



**Ministerie van Defensie**

**Eindrapport  
Onderzoek Militaire Tehuizen**

September 2007  
Ref: ps/rdv/ktw/0372

## Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding en vraagstelling	3
1.2	Onderzoeksaanpak	3
1.3	Leeswijzer	4
2	Situatiebeschrijving	5
2.1	Historie	5
2.2	Raamovereenkomst	5
2.2.1	Inhoud	5
2.2.2	Nieuwe locaties in de raamovereenkomst	7
2.3	Beschrijving van de vraag	8
2.3.1	Startnotitie	8
2.3.2	Portfolio	8
2.3.3	Locaties	9
2.4	Beschrijving van de aanbodzijde militaire tehuizen	9
2.4.1	Portfolio	9
2.4.2	Stichting Algemene Militaire Tehuizen (SAMT)	10
2.4.3	Stichting Pro Rege	11
2.4.4	SWOT analyse militaire tehuizen	12
2.5	Beschrijving van het overige aanbod op en buiten de kazerne	12
3	Financiële positie beheerorganisaties	15
3.1	Pro Rege	15
3.1.1	Exploitatie en vermogen in historisch perspectief	15
3.1.2	Exploitatie in toekomstig perspectief	17
3.2	SAMT	19
3.2.1	Exploitatie en vermogen in historisch perspectief	19
3.2.2	Exploitatie in toekomstig perspectief	22
3.3	Samenvatting financiële positie beheerorganisaties en tehuizen	23
4	Bevindingen inzake de aansluiting van vraag en aanbod	24
4.1	Aansluiting bij het huidige portfolio	24
4.2	Aansluiting bij een uitbreiding van het portfolio	25
4.3	Omvang van de vraag	26
5	Ontwikkelingsrichtingen voor toekomst militaire tehuizen	27
5.1	Ongewijzigd beleid (nulscenario)	27
5.2	Aanpassing van de bijdrage van Defensie	28
5.3	Afstemming aanbod op de vraag	28

5.3.1	Generiek karakter raamovereenkomst	28
5.3.2	Beschikbare bijdrage afstemmen op de vraag	29
5.3.3	Behoeftte tijdens oefeningen, uitzendingen en missies	30
5.3.4	Openingstijden	30
5.4	Eén beheerorganisatie	31
5.4.1	Karakter beheerorganisaties SAMT en Pro Rege	31
5.4.2	Synergie voordelen één beheerorganisatie	32
5.5	Huisvesting	35
5.5.1	Flexibel modulaire en permanente huisvesting	35
5.6	Commissie Staal	36
5.7	Een indruk van mogelijke scenario's	38
6	Conclusies en aanbevelingen	39
6.1	Vraag naar en aanbod van militaire tehuizen	39
6.2	Financiële positie	40
6.3	Toekomst militaire tehuizen	40
6.4	Commissie Staal	41
A	Startnotitie Defensie	42
B	SWOT-analyse militaire tehuizen	58
C	Geïnterviewde personen	59
D	Overzicht ontwikkelrichtingen militaire tehuizen	60

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding en vraagstelling

Militaire tehuizen liggen in de nabijheid van de defensielocaties en vervullen een ‘huiskamerfunctie’ voor militairen. Het Ministerie van Defensie hecht belang aan de faciliteiten van de militaire tehuizen en onderschrijft de functies van de militaire tehuizen als onderdeel van de bijzondere personeelszorg die hiermee aan het personeel wordt geboden.

Momenteel zijn er twee beheerorganisaties die voor (oud)militairen een aantal militaire tehuizen beheren. Deze beheerorganisaties ontvingen tot 1 januari 2005 subsidie van Defensie. Deze subsidie is als gevolg van bezuinigingen bij Defensie vervangen door een meer zakelijke verhouding in de vorm van een raamovereenkomst waarbij de dienstverlening op hetzelfde niveau is gebleven maar de bijdrage van Defensie is verminderd. Dit heeft gevolgen gehad voor de financiële positie van de beheerorganisaties.

Deze rapportage gaat in op de functies, de financiële positie en de toekomst van de militaire tehuizen.

De rapportage gaat in op de volgende hoofdvragen:

- Schets een helder beeld van zowel de vraag- als de aanbodkant van de dienstverlening van militaire tehuisorganisaties.
- Onderzoek voor de komende 8 jaren de mogelijkheid om de gewenste functionaliteit binnen het beschikbare budget in stand te houden.

Daarnaast is in het onderzoek, voor zover in deze fase mogelijk, aandacht besteed aan de (implicaties van de) aanbevelingen van de Commissie Staal waar het gaat om het verbeteren van de zinvolle vrijetijdsbesteding in het licht van het doel van dit onderzoek. Het vormt geen aparte onderzoeksvraag.

## 1.2 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek bestond uit een combinatie van documentstudie en interviews. De documentstudie heeft betrekking gehad op de huidige en toekomstige organisatorische en financiële ontwikkelingen van de beheerorganisaties en het beleid van Defensie omtrent militaire tehuizen en vrijetijdsbesteding van militairen. Ter verdieping van de documentstudie en het toetsen van bevindingen hebben wij enkele interviews gehouden. Een overzicht van geïnterviewden is opgenomen in Bijlage C.

Voor het Onderzoek Militaire tehuizen is een begeleidingscommissie ingesteld, bestaande uit:

- Jan Willem Scheuer, Hoofddirectie Personeel Ministerie van Defensie (opdrachtgever en voorzitter);
- Eimert Hornstra, Ministerie van Defensie;
- Marcel van Houten, Ministerie van Defensie;
- Bert Jansen, Directeur beheerorganisatie SAMT;

- Cor Louwerse, Directeur beheerorganisatie Pro Rege.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode mei-juli 2007.

### **1.3 Leeswijzer**

Hoofdstuk 2 beschrijft de huidige situatie rond de militaire tehuizen. Hoofdstuk 3 gaat in op de financiële positie van de beheerorganisaties. De bevindingen inzake de aansluiting van vraag en aanbod worden beschreven in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 benoemen en kwantificeren we de belangrijkste kosten en opbrengsten die optreden bij een aantal mogelijke ontwikkelingsrichtingen. Ten slotte trekken wij in het laatste hoofdstuk de belangrijkste conclusies.

## 2 Situatiebeschrijving

### 2.1 Historie

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 zo’n 60 militaire tehuizen in Nederland, maar dat aantal is in de loop der jaren aanzienlijk gedaald naar 7 militaire tehuizen (en 10 preferentie locaties) als gevolg van onder andere de volgende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals:

- De verbeterde veiligheidssituatie in Nederland;
- De afschaffing van de opkomstplicht;
- Diverse bezuinigingen van het Ministerie van Defensie.

Momenteel zijn er twee beheerorganisaties die voor (oud)militairen een aantal militaire tehuizen beheren, SAMT en Pro Rege. Vanaf de tweede helft van 2004 zijn diverse gesprekken gevoerd tussen de militaire tehuisorganisaties en Defensie over het tot stand brengen van een meer zakelijke relatie tussen Defensie en de militaire tehuisorganisaties. De Staatssecretaris bleek daarbij een groot voorstander te zijn van een nauwere samenwerking tussen de exploiterende organisaties KNMB Pro Rege en SAMT. KNMB Pro Rege en SAMT hebben destijds het initiatief genomen tot de oprichting van en vertegenwoordiging door de Stichting Federatie Militaire Tehuis Organisaties (FMTO), geformaliseerd op 13 juni 2005 bestaande uit de twee zelfstandige organisaties Pro Rege en SAMT. Vóór de oprichting van deze stichting werkten de beheerorganisaties samen middels het Koepel Organisatie Militaire Tehuizen (KOMT).

De rechtspersoon FMTO treedt op als (juridische) partner richting Defensie. Het bestuur van FMTO bestaat uit bestuursvertegenwoordigers van de beheerorganisaties SAMT en Pro Rege met een gelijke verhouding (50/50). Het voorzitterschap rouleert jaarlijks tussen beide stichtingen. Het uitvoerende orgaan van het FMTO bestaat uit de directeuren van SAMT en Pro Rege.

De organisaties van de militaire tehuizen ontvingen tot 1 januari 2005 subsidie van Defensie. Deze subsidie is als gevolg van bezuinigingen bij Defensie vervangen door een meer zakelijke verhouding in de vorm van een raamovereenkomst waarbij Defensie op zogenaamde preferente locaties ruimte huurt bij de FMTO. Op 16 juni 2005 heeft de FMTO met de Staat der Nederlanden, vertegenwoordigd door de Staatssecretaris van Defensie, de raamovereenkomst ten behoeve van de huur van militaire tehuizen gesloten.

### 2.2 Raamovereenkomst

#### 2.2.1 Inhoud

De raamovereenkomst wordt aangemerkt als een huurovereenkomst tussen de Staat der Nederlanden (huurder) en de FMTO (verhuurder) voor de periode van 1 januari 2005 tot en met 31 december 2007. Tijdens deze periode verzorgt de verhuurder op preferente locaties een aantal functies

(huiskamerfunctie, functie van geleide vrijetijdsbesteding, ontmoetingsfunctie, restauratieve functie en vormingsfunctie) ten behoeve van defensiepersoneel.

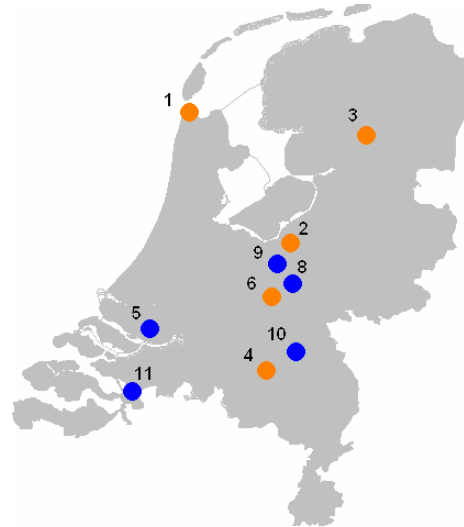
De openingstijden van de preferente locaties worden in overleg tussen de lokale vertegenwoordigers vastgesteld. Deze openingstijden moeten zorgen voor een onbelemmerde uitoefening van de genoemde functies over de dag- en avonduren. Op zaterdag, zondagen en algemeen erkende feestdagen is een beperkte opening dan wel sluiting mogelijk.

Jaarlijks, of zoveel meer wenselijk is, vindt Coördinatieoverleg Militaire Tehuizen plaats tussen vertegenwoordigers van huurder en verhuurder. Tevens vindt er periodiek, minimaal eens per jaar, overleg plaats op lokaal niveau.

De huurprijs is berekend op basis van het aantal vierkante meters (m<sup>2</sup>) per locatie.

De raamovereenkomst heeft betrekking op de volgende (preferente) locaties:

<i>Locatie</i>	
1	Den Helder (PMT)
2	Ermelo (PMT)
3	Havelte (PMT)
4	Oirschot (PMT)
5	Rotterdam (AMT)
6	Schaarsbergen (PMT)
7	Duitsland <sup>1</sup>
8	Stroe (AMT)
9	Apeldoorn (AMT)
10	De Peel (AMT)
11	Woensdrecht (AMT)



De preferente locaties zijn locaties die zijn aangewezen op basis van de volgende criteria:

- De locatie is een opleidingscentrum;
- Op de locatie zijn relatief veel jonge militairen werkzaam;
- Op de locatie zijn onvoldoende ontspanningsmogelijkheden vanwege de ligging;
- Een combinatie van deze criteria.

<sup>1</sup> Dit betreft geen militair tehuis, maar een mobiele voorziening voor oefeningen en schietseries.

De militaire tehuizen in Apeldoorn, De Peel en Woensdrecht zijn nog niet operationeel. Hierop gaan we in de volgende paragraaf in.

### **2.2.2 Nieuwe locaties in de raamovereenkomst**

De militaire tehuisorganisaties staan als stichtingen organisatorisch buiten de Defensie organisatie. De reguliere (financiële) relatie met de militaire tehuizen valt binnen Defensie onder de bijzondere personeelszorg en wordt daarmee verzorgd door de Hoofddirectie Personeel (HDP).

Als het gaat om de realisatie van nieuwe locaties bestaat er een belangrijke relatie met de Commandant der Strijdkrachten (CDS) en met name de eenheid Vastgoed. Daarbij gaat het om een toets op financiële haalbaarheid en op mogelijkheden van inpassing in de ruimtelijke ordening van de kazerne, eventueel in bestaande of te renoveren gebouwen. Dit proces start met het indienen van een appreciatievoorstel<sup>2</sup>. Bij het proces van goedkeuring hiervan blijkt in de praktijk naast HDP ook de kazernecommandant nog een rol van betekenis te spelen. Nadat dit voorstel is goedgekeurd kan CDS opdracht geven voor realisatie van de nieuwe locaties.

In de raamovereenkomst zijn de locaties Apeldoorn, De Peel en Woensdrecht opgenomen als preferente locaties per 1 januari 2007. Deze locaties zijn op dit moment nog niet operationeel. Voor deze locaties zijn bovendien nog geen appreciatievoorstellen ingediend, een en ander mede als gevolg van een structuurwijziging die binnen Defensie heeft plaats gevonden. Door CDS wordt aangegeven dat de financiering van de nieuwe locaties een belangrijk haalbaarheidselement vormt in het appreciatievoorstel. Bovendien wordt aangegeven dat de druk op het investeringsbudget van Defensie groot is en dat de kans op financiering van nieuwe militaire tehuizen vanuit dit budget als marginaal kan worden beschouwd. Algemeen wordt de financiering binnen CDS als verantwoordelijkheid van de militaire tehuisorganisaties gezien.

Inzake de organisatorische relatie met Defensie en behoeftestelling kunnen dan ook vier belangrijke constatering worden gedaan:

- De aandacht voor en bekendheid met de militaire tehuizen is binnen CDS beperkt. Daarnaast is van belang dat ook de kazernecommandant, naast de HDP, in de praktijk een rol kan spelen bij de beoordeling van het appreciatievoorstel en daarmee bij de behoeftestelling voor militaire tehuizen. De positie van de militaire tehuisorganisaties met betrekking tot de realisatie van nieuwe locaties die zijn overeengekomen in de raamovereenkomst kan dan ook als diffuus worden beschouwd;
- De behoeftestelling voor nieuwe locaties vanuit HDP in de vorm van de raamovereenkomst heeft geen vervolg gekregen bij de overige relevante onderdelen van de Defensie organisatie;
- De raamovereenkomst voor de nieuwe locaties is afgesloten voordat een toets op haalbaarheid is uitgevoerd;
- Er is geen duidelijkheid binnen Defensie omtrent het besluitvormingsproces rond de behoeftestelling.

---

<sup>2</sup> Deze fase in het proces van de realisatie van een nieuw militair tehuis voorziet in een toets op de (financiële) haalbaarheid van de locaties waarvoor een behoefte is gesteld.



