vanuit de facilitaire hoek aangegeven dat er geen gebrek aan vergaderfaciliteiten wordt ervaren.

#### *Financieel en marktaandeel MT*

De totale omzet van het PMT in Schaarsbergen was in 2007 EUR 291.648 oftewel een omzet per gelegerde militair van EUR 91. De vraag per gelegerde militair is daarmee gemiddeld. De belangrijkste inkomstenbronnen zijn lunch en avondeten. Omzettechnisch gezien is ook de verkoop van sigaretten belangrijk. Afgaand op de omzet in de door Pareto uitgebode faciliteiten stellen wij vast dat de intensiviteit van het gebruik van de faciliteiten op de kazerne ook gemiddeld is. Het marktaandeel van het PMT is daarom met 29% vergelijkbaar met dat van andere MT's.

Het exploitatietekort geschoond voor subsidies en bijdragen aan het Centrale Bureau bedroeg in 2007 EUR 85.951 en EUR 27 per gelegerde militair. De kosten per militair voor het instandhouden van de dienstverlening van het PMT in Schaarsbergen zijn daarmee laag te noemen.

### *Kansen*

Uit de interviews is niet gebleken dat er in de nabije toekomst een toename van de bezetting wordt verwacht. Wel zal er een looppoort in de kazerneafrostering nabij het PMT wordt gerealiseerd, waardoor de bereikbaarheid vanaf de kazerne zal worden vergroot.

### *Risico's*

De operationele eenheden zijn regelmatig van de kazerne. Zij zijn gemiddeld 3 maanden per jaar op uitzending en 2 weken per maand op oefening. Daarnaast blijkt ook de luchtmobiele brigade met tegenvallende wervingscijfers te maken te hebben. Wij schatten de risico's op langere termijn voor de exploitatie relatief hoog in. Op korte termijn zien wij tevens een risico in het feit dat het PMT vanuit de kazerne als concurrerend aanbod wordt beschouwd.

### *Samenvatting*

Het PMT in Schaarsbergen biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Schaarsbergen afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's groot te noemen. Op kortere termijn is er mogelijk uitzicht op hogere bezoekersaantallen omdat de toegang vanaf de kazerne verbeterd zal worden. Risico's voor de exploitatie liggen in het feit dat Schaarsbergen veel met uitzendingen te maken krijgt.

Per gelegerde militair blijkt de vraag naar het PMT in Schaarsbergen iets beneden gemiddeld m.a.w. de in Schaarsbergen gelegerde militair bezoekt het PMT in vergelijking met andere locaties minder vaak. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Schaarsbergen zeer uitgebreid is. Naast een compleet aanbod aan vaste voorzieningen wordt er in Schaarsbergen relatief veel georganiseerd op het gebied van vrije tijdsbesteding.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief biedt het PMT relatief veel meerwaarde, omdat Schaarsbergen een opleidingsfunctie heeft en er parate eenheden zijn gelegerd die op uitzending gaan. Wel zijn er aparte voorzieningen voor de militairen in opleiding binnen de poort en is de opstelling van sleutelfunctionarissen minder coöperatief richting het PMT. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Schaarsbergen in het hebben van een horeca gelegenheid buiten de poort, het menu en in het feit dat er tabaksartikelen verkocht worden.

Financieel gezien is het PMT in Schaarsbergen in vergelijking met andere locaties gemiddeld aantrekkelijk. De militair in Schaarsbergen geeft relatief weinig uit in de op de kazerne aanwezige restaurant- en messvoorzieningen. Omdat de kazernepopulatie zeer groot is, is het

marktpotentieel voor het PMT naar onze inschatting wel relatief groot. De omzet is hoog te noemen, het exploitatietekort is gemiddeld.

## 4.7 Ermelo - PMT

### *Voorzieningenniveau op en om de kazerne*

De generaal Spoorkazerne in Ermelo bevindt zich op 4 kilometer afstand van het dorp Ermelo waar reguliere winkel- en uitgaansgelegenheden te vinden zijn. Voor een avondje stappen zoeken de militairen meestal Apeldoorn op dat op 25 kilometer afstand ligt.

Op de kazerne is het voorzieningenniveau compleet. Centraal staat het moderne KEK-gebouw met daarin een restaurant en twee messes. Daarnaast zijn er internetvoorzieningen, koffiepunten voor iedere eenheid en is er een zogenaamde 'cadi-wagen'. Deze wagen rijdt rond op de kazerne met snacks, broodjes, koffie etc. Ook zijn er mogelijkheden voor een warme snack tussendoor of in de avonduren. Daarnaast is er ruimte voor evenementen in de party-zaal en zijn er voldoende vergaderfaciliteiten. Binnenkort wordt een paintball baan geopend en zijn er gratis zwembadkaarten.

De legeringskamers zijn compleet uitgerust met kookfaciliteiten, TV en internet. Per 12 militairen is er een huiskamer. Sportfaciliteiten zijn er voldoende. Naast het standaardpakket aan faciliteiten wordt er een spinningzaal geopend. Kaartjes voor het nabijgelegen zwembad zijn gratis verkrijgbaar. Het aantal georganiseerde activiteiten is beperkt. Uit onderzoek is gebleken dat er naast de bestaande computerhobbyclub behoefte is aan meer hobbyclubs en betere sportfaciliteiten.

### *Potentiële vraag*

De primaire functie van de kazerne is legeringsplaats voor een aantal parate eenheden. De opleidingsfunctie die de kazerne vroeger nog had is komen te vervallen. Belangrijke bewoners zijn een geneeskundige eenheid en een pantserinfanteriebataljon. Op dit moment kent de kazerne een populatie van 1.533 militairen waarvan 1.058 binnenslapers.

De totale vraag naar de restaurantvoorzieningen op de kazerne is met een omzet van EUR 596.348 gemiddeld. De vraag per militair is met EUR 389 relatief hoog. De vraag naar de messvoorzieningen is met een totale omzet van EUR 139.608 en een omzet per gelegerde militair van EUR 91 hoog.

Ermelo heeft recentelijk onderzoek gedaan naar de behoeften van militairen als het gaat om vrije tijdsbesteding. Uit het onderzoek bleek dat de voorkeur uitging naar betere sportfaciliteiten, een autohobbyclub en internet.



### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde in het aanbieden van het MT in het feit dat de kazerne parate eenheden huisvest die op uitzending gaan. Het luisterend oor van de beheerder en zijn signaalfunctie richting de commandanten worden hierbij als welkome aanvulling gezien.

Praktisch gezien blijkt het PMT een meerwaarde te hebben m.n. als horecafaciliteit en verkooppunt van sigaretten. Het menu en de service wordt als aantrekkelijk gezien ten opzichte van het aanbod op de kazerne. Daarbij biedt het PMT een entourage die op de kazerne niet te vinden is.

### *Functie MT*

Het PMT wordt vanuit de kazerne gebruikt voor lunch- en avondeten, ontspanning onder werktijd en in de avonden, een snack tussendoor en in de avonden, internet en als vergaderlocatie (4 vergaderzalen). Ook de GV gebruikt het PMT voor zijn lessen. Recentelijk is het PMT betrokken bij een pilot voor geleide vrije tijdsbesteding. Naast de meer reguliere horeca- en huiskamerfunctie wordt het PMT gebruikt voor defensie gerelateerde vergaderingen vanuit de kazerne. Tenslotte blijkt het PMT in Ermelo relatief intensief voor niet-defensie gerelateerde evenementen te worden gebruikt. Zo vergadert de plaatselijke Rotary club in het PMT en wordt het in het weekend incidenteel (het gaat om enkele keren per jaar) als locatie voor feesten en partijen gebruikt. Inschatting van de beheerder is dat 30% van de bezoekers niet-militair is.

### *Financieel en marktaandeel MT*

De totale omzet van het PMT in Ermelo was in 2007 EUR 189.025 oftewel een omzet per gelegeerde militair van EUR 123. De intensiviteit waarmee het PMT wordt gebruikt is daarmee relatief hoog. De belangrijkste inkomstenbronnen zijn lunch en avondeten, de sigarettenverkoop en de zaalverhuur. Afgaand op de omzet in de door Paresto uitgebode faciliteiten stellen wij vast dat ook de intensiviteit van het gebruik van de faciliteiten op de kazerne relatief hoog is. Het marktaandeel van het PMT is met 25% vergelijkbaar met dat van andere MT's.

Het exploitatietekort geschoond voor subsidies en bijdragen aan het Centrale Bureau bedroeg in 2007 naar verwachting ruim EUR 145.365 en EUR 95 per gelegeerde militair. De totale kosten voor het instandhouden van de dienstverlening van het PMT in Ermelo zijn daarmee relatief hoog, evenals de kosten per gelegeerde militair.

### *Kansen*

Uit de interviews is niet gebleken dat er in de nabije toekomst een toename van de bezetting wordt verwacht. Op langere termijn zou er besloten kunnen worden de nu leegstaande Jan van Schaffelaar kazerne een nieuwe functie te geven.

### *Risico's*

Hoewel het uitzendingspatroon niet precies bekend was bij geïnterviewden gaan wij er van uit dat ook de parate eenheden in Ermelo een gemiddelde uitzendingsfrequentie van zes maanden per twee jaar kennen. Daarnaast wordt er een investering van EUR 50.000 in het gebouw voorzien. Gezien het feit het merendeel van de kazernepopulatie met dit patroon wordt geconfronteerd schatten wij het risico voor de exploitatie als relatief hoog in.

### *Samenvatting*

Het PMT in Ermelo biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Ermelo afgaand op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's iets beneden gemiddeld te noemen. Op langere termijn liggen er mogelijk kansen op hogere bezoekersaantallen als de nu leegstaande Jan van Schaffelaarkazerne een nieuwe defensie gerelateerde bestemming krijgt. Risico's in dit kader liggen in het feit dat Ermelo met uitzendingen te maken heeft.