De militaire tehuisorganisatie SAMT heeft hiervan nadelige gevolgen ondervonden, aangezien op basis van verwachtingen uit de raamovereenkomst in bepaalde mate rekening is gehouden met een personele bezetting die is toegesneden op een situatie inclusief nieuwe locaties. Om dit te voorkomen zou behoeftstelling in de vorm van de raamovereenkomst moeten worden vastgesteld nadat appreciatievoorstellen zijn goedgekeurd.

## **2.3 Beschrijving van de vraag**

### **2.3.1 Startnotitie**

Het Ministerie van Defensie heeft de behoefte van Defensie onderzocht op het gebied van militaire tehuizen. Dit heeft geresulteerd in de Startnotitie Behoeft Defensie Militaire Tehuizen (zie bijlage A). Uit de startnotitie blijkt dat alle operationele commando's de functie die de tehuizen vervullen in het kader van de bijzondere personeelszorg met levensbeschouwelijke inslag onderschrijven. De toegevoegde waarde van een militair tehuis wordt gekenmerkt door de volgende elementen:

- Het bieden van een andere omgeving (de huiskamer);
- De activiteiten op basis van een geloofsovertuiging dan wel levensbeschouwing;
- De rol in het kader van de gedragscode en de signaleringsfuncties.

### **2.3.2 Portfolio**

De operationele commando's geven aan dat de reguliere producten en diensten van de militaire tehuizen voorzien in een behoefte. Daarnaast kunnen de tehuizen een belangrijke(re) taak krijgen bij het invullen van de vrije tijd van (jonge) militairen. In de startnotitie wordt opgemerkt dat door een eigentijds programma aan te bieden jonge militairen professioneler begeleid kunnen worden in hun vrijetijdsbesteding. Daarnaast zou ook kunnen worden gedacht aan het gebruik van het militair tehuis voor:

- Het inrichten van stilteruimtes;
- Het opzetten van vormen van studiebegeleiding op locatie;
- Het organiseren van cursussen en trainingen binnen de muren van het MT;
- Het bieden van een basis voor hobbyclubs (foto, computer, toneel, muziek).

Ook wordt een grotere rol toegekend aan militaire tehuizen voor de organisatie van thuisfront en/of contactdagen en als ontvangstgelegenheid voor familie van militairen.

Op basis van de inventarisatie door Defensie is het op een aantal locaties lastig om een helder onderscheid te maken in de reguliere voorzieningen zoals enerzijds aangeboden door Paresto en de O&O-organisatie en anderzijds datgene dat door de militaire tehuizen wordt geboden.

### 2.3.3 Locaties

Momenteel zijn er 7 militaire tehuizen op preferente locaties operationeel in Nederland en is er één voorziening in Duitsland voor oefeningen en schietseries. Volgens de notitie van Defensie is de keuze van de preferente locaties, zoals opgenomen in de raamovereenkomst, nog steeds valide. Wel blijkt er, op basis van de bestaande criteria uit de raamovereenkomst, vraag te zijn naar een nieuw te vestigen militair tehuis in Doorn. Hieronder is een overzicht opgenomen met de huidige en door Defensie gewenste locaties.

<i>Locatie</i>		<i>Status</i>	<i>Binnen/buiten kazerne</i>
1	Den Helder (PMT)	Bestaand	Buiten
2	Ermelo (PMT)	Bestaand	Buiten
3	Havelte (PMT)	Bestaand	Buiten
4	Oirschot (PMT)	Bestaand	Buiten
5	Rotterdam (AMT)	Bestaand	Binnen
6	Schaarsbergen (PMT)	Bestaand	Buiten
7	Duitsland (AMT/PMT)	Bestaand (mobiel)	Bij oefeningen en schietseries
8	Stroe (AMT)	Bestaand	Buiten
9	Apeldoorn (AMT)	In planning	Binnen
10	De Peel (AMT)	In planning	Binnen
11	Woensdrecht (AMT)	In planning	Binnen
12	Doorn*	Niet gepland	Buiten

\* = Genoemd als mogelijke locatie in de startnotitie van Defensie

De operationele commando's zien mogelijkheden voor vernieuwingen als het gaat om de zinvolle vrijetijdsbesteding, zoals extra diensten op het gebied van studie en hobby en op het gebied van familie/thuisfront-activiteiten. De voornaamste bestaansredenen blijven echter de huiskamerfunctie en ontmoetingsfunctie in combinatie met de vormingsfunctie (in de breedste zin van het woord).

Voor de toekomst heeft Defensie als beleidslijn neergezet dat nieuwe militaire tehuizen als flexibel/modulair concept binnen het kazerneterrein van de desbetreffende locatie wordt geplaatst of worden ingepast in bestaande gebouwen. Daarbij zorgt Defensie voor het grondwerk, de aanleg van de nutsvoorzieningen en de kosten van een eventuele verplaatsing.

## 2.4 Beschrijving van de aanbodzijde militaire tehuizen

### 2.4.1 Portfolio

De militaire tehuisorganisaties Stichting Algemene Militaire Tehuizen (SAMT) en Stichting Pro Rege willen militairen en andere betrokkenen bij de krijgsmacht, die voor kortere of langere tijd van huis zijn een thuisgevoel bieden. Om dit thuisgevoel te kunnen bieden exploiteren de organisaties op of zo

dicht mogelijk bij de kazernes militaire tehuizen en proberen ook bij oefeningen en uitzendingen tehuisfaciliteiten te bieden. Daarnaast zijn de militaire tehuizen opgezet om het contact tussen defensiepersoneel en de binnen de krijgsmacht werkzame geestelijke verzorgers en hulpverleners te faciliteren.

In de raamovereenkomst worden de volgende functies genoemd:

*Huiskamerfunctie:* het creëren van een ‘huiskamersfeer’ waarin Defensiepersoneel dat niet in de gelegenheid is aan het einde van de werktijd naar huis te gaan dan wel Defensiepersoneel dat tijdens werktijd rustpauzes geniet, zich ‘thuis’ kan voelen.

*Ontmoetingsfunctie:* het bieden van gelegenheid, zo mogelijk buiten de directe invloedssferen van het desbetreffende defensieonderdeel, waar Defensiepersoneel elkaar kan ontmoeten, met elkaar kan spreken en overleggen, over alle (defensie) zaken, terwijl men zich toch vrij voelt omdat men zich buiten de kazernepoort bevindt.

*Restauratieve Functie:* het aanbieden van restaurant- en kantinediensten onder de uitdrukkelijke voorwaarde dat consumpties niet verplicht zijn.

*Vormingsfunctie:* het aanbieden van mogelijkheden waarbij Defensiepersoneel en geestelijke verzorgers dan wel andere zorg- en/of hulpverleners anoniem met elkaar kunnen praten. Daarnaast is de vormingsfunctie ook signalerend: zowel door het tegengaan van ongewenst gedrag als door het in contact brengen met de zorg- en/of hulpverleners van Defensie ingeval van geconstateerde problemen van dan wel onder (groepen) Defensiepersoneel.

Als laatste wordt in de raamovereenkomst nog de functie van *Geleide Vrijtijdsbesteding* genoemd: het aanbieden van een per locatie af te stemmen pakket van ontspannings-, studie- en vormingsmogelijkheden. In de huidige situatie wordt niet voorzien in begeleiding van militairen bij de deze activiteiten, aangezien hiervoor geen personele capaciteit beschikbaar is. Deze functie valt met andere woorden niet onder het huidige aanbod.

#### **2.4.2 Stichting Algemene Militaire Tehuizen (SAMT)**

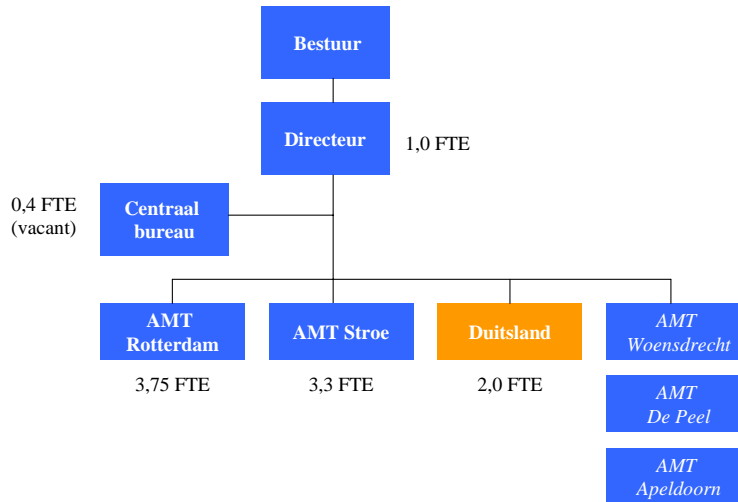
De Stichting Algemene Militaire Tehuizen (SAMT) is een organisatie met een algemeen karakter en is opgericht door de Stichting Humanistisch Thuisfront en de Stichting Nationaal Katholiek Thuisfront. Tot 1993 bestonden er protestantse, humanistische en katholieke beheerorganisaties. De humanistische en katholieke beheerorganisaties hebben echter een aantal tehuizen moeten sluiten. Uit een onderzoek van de Maatschappelijke Raad voor de Krijgsmacht in 1993 bleek er wel behoefte te zijn aan militaire tehuizen en daarom is op 28 december 1993 SAMT opgericht om in de behoefte te voorzien en een aantal overgebleven (van oorsprong humanistische en katholieke) militaire tehuizen te beheren.

SAMT heeft zich (statutair) ten doel gesteld om te voorzien in de behoefte bij militairen (en anderen gelieerd aan Defensie) aan een ontmoetingsplaats en al dan niet in samenhang daarmee het voorzien in (sociale) zorg en alles wat daarmee (rechtstreeks of zijdelings) verband houdt.

SAMT tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door 1) Het inrichten, bevorderen en instandhouden van militaire tehuizen en 2) Het scheppen en bevorderen van mogelijkheden voor

contact met hulpverleners en binnen de krijgsmacht werkzame geestelijke verzorgers van iedere religie, religieuze stroming of levensbeschouwing.

SAMT is als volgt opgebouwd:



Figuur 1: Organogram Stichting Algemene Militaire Tehuizen

Het Centraal bureau voert niet alleen werkzaamheden uit voor SAMT, maar ook voor de FMTO. De genoemde FTE zijn vaste medewerkers, oproepkrachten zijn niet opgenomen in bovenstaand figuur.

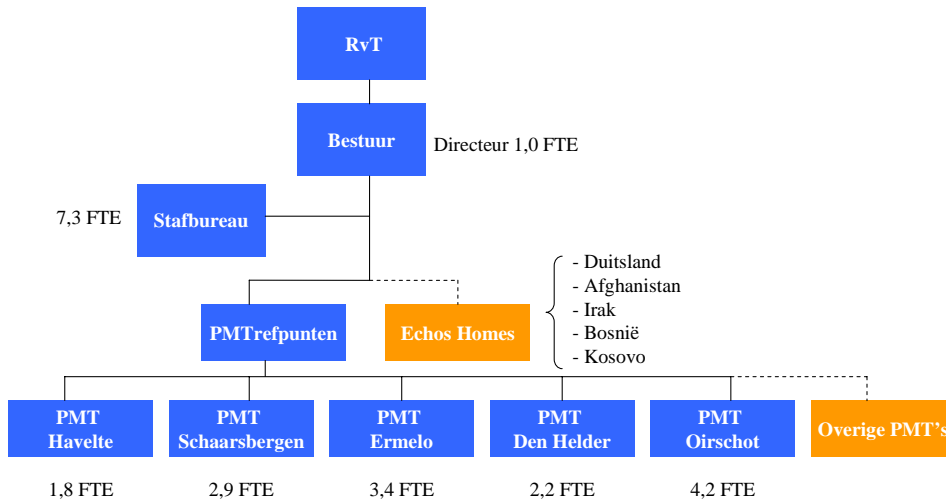
### 2.4.3 Stichting Pro Rege

De stichting Pro Rege is een organisatie met een maatschappelijke missie zonder winstoogmerk en met een protestants christelijke signatuur. De stichting is per 29 december 2006 een voortzetting van het militair tehuiswerk dat sinds oktober 1874 werd verricht door KNMB Pro Rege en sinds februari 1996 werd verricht door de Stichting ECHOS. Vanaf 1 januari 2007 is de doelstelling van KNMB Pro Rege militair tehuiswerk in Nederland (PMTrefpunten) en in het buitenland (PMTrefpunten in Duitsland en de ECHOS Homes) te ondersteunen. Zij werft daartoe middelen bij particulieren (ongeveer 38.000 leden/donateurs) en kerken.

Pro Rege heeft een driedelige missie: 1) Het bieden van steun aan militairen in binnen- en buitenland, 2) Het realiseren van een uit-en thuisbasis voor militairen in hun vrije tijd en 3) Het stimuleren van contacten tussen militairen en burgers.<sup>3</sup>

De Stichting Pro Rege is als volgt opgebouwd (de in het oranje aangeven onderdelen vallen buiten de scope van dit onderzoek). De genoemde FTE zijn vaste medewerkers, oproepkrachten zijn niet opgenomen.

<sup>3</sup> Uit: Dubbel Focus 2007-2010



Figuur 2: Organogram Stichting Pro Rege

Het stafbureau voert niet alleen werkzaamheden uit voor de stichting Pro Rege, maar ook voor de FMTO, CMC BV (zie onder), KNMB Pro Rege en de Echos International.

Pro Rege heeft voor commerciële en niet-militaire activiteiten een aparte BV opgericht, de Christelijke Multifunctionele Centra BV (CMC BV). In de CMC BV zijn de commerciële en niet-militaire activiteiten ondergebracht die buiten de reguliere openingstijden in en vanuit de militaire tehuizen worden verricht op vrijdagavond en zaterdag.

Stichting Pro Rege is aandeelhouder, het bestuur van Stichting Pro Rege vormt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). De opbrengsten van CMC BV komen volledig ten goede aan het militair tehuiswerk van Stichting Pro Rege. Jaarlijks wordt de hoogte van de dividenduitkering aan de aandeelhouder (Stichting Pro Rege) vastgesteld door de AvA.

#### 2.4.4 SWOT analyse militaire tehuizen

Tijdens het onderzoek is in een workshop met de begeleidingsgroep een SWOT analyse uitgevoerd voor de militaire tehuizen. De belangrijkste uitkomsten hiervan zijn verwerkt in deze rapportage. Voor een overzicht van de uitwerking verwijzen we u naar bijlage B.

### 2.5 Beschrijving van het overige aanbod op en buiten de kazerne

#### Voorzieningen op de kazerne

Een militair tehuis bevindt zich over het algemeen op een locatie vlak buiten de poort en in een enkel geval op een terrein binnen de poort (Rotterdam). Hierdoor kan een militair tehuis gezien worden als een 'vrijplaats' voor de militairen. Zij kunnen gebruik maken van de faciliteiten en functies die los staan van de Defensie-organisatie. Op de kazerne zelf zijn echter ook voorzieningen aanwezig. Op een aantal aspecten kan, afhankelijk van de locatie, hierin een overlap worden geconstateerd met de bestaande functies van de militaire tehuizen, zoals:

- Op de kazerne is een restauratieve voorziening aanwezig en een bar;

De restauratieve voorziening op de kazerne wordt geëxploiteerd door Paresto. Het agentschap Paresto beheert en verzorgt de catering op alle Nederlandse defensielocaties in binnen- en buitenland. Het is een zelfstandige eenheid binnen het Ministerie van Defensie die deel uit maakt van het Commando DienstenCentra. De bedrijfsrestaurants (ontbijt, lunch en diner), kantines, bars, messes en winkels worden dagelijks bemand door Paresto;

Door de militaire tehuisorganisaties worden deze diensten op dit moment als complementair beschouwd. Paresto bevindt zich echter momenteel in een commercialiseringslag om de concurrentie met de markt aan te kunnen en wordt in 2008 opnieuw hiermee vergeleken en zal zich naar verwachting in lijn daarmee stevig positioneren om militairen aan te trekken. Een en ander vormt, zeker indien er door Defensie specifieke 'preferred supplier' afspraken worden gemaakt met Paresto, naar onze mening een verdere ontwikkeling van complementariteit naar concurrentie;

- De (ontwikkeling van) voorzieningen op en rond de verblijfsruimten van de militairen;

In de afgelopen jaren zijn de voorzieningen rond de verblijfsruimten van de militairen sterk verbeterd. Hierin kan men een trend richting een volwaardige woonvoorziening ontdekken, zoals vergelijkbaar met een universitaire campus. Er worden in dat kader voorzieningen geboden zoals gemeenschappelijke verblijfsruimten, een keukenblok, Internet, TV en DVD, 'gaming', etc. Hiermee raakt men aan de huiskamerfunctie van de militaire tehuizen;

De ontwikkeling van individuele voorzieningen op de kazerne vormen een bedreiging voor de militaire tehuisorganisaties. Naar mate de voorzieningen op en rond de verblijfsruimten uitgebreider zijn zal het bezoekersaantal en daarmee de omzet naar verwachting dalen;

- Beschikbaarheid studieruimte;

Daarnaast is in de startnotitie, waarin de vraagzijde is beschreven, op onderdelen de mogelijkheid van het beschikbaar stellen van studieruimten door militaire tehuizen genoemd. Het gaat dan om studie van militairen, meest in eigen tijd, ter voorbereiding op hun terugkeer naar de burgermaatschappij. Het Ministerie van Defensie beschikt voor haar onderdelen landmacht, luchtmacht, marine en marechaussee echter over een aantal grote opleidingsinstituten, zoals het Opleidings- en Trainingscommando (OTCo). Ook in de verblijfsruimten van de militairen en thuis zullen mogelijkheden zijn voor (zelf-)studie. De behoefte zal per locatie verschillen.

#### *Voorzieningen buiten de kazerne*

Ook buiten de kazerne zijn, wederom afhankelijk van de locatie, vergelijkbare voorzieningen aanwezig. Daarbij valt te denken aan de lokale horeca en supermarkten. Gezien de speciale juridische status van de militaire tehuisorganisaties als stichting, waarbij onder andere een vrijstelling geldt van BTW verplichtingen (Wet op de Omzetbelasting, vrijstelling BTW voor prestaties van sociale aard), is concurrentie met deze markt door het aanbieden van diensten aan burgers en bedrijven, die geen relatie met Defensie hebben, aan beperkingen verbonden. Aan de bijzondere status zijn namelijk privileges verbonden, die oneerlijke concurrentie tot gevolg kunnen hebben.

### *Uniciteit*

De voorzieningen van de militaire tehuizen bestaan gelet op het voorgaande voor een zeer groot deel naast vergelijkbare voorzieningen die op en buiten de kazerne worden geboden. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de signaleringsfunctie. De uniciteit van de militaire tehuizen zit hem op het niveau van de *voorzieningen* in:

- Het aanbieden van ruimte voor de geestelijke verzorging. De omvang hiervan is beperkt, het gaat hier als voorbeeld om zo'n 20 uren per maand in het militair tehuis Schaarsbergen.

Voor het overige bevindt de uniciteit van de militaire tehuizen zich vooral op het niveau van het *karakter*. De militaire tehuizen zijn uniek vanwege hun historische achtergrond en kunnen daarnaast een unieke plek bieden voor veteranen, thuisfrontcomités en voor militairen om buiten de militaire hiërarchie samen te zijn.

### 3 Financiële positie beheerorganisaties

#### 3.1 Pro Rege

##### 3.1.1 Exploitatie en vermogen in historisch perspectief

###### *Historisch overzicht baten en lasten*

Hieronder is een tabel opgenomen waarin de baten en lasten van de organisatie KNMB Pro Rege over de afgelopen vier jaren zijn opgenomen. In de cijfers zijn opgenomen de 5 preferente locaties in Nederland en de overige locaties zoals Harskamp, Bergen Hohne en Mönchengladbach:

<b>Meerjarig exploitatieoverzicht K.N.M.B. Pro Rege</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Omzet	€2.172.183	€1.862.650	€1.707.333	€2.069.954
Kosten buffetgoederen	€792.829	€673.407	€631.424	€854.820
<b>Bruto omzetresultaat</b>	<b>€1.379.354</b>	<b>€1.189.243</b>	<b>€1.075.909</b>	<b>€1.215.134</b>
Subsidie Ministerie van Defensie	€480.000	€504.000	€285.000	€284.000
Ontvangen contributies en giften	€645.000	€610.000	€372.000	€389.000
Overig	€264.616	€300.062	€201.928	€193.817
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>€1.389.616</b>	<b>€1.414.062</b>	<b>€858.928</b>	<b>€866.817</b>
<b>Netto bedrijfsopbrengsten</b>	<b>€2.768.970</b>	<b>€2.603.305</b>	<b>€1.934.837</b>	<b>€2.081.951</b>
Huisvesting en andere externe kosten	€944.481	€779.055	€779.877	€857.156
Lonen en salarissen	€1.354.088	€1.292.655	€1.169.434	€1.308.535
Sociale kosten	€492.434	€418.626	€273.612	€184.077
Afschrijvingen materiële vaste activa	€403.215	€302.369	€235.400	€221.517
Overige bedrijfskosten	€173.352	€174.418	€138.029	€111.297
Doorberekende kosten	-€44.597	-€107.520	-€129.852	-€172.744
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>€3.322.973</b>	<b>€2.859.603</b>	<b>€2.466.500</b>	<b>€2.509.838</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor bijzondere baten en lasten</b>	<b>-€554.003</b>	<b>-€256.298</b>	<b>-€531.663</b>	<b>-€427.887</b>
Saldo bijzondere baten en lasten	-€442.526	€1.350.593	€863.947	€44.500
Saldo financiële baten en lasten	€16.302	€14.307	€13.441	€17.049
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-€980.227</b>	<b>€1.108.602</b>	<b>€345.725</b>	<b>-€366.338</b>

*Figuur 3: Exploitatieoverzicht Pro Rege 2003-2006*

Uit het overzicht blijkt dat de afgelopen vier jaren een negatief resultaat is behaald voor de structurele baten en lasten. Door bijzondere baten en lasten is het resultaat over de afgelopen vier jaren gemiddeld ongeveer neutraal. De bijzondere baten en lasten hebben met andere woorden gezorgd voor compensatie. Voorbeelden hiervan zijn boekwinst op 't Harde ad EUR 690.000 (2004) en Vrijval obligo's ad EUR 615.000 (2005). Het uitblijven van een positief saldo van incidentele 'meevallers', zoals in 2006, leidt dan ook onmiddellijk tot een verlies. Pro Rege heeft geen structurele kostendekkende exploitatie voor de militaire tehuizen die als preferente locaties zijn aangemerkt in de raamovereenkomst. Het gaat gemiddeld over de afgelopen 4 jaren om een verlies van ca. EUR 450.000 voor de militaire tehuizen van Pro Rege.



Belangrijke verklarende factoren hiervoor zijn vanuit de opbrengsten zijde de trend van teruglopende subsidie van het Ministerie van Defensie en teruglopende contributies en giften. De opbrengsten op deze twee posten waren in 2006 ca. EUR 450.000<sup>4</sup> lager dan in 2003.

Aan de kostenzijde is belangrijk dat een reorganisatie is doorgevoerd. Deze heeft geleid tot lagere lonen en salarissen. De kosten op deze post waren in 2006 ca. EUR 175.000 lager dan in 2003. Dit heeft in de afgelopen jaren echter slechts gedeeltelijk voor een voordeel gezorgd, aangezien aan sociale verplichtingen moest worden voldaan.

### Historisch overzicht vermogenspositie

Meerjarig overzicht vermogenspositie	31-12-2003	31-12-2004	31-12-2005	31-12-2006
<b>Activa</b>				
<b>Vaste activa</b>				
<i>Materiële vaste activa:</i>				
Bedrijfsgebouwen- en terreinen	€ 2.394.822	€ 2.072.070	€ 1.691.018	€ 1.559.900
Andere vaste bedrijfsmiddelen	€ 395.254	€ 334.751	€ 414.466	€ 580.763
<i>Subtotaal</i>	€ 2.790.076	€ 2.406.821	€ 2.105.484	€ 2.140.663
<b>Viottende activa</b>				
Voorraden	€ 79.229	€ 74.230	€ 74.427	€ 80.257
Vorderingen	€ 247.195	€ 83.767	€ 187.567	€ 209.005
Liquide middelen	€ 1.340.942	€ 1.994.830	€ 1.838.995	€ 1.404.937
<i>Subtotaal</i>	€ 1.667.366	€ 2.152.827	€ 2.100.989	€ 1.694.199
<b>Totaal activa</b>	<b>€ 4.457.442</b>	<b>€ 4.559.648</b>	<b>€ 4.206.473</b>	<b>€ 3.834.862</b>
<b>Passiva</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	€ 1.922.342	€ 3.030.944	€ 3.289.091	€ 2.935.890
Bestemmingsreserve investeringsfonds	€ 0	€ 0	€ 87.578	€ 74.441
<b>Voorzieningen</b>				
Voorziening sociaal plan	€ 717.103	€ 146.672	€ 115.349	€ 48.606
Voorziening pensioenen	€ 167.571	€ 121.450	€ 100.503	€ 78.653
Egalisatie groot onderhoud	€ 179.544	€ 197.158	€ 239.210	€ 204.655
<b>Langlopende schulden</b>				
Obligo gebouwen	€ 649.940	€ 615.205	€ 0	€ 0
Leningen o/g	€ 167.086	€ 148.753	€ 128.058	€ 109.726
<b>Kortlopende schulden</b>				
Overige schulden en overlopende passiva	€ 653.856	€ 299.466	€ 246.684	€ 382.891
<b>Totaal passiva</b>	<b>€ 4.457.442</b>	<b>€ 4.559.648</b>	<b>€ 4.206.473</b>	<b>€ 3.834.862</b>

Figuur 4: Meerjarenoverzicht vermogenspositie Pro Rege 2003-2006

Uit het overzicht is af te lezen dat het eigen vermogen van Pro Rege in de afgelopen drie jaren, ondanks een structureel exploitatietekort, redelijk stabiel is gebleven. De vermogenspositie van Pro Rege heeft per eind 2006 voorts de volgende kenmerken:

- *Middellange termijn*

De solvabiliteitsratio wordt berekend als verhouding tussen de verschillende vermogenscomponenten. Hierbij gaat het erom inzicht te krijgen in de mate waarin de organisatie in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen. Een methode hiervoor is het bekijken in hoeverre het in de activa

<sup>4</sup> Dit bedrag is gelijk aan het in de alinea daarvoor genoemde bedrag. Dit berust op toeval.

geïnvesteerde vermogen door het eigen vermogen kan worden gefinancierd. Met andere woorden, in hoeverre is de organisatie in staat om verschaffers van het vreemde vermogen in geval van liquidatie te betalen.

Afhankelijk van de directe opbrengstwaarde van de activa ligt de minimumnorm van de waarde tussen de 0,25 en 0,50.

De solvabiliteitsratio bedraagt voor Pro Rege ca. 0,8. Op basis van de genoemde norm kan worden geconcludeerd dat Pro Rege over een gezonde solvabiliteit beschikt.

- *Korte termijn*

Current ratio is een kengetal om de financiële toestand en meer specifiek de liquiditeit van een organisatie te meten. Het geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa kunnen worden betaald. Een gezonde waarde voor dit kengetal ligt boven de 1, mits geen sprake is van aanzienlijke incurante voorraad en/of dubieuze debiteuren. Algemeen geldt daarom een waarde tussen de 1,5 en 2 als gezond, afhankelijk van de onderneming, aangezien alleen dan aan schuldeisers tegemoet gekomen kan worden.

De current ratio bedraagt voor Pro Rege ca. 4,4. Op basis van de genoemde norm kan worden geconcludeerd dat Pro Rege over een gezonde liquiditeit beschikt.

### 3.1.2 Exploitatie in toekomstig perspectief

Hieronder is het toekomstig (2007-2016) overzicht van de baten en lasten van Pro Rege opgenomen. Het overzicht is opgesteld op basis van de door Pro Rege aangeleverde cijfers 2007-2011. In overleg met Pro Rege zijn de cijfers vanaf 2012 geëxtrapoleerd. De prognoses zijn gebaseerd op aannames en kennis zoals deze in de huidige situatie bekend zijn. Dit geldt als kanttekening bij de relatief lange termijn waarvoor de prognoses zijn afgegeven.