Per gelegeerde militair blijkt de vraag naar het PMT in Ermelo iets beneden gemiddeld m.a.w. de in Ermelo gelegeerde militair bezoekt het PMT in vergelijking met andere locaties minder vaak. Dit kan mede te maken hebben met het feit dat het aanbod aan voorzieningen op de kazerne in Ermelo relatief compleet is.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief biedt het PMT meerwaarde, omdat er in Ermelo parate eenheden zijn gelegerd die op uitzending gaan. Daarnaast zit de meerwaarde van het PMT in Ermelo in het hebben van een horeca gelegenheid buiten de poort, het menu en in het feit dat er tabaksartikelen verkocht worden.

Financieel gezien is het PMT in Ermelo in vergelijking met andere locaties minder aantrekkelijk. Hoewel de militair in Ermelo relatief veel uitgeeft in de restaurant- en messvoorzieningen, de kazernepopulatie gemiddeld van omvang is en het marktpotentieel naar onze inschatting relatief groot is, is het exploitatietekort op dit moment relatief groot. Er wordt een investering van EUR 50.000 in het gebouw voorzien.

## **4.8 Den Helder – PMT**

### *Voorzieningenniveau*

Op het haventerrein is het voorzieningenniveau hoog. Naast het gebruikelijke scala aan horecagelegenheden zijn er allerlei mogelijkheden om de vrije tijd te besteden via o.a. de autohobbyclub en door OS&O georganiseerde activiteiten. Buiten het haventerrein is er nog de marineclub voor officieren die voor deze groep de belangrijkste uitwijkmogelijkheid vormt voor lunch, diner of borrel. Omdat de Erfprins op ruim 6 kilometer van het haventerrein ligt is er voor de militairen in opleiding een eigen faciliteit gecreëerd (de Zeven Provinciën) die in alle gemakken voorziet.

De faciliteiten op de legeringskamers op het haventerrein zijn net als elders bij de marine relatief sober. Er zijn wel voorzieningen, maar over het algemeen is de staat van het onderhoud slecht. Het ademt geen sfeer uit. De legeringsfaciliteiten op de Erfprins kennen zoals te doen gebruikelijk bij opleidingsfaciliteiten een minder voorzieningenniveau.

#### *Potentiële vraag*

De belangrijkste functie van het marinecomplex in Den Helder is thuisbasis voor de Nederlandse vloot. Op het haventerrein zijn ongeveer 3.000 man marinepersoneel gelegerd waarvan er circa 1.500 binnenslapen. Daarnaast werken er circa 2.500 man in het marinebedrijf van de DMO. Naast de thuisbasis voor de vloot fungeert Den Helder als de opleidingsplaats voor de marine. De belangrijkste opleidingen zijn ongeveer 10 jaar geleden verplaatst van het haventerrein naar de locatie 'Erfprins'. Qua binnenslapers zijn de instroomopleiding en de opleiding voor vrede en veiligheid van belang. Jaarlijks verwerkt de Erfprins 6 lichten instroom à 100 man (verblijf 12 weken) en 3 lichten vrede en veiligheid à 170 man (verblijf 6 weken). Het aantal binnenslapers bedraagt circa 350 man.

De totale vraag naar de restaurantvoorzieningen op de kazerne is met een omzet van EUR 1.030.396 zeer hoog. De vraag per militair is met EUR 158 laag. De vraag naar de messvoorzieningen is met een totale omzet van EUR 97.767 relatief hoog. De vraag per militair is met een omzet per geleverde militair van EUR 15 laag.

Voor zover er nog aanvullende behoeften zijn liggen deze wel in de lijn van de diensten van een PMT. Zo is aangegeven dat men op de Erfprins nog wel behoefte zou hebben aan een huiskamer, niet zijnde een bar, met mogelijkheid om de vrije tijd geleid te besteden en waarin een aanspreekpunt aanwezig is. Vanaf de huidige locatie kan het PMT in deze behoefte niet voorzien.

#### *Functie MT*

Het PMT ligt vlak naast het haventerrein en aangezien de belangrijkste gebruikers naar de Erfprins zijn verhuisd, vervult het niet de klassieke MT functies w.o. de huiskamer. De Erfprins ligt op ongeveer 6 kilometer afstand, om bij het PMT te komen moet eerst door het centrum van Den Helder gelopen worden.

Vanwege de ongunstige ligging wordt het PMT op dit moment voornamelijk als hoofdkantoor van de GV en als vergaderlocatie gebruikt. Uit hoofde van de GV functie zijn er 15 man actief in Den Helder. Naast voor defensie gerelateerde vergaderingen, GV lessen en cursussen, worden de ruimtes ook gebruikt voor verhuur aan derden.

#### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde in Den Helder in het feit dat er zowel sprake is van een opleidingsfunctie als van de legering van militairen die op

uitzending gaan. Praktisch gezien zit de meerwaarde op dit moment in het hebben van een basis voor de GV.

#### *Financieel en marktaandeel MT*

De omzet van 2007 van EUR 81.140 wordt voor bijna 100% gehaald uit de vergaderfunctie. De intensiviteit van het gebruik is met een omzet per militair van EUR 12 de laagste van alle MT's. Afgaand op het marktaandeel van 7 % stellen wij tevens vast dat het gebruik uit de pas loopt met het gebruik van de faciliteiten op het haventerrein.

Het exploitatietekort geschoond voor subsidies en bijdragen aan het Centrale Bureau bedroeg in 2007 EUR 93.656 en EUR 14 per geleverde militair. De kosten per militair voor het instandhouden van de dienstverlening van het PMT in Den Helder zijn daarmee laag te noemen.

#### *Kansen*

Uit de interviews is niet gebleken dat er in de nabije toekomst een toename van de bezetting in Den Helder wordt verwacht.

#### *Risico's*

De GV heeft plannen om zijn hoofdkwartier in Den Helder te verplaatsen naar de voormalige brandweerkazerne op het haventerrein. De benodigde investering in het gebouw wordt op EUR 150.000 à 200.000 geschat. Wij achten het risico op zowel de kortere als langere termijn voor de exploitatie van het PMT in Den Helder daarom groot.

#### *Samenvatting*

Het PMT in Den Helder biedt voorzieningen aan die vergelijkbaar zijn met die van andere MT's. De vraag naar deze voorzieningen is in Den Helder aangaande op de omzet van het PMT in vergelijking met andere MT's laag. Op de huidige locatie zijn er geen bijzondere kansen op hogere bezoekersaantallen, wel schuilen er in de verhuisplannen van de GV grote risico's voor de exploitatie op termijn.

Per geleverde militair blijkt de vraag naar het PMT in Den Helder klein m.a.w. de in Den Helder geleverde militair bezoekt het PMT in vergelijking met andere locaties niet of nauwelijks. Op dit moment wordt het PMT voornamelijk gebruikt als hoofdkwartier van de GV en als vergaderlocatie.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zou het PMT meerwaarde kunnen bieden, omdat er in Den Helder parate eenheden zijn geleverd die op uitzending gaan en omdat Den Helder een opleidingsfunctie heeft. Daarnaast is de meerwaarde van het PMT in Den Helder op dit moment beperkt.

Financieel gezien is het PMT in Den Helder in vergelijking met andere locaties minder aantrekkelijk. Hoewel de omvang van de kazernepopulatie en het marktpotentieel groot is, is de omzet van het PMT laag en het exploitatietekort relatief groot. Het is de inschatting dat er een investering van tussen de EUR 100.000 en EUR 150.000 in het gebouw nodig is.

## 4.9 Mobiele faciliteit - AMT

### *Omschrijving situatie*

Op 400 kilometer en 5 uur rijafstand van Utrecht ligt het NAVO oefenterrein Bergen-Hohne. Het terrein wordt door het Duitse, Britse en Nederlandse leger gebruikt voor schietoefeningen. Voor het Nederlandse leger is het het meest nabije terrein in zijn soort: met alle typen wapens kan er hier geoefend worden. Het terrein bestrijkt 350 km<sup>2</sup> en wordt ontsloten door een rondweg van 65 kilometer lengte. Het karakter van het terrein is zeer uitgestrekt en verlaten.

De Nederlandse landmacht gebruikt het terrein in Bergen voor schiet- en andere grootschalige oefeningen. Ter ondersteuning van de oefenende eenheden biedt SAMT een mobiele catering faciliteit aan die vanuit zijn standplaats op de Prins Clauskazerne in Munster kan worden meegenomen. Deze faciliteit wordt overigens niet alleen in Bergen ingezet, maar ook bij andere landmachtoefeningen over de grens. Wij gebruiken de situatie in Bergen om een beeld te schetsen van de inzet van het mobiele AMT. Hiermee beoordelen wij de mogelijkheid om deze faciliteit uit te breiden tot een volwaardig mobiel MT (met huiskamer) niet.

### *Voorzieningenniveau op en om de kazerne*

Nederlandse eenheden die in Bergen oefenen verblijven in principe in één van de twee kampementen die voor het Nederlandse leger zijn ingericht. De voorzieningen op deze kampementen zijn minimaal en voorzien slechts in de primaire eetbehoeften. De Britse legerbasis waarop de facilitaire ondersteuning is geleverd kent een hotelfunctie d.w.z. dat Nederlandse militairen en kleinere eenheden die ‘ongeorganiseerd’ naar Bergen afreizen er een slaapplek kunnen boeken. Naast de slaapfunctie is er op het Nederlandse gedeelte van de kazerne een eenvoudige kantine ingericht waar lunch of warme maaltijd kan worden gebruikt.