Meerjaren exploitatieoverzicht Pro Rege	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Omzet	€ 1.092.000	€ 1.146.600	€ 1.203.930	€ 1.264.127	€ 1.327.333	€ 1.393.700	€ 1.463.385	€ 1.536.554	€ 1.613.382	€ 1.694.051
Kosten buffetgoederen	€ 408.080	€ 420.322	€ 432.932	€ 445.920	€ 459.298	€ 473.077	€ 487.269	€ 501.887	€ 516.944	€ 532.452
<b>Bruto omzetresultaat</b>	<b>€ 683.920</b>	<b>€ 726.278</b>	<b>€ 770.998</b>	<b>€ 818.207</b>	<b>€ 868.035</b>	<b>€ 920.623</b>	<b>€ 976.115</b>	<b>€ 1.034.667</b>	<b>€ 1.096.438</b>	<b>€ 1.161.598</b>
Bijdrage Ministerie van Defensie	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000
Ontvangen contributies en giften	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000
Overig	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>€ 411.000</b>	<b>€ 411.000</b>	<b>€ 411.000</b>	<b>€ 411.000</b>	<b>€ 411.000</b>	<b>€ 411.000</b>	<b>€ 411.000</b>	<b>€ 411.000</b>	<b>€ 411.000</b>	<b>€ 411.000</b>
<b>Netto bedrijfsopbrengsten</b>	<b>€ 1.094.920</b>	<b>€ 1.137.278</b>	<b>€ 1.181.998</b>	<b>€ 1.229.207</b>	<b>€ 1.279.035</b>	<b>€ 1.331.623</b>	<b>€ 1.387.115</b>	<b>€ 1.445.667</b>	<b>€ 1.507.438</b>	<b>€ 1.572.598</b>
Huisvesting en andere externe kosten	€ 202.465	€ 208.152	€ 214.035	€ 220.122	€ 226.420	€ 232.203	€ 238.191	€ 244.179	€ 250.167	€ 256.155
Lonen en salarissen	€ 552.285	€ 566.092	€ 580.244	€ 594.750	€ 609.619	€ 623.596	€ 637.928	€ 652.261	€ 666.594	€ 680.926
Externe kosten	€ 78.000	€ 79.724	€ 81.490	€ 83.301	€ 85.156	€ 86.901	€ 88.690	€ 90.479	€ 92.268	€ 94.057
Afschrijvingen materiële vaste activa	€ 131.998	€ 188.505	€ 188.505	€ 188.505	€ 188.505	€ 188.505	€ 188.505	€ 188.505	€ 188.505	€ 188.505
Overige bedrijfskosten	€ 21.360	€ 21.787	€ 22.223	€ 22.667	€ 23.121	€ 23.552	€ 23.992	€ 24.433	€ 24.873	€ 25.313
Doorberekende kosten (bedrijfsbureau)	€ 109.200	€ 114.660	€ 120.393	€ 126.413	€ 132.733	€ 139.370	€ 146.338	€ 153.655	€ 161.338	€ 169.405
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>€ 1.095.308</b>	<b>€ 1.178.920</b>	<b>€ 1.206.890</b>	<b>€ 1.235.758</b>	<b>€ 1.265.554</b>	<b>€ 1.294.127</b>	<b>€ 1.323.645</b>	<b>€ 1.353.511</b>	<b>€ 1.383.744</b>	<b>€ 1.414.361</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor bijzondere baten en lasten</b>	<b>-€ 388</b>	<b>-€ 41.642</b>	<b>-€ 24.892</b>	<b>-€ 6.551</b>	<b>€ 13.481</b>	<b>€ 37.496</b>	<b>€ 63.471</b>	<b>€ 92.155</b>	<b>€ 123.694</b>	<b>€ 158.238</b>
Saldo bijzondere baten en lasten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Saldo financiële baten en lasten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-€ 388</b>	<b>-€ 41.642</b>	<b>-€ 24.892</b>	<b>-€ 6.551</b>	<b>€ 13.481</b>	<b>€ 37.496</b>	<b>€ 63.471</b>	<b>€ 92.155</b>	<b>€ 123.694</b>	<b>€ 158.238</b>

*Figuur 5: Meerjarenprognose Pro Rege 2007-2016*

Bij het toekomstig perspectief van Pro Rege zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Contributies en giften vanuit achterban bedragen EUR 75.000<sup>5</sup>;
- Stijging omzet bedraagt 5% per jaar;
- Stijging inkoopkosten bedraagt 3% per jaar;
- Index lonen en salarissen bedraagt 2,5% per jaar;
- Indexatie kosten bedraagt 2% per jaar;
- Bijdrage aan stafbureau 10% van de begrote omzet.

Bovengenoemde uitgangspunten zijn gebaseerd op de organisatie Pro Rege, inclusief de tehuizen in het buitenland.

Uit het overzicht van Pro Rege blijkt dat de bruto omzet stijgt door de 5% stijging van de omzet ten opzichte van de 3% stijging van de inkoopkosten. Kanttekening hierbij is dat om de prognose op het punt van de omzetsijging te realiseren de vraag in de komende jaren toe zal moeten nemen. Pro Rege heeft aangegeven dat de omzetsijging van 5% per jaar naar verwachting niet gehaald wordt specifiek bij de preferentie locaties. De overige opbrengsten blijven in de periode 2007-2016 gelijk op EUR 411.000 per jaar. In de periode 2007-2016 zijn er geen bijzondere (incidentele) baten en lasten.

Omdat alle kosten wel toenemen, neemt het verlies in 2007 en 2008 toe tot bijna EUR 42.000 in 2008. Vanaf 2009 neemt het verlies af en zijn de resultaten van Pro Rege vanaf 2011 positief. In 2016 wordt er een positief resultaat behaald van bijna EUR 160.000.

Belangrijke opmerking bij de prognose van Pro Rege zijn de kosten van het stafbureau. Deze zijn in de nieuwe structuur doorberekend naar de Nederlandse tehuizen en buitenlandse tehuizen op basis van de begrote omzet (zie uitgangspunten hierboven). Vanaf 1 januari 2007 exploiteert de stichting Pro Rege militaire tehuizen in zowel Nederland als in het buitenland. De tehuizen in het buitenland maken de laatste jaren winst waardoor het gemiddelde verlies van EUR 450.000 (zie paragraaf 3.1.1.) van de vereniging KNMB Pro Rege in de nieuwe structuur gecompenseerd wordt door de positieve resultaten van de buitenlandse tehuizen. Zonder deze compensatie zou het meerjarenoverzicht volgens Pro Rege een minder positief resultaat laten zien. Nuancering bij deze compensatie is dat Defensie ook in de exploitatie van de buitenlandse tehuizen in Afghanistan, Bosnië en Herzegovina bijdraagt 'in natura', onder meer door het transport te verzorgen.

---

<sup>5</sup> De EUR 75.000 betreft de vijf tehuizen vallende onder de raamovereenkomst. De totale bijdrage vanuit KNMB Pro Rege aan het totale militaire tehuiswerk in binnen- en buitenland bedraagt in 2007 meer dan EUR 300.000

## 3.2 SAMT

### 3.2.1 Exploitatie en vermogen in historisch perspectief

*Historisch overzicht baten en lasten*

<i>Meerjarig exploitatieoverzicht SAMT</i>	2003	2004	2005	2006
<b>Bruto omzetresultaat</b>	<b>€755.598</b>	<b>€552.839</b>	<b>€688.858</b>	<b>Niet beschikbaar</b>
Subsidie Ministerie van Defensie	€263.626	€288.038	€277.732	
Ontvangen contributies en giften	€0	€0	€0	
Exploitatiesubsidie	€92.414	€101.832	€0	
Giften	€24.206	€24.973	€18.406	
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>€380.246</b>	<b>€414.843</b>	<b>€296.138</b>	
<b>Netto bedrijfsopbrengsten</b>	<b>€1.135.844</b>	<b>€967.682</b>	<b>€984.996</b>	
Beheer en administratie	€906.346	€792.373	€842.104	
Huisvesting	€151.764	€103.266	€58.221	
Exploitatie gebouwen	€123.832	€121.187	€119.818	
Bijzondere avonden en ontspanning	€6.727	€10.479	€4.540	
Afschrijvingen materiële vaste activa	€0	€0	€0	
Saldo overige baten en lasten	€42.628	€39.586	€33.356	
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>€1.231.297</b>	<b>€1.066.891</b>	<b>€1.058.039</b>	
<b>Bedrijfsresultaat voor bijzondere baten en lasten</b>	<b>-€95.453</b>	<b>-€99.209</b>	<b>-€73.043</b>	
Resultaat verkoop Volkel	€132.479			
Resultaat herrekening obligo		-€115.695		
Afwikkeling bijdrage KOMT			€50.000	
Vrijgevallen obligo op gebouwen			€660.282	
Dotatie voorziening sociaal plan			-€660.282	
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>€37.026</b>	<b>-€214.904</b>	<b>-€23.043</b>	

*Figuur 6: Exploitatieoverzicht SAMT 2003-2005*

Een exploitatieoverzicht over 2006 is niet beschikbaar voor SAMT. Dit heeft te maken met de noodzakelijk bezuinigingen die zijn doorgevoerd, waardoor is bespaard op de kosten van het opstellen van een jaarrekening. De jaarrekeningcijfers over 2005 zijn afkomstig van een concept jaarrekening<sup>6</sup>. Uit het overzicht blijkt dat over de jaren 2003-2005 een negatief resultaat is behaald voor de structurele baten en lasten. De conclusie is op dit punt dat SAMT geen structurele kostendekkende exploitatie heeft. Het gaat gemiddeld over de periode 2003-2005 om een verlies van ca. EUR 90.000 per jaar.

Belangrijke verklarende factoren hiervoor zijn vanuit de opbrengsten zijde een aanzienlijke daling van het bruto omzetresultaat als gevolg van de uitzending van op Seedorf gestationeerde militairen naar Irak (90% van de doelgroep). Het bruto omzetresultaat is als gevolg daarvan in 2004 gedaald met ca. EUR 200.000. Deze legerbasis is in september 2006 gesloten.

<sup>6</sup> Voor deze cijfers is derhalve geen accountantsverklaring afgegeven.

Voornamelijk vanwege dezelfde oorzaak kon in de tussentijd aan de kostenzijde worden bespaard op de kosten voor huisvesting voor met name Seedorf, zoals energiekosten en water. Dergelijke besparingen zijn echter niet voldoende geweest om het omzetverlies te dekken.

### Historisch overzicht vermogenspositie

Meerjarig overzicht vermogenspositie	31-12-2003	31-12-2004	31-12-2005	31-12-2006
<b>Activa</b>				<b>Niet beschikbaar</b>
<b>Vaste activa</b>				
Vastgelegde middelen	€ 1.184.762	€ 1.039.620	€ 929.902	
<b>Viottende activa</b>				
Voorraden	€ 144.380	€ 145.292	€ 125.984	
Vorderingen op korte termijn	€ 19.498	€ 29.503	€ 66.760	
Deposito	€ 222.166	€ 213.906	€ 264.512	
Geldmiddelen	€ 194.510	€ 166.366	€ 229.420	
Subtotaal	€ 580.554	€ 555.067	€ 686.676	
<b>Totaal activa</b>	<b>€ 1.765.316</b>	<b>€ 1.594.687</b>	<b>€ 1.616.578</b>	
<b>Passiva</b>				
<b>Eigen vermogen</b>	€ 276.305	€ 61.401	€ 38.358	
Obligo op gebouwen	€ 603.475	€ 660.282	€ 0	
Voorziening sociaal plan	€ 0	€ 0	€ 660.282	
Schulden op lange termijn	€ 529.931	€ 547.873	€ 562.190	
Schulden op korte termijn	€ 355.605	€ 325.131	€ 355.748	
<b>Totaal passiva</b>	<b>€ 1.765.316</b>	<b>€ 1.594.687</b>	<b>€ 1.616.578</b>	

Figuur 7: Meerjarenoverzicht vermogenspositie SAMT 2003-2005

Uit het overzicht is af te lezen dat het eigen vermogen van SAMT, vanwege een structureel exploitatietekort, in de periode 2003-2005 sterk is verslechterd. De vermogenspositie van SAMT heeft per eind 2005 voorts de volgende kenmerken:

- *Middellange termijn*

De solvabiliteitsratio wordt berekend als verhouding tussen de verschillende vermogenscomponenten. Hierbij gaat het erom inzicht te krijgen in de mate waarin de organisatie in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen. Een methode hiervoor is het bekijken in hoeverre het in de activa geïnvesteerde vermogen door het eigen vermogen kan worden gefinancierd. Met andere woorden, in hoeverre is de organisatie in staat om verschaffers van het vreemde vermogen in geval van liquidatie te betalen.

Afhankelijk van de directe opbrengstwaarde van de activa ligt de minimumnorm van de waarde tussen de 0,25 en 0,50.

De solvabiliteitsratio lag voor SAMT einde 2005 met een waarde van 0,02 fors onder de minimumnorm, een en ander afhankelijk van de omvang van de verplichtingen uit het Sociaal Plan c.q.

de voorziening die hiervoor is benodigd. Gelet op de structurele exploitatietekorten verwachten wij dat deze situatie vanaf einde 2005 nog zorgelijker is geworden.

- *Korte termijn*

Current ratio is een kengetal om de financiële toestand en meer specifiek de liquiditeit van een bedrijf te meten. Het geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa kunnen worden betaald. Een gezonde waarde voor dit kengetal ligt boven de 1, mits geen sprake is van aanzienlijke incurante voorraad en/of dubieuze debiteuren. Algemeen geldt daarom een waarde tussen de 1,5 en 2 als gezond, afhankelijk van de onderneming, aangezien alleen dan aan schuldeisers tegemoet gekomen kan worden.

De current ratio bedroeg voor SAMT ca. 1,9 per einde 2005. Op basis van de genoemde norm kan worden geconcludeerd dat SAMT op dat moment over een gezonde liquiditeit beschikte. In 2006 zijn de opbrengsten van EUR 1,2 mln. van de verkoop van het militair tehuis in Seedorf (D) vrijgekomen. Wij verwachten dat dit een positieve impuls heeft betekend voor de liquiditeitspositie van SAMT, een en ander afhankelijk van de omvang van het sociaal plan. Door het ontbreken van financiële gegevens over het jaar 2006 kunnen echter geen uitspraken gedaan worden over de huidige liquiditeit van SAMT.

Gegeven de aankoopwaarde van een nieuw militair tehuis (tussen de ca. EUR 1,2 en 1,7 mln.) in relatie tot het eigen vermogen van SAMT is er naar verwachting beperkte financiële ruimte om vanuit de eigen middelen te investeren in nieuwe militaire tehuizen. Kanttekeningen hierbij zijn 1) Het ontbreken van de financiële gegevens over 2006 en 2) De omvang van verplichtingen uit het Sociaal Plan.

### 3.2.2 Exploitatie in toekomstig perspectief

Hieronder is het toekomstig (2007-2016) overzicht van de baten en lasten van SAMT opgenomen. Het overzicht is opgesteld op basis van de door SAMT aangeleverde cijfers. De prognoses zijn gebaseerd op aannames en kennis zoals deze in de huidige situatie bekend zijn (stand van zaken september 2006). Dit geldt als kanttekening bij de relatief lange termijn waarvoor de prognoses zijn afgegeven.

Meerjarig exploitatieoverzicht SAMT	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Omzet	€ 1.207.101	€ 1.245.902	€ 1.245.902	€ 1.247.200	€ 1.253.061	€ 1.257.347	€ 1.261.633	€ 1.265.919	€ 1.270.205	€ 1.279.265
Kosten buffetgoederen	€ 582.263	€ 611.937	€ 642.296	€ 648.705	€ 663.961	€ 679.568	€ 695.536	€ 711.872	€ 728.585	€ 745.682
<b>Bruto omzetresultaat</b>	<b>€ 624.838</b>	<b>€ 633.965</b>	<b>€ 603.606</b>	<b>€ 598.495</b>	<b>€ 589.100</b>	<b>€ 577.779</b>	<b>€ 566.097</b>	<b>€ 554.047</b>	<b>€ 541.620</b>	<b>€ 533.583</b>
Bijdrage Ministerie van Defensie	€ 277.732	€ 277.732	€ 277.732	€ 277.732	€ 277.732	€ 277.732	€ 277.732	€ 277.732	€ 277.732	€ 277.732
Ontvangen contributies en giften	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Overig	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>€ 292.132</b>	<b>€ 292.132</b>	<b>€ 292.132</b>	<b>€ 292.132</b>	<b>€ 292.132</b>	<b>€ 292.132</b>	<b>€ 292.132</b>	<b>€ 292.132</b>	<b>€ 292.132</b>	<b>€ 292.132</b>
<b>Netto bedrijfsopbrengsten</b>	<b>€ 916.970</b>	<b>€ 926.097</b>	<b>€ 895.738</b>	<b>€ 890.627</b>	<b>€ 881.232</b>	<b>€ 869.911</b>	<b>€ 858.229</b>	<b>€ 846.179</b>	<b>€ 833.752</b>	<b>€ 825.715</b>
Huisvesting en andere externe kosten	€ 77.975	€ 102.799	€ 128.144	€ 128.544	€ 130.843	€ 133.188	€ 135.580	€ 138.019	€ 140.508	€ 143.046
Lonen en salarissen	€ 751.556	€ 766.587	€ 781.919	€ 797.557	€ 813.508	€ 829.778	€ 846.374	€ 863.301	€ 880.567	€ 898.179
Sociale kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Afschrijvingen materiële vaste activa	€ 92.012	€ 147.125	€ 216.638	€ 134.457	€ 134.457	€ 134.457	€ 134.457	€ 134.457	€ 134.457	€ 134.457
Overige bedrijfskosten	€ 145.682	€ 147.861	€ 150.084	€ 152.350	€ 154.662	€ 157.021	€ 159.426	€ 161.880	€ 164.383	€ 166.935
Doorberekende kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>€ 1.067.225</b>	<b>€ 1.164.372</b>	<b>€ 1.276.785</b>	<b>€ 1.212.908</b>	<b>€ 1.233.470</b>	<b>€ 1.254.444</b>	<b>€ 1.275.837</b>	<b>€ 1.297.657</b>	<b>€ 1.319.915</b>	<b>€ 1.342.617</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor bijzondere baten en lasten</b>	<b>-€ 150.255</b>	<b>-€ 238.275</b>	<b>-€ 381.047</b>	<b>-€ 322.281</b>	<b>-€ 352.238</b>	<b>-€ 384.533</b>	<b>-€ 417.608</b>	<b>-€ 451.478</b>	<b>-€ 486.163</b>	<b>-€ 516.902</b>
Saldo bijzondere baten en lasten	-€ 56.040	-€ 96.000	-€ 60.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Saldo financiële baten en lasten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-€ 206.295</b>	<b>-€ 334.275</b>	<b>-€ 441.047</b>	<b>-€ 322.281</b>	<b>-€ 352.238</b>	<b>-€ 384.533</b>	<b>-€ 417.608</b>	<b>-€ 451.478</b>	<b>-€ 486.163</b>	<b>-€ 516.902</b>

Figuur 8: Meerjarenprognose SAMT 2007-2016

Bij het toekomstig perspectief van SAMT zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Prognoses zijn gebaseerd op de stand van zaken september 2006;
- Op de omzetcijfers is geen indexatie toegepast;
- Afschrijvingen en investeringen Woensdrecht, Apeldoorn en De Peel zijn meegenomen;
- Er is rekening gehouden met de verkoopopbrengst van Seedorf.

Uit het overzicht van SAMT blijkt het bruto omzetresultaat alleen in 2008 toeneemt. Het meerjarenoverzicht gaat uit van opbrengsten van tehuizen die momenteel nog niet geopend zijn (Woensdrecht, Apeldoorn en De Peel). Vanaf 2008 neemt het bruto omzetresultaat af terwijl de kosten jaarlijks toenemen. Dit heeft tot gevolg dat het negatieve bedrijfsresultaat van SAMT in de periode 2007-2016 oploopt van EUR 206.295 in 2007 tot EUR 516.902 in 2016.

De bijzondere lasten in de jaren 2007-2009 hebben betrekking op eenmalige investeringen op de locaties Woensdrecht, Apeldoorn en De Peel.

Het meerjarenoverzicht maakt duidelijk dat de exploitatie van enkele militaire tehuizen zonder omzetsijging of compensatie (financieel of organisatorisch) structureel niet kostendekkend is.

### 3.3 Samenvatting financiële positie beheerorganisaties en tehuizen

In de vorige paragrafen is de financiële positie van de beide beheerorganisaties in historisch en in toekomstig perspectief belicht. Daaruit is het volgende naar voren gekomen:

- De organisatie Pro Rege heeft zowel op de lange termijn als op de korte termijn een gezonde financiële positie, ondanks een gemiddeld negatief exploitatieresultaat voor de Nederlandse militaire tehuizen;
- De financiële positie van SAMT is op de middellange termijn zorgwekkend. Indien er geen veranderingen optreden is naar verwachting een negatief eigen vermogen aan de orde;
- SAMT heeft naar verwachting beperkte ruimte om vanuit de eigen middelen te investeren in nieuwe tehuizen zoals genoemd in de raamovereenkomst. De kans dat financiering vanuit het huidige reguliere investeringsbudget van Defensie plaats vindt wordt marginaal geacht.

Daarnaast hebben wij een indicatieve berekening gemaakt van het gemiddelde exploitatieresultaat van de 7 operationele militaire tehuizen op de preferente locaties. Daaruit is het volgende naar voren gekomen:

- Op de 7 operationele militaire tehuizen op de preferente locaties wordt een structureel negatief exploitatieresultaat behaald. Wij schatten in dat dit resultaat gemiddeld in een orde grootte van – EUR 40.000 tot –EUR 50.000 per jaar per tehuis ligt inclusief subsidie, gebaseerd op de afgelopen jaren 2003-2006. Dit komt neer op een totaal negatief exploitatieresultaat voor incidentele baten en lasten van ca. –EUR 280.000 tot –EUR 350.000 per jaar voor de Nederlandse militaire tehuizen (preferente locaties);
- Dit verlies bij de preferentie locaties zal zich bij ongewijzigd beleid blijven continueren.

In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op een aantal toekomstige ontwikkelingsrichtingen om te bezien welke kansen er zijn om deze situatie te verbeteren. In het volgende hoofdstuk wordt eerst nog een analyse uitgevoerd op de huidige aansluiting tussen vraag en aanbod.



## 4 Bevindingen inzake de aansluiting van vraag en aanbod

In deze paragraaf gaan we in op onze bevindingen inzake de aansluiting tussen vraag en aanbod. Als basis hiervoor geldt de startnotitie die door Defensie is opgesteld (zie bijlage). Bij de beschrijving behandelen we eerst de aansluiting op het actuele portfolio van de militaire tehuizen. Vervolgens zullen we kort ingaan op de aansluiting bij uitbreiding van het portfolio.

### 4.1 Aansluiting bij het huidige portfolio

Zoals ook in de situatiebeschrijving aangegeven heeft er een consultatieronde plaats gevonden onder de operationele commando's die heeft geresulteerd in een beschrijving van de vraag in de startnotitie. Uit de startnotitie blijkt dat alle operationele commando's de functie die de tehuizen vervullen in het kader van de bijzondere personeelszorg met levensbeschouwelijke inslag onderschrijven. Deze functies hebben volgens de operationele commando's toegevoegde waarde en voorzien in een behoefte c.q. vraag.

Uit de startnotitie wordt minder duidelijk of deze behoefte zich ook voldoende financieel vertaalt. Met andere woorden, wat de omvang van de behoefte c.q. de vraag is. Juist dit element is echter cruciaal bij een aansluiting tussen vraag en aanbod in bedrijfseconomische zin. In die termen immers zou de vraag zich moeten vertalen in een afdoende niveau van inkomsten. Zo bezien bestaat de vraagzijde in feite uit 3 componenten:

- De vraag vanuit de militairen gemeten in 'omzet per militair' (1) en 'omzet' (2);
- De vraag vanuit de Defensie organisatie vanuit de waarde die wordt gehecht aan de functies van de militaire tehuizen vanuit de bijzondere personeelszorg, gemeten in de jaarlijkse bijdrage (3).

In deze paragraaf gaan we hierop nader in aan de hand van de omvang van de twee belangrijkste inkomstenbronnen van de militaire tehuizen.

#### *Omvang van de omzet*

Een belangrijke indicator van de vraag is de omzet per militair per tehuis. De militairen zijn immers de belangrijkste doelgroep van de militaire tehuizen. Hieronder hebben we hiervan een overzicht opgenomen:

	Den Helder	Ermelo	Havelte	Oirschot	Rotterdam	Schaarsbergen	Stroe
Indicatie omzet tehuis 2006	€ 125.000	€ 240.000	€ 127.000	€ 367.000	€ 135.000	€ 233.000	€ 180.000
Aantal militairen kazerne	4808	1898	2049	4133	600	3046	3296
<b>Omzet per militair</b>	<b>€26</b>	<b>€126</b>	<b>€62</b>	<b>€89</b>	<b>€225</b>	<b>€76</b>	<b>€55</b>

*Figuur 9: Omzetindicatoren militaire tehuizen*

De omzet per militair is een goede indicator voor de vraag vanuit de doelgroep. Het aantal militairen is gebaseerd op de door Defensie verstrekte gegevens<sup>7</sup> als onderdeel van de startnotitie en zijn opgenomen in bijlage A. Uit het overzicht blijkt onder andere dat de 'omzet per militair' sterk verschilt per militair tehuis. De gemiddelde bezetting is ongeveer 2.800 militairen per kazerne. De gemiddelde omzet per militair komt uit op EUR 94. De gemiddelde omzet bedraagt EUR 201.000. Uitgaande van de gemiddelde geldt het volgende:

Bij een aantal tehuizen is sprake van een lage omzet per militair en tevens van een lage omzet (Den Helder, Stroe en Havelte). Voor die tehuizen geldt dat de omvang van de vraag in bedrijfseconomische zin, gemeten in de omzet per militair en in de omzetcijfers, beperkt is.

Voor Rotterdam geldt voorts dat de omvang van de vraag gemeten in omzetcijfer weliswaar beperkt is, maar hier geldt een nuancering. De omzet per militair is er sterk bovengemiddeld. De omzet is desalniettemin laag, aangezien de kritische massa op deze kazernes met een bezetting van 600 militairen beneden gemiddeld is.

### *Bijdrage Defensie*

Als de vraag van militairen uitgedrukt in omzetcijfers onvoldoende is voor een gezonde bedrijfsvoering kunnen er voor Defensie nog steeds redenen zijn om de relatie met het tehuis in stand te houden in verband met de waarde die wordt gehecht aan de functies van de militaire tehuizen en het bijzondere karakter ervan. Naarmate omzetten lager zijn is het moeilijker voor een militair tehuis om zich zelfstandig staande te houden en zal de bijdrage van Defensie hoger moeten zijn om een financieel gezonde bedrijfsvoering te voeren. De bijdrage vanuit Defensie is met andere woorden ook een indicator van de omvang van de behoefte in bedrijfseconomische zin.

Zoals ook bij de behandeling van de financiële positie van de militaire tehuizen naar voren is gekomen is de bijdrage van Defensie de afgelopen jaren met ongeveer 40% gereduceerd, van ca. EUR 907.000 in 2003 naar ca. EUR 564.000 in 2006 en is de bijdrage in de afgelopen jaren niet geïndexeerd. Deze bijdrage is onvoldoende om het negatieve exploitatieresultaat van de beheerorganisaties te dichten.

## **4.2 Aansluiting bij een uitbreiding van het portfolio**

Bij de beschrijving van de vraag in de startnotitie wordt tevens een aantal ideeën genoemd voor uitbreidingen van het productportfolio van de militaire tehuizen. Zo zouden de militaire tehuizen tevens kunnen voorzien in het:

- Het inrichten van stilteruimtes;
- Het opzetten van vormen van studiebegeleiding op locatie;
- Het organiseren van cursussen en trainingen binnen de muren van het MT;
- Het bieden van een basis voor hobbyclubs (foto, computer, toneel, muziek);

---

<sup>7</sup> Voor Den Helder en Rotterdam zijn de aantallen militairen afgestemd met Defensie, voor de overige locaties zijn de eerste vijf kolommen van het overzicht in de bijlage (p.56) bij elkaar opgeteld.

- Een grotere rol toegekend aan militaire tehuizen voor de organisatie van thuisfront en/of contactdagen, ontmoetingsplek veteranen en als ontvangstgelegenheid voor familie van militairen.

Om aan deze uitbreiding van de vraag te voldoen kan door de militaire tehuizen ruimte beschikbaar worden gesteld. Wij verwachten dat hiervoor capaciteit beschikbaar is c.q. dat het ruimtegebruik kan worden geoptimaliseerd. Indien echter bij uitbreiding van de vraag op deze punten *geleide* vrijetijdsbesteding aan de orde is, dan voldoet het huidige aanbod van de militaire tehuizen zoals eerder aangegeven niet. Om hieraan te voldoen is aanvullende personele capaciteit benodigd, waarin de huidige begrotingen van de beheerorganisaties niet voorzien en er extra investeringen nodig zijn.

### 4.3 Omvang van de vraag

De huidige vraag naar militaire tehuizen vertaalt zich voor een aantal tehuizen onvoldoende in omzet. Bovendien wordt de vraag onvoldoende financieel vertaald in de vorm van een afdoende bijdrage van Defensie om de tekorten die hierdoor ontstaan te dichten. Er is met andere woorden bezien over de gehele groep militaire tehuizen geen aansluiting tussen vraag en aanbod in bedrijfseconomische zin. Uit de startnotitie blijkt er *een* vraag te bestaan naar de functies van militaire tehuizen. Na bedrijfseconomische analyse blijkt deze vraag voor een aantal locaties, zowel bezien vanuit de militairen in de vorm van omzet als vanuit de Defensie organisatie in de vorm van een bijdrage, in omvang relatief beperkt te zijn.

Wij zijn op dit punt dan ook van mening dat er mogelijkheden zijn om de effectiviteit van de inzet van middelen ten behoeve van de bijzondere personeelszorg te optimaliseren. Een van de manieren om dit te doen is door meer aansluiting te zoeken bij de vraag. In hoofdstuk 5 gaan we onder andere hierop nader in.

## 5 Ontwikkelingsrichtingen voor toekomst militaire tehuizen

Naar aanleiding van de documentstudie, interviews en een workshop met de begeleidingsgroep zijn diverse ontwikkelingsrichtingen mogelijk gebleken. De totale set ontwikkelingsrichtingen zijn opgenomen in bijlage D. Hieronder wordt een selectie van de ontwikkelingsrichtingen verder uitgewerkt om waar mogelijk de financiële kansrijkheid te bepalen:

- *Ongewijzigd beleid (nulscenario)*: Defensie onderneemt geen actie, dit heeft gevolgen voor de financiële positie van de beheerorganisaties;
- *Aanpassing van de bijdrage van Defensie*: Bij ongewijzigd beleid zal de bijdrage van Defensie moeten worden verhoogd om de huidige militaire tehuizen kostendekkend te laten exploiteren;
- *Aansluiting aanbod op de vraag*: Er wordt onder andere per (preferente) locatie onderzocht welke vraag er bestaat. De behoeftestelling wordt hierop afgestemd en de mogelijkheden binnen het beschikbare budget worden onderzocht;
- *Eén beheerorganisatie*: De militaire tehuizen worden door één beheerorganisatie geëxploiteerd, ceteris paribus;
- *Huisvesting*: Nieuwe militaire tehuizen zijn flexibel modulair. Flexibel houdt in dat het gebouw verplaatst kan worden indien het militair tehuis op de bestaande locatie niet meer rendabel of gewenst is. Modulair houdt in dat het tehuis uitgebreid of beperkt kan worden (bijvoorbeeld een keuken of een extra lesgebouw) indien hier vraag naar is. Tevens zijn de kosten voor nieuwbouw of aanpassing bestaande bouw uitgewerkt.