Langs de rondweg liggen verschillende horecafaciliteiten en militaire bases. Zo is er ook een PMT gevestigd (Baan 41) van waaruit o.a. een winkel in allerlei gebruiksartikelen wordt gerund.

### *Potentiële vraag*

Het oefenterrein wordt jaarlijks in vier vaste perioden van drie weken gebruikt. Daarnaast reizen er Nederlandse eenheden op incidentele basis af naar Bergen. Een gemiddelde oefening duurt of acht à tien dagen of vier dagen. Het aantal Nederlandse militairen dat gedurende de oefenweken op het terrein aanwezig is kan sterk variëren en is afhankelijk van het aantal en het soort eenheden dat er oefent. Aan de langere oefeningen doen soms meer dan 1.000 man mee, de

kortere oefeningen kennen typisch een deelname van tussen de 50 en 300 man. In 2007 bezochten circa 18.000 Nederlandse militairen het oefenterrein.

De dagbesteding tijdens schietoefeningen varieert en is afhankelijk van de aard van de oefening (tanks, mortieren, artillerie of handwapens), maar gemiddeld genomen gaat men 's ochtends om 06:00 uur het veld in en komt men tegen 16:00 uur weer terug. Daarnaast kunnen er ook 's avonds en 's nachts schietoefeningen worden ingelast. Een overnachting in het veld behoort dan tot de mogelijkheden. Gemiddeld genomen gebruikt men ontbijt en lunch in het veld. Hoewel schietoefeningen sterk in intensiteit en beweeglijkheid kunnen variëren is er over het algemeen veel wachttijd gedurende een dag.

Gedurende de vaste oefenweken verblijven er 28 man facilitaire ondersteuning en 200 à 300 man logistieke ondersteuning op het terrein. De facilitaire ondersteuning is op een Britse basis gelegerd, de logistieke ondersteuning moet mobiel zijn en verblijft afhankelijk van het gebruik van de schietbanen in één van de verblijven die verspreid over het oefenterrein zijn opgezet.

Alle betrokkenen hebben aangegeven dat de mobiele faciliteit een voorkeurspositie in de behoefte van de militairen op de locatie heeft.

#### *Functie MT*

Het mobiele AMT kan gezien worden als onderdeel van de standaarduitrusting voor een oefening in het buitenland. Bij het plannen van oefeningen over de grens wordt de faciliteit standaard aangeboden. Tegenwoordig bestaat de faciliteit uit twee containers (een slaapcontainer en een opslagcontainer) en twee wagens (een vervoer- en opslagwagen en een verkoopwagen). De faciliteit wordt door twee man gerund en wordt tegenwoordig vanuit Nederland meegenomen.

Het mobiele AMT verkoopt gekoelde en warme dranken, snoep, broodjes, gefrituurde snacks, lectuur en heeft een beperkt assortiment gebruiksartikelen. Omdat SAMT nog steeds belastingvrij kan inkopen is het AMT zeer voordelig, wel mag het hierdoor alleen aan Nederlandse militairen verkopen. De verkoopwagen rijdt overdag in principe over het terrein rond, maar is ook op afroep beschikbaar. Aan het eind van de dag worden ook de kampementen bezocht. De dienstverlening is in principe 24 per dag beschikbaar. In de praktijk zeggen beheerder en medewerker zo'n 13 uur per dag in de weer te zijn. Naast de 12 weken in Bergen werd het mobiele MT in 2007 nog 27 weken ingezet op andere oefeningen over de grens.

#### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zit de meerwaarde in het feit dat de faciliteit voorziet in een stukje gemak en comfort tijdens een oefening in het buitenland.

Praktisch gezien waarderen de militairen een extra snack, de mogelijkheid om goedkoop sigaretten en gebruiksartikelen te kopen zeer. Vanuit de leiding wordt de faciliteit als

standaarduitrusting gezien. De faciliteit heeft meer het karakter van een pure horecavoorziening. Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zien wij daarom beperkte meerwaarde.

### *Financieel*

De omzet van het mobiele MT bedroeg in 2007 een kleine EUR 260.000 en de brutomarge circa EUR 133.000. Het exploitatietekort bedroeg in 2007 EUR 29.810 waarmee het instandhouden van de faciliteit relatief goedkoop is.

### *Kansen*

Uit de interviews is niet gebleken dat de inzet van het mobiele MT zal toenemen in de nabije toekomst. Wel beschikt SAMT nog over twee extra containers die de voorziening kunnen uitbreiden met een keukenwagen en een zitgelegenheid. In deze vorm zou het mobiele AMT de meer klassieke MT functies ook in het veld kunnen vervullen.

### *Risico's*

De exploitatie van het mobiele MT drijft op dit moment deels op de goodwill van de medewerker en beheerder d.w.z. dat de personeelskosten 'normaalgesproken' hoger zullen uitvallen. Het materiaal is afgeschreven, onderhoud wordt door de medewerker en beheerder zelf verricht. Gegeven het hiervooraande schatten wij het risico voor de exploitatie dan ook relatief hoog in.

### *Samenvatting*

Het mobiele AMT is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties een unieke voorziening. De vraag naar de voorzieningen die de Mobiele faciliteit aanbiedt is afgaand op de omzet en de bezetting in 2007 in vergelijking met andere MT's relatief groot.

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zit de meerwaarde in het bieden van een stukje comfort tijdens oefeningen. Omdat de duur van oefeningen beperkt zijn schatten wij de meerwaarde in dit kader in vergelijking met de nadere locaties als beperkt in. Het aanbod aan voorzieningen op de locaties waar de mobiele faciliteit wordt ingezet is over het algemeen beperkt. Daarnaast zit de meerwaarde van de mobiele faciliteit in het feit dat er gedurende oefeningen een warme snack of een drankje gekocht kan worden en in het feit dat er goedkoop sigaretten gekocht kunnen worden.

Financieel gezien is de mobiele faciliteit in vergelijking met andere locaties aantrekkelijk. De omzet was in 2007 relatief hoog en het exploitatietekort laag. Wij zien geen bijzondere kansen voor de toekomst, wel zien wij in het feit dat de huidige exploitatie sterk leunt op de goodwill van de beheerder en zijn medewerker een risico.

## 5 Potentiële locaties

In dit hoofdstuk beschrijven we de situatie van de een aantal potentiële locaties voor militaire tehuizen. We geven daarbij per locatie achtereenvolgens een beschrijving van het voorzieningenniveau op en rond de kazerne, factoren een indicatie vormen van de potentiële vraag, de (bestuurlijke) meerwaarde van het MT, enkele financiële aspecten van het functioneren van het MT, de kansen voor toename van de potentiële vraag en de risico's voor een afname van de potentiële vraag.

### 5.1 Apeldoorn

#### *Voorzieningenniveau op en om de kazerne*

De Koning Willem III kazerne bevindt zich op drie kilometer van het centrum van Apeldoorn, naast een sportcentrum, een aantal sportvelden en een supermarkt. De kazerne is vastgeplakt aan een woonwijk en er zijn goede openbare vervoersmogelijkheden. Er is in het verleden een PMT gevestigd geweest nabij de kazerne bij de oude poort, dit PMT is al geruime tijd gesloten. Dit kwam mede door een afnemend bezoekersaantal en door verplaatsing van de poort.

De sportfaciliteiten zijn compleet, de fitnessapparatuur is wel wat verouderd. Er is een KEK-gebouw, twee restaurants, een all ranks kantine en voor een deel van de militairen is er internet op de kamers. Daarnaast zijn er voldoende gemeenschappelijke TV en internetvoorzieningen. Er zijn geen aparte faciliteiten voor de militairen in opleiding. Een deel van de legeringskamers heeft huiskamerfaciliteiten en kookmogelijkheden. De militairen in opleiding kennen een soberder slaapomgeving. Op het gebied van georganiseerde vrije tijdsbesteding zijn er weinig activiteiten.

#### *Potentiële vraag*

De kazerne wordt gebruikt door zowel de marechaussee als de landmacht en huisvest in totaal 1.600 militairen. Ongeveer 1.000 militairen maken onderdeel uit van parate eenheden. De marechaussee leidt in Apeldoorn dit jaar 615 studenten op. Hiervan worden er 465 opgeleid tot wachtmeester en 150 tot beveiligers. De wachtmeesters zijn gemiddeld de helft van de tijd op de kazerne, de beveiligers zijn er permanent aanwezig. De kazerne telt gemiddeld ongeveer 750 binnenslapers.

De totale vraag naar restaurantfaciliteiten op de kazerne is gemiddeld. De omzet per geleverde militair bedraagt EUR 207 en is daarmee lager dan gemiddeld. De omzet van de messes bedroeg in 2007 EUR 54.985 en EUR 20 per geleverde militair. De intensiviteit van het gebruik van de messes is daarmee relatief laag.

Er worden over het algemeen weinig (kleine) evenementen en activiteiten zoals terugkomdagen of reünies georganiseerd. Vanuit de kazerne is aangegeven dat naast behoefte aan betere aankleding van bestaande faciliteiten en een zwembad ook een MT de voorkeur geniet.



### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde voor een MT in Apeldoorn in het feit dat de kazerne een opleidingsfunctie kent.

### *Kansen*

Het aantal opleidingsplaatsen voor de marechaussee zal de komende tijd naar 1.000 militairen stijgen. Dit vormt een kans op de langere termijn.

### *Risico's*

Op de kazerne worden nieuwe voorzieningen gebouwd voor de militairen in opleiding. Hierdoor verbeteren de faciliteiten op de kamers. De 3 eenheden van de landmacht die momenteel in Apeldoorn zijn gevestigd zullen de komende jaren verplaatst worden naar Nieuw Millingen en de Knoop Kazerne in Utrecht. Apeldoorn zal dan uitsluitend een marechaussee locatie worden.