Per ontwikkelingsrichting worden waar mogelijk de financiële consequenties beschreven. Daarbij zij nadrukkelijk aangegeven dat het hierbij om indicaties gaat. Uiteraard is ook een combinatie van ontwikkelingsrichtingen mogelijk, afhankelijk van keuzes die hierin gemaakt worden. Aan het einde van dit hoofdstuk schetsen wij een aantal denkbare scenario's die hiervan het gevolg kunnen zijn.

### 5.1 Ongewijzigd beleid (nulscenario)

De betrokken beheerorganisaties en Defensie continueren op basis van ongewijzigd beleid. De bijdrage vanuit Defensie blijft gelijk. Dit nulscenario heeft gevolgen voor de financiële positie van de beheerorganisaties:

- De Nederlandse militaire tehuizen op preferente locaties hebben gemiddeld geen kostendekkende exploitatie;
- Het eigen vermogen van SAMT verslechterd en kan op de middellange termijn zelfs negatief worden, hetgeen zonder aanvullende inkomstenbron niet handhaafbaar is. In dat geval zal SAMT haar militaire tehuizen Stroe en Rotterdam niet meer kunnen beheren;
- Pro Rege houdt haar Nederlandse tehuizen mogelijk in stand door inkomsten uit tehuizen in het buitenland (Echos Homes) en de inkomsten uit de fondsenwerving van de KNMB Pro Rege.

## 5.2 Aanpassing van de bijdrage van Defensie

Indien het huidige beleid van de militaire beheerorganisaties en van Defensie ongewijzigd wordt gecontinueerd zal de bijdrage van het Ministerie van Defensie moeten worden verhoogd om de militaire tehuizen kostendekkend te exploiteren. Dit betekent:

- Een verhoging van de gemiddelde bijdrage van Defensie per militair tehuis met ca. EUR 40.000 tot EUR 50.000;
- Uitgaande van de huidige groep van 7 militaire tehuizen in Nederland op preferente locaties en de voorziening in Duitsland betekent dit een verhoging van de bijdrage van Defensie in een ordegraote van EUR 280.000 tot EUR 350.000;
- Indien dit gemiddelde exploitatietekort per tehuis over de afgelopen jaren als maatgevend wordt beschouwd voor de 3 ongerealiseerde tehuizen Apeldoorn, Woensdrecht en De Peel, dan is bij realisatie van deze tehuizen naar verwachting in aanvulling op de financiële afspraken uit de raamovereenkomst een extra bijdrage in een ordegraote van EUR 120.000 tot EUR 150.000 benodigd. Een en ander uiteraard afhankelijk van de specifieke toekomstige omzet en kostenstructuur van deze tehuizen;
- Uitgaande van een toekomstige groep van 10 militaire tehuizen op preferente locaties betekent dit een verhoging van de bijdrage van Defensie in een ordegraote van EUR 400.000 tot EUR 500.000.

## 5.3 Afstemming aanbod op de vraag

### 5.3.1 Generiek karakter raamovereenkomst

Op basis van een wens tot verzakelijking van de relatie tussen Defensie en de militaire tehuisorganisaties is zoals eerder aangegeven een raamovereenkomst tot stand gekomen. De raamovereenkomst is opgesteld op basis van een vergoeding per vierkante meter (m<sup>2</sup>) c.q. een huurprijs. Hier is bij het opstellen bewust voor gekozen om zodoende (1) de overeenkomst niet Europees aan te hoeven besteden en (2) niet afhankelijk te zijn van voorkeuren van lokale commandanten.

In de huidige situatie heeft de raamovereenkomst nog een algemeen karakter, hetgeen blijkt uit:

- De raamovereenkomst wordt generiek afgesloten voor de Nederlandse militaire tehuizen;
- Er wordt een uniforme vierkante meter prijs gehanteerd voor de Nederlandse militaire tehuizen;
- Met specifieke kenmerken van de locatie, zoals gewenst voorzieningenpakket van het militair tehuis (de vraag van Defensie), het voorzieningenpakket op de kazerne, de ligging van de kazerne en potentiële vraag wordt geen rekening gehouden in de raamovereenkomst.

Het voornaamste nadeel van dit algemene karakter is dat geen rekening wordt gehouden met het potentieel bezoekersaantal per locatie, hetgeen kan worden beschouwd als de vraag van Defensie, en

met de diensten of functies die per locatie worden aangeboden. De omzet en daarmee het exploitatieresultaat van de militaire tehuizen is hiervan echter afhankelijk.

De verzakelijking van de relatie zou op dit punt verder kunnen worden ontwikkeld. Daarmee bedoelen wij onder andere een behoeftestelling per locatie en het afsluiten van een raamovereenkomst waarin wordt gespecificeerd per locatie, waarbij argumenten zoals de omvang van de vraag c.q. omzet een belangrijke rol spelen. Hierop gaan we in de volgende paragrafen nader in.

### 5.3.2 Beschikbare bijdrage afstemmen op de vraag

In deze paragraaf wordt per (preferente) locatie onderzocht welke vraag er bestaat. Die vraag verschilt sterk per locatie. De behoeftestelling wordt hierop afgestemd en de mogelijkheden die binnen het beschikbare budget bestaan worden onderzocht.

Goede indicatoren hiervoor zijn vanuit bedrijfseconomisch oogpunt de omzet per militair en de omzet per tehuis. Deze omzet per militair is onder andere afhankelijk van factoren als:

- De aanwezigheid van soortgelijke functies/diensten op de kazerne of in de directe omgeving van de kazerne;
- De ligging van het militair tehuis ten opzichte van de kazerne;
- De voorzieningen en uitstraling van het militair tehuis.

Daarnaast is voor een voldoende omzet uiteraard nog een bepaalde kritische massa benodigd. Een bepaalde kritische massa kan men beschouwen als randvoorwaardelijk, maar is geen garantie voor een voldoende omzet. Hierop zijn ook de bovenstaande factoren van invloed.

We hebben in hoofdstuk 4 tevens geconstateerd dat voor de tehuizen in Den Helder, Stroe en Havelte er sprake is van zowel een lage omzet per militair als van een lage omzet. Voor die tehuizen geldt dat de omvang van de vraag in bedrijfseconomische zin, gemeten in de omzet per militair en in de omzetcijfers, beperkt is:

	Den Helder	Ermelo	Havelte	Oirschot	Rotterdam	Schaarsbergen	Stroe
Indicatie omzet tehuis 2006	€ 125.000	€ 240.000	€ 127.000	€ 367.000	€ 135.000	€ 233.000	€ 180.000
Aantal militairen kazerne	4808	1898	2049	4133	600	3046	3296
Omzet per militair	€26	€126	€62	€89	€225	€76	€55

Figuur 10: Omzetindicatoren militaire tehuizen

Wij constateren voorts het volgende:

- Als de bijdrage van Defensie buiten beschouwing wordt gelaten dan wordt voor de militaire tehuizen op de preferentie locaties gemiddeld een structureel negatief exploitatieresultaat behaald

in een ordegrrootte van ca. -EUR 100.000 tot -EUR 120.000 per jaar per tehuis, gebaseerd op de afgelopen jaren 2003-2006;

- De huidige bijdrage van het Ministerie van Defensie bedraagt ca. EUR 564.000 per jaar;
- Het genoemde budget biedt derhalve ruimte om ca. 5 militaire tehuizen kostendekkend te exploiteren. In de huidige situatie zijn dit er 7;
- Bij een integrale afweging inzake een optimale effectiviteit van inzet van de middelen voor de bijzondere personeelszorg zou men de afweging kunnen maken om in dat kader te kiezen voor de locaties waar de behoefte, ofwel gemeten in omzet per militair ofwel gemeten in omzet, het grootst is.

### **5.3.3 Behoefte tijdens oefeningen, uitzendingen en missies**

Dit onderzoek richt zich op de Nederlandse militaire tehuizen. De buitenlandse tehuizen vallen niet binnen de scope. De behoefte aan militaire tehuizen tijdens oefeningen, uitzendingen en missies willen we hier echter niet onvermeld laten. Behoeftestelling per locatie zou namelijk in strategische zin ook kunnen betekenen over de landsgrenzen heen kijken naar locaties waar de vraag naar deze bijzondere personeelszorg het hoogst is. Hier wordt in het geval van uitzendingen en missies in de raamovereenkomst momenteel geen aandacht aan geschonken.

Gezien de internationale bijdrage van Defensie aan uitzendingen en missies in het buitenland en de daarmee samenhangende behoefte aan ontspanning, is het niet ondenkbaar dat dit een interessant terrein is om op te nemen in een integrale afweging inzake de effectiviteit van inzet van middelen ten behoeve van de bijzondere personeelszorg. Pro Rege heeft zeer positieve ervaringen met de militaire tehuizen in het buitenland tijdens uitzendingen en missies. De vraag is hier groot. Ter illustratie, momenteel compenseren de opbrengsten van de tehuizen in het buitenland ten dele de kosten van de Nederlandse tehuizen die zijn opgenomen in de raamovereenkomst. Hierbij moet worden opgetekend dat de exploitatie van deze buitenlandse tehuizen (ECHOS Homes) ook exploitatierisico's met zich meebrengt vanwege de veiligheidsomstandigheden en de onzekerheid met betrekking tot de exploitatieduur.

### **5.3.4 Openingstijden**

In de huidige situatie zijn er per locatie vaste afspraken gemaakt over openingstijden van de militaire tehuizen. In de praktijk betekent dit dat de militaire tehuizen ook open zijn op zeer onrendabele uren en dat de personele bezetting hierop is afgestemd. Met andere woorden, de militaire tehuizen zijn ook open indien de vraag beperkt is. Een betere aansluiting zou kunnen worden gerealiseerd door de beheerorganisaties zelf in afwijking van de huidige afspraken de vrijheid te geven om hun bedrijfsvoering op dit punt te optimaliseren zover dit binnen de doelstelling van de beheerorganisaties valt.

## 5.4 Eén beheerorganisatie

### 5.4.1 Karakter beheerorganisaties SAMT en Pro Rege

Beide beheerorganisaties SAMT en Pro Rege hebben gemeen dat zij militairen en andere betrokkenen bij de krijgsmacht, die voor kortere of langere tijd van huis zijn een thuisgevoel willen bieden en exploiteren hiervoor militaire tehuizen. De beheerorganisaties doen dit vanuit een verschillende filosofie en met een verschillende achterban. Deze twee aspecten hebben het in het verleden lastig gemaakt om nog nauwer samen te werken dan nu het geval is.

In de huidige situatie bestaan er echter ook organisatorisch grote verschillen tussen beide organisaties, zoals blijkt uit:

- Pro Rege beschikt over een substantiële alternatieve inkomstenbron in de vorm van sponsoring en giften van de achterban. Onderhoud van het netwerk en wervingsactiviteiten vormen bij Pro Rege een aparte bedrijfsactiviteit. Daarmee is de afhankelijkheid van de bijdrage van Defensie weliswaar aanwezig, maar veel minder groot dan bij SAMT;
- Dit is tegelijkertijd een van de factoren die ertoe heeft geleid dat Pro Rege in staat is geweest om in de afgelopen jaren een professionalisering door te voeren en op dit moment over een volwassen organisatie beschikt met een volwaardige staf (8,3 FTE inclusief directeur). SAMT daarentegen was in de afgelopen jaren genoodzaakt om juist een afbouw te realiseren tot het huidige niveau waarbij de directeur de staftaken waarneemt (1 FTE)<sup>8</sup>;
- Naast de militaire tehuizen beheert Pro Rege ook ECHOS Homes. Dit zijn mobiele militaire tehuizen speciaal bestemd voor internationale oefeningen, uitzendingen en vredesoperaties. Pro Rege heeft ECHOS Homes in Duitsland, Bosnië, Herzegovina, Kosovo, Irak en Afghanistan. Het beheer en de exploitatie van zowel de Nederlandse tehuizen als ook die van de ECHOS Homes zijn per 1 januari 2007 samengevoegd in één stichting. Dit kenmerk heeft ten minste drie voordelen. Ten eerste beschikt Pro Rege hierdoor over een brede basis uitvoerend personeel, hetgeen flexibele inzet en daarmee efficiëntie mogelijk maakt. Ten tweede kan op dit aspect worden geconstateerd dat Pro Rege in staat is geweest haar strategie af te stemmen op de wijzigende strategie van Defensie. En ten derde zijn de ECHOS Homes bedrijfseconomisch succesvol en de laatste jaren winstgevend.<sup>9</sup> Dit duidt erop dat er veel behoefte bestaat aan deze dienstverlening en dat de aansluiting op de vraag naar militaire tehuizen tijdens uitzendingen en vredesoperaties groot is. Een vergelijkbare bedrijfsactiviteit staat bij SAMT momenteel nog in de opstartfase. SAMT beschikt in dat kader over één rijdende voorziening voor oefeningen, maar niet over huizen in het buitenland.

Bij een oriëntatie op de optimalisatie van de organisatie van het beheer van de militaire tehuizen door de vorming van één beheerorganisatie is het randvoorwaardelijk om met deze verschillen rekening te houden, onder andere ten aanzien van het behoud van de inkomsten uit sponsoring en giften. In de volgende paragraaf zullen we op deze ontwikkelingsrichting verder ingaan.

---

<sup>8</sup> Zie hiervoor ook de bedrijfsprofielen in hoofdstuk 2

<sup>9</sup> Historisch leiden de ECHOS Homes vanaf 1993 tot en met 2006 een verlies van ruim EUR 500.000



#### 5.4.2 Synergie voordelen één beheerorganisatie

Wij gaan in deze paragraaf nadrukkelijk in op een inschatting van de synergie voordelen die beheer van de militaire tehuizen door één beheerorganisatie zou kunnen opleveren, niet op de organisatorische en bestuurlijke uitwerking en invulling van het concept van één beheerorganisatie. Met andere woorden, we beoordelen de situatie vanuit een bedrijfseconomische optiek.