### *Samenvatting*

De omvang van de kazernepopulatie in Apeldoorn is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties gemiddeld te noemen. Het aanbod aan voorzieningen op de kazerne is in vergelijking met andere locaties relatief hoog, maar er zijn geen specifieke voorzieningen voor militairen in opleiding. Ook wordt er relatief weinig georganiseerd op het gebied van vrije tijdsbesteding.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zal in Apeldoorn zitten in het feit dat er militairen in opleiding zijn geleverd. Het MT kan voorzien in de functies waarin het momenteel op vergelijkbare locaties ook al in voorziet. Vanuit de kazerne is aangegeven dat een MT één van de voorkeuren is als het gaat om nieuw te realiseren voorzieningen.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omzetten van de restaurant- en messfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties gemiddeld te noemen. Wel zien wij een belangrijk risico voor de exploitatie van een eventueel MT in het feit dat er betere voorzieningen op de kamers van de militairen in opleiding worden gerealiseerd en in het feit dat de op de kazerne gelegerde landmachteenheden in de komende jaren naar een andere locatie verplaatst worden. Een kans voor de exploitatie zit in het feit dat de opleidingsfunctie wordt uitgebreid.

## 5.2 De Peel

### *Voorzieningenniveau*

Luchtmachtbasis de Peel ligt verscholen in de driehoek Venray-Gemert-Deurne. De dorpen Vredepeel en de Rips liggen op een aantal kilometer afstand van de kazerne en bieden mogelijkheid een kleine snack te kopen en boodschappen te doen. De dichtstbijzijnde grotere plaats is Venray dat op zo'n 13 kilometer afstand ligt. De locatie is als afgelegen en buiten de bewoonde wereld te kenschetsen

Het voorzieningenniveau op de kazerne is relatief hoog. Er zijn drie messes, waarvan er 2 doorgaans zijn geopend, één restaurant, verschillende spelmogelijkheden, vergaderruimten, een buitenterras, evenementenruimte, hobbyclubs en een filmzaal. De kazerne wordt voorzien van een nieuwe sporthal die al bestaande voorzieningen op dit gebied (fitness, sauna, sintelbaan, klimtoren etc.) gaat aanvullen

De legeringskamers, die recentelijk zijn opgeleverd, kennen een complete uitrusting. Er zijn keukenfaciliteiten, er mag echter niet worden gekookt op de kamers. Daarnaast is er TV en internet. Naast de vaste voorzieningen worden er van tijd tot tijd ook activiteiten georganiseerd zoals bijvoorbeeld pokeravonden.

### *Potentiële vraag*

Op locatie de Peel bevinden zich zowel landmacht- als luchtmacht onderdelen. Er worden militairen opgeleid (300 militairen) en het is legeringsplaats voor 1.300 man parate eenheden, waarvan 670 man luchtmacht en 630 man landmacht. De operationele- en opleidingsbezetting wordt ondersteund door een kleine groep facilitaire ondersteuning. Er zijn gemiddeld 450 binnenslapers.

De vraag naar de restaurantfaciliteiten op de kazerne was met een omzet in 2007 van EUR 295.758 relatief laag, ook de vraag per militair was in 2007 met een omzet van EUR 211 per gelegerde militair relatief laag. De omzet van de mess/kantinefaciliteiten is niet bekend.

De eerste behoefte als het gaat om vrije tijdsbesteding ligt in de Peel op het gebied van meer individueel gerichte activiteiten zoals computergames en internet. Wel heeft men aangegeven meerwaarde in een locatie buiten de poort te zien. Ook een alternatief voor het halen van warme snacks bij de lokale snackbar zou een welkome aanvulling zijn. Ook kwam naar voren dat er voor de zondagmiddag en -avond nog onvoldoende mogelijkheden zijn op het gebied van vrijetijdsbesteding

### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zien de meerwaarde van een MT in het feit dat de Peel zowel een opleidingsfunctie kent als dat het parate eenheden legerd die op uitzending gaan.

### *Kansen*

Voor de vestiging van een eventueel MT is er buiten de poort een voormalig marechaussee gebouw beschikbaar.

### *Risico's*

Ook locatie de Peel wordt met uitzendingen geconfronteerd. Gemiddeld genomen gaan er 90 tot 100 man per jaar op individuele basis op uitzending. Op langere termijn speelt het risico dat er plannen zijn om een sportcafé op de locatie te beginnen. Daarnaast is het aantal binnenslapers afnemende.

### *Samenvatting*

De omvang van de kazernepopulatie in De Peel is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties relatief klein. Het aanbod aan voorzieningen op de kazerne is relatief hoog, maar er zijn geen specifieke voorzieningen voor militairen in opleiding.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zal in De Peel zitten in het feit dat er zowel militairen in opleiding als parate eenheden die op uitzending gaan zijn geleverd. Hoewel een MT niet de eerste voorkeur geniet als het gaat om nieuw te realiseren voorzieningen, is er vanuit de kazerne wel aangegeven dat er meerwaarde wordt gezien in een voorziening buiten de poort en in een voorziening die voor een tussendoortje een alternatief kan bieden voor de lokale snackbar.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omvang van de kazernepopulatie en de omzetten van de restaurantfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties klein. Wij zien risico's voor de exploitatie van een eventueel MT in het uitzendingsschema en in het feit dat het aantal binnenslapers afnemend is.

## **5.3 Woensdrecht**

### *Voorzieningsniveau*

Vliegbasis Woensdrecht bevindt zich op 15 kilometer afstand van het stadscentrum van Bergen op Zoom en 25 kilometer van Antwerpen. De basis is pal naast een industrieterrein gesitueerd. De openbaar vervoersmogelijkheden zijn beperkt. In het dorp is er de mogelijkheid boodschappen te doen of snacks te kopen.

Alle standaardfaciliteiten zijn er in voldoende mate: er zijn twee messes, twee restaurants, sport- en spelfaciliteiten, vergaderruimten, een hobbyclub en er is een winkel van welzijnszorg. Verder zijn er op de legeringskamers TV en keukenfaciliteiten. Niet alle kamers hebben internet. Het karakter van de messfaciliteiten is grootschalig. Wel is er een aparte leerlingmess,

tegenwoordig niet meer met vast personeel. Op incidentele basis worden er in het kader van vrijetijdsbesteding activiteiten georganiseerd.

De restauratieve faciliteiten op de kazerne zijn compleet, maar sober en duurder dan voorheen. Sinds de prijsstijgingen van Paresto doen mensen vaker boodschappen bij de supermarkt.

#### *Potentiële vraag*

De vliegbasis kenmerkt zich door een opleidingsdeel (C- OKLu, 700 man) en een operationeel deel (Logistiek Centrum Woensdrecht en Lucht Meteorologische Groep Woensdrecht, samen 1.600 man). Daarnaast werkt er nog een groep mensen die zich met ondersteunende zaken bezighoudt zoals de facilitaire dienst (150 personen). Het totaal aantal militairen op de kazerne is 2.450 waarvan er gemiddeld circa 1.200 binnenslapen.

De vraag naar restaurantfaciliteiten op de vliegbasis is afgaand op de omzet van EUR 342.450 en een omzet van EUR 139 per gelegeerde militair relatief laag. In iets mindere mate geldt dat voor de vraag naar messfaciliteiten. De totale omzet van EUR 97.405 en de omzet per gelegeerde militair van EUR 39 wijzen op een gemiddeld gebruik.

De behoefte op het gebied van vrije tijdsbesteding gaat in Woensdrecht in de eerste plaats uit naar sport. Vanuit de officiersrangen worden de categorale messes gemist. Het beleid is in de afgelopen jaren geweest om deze te sluiten. Hierbij wordt opgemerkt dat er vanuit die optiek met verbazing tegen het openen van een MT aangekeken zou worden. Wel zegt men dat de huidige messes een huiskamer gevoel ontberen. Een MT zou daarnaast als uitwijkmogelijkheid voor vergaderingen kunnen dienen.

#### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zien wij de meerwaarde van een MT in Woensdrecht liggen in het feit dat de basis een opleidingsfunctie heeft.

#### *Kansen*

Het onderdeel Logistiek Centrum Woensdrecht is groeiende. Men verwacht dat dit onderdeel het grootste onderhoudscentrum van de luchtmacht gaat worden. Binnen de poort is een pand beschikbaar waarin het MT gevestigd zou kunnen worden, buiten de poort is geen gebouw beschikbaar.

#### *Risico's*

Uitzendingen spelen een beperkte rol voor Woensdrecht. De risico's voor de exploitatie van een MT schatten wij daarom als relatief laag in.

### *Samenvatting*

De omvang van de kazernepopulatie in Woensdrecht is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties bovengemiddeld te noemen. Het voorzieningenniveau op de kazerne is hoog.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt in het feit dat Woensdrecht militairen in opleiding huisvest en is in vergelijkbaar met andere locaties die een opleidingsfunctie kennen. De eerste voorkeur voor nieuw te realiseren voorzieningen gaat in Woensdrecht niet uit naar een MT. Wel zou een MT kunnen voorzien in een huiskamersfeer die in de huidige voorzieningen op de kazerne nu nog wel gemist wordt.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omvang van de kazernepopulatie en de omzetten van de restaurantfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties relatief klein. Een voordeel voor de vestiging van een MT in Woensdrecht is het feit dat er binnen de poort een locatie beschikbaar is, daarnaast ziet het er naar uit dat de kazernepopulatie op termijn groeit vanwege de uitbreiding van het Logistiek Centrum. Wij zien geen bijzondere risico's voor de exploitatie.

## **5.4 Assen**

### *Voorzieningenniveau*

De Johan Willem Frisokazerne ligt in de bebouwde kom van Assen, vlak naast de afrit van de rijksweg A28 en op loopafstand van het centrum (1 à 1,5 kilometer). De hoofdingang is gelegen aan de provinciale weg. Vlak naast de hoofdingang bevindt zich een tankstation. De achteringang grenst aan een woonwijk en wordt over het algemeen gebruikt om vanuit de kazerne de stad in te gaan.

Centraal in de kazernevoorzieningen staat het kantinegebouw met 3 kantines, 3 vergaderzalen, een broodjescorner, een snackhoek, O&O winkel (incl. DVD verhuur) en een bioscoop. Overdag is er één kantine geopend, 's avonds twee (één als categorale en één als all ranks mess). Naast de kantinefaciliteiten is er ook nog een kantine die primair voor de militairen in opleiding is bedoeld. Tevens beschikken de militairen in opleiding over een in een apart gebouw gevestigd restaurant. De uistraling van de gebouwen is gevarieerd. Deels zijn er nieuwe faciliteiten op de kazerne gebouwd, deels zijn de gebouwen uit de jaren 50 en uit eind 19<sup>e</sup> eeuw.

De legeringskamers van de parate eenheden zijn compleet uitgerust met huiskamervoorziening en kookfaciliteiten. De legeringskamers van de militairen in opleiding zijn zeer eenvoudig en kennen geen extra voorzieningen voor ontspanning of vrije tijdsbesteding.

Op het gebied van vrije tijdsbesteding biedt de kazerne een internetcafé, biljard, pool, computerspellen en TV schermen die op verschillende plaatsen in het kantinegebouw zijn neergezet. Er zijn twee buitenterrassen en er is een barbecueplek. Daarnaast zijn er

mogelijkheden om georganiseerd de vrije tijd door te brengen bijvoorbeeld in de autohobbyclub of de duikvereniging.

### *Potentiële vraag*

De kazerne heeft een tweeledige functie. Enerzijds is het de thuisbasis van een aantal operationele bataljons van de luchtmobiele brigade, anderzijds is de kazerne opleidingsplaats voor lagere militairen (leeftijdscategorie 18-20). Naast de opleiding van militairen worden vanuit de basis de zogenaamde IOKL opleiding verzorgd (mbo opleiding met militaire vakken voor de leeftijdscategorie 16 tot en met 18 jaar) en een aantal kleinere opleidingen (Nationale Reserve, tolken en muzikanten).

De operationele bezetting bedraagt ongeveer 1.200 man. De gemiddelde duur van een verblijf van operationeel personeel is 2 jaar. Gemiddeld genomen is men daarvan een half jaar op uitzending en 20 weken op oefening (10 weken per jaar). De soldatenopleiding kent 8 lichteningen (4 voorjaarslichteningen à 100 man en 4 najaarslichteningen à 160 man) en een verblijf op de kazerne van 4 maanden per lichting. De IOKL opleiding kent een opkomst van 850 man per jaar met een verblijf van 2 maanden op de kazerne. De overige opleidingen kennen een totale opkomst van circa 160 man per jaar met een verblijf variërend van een aantal dagen tot 4 maanden. De 1.250 beschikbare legeringplaatsen zijn vrijwel altijd volledig in gebruik.

Naast de primaire operationele- en opleidingsfunctie kent de kazerne een zeer actief leven als het gaat om bijeenkomsten en evenementen. Deze evenementen hebben of een verbinding met de primaire functies (afscheidsrecepties, ouderdagen, diploma-uitreikingen etc.) van de kazerne of vallen in de categorie vierdaagse, reünies en andere ceremoniële bijeenkomsten. Op wekelijkse basis zijn er meerdere kleinere evenementen, op jaarbasis gaat het om een vijftigtal grote evenementen, waarvan een vijftiental meer dan 500 deelnemers kent. In totaal gaat het om honderden evenementen.

De vraag naar restaurantfaciliteiten op de kazerne is afgaand op de omzet van EUR 645.267 en een omzet per geleverde militair van EUR 358 boven gemiddeld. Ook de vraag naar messfaciliteiten is met een totaal van EUR 173.108 en een omzet per geleverde militair van EUR 96 hoog.

De eerste behoefte vanuit de parate eenheden ligt op het gebied van categorale messes. Vanuit de opleiding is aangegeven dat een MT prioriteit heeft. Wat gemist wordt is een plek, niet zijnde een reguliere bar of andere horecafaciliteit die als huiskamer kan dienen voor militairen in opleiding. Een MT zou een betere plek zijn voor met name de jongere militairen om over de problematiek van het militaire bestaan te kunnen praten. Het beherend echtpaar of de verstigingsmanager zou daarbij een goede aanvulling zijn op de al bestaande GV verzorging. Daarbij wordt het als pluspunt gezien dat een MT zich ondernemender kan opstellen en daarmee sneller kan inspelen op nieuwe behoeften dan de reeds bestaande faciliteiten.

### *Meerwaarde MT*

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief van een MT in Assen ligt in het feit dat de kazerne zowel een opleidingsfunctie kent als dat het de thuisbasis is voor parate eenheden die op uitzending gaan.

### *Kansen*

Uit de interviews zijn geen concrete plannen voor uitbreiding van de kazernepopulatie naar voren gekomen. Wel is er op het kazerneterrein al een locatie voor het eventuele MT beschikbaar.

### *Risico's*

De risico's met betrekking tot de exploitatie van een eventueel MT schatten wij gezien de lagere bezetting en de relatieve afhankelijkheid van parate eenheden iets hoger in dan op de locaties Oirschot en Schaarsbergen.

### *Samenvatting*

De omvang van de kazernepopulatie in Assen is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties gemiddeld te noemen. Naast de reguliere populatie trekt Assen veel defensie gerelateerde toeloop in het kader van allerlei evenementen die er jaarlijks op de kazerne worden georganiseerd. Het aanbod aan voorzieningen op de kazerne is relatief hoog.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zal in Assen zitten in het feit dat er zowel militairen in opleiding als parate eenheden die op uitzending gaan zijn geleverd en is dus relatief groot. Wel zijn er al specifieke voorzieningen voor militairen in opleiding op het kazerneterrein. De meerwaarde van een MT wordt in Assen gezien in het feit dat een MT een goede omgeving voor GV lessen en voor vorming biedt en een MT meer flexibiliteit in zijn aanbod kan aanbrenge dan de nu bestaande voorzieningen.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omvang van de kazernepopulatie en de omzetten van de restaurantfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties bovengemiddeld. Een voordeel van Assen is dat er op de locatie een plek voor een eventueel te vestigen MT beschikbaar is. Wij zien risico's voor de exploitatie van een eventueel MT in het uitzendingsschema.

## 5.5 Doorn

### *Voorzieningenniveau*

De Van Braam Houckgeestkazerne ligt vlak naast een woonwijk en in de bebouwde kom van Doorn. Buiten de poort biedt Doorn uitkomst voor supermarkt- en overige inkopen, een lunch of maaltijd buiten de poort (dit komt gezien de afstand en de beperkte lunchtijd overigens weinig voor) of een cafébezoek. De 3 kilometer naar het stadshart wordt meestal per auto afgelegd. Voor een avondje stappen is men op Amersfoort of Utrecht aangewezen. Voor vervoer maakt men dan over het algemeen gebruik van de eigen auto of een taxi.

De werkdag eindigt relatief vroeg in Doorn (16:15) en vanaf die tijd zijn er een aantal mogelijkheden voor vrijetijdsbesteding op de kazerne. Er zijn vier categorale verblijven, er is een autohobbyclub, er is een internetcafé en er is sinds kort wireless internet in de lucht. De verblijven zijn voorzien van zithoeken met TV's en hebben een klein terras. Tevens is er een biljard in het onderofficiersverblijf. Er is geen vast personeel om te bedienen, dit moet door de gebruikers zelf georganiseerd worden. Na het sluiten van de kantine en de eetzaal is er geen mogelijkheid om op het kazerneterrein iets warm te eten te halen, er is alleen een verkoopautomaat.

De slaapvertrekken zijn sober (manschappen verblijven met vier op een kamer) en kennen geen vaste faciliteiten. In de praktijk installeert men TV's, magnetrons en zelfs kooktoestellen in de slaapvertrekken. Er zijn geen aparte huiskamers bij de slaapvertrekken. Vlak buiten de poort bevindt zich de sporthal met fitnessmogelijkheden. Men is bezig om een contract met de nabij gelegen tennis- en racketclub af te sluiten om de fitnessstoestellen daar heen te verplaatsen. Deze nemen nu nog de helft van de sporthal in beslag. Er is OS&O, maar deze richt zich vanwege beperkte personele capaciteit alleen op het verhuren van DVD's. Er worden geen activiteiten in het kader van geleide vrije tijdsbesteding georganiseerd.

De kazerne beschikt over drie grotere vergaderzalen. Gecaterde vergaderingen worden tegen kostprijs van de consumpties door het kantinepersoneel verzorgd. Daarnaast worden vergaderingen belegd in de commandantenkamers die over het algemeen plaats kunnen bieden aan maximaal 10 man. Er is geestelijke verzorging actief op de kazerne. Een ruimte om in te studeren of te lezen ontbreekt op de locatie.

De kazerne in Doorn is zeer compact en dat heeft zijn weerslag in een relatief laag faciliteitsniveau in relatie tot de omvang van de kazernepopulatie. De staat van de gebouwen is daarbij over het algemeen slecht (onderzoek van de DVD wijst dit ook uit). Er zijn dan ook plannen voor het realiseren van nieuwbouw voor de slaapvertrekken en een Multifunctioneel Facilitair Centrum dat onderdak moet gaan bieden aan nieuwe restauratieve- en ontspanningsfaciliteiten. De verwachting is echter dat de eerste paal niet voor 2014 in de grond wordt geslagen.