In de huidige situatie worden 7 militaire tehuizen op preferentie locaties beheerd door 2 beheerorganisaties. In deze ontwikkelingsrichting worden deze 7 militaire tehuizen voortaan door één beheerorganisatie geëxploiteerd. De huidige situatie is bij de uitwerking met andere woorden leidend. Wij zien in deze ontwikkelingsrichting een aantal kansen:

##### *Een besparing op de overhead van de beheerorganisaties;*

Pro Rege beschikt in de huidige situatie over een volwaardige staf, die momenteel is toegesneden zowel op haar 5 Nederlandse als op haar buitenlandse tehuizen. Wij gaan er voor de bepaling van de synergievoordelen vanuit dat de huidige personele stafbezetting van Pro Rege voldoet om ook de 2 overige Nederlandse tehuizen zonder substantiële extra structurele overheadkosten (uitgaande van een geautomatiseerde administratie) te beheren.

Dit betekent dat een besparing kan worden gerealiseerd op de overheadkosten voor het beheer van de militaire tehuizen aangezien een aantal van deze kosten, zoals salariskosten en huisvesting, in de huidige situatie 'dubbel' worden gemaakt:

- De besparing die op basis hiervan naar verwachting structureel kan worden gerealiseerd ligt in een ordegrootte van EUR 130.000 tot EUR 170.000, een en ander gebaseerd op het huidige kostenniveau van het Centraal Bureau van SAMT.

##### *Een besparing door invoering regiomanagement;*

Verder liggen er door de vorming van één beheerorganisatie kansen door het inzetten van regiomanagers in plaats van vestigingsmanagers door een optimalere clustering, die niet meer is gebonden aan organisatiegrenzen. Gegeven de geografische ligging van de militaire tehuizen is dit concept niet voor alle tehuizen mogelijk. Ook zal rekening gehouden moeten worden met de praktische aspecten en incidentele kosten van een sociaal plan, mocht dit aan de orde zijn.

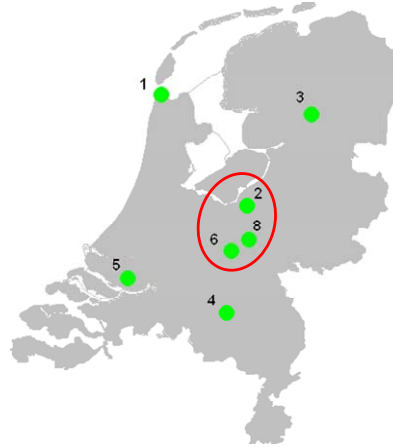
Bij de bepaling van de synergie voordelen gelden de volgende uitgangspunten:

- In de huidige situatie zijn er gemiddeld 3 FTE werkzaam per tehuis, namelijk 1 vestigingsmanager en 2 FTE uitvoerend personeel. De regiomanager vervult voor ca. 0,8 fte directe taken;
- Wanneer de militaire tehuizen door één organisatie beheerd worden is een clustering mogelijk en is het mogelijk om per vestiging ongeveer 2,8 FTE uitvoerend personeel te hebben en per twee tot drie vestigingen derhalve één regiomanager;
- Bij invoering van regiomanagement zou volgens Pro Rege als uitgangspunt een synergie-voordeel kunnen worden gerealiseerd van ca. 0,4 FTE wanneer 2 militaire tehuizen onder 1 regiomanagement worden gebracht;

- Het jaarsalaris van een vestigingsmanager bedraagt EUR 50.000 (incl. werkgeverslasten).

In figuur 11 hieronder zijn de clusters aangegeven die mogelijk zijn voor de 7 *militaire tehuizen die momenteel operationeel zijn*.

<i>Mogelijke clusters</i>
1 Den Helder
2 Ermelo, 6 Schaarsbergen en 8 Stroe
3 Havelte
4 Oirschot
5 Rotterdam

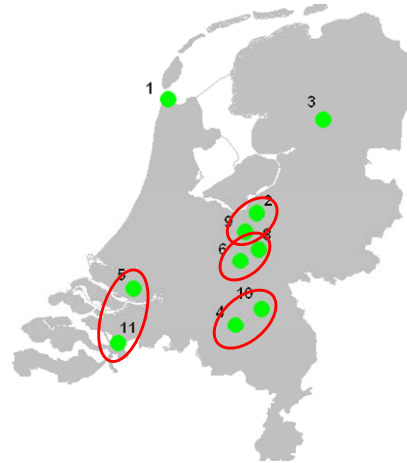


*Figuur 11: Mogelijke clusters militaire tehuizen*

- Uit het bovenstaande overzicht kan worden afgeleid dat voor de 7 operationele militaire tehuizen één cluster kan worden gevormd rond Schaarsbergen en Stroe of rond Ermelo, Schaarsbergen en Stroe. Indien Harskamp (geen preferente locatie) wordt meegenomen in de overweging ontstaan twee clusters;
- Dit komt overeen met een structurele besparing van ca. EUR 20.000 (één cluster) tot EUR 40.000 (twee clusters).

In figuur 12 zijn voor de volledigheid ook de clusters aangegeven die mogelijk zouden zijn *bij realisatie van de overige in de raamovereenkomst genoemde militaire tehuizen*:

<i>Mogelijke clusters</i>
1 Den Helder
2 Ermelo en 9 Apeldoorn
3 Havelte
4 Oirschot en 10 De Peel
5 Rotterdam en 11 Woensdrecht
6 Schaarsbergen en 8 Stroe



*Figuur 12: Mogelijke clusters militaire tehuizen*

- Indien ook de overige 3 militaire tehuizen zouden worden gerealiseerd kunnen ca. 4 clusters worden gevormd rond de 10 militaire tehuizen;
- Hiermee zou een synergie-voordeel kunnen worden gerealiseerd van ca. 1,6 FTE door invoering van regiomanagement, hetgeen overeenkomt met een besparing van EUR 80.000 ten opzichte van een situatie waarbij elke vestiging een regiomanager zou hebben.

De overige kosten en opbrengsten blijven bij deze ontwikkelingsrichting gelijk ten opzichte van de door de beheerorganisaties opgestelde prognoses.

#### *Flexibele inzet van personeel*

Door de vorming van één beheerorganisatie ontstaat een bredere basis van uitvoerend personeel ten behoeve van het beheer en de exploitatie van militaire tehuizen. Met deze bredere pool kan personeel flexibeler ingezet worden, hetgeen een synergie voordeel betekent. Dit voordeel hebben wij niet gekwantificeerd.

#### *Bredere financiële basis voor investeringen*

Door de vorming van één beheerorganisatie ontstaat, afhankelijk van de financiële positie van beide organisaties op het moment van transitie, een bredere basis voor het doen van investeringen door het samenvoegen van het eigen vermogen van de twee beheerorganisaties. Hiermee kan geïnvesteerd worden in bijvoorbeeld de renovatie van bestaande tehuizen, modernisering of de stichting van nieuwe tehuizen.

### *Voorkomen van synergie nadeel*

Bij de verdere uitwerking van het concept één beheerorganisatie is het in zijn algemeenheid van belang om te borgen dat geen synergie nadeel ontstaat. Hierbij noemen we specifiek de opbrengsten uit sponsoring en giften die Pro Rege jaarlijks genereert en die zijn gelieerd aan het specifieke historische karakter van deze organisatie.

### *Samenvatting*

Een indicatie van de totale besparing die met de ontwikkelingsrichting ‘één beheerorganisatie’ is te behalen bedraagt voor de huidige 7 militaire tehuizen naar verwachting structureel EUR 150.000 tot EUR 210.000 op jaarbasis.

<b><i>Eén beheerorganisatie</i></b>	<b><i>Besparingen</i></b>
Besparing overhead	€130.000 - €170.000
Loonkostenbesparing regiomanagers	€20.000 - €40.000
<b>Totaal</b>	<b>€150.000 - €210.000</b>

*Figuur 13: Besparingen ontwikkelingsrichting één beheerorganisatie*

## **5.5 Huisvesting**

### **5.5.1 Flexibel modulaire en permanente huisvesting**

Uitgangspunt bij de uitwerking van deze ontwikkelingsrichting is dat nieuwe militaire tehuizen in de toekomst alleen nog maar flexibel modulair zijn in plaats van vast. Flexibel houdt in dat het gebouw verplaatst kan worden indien het militair tehuis op de bestaande locatie niet meer rendabel of gewenst is. Modulair houdt in dat het tehuis uitgebreid of beperkt kan worden (bv. een keuken of een extra lesgebouw) indien hier vraag naar is. Wij gaan bij deze ontwikkelingsrichting uit van de huidige functies.

Bij de berekening is geen rekening gehouden met eventuele verplaatsingen van het flexibel modulaire tehuis en de eventuele besparingen die daarmee zouden kunnen samenhangen ten opzichte van vaste bouw en evenmin met modulaire uitbouw of afbouw. De financiële consequenties daarvan zijn namelijk sterk afhankelijk van de specifieke situatie. Het gaat hier met andere woorden om een vergelijking tussen flexibel modulaire en vaste houtbouw voor militaire tehuizen op nieuwe nog te realiseren locaties.

In onderstaand overzicht zijn de verschillen in kosten (inclusief inventaris en apparatuur) in kaart gebracht tussen een flexibel modulair tehuis en een permanent tehuis.

<b>Kosten flexibel modulair</b>		<b>Kosten permanent (vaste houtbouw)</b>	
Prijs per m2 (prijsspeil 2006)	€ 2.088	Prijs per m2 (prijsspeil 2006)	€ 1.865
Gemiddelde oppervlakte tehuis	625	Gemiddelde oppervlakte tehuis	625
Subtotaal	€ 1.305.000	Subtotaal	€ 1.165.625
Jaarlijkse afschrijvingen (20 jaar)	€ 65.250	Jaarlijkse afschrijvingen (20 jaar)	€ 58.281

Figuur 14: Kosten huisvesting

Uit figuur 14 blijkt dat de kosten<sup>10</sup> van de twee verschillende opties weinig verschillen. Een permanent tehuis is zelfs iets goedkoper dan een flexibel modulair tehuis.

Gegeven de geringe kostenverschillen kan worden gesteld dat deze mogelijkheid niet direct tot een financiële besparing leidt, gegeven een gelijk functieniveau voor beide opties. Het flexibel modulair concept heeft echter als verschillend kenmerk ten opzichte van semi-permanent dat het kan worden verplaatst. Indien verplaatsing aan de orde is zou dit tot een voordeel kunnen leiden. Het relatieve financieel effect is echter afhankelijk van specifieke locatie afhankelijke variabelen (zoals verplaatsingskosten flexibel modulair tehuis en verkoopwaarde of alternatieve benutting semi-permanent tehuis). Ook zou bij toepassing van het modulaire concept mogelijk een voordeel kunnen worden behaald bij een toekomstige wijziging in de gevraagde functie van het militair tehuis. De huisvesting kan in een dergelijk geval modulair worden aangepast.

Hierbij zij aangetekend dat de vergelijking is gemaakt met vaste houtbouw. Indien het flexibel modulaire concept wordt vergeleken met stenen bouw zijn de kosten van het flexibel modulaire concept naar verwachting van de beheerorganisaties aanzienlijk lager en is dit concept derhalve niet alleen wat betreft flexibiliteit, maar ook uit het oogpunt van kosten een gunstig alternatief.

Een andere aangeven optie voor de huisvesting van militaire tehuizen is inpassing van een militair tehuis in bestaande Defensiegebouwen. Een prijsberekening hiervan is afhankelijk van diverse factoren. Het SAMT gaat uit van bedragen tussen de EUR 400.000 en EUR 600.000 op basis van een berekening die in het verleden voor een concrete casus is gemaakt. Uitgaande van deze bedragen is de huisvesting van een militair tehuis in bestaande gebouwen op Defensierrein goedkoper dan nieuwbouw.

## 5.6 Commissie Staal

De commissie Staal heeft in opdracht van de Staatssecretaris van Defensie in 2006 onderzoek gedaan naar ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht. Op basis van dit onderzoek heeft de commissie een aantal aanbevelingen gedaan om ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht in de toekomst te verminderen.

Er is door Defensie een prioritering van de aanbevelingen van de commissie Staal gemaakt en duurzame ontspanning is één van de prioriteiten.

<sup>10</sup> De genoemde kosten zijn gebaseerd op het flexibel modulair concept zoals gehanteerd te Rotterdam respectievelijk een offerte voor permanente houtbouw.

De implementatie van de aanbevelingen loopt momenteel, het Ministerie van Defensie heeft hier voor de gehele Krijgsmacht een structureel bedrag van EUR 3,4 mln. voor beschikbaar. De criteria voor de besteding van dit bedrag worden ontwikkeld en komen binnenkort beschikbaar.

Een ontwikkelingsrichting zou kunnen zijn de inzet van (een deel van) dit budget ten behoeve van:

- De stichting en exploitatie van nieuwe militaire tehuizen;
- Modernisering van het concept militaire tehuizen op aspecten als inhoud van het productportfolio en uitstraling.

## 5.7 Een indruk van mogelijke scenario's

In dit hoofdstuk is een aantal mogelijke ontwikkelingsrichtingen geschetst. Deze richtingen zijn ook in combinatie denkbaar. Hieruit vloeien vervolgens scenario's voort. Wij besluiten dit hoofdstuk daarom met een aantal denkbare scenario's om hiervan een indruk te geven (niet limitatief):

*Huidig portfolio militaire tehuizen:*

- 1 *Ongewijzigd beleid:* Zie hiervoor ook paragraaf 5.1;
- 2 *Aanvullende bijdrage Defensie, ceteris paribus:* om de huidige groep van 7 militaire tehuizen kostendekkend te exploiteren verhoogt Defensie haar bijdrage. Zie hiervoor ook paragraaf 5.2;
- 3 *Aanvullende bijdrage Defensie in combinatie met de vorming van één beheerorganisatie, ceteris paribus:* De beheerorganisaties gaan over tot de vorming van één beheerorganisatie. Defensie verhoogt haar bijdrage om de huidige 7 militaire tehuizen kostendekkend te exploiteren;
- 4 *Defensie gaat uit van de huidige bijdrage in combinatie met de vorming van één beheerorganisatie:* De beheerorganisaties gaan over tot de vorming van één beheerorganisatie. Defensie selecteert uit de huidige groep van 7 en uit de wenselijke groep (startnotitie) een aantal militaire tehuizen, onder andere op basis van de omvang van de vraag van militairen, die gegeven de huidige bijdrage van Defensie kostendekkend kunnen worden geëxploiteerd;

*Uitbreiding op het portfolio van militaire tehuizen*

- 5 *Defensie gaat uit van de huidige bijdrage in combinatie met de vorming van één beheerorganisatie in combinatie met een uitbreiding van taken voor de militaire tehuizen in het kader van de geleide vrijetijdsbesteding:* De beheerorganisaties gaan over tot de vorming van één beheerorganisatie. Defensie selecteert uit de huidige groep van 7 en uit de wenselijke groep (startnotitie) een aantal militaire tehuizen, onder andere op basis van de omvang van de vraag van militairen, die gegeven de huidige bijdrage van Defensie kostendekkend kunnen worden geëxploiteerd. Daarnaast worden de functies van de militaire tehuizen in het kader van de Commissie Staal uitgebreid voor het aspect geleide vrije-tijdsbesteding onder het criterium 'duurzame ontspanning'.