### *Potentiële vraag*

De kazerne is thuisbasis voor een aantal operationele marinierseenheden. In de huidige situatie huisvest de kazerne twee infanteriebataljons elk 650 man, een mariniersbataljon à 350 man, 140 man UIM, 105 man mortieren, 60 man staf en 44 man facilitair. Van deze populatie slapen 700 man op de kazerne. Het gemiddelde uitzendingsschema is een half jaar per twee jaar, daarnaast is men gemiddeld genomen 10 weken per jaar op oefening. De verwachting is dat de omvang van de huidige populatie in de komende jaren gelijk blijft.

Omdat Paresto niet actief is op de kazerne in Doorn zijn er geen omzetgegevens van de eetzaal en de verblijven beschikbaar. Het bezoekersaantal van de eetzaal bedraagt ongeveer 300.000 per jaar hetgeen wijst op relatief intensief gebruik. De intensiviteit van het gebruik van de verblijven schatten wij op basis van de interviews als relatief laag in.

Het ontbreekt in Doorn op dit moment aan voldoende gemeenschappelijke huiskamervoorzieningen. Een MT zou hier in een behoefte kunnen voorzien. Daarnaast zou het MT vanuit praktisch oogpunt kunnen voorzien in een mogelijkheid om ook in de avonduren en warme snack te halen.

### *Meerwaarde MT*

Vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt de meerwaarde van het hebben van een MT faciliteit in het feit dat de kazerne parate eenheden huisvest die op uitzending gaan.

### *Kansen*

Uit de interviews zijn geen concrete plannen voor uitbreiding van de kazernepopulatie naar voren gekomen. Wel kan een MT mogelijk aanloop krijgen van BNMO/Veteraneninstituut en het Militair Revalidatiecentrum.

### *Risico's*

Er zijn plannen om een nieuw KEK-gebouw te realiseren. Tenslotte bieden de huidige behuizing en de nabije omgeving nauwelijks mogelijkheden om een MT te vestigen. Mede gegeven de relatieve afhankelijkheid van parate eenheden schatten wij de risico's voor de exploitatie relatief hoog in.

### *Samenvatting*

De omvang van de kazernepopulatie in Doorn is in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties gemiddeld te noemen. Het voorzieningenniveau op de kazerne is echter beperkt.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief ligt in het feit dat Doorn parate eenheden huisvest die op uitzending gaan. Een MT zou daarnaast meerwaarde kunnen bieden omdat er op dit moment beperkte huiskamervoorzieningen binnen de poort aanwezig zijn en omdat er niet of nauwelijks mogelijkheden zijn in de avonden een warme snack te halen.

Het marktpotentieel voor een eventueel te vestigen MT is afgaand op de omvang van de kazernepopulatie en de bezoekersaantallen van de restaurantfaciliteiten op de kazerne in vergelijking met de andere bij het onderzoek betrokken locaties relatief groot. Uit het onderzoek zijn geen ontwikkelingen naar voren gekomen die bijzondere kansen voor een eventueel te vestigen MT zouden kunnen bieden. Wel zien wij in het uitzendingsschema van de in Doorn gelegerde mariniers een risico voor de exploitatie van een MT.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Het concept MT

Het ministerie van Defensie betaalt jaarlijks circa EUR 564.000 aan de stichting FMTO. Hoewel beide organisaties hun eigen signatuur en karakter hebben constateren wij dat de producten en diensten die militaire tehuizen aanbieden op iedere locatie nagenoeg identiek zijn. Wij spreken daarom van het concept Militair Tehuis dat op iedere locatie voorziet in:

- De huiskamer, zonder consumptieplicht en voorzien van spelletjes, TV en ander vermaak;
- Een locatie voor geestelijke vorming en verzorging;
- Een gelegenheid buiten de poorten van de kazerne, maar wel gerelateerd aan defensie;
- Een gelegenheid om te lunchen en dineren;
- Een gelegenheid voor een consumptie tussendoor, in de avonden en op ongewone tijdstippen;
- Een gelegenheid om na werk- of opleidingstijd een biertje te drinken;
- Een vergaderlocatie;
- Een locatie voor (kleine) evenementen;
- Een verkooppunt voor tabaks- en gemaksartikelen.

Op iedere locatie zijn deze producten en diensten los van elkaar op en om de kazerne in meer of mindere mate te verkrijgen. De producten en diensten van een MT zijn zo beschouwd op geen enkele locatie uniek. Wat het concept wel uniek maakt is *de bundeling van deze functies onder één dak*. De meerwaarde op bestaande locaties wordt unaniem gezien in de sfeer die het MT uitstraalt, de flexibiliteit, het menu en het feit dat de militair zich er buiten de werkomgeving en hiërarchie kan begeven.

De meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief zit in het bieden van een omgeving waar de militair zich op zijn gemak voelt, zijn hart kan luchten en waar er sprake is van sociale controle, maar buiten de werkomgeving en militaire hiërarchie. Dit zou kunnen bijdragen aan doelstellingen in dit kader zoals:

- Het bieden van verzorging voor militairen die bijvoorbeeld op uitzendingen met moeilijke situaties te maken krijgen;
- Het bieden van een vorm van geleide vrije tijdsbesteding waardoor verveling, ongewenst sociaal gedrag, overmatig drankgebruik en vandalisme etc, wordt tegengaan;

- Het voorkomen van uitval bij de defensieopleidingen door heimweegevoelens van de militairen in opleiding.

De meerwaarde voor defensie vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief is het grootst op locaties waar militairen in opleiding zijn gestationeerd, waar parate eenheden die met uitzendingen worden geconfronteerd hun thuisbasis hebben of waar sprake is van een combinatie van deze twee. Het daadwerkelijke effect van een MT in dit kader is moeilijk vast te stellen. Wel zien wij op de meeste locaties dat het gebruik van het MT buiten lunch- en avondeten beperkt is.

De belangrijkste inkomstenpost op vrijwel iedere locatie is de lunch en het avondeten. Wij zien dat de omzet van de MT's ongeveer een gelijk percentage is van de omzet van de restaurantfaciliteiten op de kazerne. Dit doet het vermoeden sterken dat de MT's in primaire zin een alternatief zijn voor lunch of avondeten en dat deze behoefte zich laat afmeten aan de eetgewoonten van de militair op de kazerne. Daar waar men graag zijn eigen lunch of avondeten verzorgt zal de behoefte aan een MT minder zijn.

Om de (potentiële) locaties voor militaire tehuizen ten opzichte van elkaar te vergelijken zijn per locatie de volgende parameters van belang:

- De omvang van de kazernepopulatie en het aantal binnenslapers;
- De omzet van de restaurantfaciliteiten van Pareto, deze blijken een goede indicatie te geven voor de potentiële omzet;
- In geval van parate eenheden: het uitzendschema;
- In geval van een opleidingsfunctie: het gemiddeld aantal militairen in opleiding;
- De frequentie van overige defensiegerelateerde toeloop op de locatie;
- De behoefte aan een extra vergaderlocatie buiten de poort: deze is naar onze inschatting het grootst op locaties die een overkoepelende functie hebben voor andere kazernes (bijv een brigadehoofdkwartier).

Al met al is ons oordeel dat er, indien er op enige locatie voor het aanbieden van een MT gekozen wordt, er meer uit de exploitatie gehaald kan worden door betere en op de locatie toegespitste inzet van het MT. Hiervoor is de relatie tussen het MT en de kazerne belangrijk. Deze wordt op dit moment willekeurig ingevuld.

Op basis van ons onderzoek stellen wij vast dat dit concept onderhoudsgevoelig is d.w.z. dat er ook op locaties met gunstiger randvoorwaarden voortdurend gewerkt moet worden aan het realiseren van meerwaarde, zowel in financiële zin als uit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief.

## 6.2 Aanbevelingen

De manier waarop er tussen MT's en de kazerne wordt samengewerkt is afhankelijk van de opstelling van de beheerder en de opstelling van sleutelfunctionarissen op de kazerne. Deze verschilt zoals gezegd op dit moment per locatie. Omdat de exploitatie afhankelijk is van deze opstelling bevelen wij aan de relatie tussen kazerne en MT meer te formaliseren om zo het maximale uit de exploitatie te halen en daarmee de centrale kosten te optimaliseren.

Wij bevelen daarom aan om per locatie een plan voor de inzet van het MT te maken dat door alle betrokkenen onderschreven wordt. Dit zou kunnen middels op de locatie toegespitste overeenkomsten waarbij het MT meer onderdeel van het voorzieningenniveau op de kazerne gemaakt zou kunnen worden. Zo zou gekeken kunnen worden naar de inzet van het MT in:

- Activiteiten op het gebied van georganiseerde vrije tijdsbesteding;
- Defensie gerelateerde evenementen;
- Vergaderingen.

Wij bevelen aan hierbij ook de uitbaters van de voorzieningen op de kazerne te betrekken. Hoewel er op dit moment in de meeste gevallen nog geen sprake is van een concurrerende houding tussen MT's en Paresto, kan deze zich gezien de verdere professionalisering binnen Paresto op termijn wel ontwikkelen.

Indien hierbij wordt overgegaan op bekostiging per locatie bevelen wij aan om de bekostiging niet alleen op basis van vierkante meters vast te stellen maar om hierbij een op de locatie toegespitste en meer gedifferentieerde aanpak te kiezen. Bij het vaststellen van de vergoeding op een locatie kunnen de volgende parameters betrokken worden:

- Het exploitatietekort van het MT: dit als vertrekpunt voor de benodigde vergoeding om de exploitatie dekkend te krijgen;
- Het *omzetpotentieel*: parameters die hierbij betrokken kunnen worden zijn: de omvang van de kazernepopulatie, het aantal binnenslapers, de omvang van de overige defensie gerelateerde aanloop, de omzet van de faciliteiten op de kazerne etc. Hierbij kan het vertrekpunt genomen worden dat de mate waarin defensie 'bijspringt' wordt verminderd naarmate het omzetpotentieel groter is;
- Tijdelijke wijzigingen in het uitzendschema: Een toename in het aantal uitzendingen ten opzichte van de afspraken zou kunnen leiden tot een hogere vergoeding aan het MT, terwijl een afname van het uitzendschema zou kunnen leiden tot een lagere vergoeding. Hiermee wordt het financiële risico voor het MT verlaagd;
- Beoogde beleidsmatige veranderingen;

- De benodigde personele inzet: hierbij als vertrekpunt nemend dat voor het bieden van meerwaarde sommige MT's langer open moeten kunnen zijn dan andere. Parameters die hierbij betrokken kunnen worden zijn de huidige bezoekersaantallen overdag, 's avonds en in de weekenden;
- De aan te bieden voorzieningen: hierbij als vertrekpunt nemend dat het per locatie kan verschillen naar welke producten en diensten van een MT vraag is;
- De kosten voor het gebouw: hier kan de al gebruikte parameter van het aantal vierkante meters voor gebruikt worden.

Indien tot een dergelijke bekostigingsstructuur wordt overgegaan bevelen wij aan de randvoorwaarden voor het functioneren van de MT's daarbij formeel in te vullen. Het gaat om het vastleggen van:

- De relatie met de kazerne en het gebruik vanuit de kazerne van het MT;
- Op basis van locatiespecifieke afspraken bieden van mogelijkheden om pro-actief op te treden in het werven van klanten binnen de poort en voor zover defensie gerelateerd, ook buiten de poort.

Wij zijn van mening dat op deze manier een situatie ontstaat waarin:

- Risico's ten aanzien van de exploitatie en mogelijke opbrengsten in termen van meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief van een MT verdeeld worden tussen het MT enerzijds en het ministerie van Defensie anderzijds;
- Er binnen de mogelijkheden die er vanuit wetgevingskaders en defensiebeleid bestaan maximale prikkels voor het optimaliseren van de omzet van de MT's worden ingebouwd.

Om de kosteneffectiviteit van de inzet van militaire tehuizen als beleidsinstrument te vergroten herhalen wij in dit kader enkele aanbevelingen uit het door ons eerder uitgevoerde onderzoek. Het gaat om aanbevelingen die er in voorzien de kosten voor het beheer van de tehuizen te verlagen. Het gaat om:

- Het bekijken van de mogelijkheden om efficiënter met de personele inzet om te gaan;
- Het verminderen van de overheadkosten door het optimaliseren van de inzet van de beide centrale bureaus.

#### *Tenslotte...*

Daar waar het aanbod van faciliteiten zo is verdeeld dat het MT een evenwichter bezetting krijgt (bijvoorbeeld door een groot gebruik als vergaderruimte) en meer inkomsten krijgt uit verkoop van tabaks- en gemaksartikelen en van consumpties (tussendoor, in de avonduren en op

ongewone tijdstippen), is een gezondere financiële basis aanwezig om tegen relatief beperkte kosten te voorzien in meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief.

## A Toetsingscriteria voorzieningen niveau kazerne

Score voorzieningenniveau op en om de kazerne	
1 Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal messes / café's <math>\geq 4</math></li> <li>• Aantal restaurants <math>\geq 2</math></li> <li>• Aankleding = zeer goed</li> <li>• Zeer goede sportfaciliteiten (veel extra faciliteiten aanwezig)</li> <li>• Zeer veel activiteiten m.b.t. geleide vrijetijdsbesteding</li> <li>• Internet, tv, keukenfaciliteiten en huiskamer faciliteiten op legeringkamers</li> <li>• Afstand stadcentrum <math>&lt; 5</math> km</li> </ul>
2 Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal messes / café's = 3</li> <li>• Aantal restaurants = 2</li> <li>• Aankleding = goed</li> <li>• Goede sportfaciliteiten (extra faciliteiten aanwezig)</li> <li>• Veel activiteiten m.b.t. geleide vrijetijds besteding</li> <li>• Internet, tv en keukenfaciliteiten op legeringkamers</li> <li>• Afstand stadcentrum <math>&lt; 5</math> km</li> </ul>
3 Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal messes / café's = 2</li> <li>• Aantal restaurants = 1</li> <li>• Aankleding = gemiddeld</li> <li>• Standaard sportfaciliteiten</li> <li>• Gemiddeld aantal activiteiten geleide vrijetijdsbesteding</li> <li>• Internet en TV op legeringkamers</li> <li>• Afstand stadcentrum <math>&gt; 5</math> km</li> </ul>
4 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal messes / café's = 1</li> <li>• Aantal restaurants = 1</li> <li>• Aankleding = slecht</li> <li>• Standaard sportfaciliteiten</li> <li>• Weinig activiteiten m.b.t. geleide vrijetijdsbesteding</li> <li>• Basis faciliteiten op legeringkamers (bed en kastruimte)</li> <li>• Afstand stadcentrum <math>&gt; 5</math> km</li> </ul>



<b>Potentieel aantal bezoekers</b>	
4 Zeer hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totaal aantal militairen op kazerne &gt; 3.000</li> <li>• Aantal binnenslapers &gt; 1.500</li> <li>• Aantal studenten/ cursisten &gt; 750</li> <li>• Overige defensie gerelateerde aanloop = wekelijks</li> </ul>
3 Hoog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totaal aantal militairen op kazerne tussen 2.000 – 3.000</li> <li>• Aantal binnenslapers tussen 1.000 – 1.500</li> <li>• Aantal studenten/ cursisten tussen 500 – 750</li> <li>• Overige defensie gerelateerde aanloop = 2x/maand</li> </ul>
2 Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totaal aantal militairen op kazerne tussen 1.000 – 2.000</li> <li>• Aantal binnenslapers tussen 500 – 1000</li> <li>• Aantal studenten/ cursisten tussen 250 – 500</li> <li>• Overige defensie gerelateerde aanloop = 1x/maand</li> </ul>
1 Laag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totaal aantal militairen op kazerne &lt; 1.000</li> <li>• Aantal binnenslapers &lt; 500</li> <li>• Aantal studenten/ cursisten &lt; 250</li> <li>• Overige defensie gerelateerde aanloop &lt; 1x/maand</li> </ul>

## **B Per locatie onderzochte criteria**

In deze bijlage geven wij een overzicht van de per locatie onderzochte criteria. In de eerste paragraaf omschrijven wij de criteria die ingaan op de (potentiële) functionaliteit van een MT. Ter afsluiting van de paragraaf zal een overzicht van de scores op de criteria per locatie gegeven worden. In de tweede paragraaf gaan wij in op de criteria die iets zeggen over de (potentiele) financiële prestaties van een MT. Wederom sluiten wij af met een overzicht van de criteria per locatie.

### **B.1 Criteria die ingaan op de (potentiële) functionaliteit**

#### *Meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief*

Vanuit het perspectief van personeelszorg zit de meerwaarde van een MT in het bieden van een faciliteit voor militairen die weg van de vertrouwde sociale omgeving op een kazerne moeten verblijven. Het MT leent zich door zijn karakter en (op vrijwel alle locaties) situering buiten de poort goed om de vrije tijd in door te brengen. De meerwaarde ten opzichte van reguliere horeca en andere faciliteiten zit hem dan in het feit dat er in een MT een oogje in het zeil wordt gehouden en dat er altijd aanspraak is van iemand die buiten de militaire organisatie staat, maar toch de specifieke problematiek van het militaire leven kent.

Vanuit bestuurlijk perspectief kan het MT interessant zijn omdat het een alternatief vormt voor bijvoorbeeld reguliere horeca en meer individueel gerichte vrije tijdsbesteding. Dit kan mogelijk positieve effecten hebben op:

- De groepsmoraal en het gevoel van saamhorigheid dat voor de krijgsmacht zo van belang kan zijn;
- Het voorkomen van ongewenst sociaal gedrag zoals overmatig alcoholgebruik, vandalisme etc.

De mate waarin de meerwaarde vanuit bestuurlijk- en personeelszorgperspectief op de locatie wordt ervaren is afhankelijk van:

- De aard van de kazernepopulatie. Is er bijvoorbeeld sprake van een kazerne waarop eenheden zijn gelegd die op uitzending gaan of zijn geweest of zijn er veel militairen in opleiding gelegd?
- De mate waarin er op de kazerne zelf wordt voorzien in faciliteiten die verveling tegengaan, de vorming van militairen (m.n. in geval van militairen in opleiding) ondersteunen en het thuisgevoel vergroten.

Wij scoren dit criterium op een schaalniveau van 1 tot 4:

- Niveau 1 gaat op voor kazernes die geen of nauwelijks parate eenheden hebben gelegerd en ook geen opleidingsfunctie kennen;
- Niveau 2 gaat op voor kazernes waar wel parate eenheden zijn gelegerd, maar waar uitzendingen niet of nauwelijks een rol spelen;
- Niveau 3 gaat op voor kazernes die óf een primaire opleidingsfunctie hebben óf parate eenheden vestigen waarbij uitzendingen wel in het spel zijn;
- Tenslotte gaat niveau 4 op voor kazernes die zowel een opleidingsfunctie hebben als een legeringsplaats zijn voor parate eenheden die op uitzending gaan. In het laatste geval wordt het niveau naar beneden bijgesteld indien het voorzieningenniveau op de kazerne voorziet in aparte faciliteiten voor militairen in opleiding of in daadwerkelijk gebruikte huiskamervoorzieningen op de legeringskamers van de parate eenheden.

#### *Potentiële vraag naar de producten en diensten van het MT*

Voor het vaststellen van de potentiële vraag spelen de volgende factoren een rol:

- Het aantal op de kazerne gelegeerde militairen en het aantal binnenslapers;
- De behoefte aan extra faciliteiten voor bijvoorbeeld vergaderingen;
- De omvang van de overige defensiegerelateerde aanloop die de kazerne kent w.o. reünies, thuisfrontdagen, ouderdagen, ‘midterm’-dagen etc;
- De omzet van de op de kazerne aanwezige restauratieve faciliteiten als extra indicatie voor het marktpotentieel.

Wij gaan hierbij uit van vier niveaus van potentiële vraag. Iedere locatie wordt gescoord aan de hand van vier niveaus. De niveaus worden in bijlage A toegelicht.

#### *Concurrerend aanbod van voorzieningen*

Bij het inschatten van de bedrijfseconomische haalbaarheid inventariseren wij naast de potentiële vraag ook het aanbod van andere voorzieningen op de kazerne. Vertrekpunt hierbij is dat de militair een keuze heeft in de besteding van zijn vrije tijd en dat het MT in dit kader in principe concurreert met andere faciliteiten op en om de kazerne. Voor het vaststellen van het voorzieningenniveau gaan wij uit van de volgende factoren:

- Het aantal, het soort en de openingstijden van de restauratieve voorzieningen op de kazerne;
- Overige faciliteiten op de kazerne w.o. sportfaciliteiten, faciliteiten op de legeringskamers, het aanbod aan georganiseerde vrije tijdsbesteding en O&O of OS&O;

- De afstand tot de dichtsbij gelegen dorpskern, middelgrote en grote stad.

Wederom gaan wij uit van vier niveaus in het voorzieningenniveau op en om de kazerne. Hierbij gaan wij ervan uit dat een hoger voorzieningenniveau de locatie voor een MT minder kansrijk maakt. Locaties met een hoger voorzieningenniveau krijgen dan ook een lagere score. Wij verwijzen naar bijlage A voor een nadere omschrijving van deze vier niveaus.

### *Kansen*

Naast een omschrijving van de huidige situatie in termen van het potentieel en de financiële haalbaarheid kunnen er op de verschillende locaties factoren spelen die maken dat de vraag naar de diensten van het MT in de toekomst mogelijk zal toenemen. In dit kader zullen wij deze factoren per locatie als kans benoemen. Wij zien de volgende mogelijke **kansen** voor een MT:

- Verplaatsing van eenheden of schoolbataljons naar de kazerne;
- Concrete plannen om het MT in te zetten in het kader van personele zorg;
- Komst of toename van de aanwezigheid van andere defensiegerelateerde instellingen naar de directe omgeving van de kazerne;
- Verbouwingen op de kazerne waardoor het voorzieningenniveau op de kazerne tijdelijk daalt;
- Mogelijkheid om in een bestaande behoefte te voorzien waarin door de bestaande voorzieningen nog niet in wordt voorzien.

Ook het criterium kansen zal op een schaal van 1 tot 4 gescoord worden, waarbij grotere kansen tot een hogere score leiden.

### *Risico's*

Naast een aantal mogelijke kansen voor een MT zien wij ook een aantal risico's voor de exploitatie van het MT. Deze risico's maken dat de vooraf vastgestelde vergoeding die een MT krijgt achteraf niet voldoende blijkt te zijn om de exploitatie dekkend te krijgen. Dit wil zoveel zeggen dat Defensie op voorhand niet weet wat het krijgt voor de vergoeding die het betaalt. In dit kader zien wij voor enige locatie de volgende **risico's**:

- Het uitzendschema;
- Verplaatsing van eenheden of schoolbataljons van de kazerne;
- Ontwikkeling van nieuwe voorzieningen op de kazerne;

- De mate waarin Defensie zijn wervingsdoelstellingen haalt.

De risico's zullen op een schaal van 1 tot 4 worden gescoord waarbij grotere risico's (leiden tot een lagere kansrijkheid van de locatie en derhalve) een lagere score krijgen. In de figuur hieronder zijn de scores per locatie op de hierbovengenoemde criteria weergegeven.

	Meerwaarde	Potentiële bezoekers	Voorzieningen	Kansen	Risico's
Oirschot	3	4	1	1	3
Mobiele faciliteit	1	3	4	2	3
Ermelo	3	2	3	2	2
Schaarsbergen	3	3	1	2	2
Harskamp	1	2	3	2	3
Stroe	2	3	2	2	3
Rotterdam	3	2	4	3	3
Havelte	3	2	2	1	2
Den Helder	3	4	1	1	2
Assen	3	3	2	2	2
Apeldoorn	3	2	3	2	2
Woensdrecht	3	2	2	2	4
De Peel	3	1	2	2	3
Doorn	3	2	3	1	2

Figuur B.1: Kerngegevens (potentiële) functionaliteit MT

## B.2 Criteria die ingaan op de(potentiële) financiële prestaties

In het onderzoeken van een locatie laten wij een aantal financiële kerngegevens meewegen. Het gaat om absolute en relatieve financiële prestaties van het MT, maar ook om de verhouding van deze financiële prestaties ten opzichte van de financiële prestaties van de faciliteiten op de kazerne. Wij kijken naar:

- *De omzet van het MT*: deze maatstaf zegt iets over de absolute vraag naar de producten en diensten van het MT;
- *De omzet van het MT per geleverde militair*: deze maatstaf relateert de omzet aan het aantal militairen dat op de kazerne is geleverd. Een hoge omzet per militair wijst op een relatief intensief gebruik van het MT op de locatie;
- *Het aandeel van de omzet van het MT in de totale omzet van het MT en de Pareto restaurants en messes gezamenlijk*: deze maatstaf is te omschrijven als het marktaandeel van het MT op de locatie. Een groter marktaandeel wijst op een relatief sterke(re) positie

van het MT op de locatie m.a.w. een hoog marktaandeel wijst op het feit dat het MT voor de locatie een relatief belangrijke voorziening is;

- *Het exploitatietekort per geleverde militair van het MT:* deze maatstaf zegt iets over de mate waarin het MT financiële hulp nodig heeft voor het aanbieden van zijn producten en diensten. Een MT met een groter tekort per geleverde militair is relatief duurder om in stand te houden. Wij maken bij het berekenen van deze maatstaf gebruik van het exploitatietekort geschoond voor subsidies door Defensie en doorbelastingen van het Centrale Bureau.

Bij het vaststellen van deze criteria is voor de gebruik gemaakt van de *gerealiseerde* financiële exploitatie in 2007. Om ook de potentiële locaties in financiële zin te scoren wordt ook gekeken naar:

- *De omzet van de restaurants en kantines/messes op de locatie:* deze maatstaf zegt iets over het totale marktpotentieel voor horeca-achtige voorzieningen op de locatie. Hierbij zegt het gebruik van de kantines/messes iets over het marktpotentieel voor na werktijd;
- *De omzet per militair van de restaurants en kantines/messes op de locatie:* deze maatstaf zegt iets over het relatieve gebruik van horeca-achtige faciliteiten op de locatie.

Bij het vaststellen van deze criteria is gebruik gemaakt van gegevens van Paresto over de gerealiseerde omzet van de restaurant- en kantine/messfaciliteiten op de kazernes in 2007. In de figuur hieronder zijn de scores per locatie op de hierbovengenoemde criteria weergegeven.

	Omzet MT	Omzet per militair	Exploitatiekort per militair	Marktaandeel	Omzet restaurants	Omzet kantines/messes	Omzet restaurants per militair	Omzet kantines/messes per militair
Oirschot	€ 407.775	€ 83	€ 15-	26%	€ 975.248	€ 208.621	€ 199	€ 43
Mobiele faciliteit	€ 259.851	NA	NA	100%	nvt	nvt	nvt	nvt
Ermelo	€ 189.025	€ 123	€ 95-	20%	€ 596.348	€ 139.608	€ 389	€ 91
Schaarsbergen	€ 291.648	€ 91	€ 27-	29%	€ 653.708	€ 59.305	€ 204	€ 19
Harskamp	€ 218.318	€ 175	€ 18-	21%	€ 629.104	€ 178.487	€ 503	€ 143
Stroe	€ 207.532	€ 59	€ 24-	21%	€ 728.300	€ 73.494	€ 207	€ 21
Rotterdam	€ 129.786	€ 163	€ 93-	23%	€ 429.008	€ 11.341	€ 539	€ 14
Havelte	€ 116.197	€ 60	€ 52-	20%	€ 419.186	€ 60.078	€ 216	€ 31
Den Helder	€ 81.140	€ 12	€ 14-	7%	€ 1.030.297	€ 97.767	€ 159	€ 15
Assen	nvt	nvt	nvt	nvt	€ 645.269	€ 173.108	€ 358	€ 96
Apeldoorn	nvt	nvt	nvt	nvt	€ 547.948	€ 54.985	€ 207	€ 21
Woensdrecht	nvt	nvt	nvt	nvt	€ 341.450	€ 97.405	€ 139	€ 40
De Peel	nvt	nvt	nvt	nvt	€ 295.758	NA	€ 211	NA
Doorn	nvt	nvt	nvt	nvt	NA	NA	NA	NA

*Figuur B.2: financiële kerngegevens*

## C Onderzochte locaties

Locatie	Militaire tehuisorganisatie
1 Rotterdam	AMT
2 Stroe	AMT
3 Oirschot	PMT
4 Havelte	PMT
5 Ermelo	PMT
6 Schaarsbergen	PMT
7 Harskamp	PMT
8 Den Helder	PMT
9 Apeldoorn	<i>Potentieel</i>
10 Woensdrecht	<i>Potentieel</i>
11 De Peel	<i>Potentieel</i>
12 Assen	<i>Potentieel</i>
13 Doorn	<i>Potentieel</i>
14 Mobiele faciliteit (Duitsland)	AMT