Afhankelijk van keuzes die worden gemaakt ten aanzien van de ontwikkelingsrichtingen is het zinvol om op basis hiervan scenario's te ontwikkelen en verder uit te werken.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Vraag naar en aanbod van militaire tehuizen

Er zijn momenteel 7 militaire tehuizen op preferente locaties operationeel in Nederland. De karakteristieken van deze tehuizen zijn op een aantal elementen vrij sterk verschillend, zoals de grootte van de militaire populatie op de betreffende kazerne, de omzet die per militair wordt gerealiseerd en de omzet.

Na consultatie blijkt dat alle operationele commando's de functie die de tehuizen vervullen in het kader van de bijzondere personeelszorg met levensbeschouwelijke inslag onderschrijven. De toegevoegde waarde van een militair tehuis wordt gekenmerkt door de volgende elementen: 1) Het bieden van een andere omgeving (de huiskamer), 2) De activiteiten op basis van een geloofsovertuiging dan wel levensbeschouwing en 3) De rol in het kader van de gedragscode en de signaleringsfuncties. De reguliere producten en diensten van de militaire tehuizen voorzien volgens de operationele commando's in een behoefte.

Na bedrijfseconomische analyse blijkt deze vraag echter vanuit de doelgroep voor een aantal bestaande locaties, namelijk Den Helder, Stroe en Havelte, zowel in termen van omzet per militair als in termen van omzet in omvang beperkt te zijn.

De overlap van de functies van de militaire tehuizen met bestaande voorzieningen op en buiten de kazerne blijkt bovendien groot, een en ander afhankelijk van de specifieke locatie. Men kan stellen dat de uniciteit van de militaire tehuizen op het niveau van de voorzieningen beperkt is. De uniciteit van de militaire tehuizen bevindt zich met name op het niveau van het (historische) karakter. Wij concluderen bovendien dat het niveau van voorzieningen op de kazerne in de afgelopen jaren is verbeterd.

De militaire tehuizen hebben een specifieke doelgroep, namelijk de militairen. Dienstverlening aan alternatieve doelgroepen is sterk aan beperkingen verbonden. Ook de omvang van de vraag van militairen kan voor een deel door exogene factoren worden beïnvloed, zoals de bezettingsgraad van een kazerne. Wij komen tot de conclusie dat in deze specifieke afhankelijke situatie het van belang is dat als er een functie wordt toebedeeld aan de militaire tehuizen, dat deze gekoppeld wordt aan voldoende vraag naar deze functie om effectieve inzet van middelen te garanderen.

Zeker voor de genoemde locaties kan worden gesteld dat de effectiviteit kan worden geoptimaliseerd, gegeven dat de omvang van de vraag er beperkt is. Een en ander vanuit een gezamenlijk belang van Defensie en de militaire tehuisorganisaties.

In het kader van de realisatie van nieuwe militaire tehuizen kan tot slot nog het volgende worden gesteld. De positie van de militaire tehuisorganisaties binnen de Defensie organisatie met betrekking tot de realisatie van nieuwe locaties die zijn overeengekomen in de raamovereenkomst kan als diffuus worden beschouwd. Het verdient in deze aanbeveling om meer duidelijkheid in de besluitvormingsprocedure te scheppen en met name om de behoeftestelling in de vorm van de raamovereenkomst pas vast te stellen nadat een toets op (financiële) haalbaarheid in de vorm van een goedkeuring van het appreciatievoorstel voor een nieuw militair tehuis heeft plaats gevonden.



## 6.2 Financiële positie

De organisatie Pro Rege heeft zowel op de lange termijn als op de korte termijn een gezonde financiële positie, ondanks een gemiddeld negatief exploitatieresultaat voor de Nederlandse militaire tehuizen. Dit heeft met name te maken met het feit dat Pro Rege per 1 januari 2007 door een structuurwijziging een deel van deze verliezen financiert met winst uit buitenlandse activiteiten (Echos Homes) en met inkomsten uit de fondsenwerving.

De financiële positie van SAMT is op de middellange termijn zorgwekkend. Indien er geen veranderingen optreden is naar verwachting een negatief eigen vermogen aan de orde, hetgeen zonder aanvullende inkomstenbron niet handhaafbaar is.

De kans dat financiering vanuit het huidige investeringsbudget van Defensie plaats vindt wordt marginaal geacht. Hiervoor zijn de beheerorganisaties dan ook afhankelijk van eigen financiering, van externe financiers of van fondsenwerving. SAMT heeft beperkte mogelijkheden voor eigen financiering.

Op de Nederlandse militaire tehuizen wordt een structureel negatief exploitatieresultaat behaald. Wij schatten in dat dit resultaat gemiddeld in een ordegrootte van –EUR 40.000 tot –EUR 50.000 per jaar per tehuis ligt, gebaseerd op de afgelopen jaren 2003-2006. Dit komt neer op een totaal negatief exploitatieresultaat voor incidentele baten en lasten van ca. –EUR 280.000 tot –EUR 350.000 per jaar voor de operationele Nederlandse militaire tehuizen op preferente locaties. Dit verlies zal zich bij ongewijzigd beleid blijven continueren.

Om deze situatie te verbeteren is een aantal opties onderzocht.

## 6.3 Toekomst militaire tehuizen

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat op de Nederlandse militaire tehuizen gemiddeld over de afgelopen jaren een substantieel exploitatietekort is behaald.

Bij ongewijzigd beleid en continuering van het huidige subsidie niveau resteert, uitgaande van de huidige groep van 7 operationele Nederlandse militaire tehuizen op preferente locaties, een exploitatietekort in een ordegrootte van EUR 280.000 tot EUR 350.000.

De mogelijkheid voor het vergroten van de inkomsten door de militaire tehuizen is om twee redenen aan beperkingen verbonden. De omvang van de potentiële vraag van militairen hangt voor een groot deel af van de bezettingsgraad van de kazerne. Bezien vanuit de militaire tehuizen is dit een exogene factor. Daarnaast hebben militaire tehuizen een bijzondere juridische status en daarmee privileges, zoals een BTW vrijstelling. Ook dienstverlening aan alternatieve doelgroepen is daarmee in verband met eventuele oneerlijke concurrentie aan beperkingen verbonden.

In het kader van het reduceren van kosten is de mogelijkheid van één beheerorganisatie onderzocht. De huidige situatie, waarbij twee beheerorganisaties 7 militaire tehuizen beheren is vanuit bedrijfseconomisch oogpunt suboptimaal. Door de vorming van één beheerorganisatie zijn substantiële organisatorische en financiële voordelen te behalen. Het gaat om een potentiële besparing in een ordegrootte van EUR 150.000 tot EUR 210.000. We verwachten dat hiermee de meest substantiële potentiële kostenreductie is gerealiseerd.

Bij de verdere uitwerking van het concept één beheerorganisatie is het in zijn algemeenheid wel van belang om te borgen dat geen synergie nadeel ontstaat. Hierbij noemen we specifiek de opbrengsten uit sponsoring en giften die Pro Rege jaarlijks genereert en die zijn gelieerd aan het specifieke historische karakter van deze organisatie.

Er zijn daarmee geen mogelijkheden om de gewenste functionaliteit, uitgaande van de huidige groep van 7 militaire tehuizen, binnen het beschikbare budget in stand te houden. Om de gewenste functionaliteit in stand te houden zijn alternatieve inkomstenbronnen benodigd.

De huidige beschikbare bijdrage van Defensie biedt ruimte om ca. 4 militaire tehuizen kostendekkend te exploiteren, uitgaande van het gemiddelde verlies per militair tehuis over de afgelopen jaren. Indien men besluit een selectie te maken binnen het beschikbare budget, dan raden wij aan om zowel nu als in de toekomst een keuze te maken per locatie. De omvang van de vraag van militairen verschilt namelijk sterk per locatie. Wij geven ter overweging om ook aansluiting te zoeken bij de strategie van Defensie en bij de vraag vanuit militairen, die bijvoorbeeld in het buitenland tijdens uitzendingen en missies groot blijkt.

Wij hebben tot slot de kansen onderzocht van het gebruik van flexibel modulaire huisvesting (semi-permanente huisvesting) conform het militair tehuis te Rotterdam ten opzichte van vaste houtbouw. Op dit punt komen wij tot de conclusie dat deze mogelijkheid niet per definitie ‘goedkoper’ is, aangezien de aanschafkosten vergelijkbaar zijn en beide opties als duurzaam worden beschouwd. Het relatieve voordeel zou zich, afhankelijk van de specifieke situatie en de alternatieve kosten, dan ook manifesteren op het moment dat verplaatsing of wijziging aan de orde is. Gegeven de ‘beweeglijkheid’ van Defensie achten we de huidige beleidslijn van semi-permanente huisvesting voor te stichten tehuizen begrijpelijk.

Indien het flexibel modulaire concept wordt vergeleken met stenen bouw zijn de kosten van het flexibel modulaire concept naar verwachting van de beheerorganisaties aanzienlijk lager en is dit concept derhalve niet alleen wat betreft flexibiliteit, maar ook uit het oogpunt van kosten een gunstig alternatief.

## 6.4 Commissie Staal

Na consultatie onder de operationele commando’s blijkt dat de tehuizen een belangrijke(re) taak zouden kunnen krijgen bij het invullen van de vrije tijd van (jonge) militairen. Indien hierbij *geleide* vrijetijdsbesteding aan de orde is zoals ook genoemd in de raamovereenkomst, dan verdient vermelding dat de huidige personele bezetting van de militaire tehuizen hierin niet voorziet. Personele begeleiding bij bepaalde activiteiten zou met andere woorden een aanvulling op het huidige aanbod van de militaire tehuizen betekenen, waarvoor aanvullende financiering is benodigd ten opzichte van de huidige begrotingen.

Vanuit de Commissie Staal is prioriteit gegeven aan de aanbevelingen met betrekking tot duurzame ontspanning. De conclusie is dat hierin vanuit het criterium ‘duurzame ontspanning’ kansen liggen besloten om (de bestaande of) nieuwe activiteiten van militaire tehuizen te financieren. Het verdient sterk aanbeveling om in het licht van onze eerdere aanbevelingen de mogelijkheden hiertoe nader te onderzoeken. Het is op dit moment nog niet duidelijk of de huidige functies van de militaire tehuizen aan dit criterium voldoen.

## A Startnotitie Defensie

### STARTNOTITIE BEHOEFTE DEFENSIE MILITAIRE TEHUIZEN

Een van de onderdelen van de onderzoeksopdracht militaire tehuizen is het in beeld brengen van de behoefte van defensie. De centrale vraag is: wat wil defensie met de militaire tehuizen? Om dat helder te krijgen is de operationele commando's (OPCO's) gevraagd naar hun standpunt. In bijlage is de nota opgenomen die is verzonden naar de OPCO'S. Tevens is in de bijlage de reacties van de OPCO's te vinden. De hierna volgende beschouwing is daarop gebaseerd.

#### Functie en taken van militaire tehuizen

Binnen het huidige beleid, zoals ook vastgelegd in de raamovereenkomst, vervullen de militaire tehuizen de volgende functies:

- Het bieden van een huiskamer;
- Geleide vrije tijdsbesteding;
- De basis voor de activiteiten van de geestelijke verzorging;
- De restauratieve functie;
- De sociale functie van de kazerne;
- Een ontmoetingsplaats voor militairen, veteranen en thuisfrontcomités.

Alle operationele commando's onderschrijven het nut en de noodzaak van de militaire tehuizen en de functie die de tehuizen vervullen in het kader van de bijzondere personeelszorg met levensbeschouwelijke inslag. De extra waarde zit in het bieden van een andere omgeving, de huiskamer, de activiteiten op basis van een geloofsovertuiging cq levensbeschouwing, de rol in het kader van de gedragscode en de signaleringsfuncties.

#### Producten en diensten

De reguliere producten en diensten van de militaire tehuizen voorzien zeker in een behoefte. Daarnaast kunnen de tehuizen een belangrijke taak krijgen bij het invullen van de vrije tijd van (jonge) militairen. Door een eigentijdser programma aan te bieden kunnen jonge militairen professioneler worden begeleid in hun vrijetijdsbesteding. Daarnaast zou ook kunnen worden gedacht aan:

- Het inrichten van stilteruimtes;
- Het opzetten van vormen van studiebegeleiding op locatie;
- Het organiseren van cursussen en trainingen binnen de muren van het MT;
- Het bieden van een basis voor hobbyclubs (foto, computer, toneel, muziek).

Ook wordt een grotere rol toegekend aan militaire tehuizen voor de organisatie van thuisfront/contactdagen en als ontvangstgelegenheid voor familie van militairen. Op sommige locaties is het lastig is om een helder onderscheid te maken in de reguliere voorzieningen zoals aangeboden door PARESTO en de O&O-organisatie enerzijds en anderzijds datgene dat door de militaire tehuizen wordt geboden. De locatie Den Helder is daarvan een goed voorbeeld.

#### Locaties

Preferente locaties zijn locaties die zijn aangewezen op basis van de volgende criteria:

- a. de locatie is een opleidingscentrum;
- b. op de locatie zijn relatief veel jonge militairen werkzaam;
- c. op de locatie zijn onvoldoende ontspanningsmogelijkheden vanwege de ligging;
- d. een combinatie van deze criteria.

Volgens de raamovereenkomst bestaan de volgende locaties dan wel geplande locaties:

LOCATIE	PMT/AMT	STATUS	JURIDISCH	BUITEN/BINNEN KAZERNE
Den Helder	PMT	Bestaand	Raamovk	Buiten
Rotterdam	AMT	Bestaand	Raamovk	Binnen
Stroe	AMT	Bestaand	Raamovk	Buiten
Ermelo	PMT	Bestaand	Raamovk	Buiten
Havelte	PMT	Bestaand	Raamovk	Buiten
Oirschot	PMT	Bestaand	Raamovk	Buiten
Schaarsbergen	PMT	Bestaand	Raamovk	Buiten
Woensdrecht	AMT	In planning	Sideletter ovk	Binnen
De Peel	AMT	In planning	Sideletter ovk	Binnen
Apeldoorn	AMT	In planning	Sideletter ovk	Binnen
Doorn	Onbepaald	Niet gepland	Wens OPCO	Buiten
Mobiel (Duitsland)	AMT	Bestaand	Raamovk	Mobiel

Voor de toekomst heeft Defensie als beleidslijn neergezet dat nieuwe militaire tehuizen als flexibel/modulair concept binnen het kazerneterrein van de desbetreffende locatie wordt geplaatst. Daarbij zorgt Defensie voor het grondwerk, de aanleg van de nutsvoorzieningen en de kosten van een eventuele verplaatsing.

In bijlage zijn schema's opgenomen met het cijfermatige overzicht van de formatie van kazernes, opleidingscentra, legering, het aantal binnenslapers, het aantal leerlingen, etc.

#### CLAS

In tegenstelling tot het standpunt van de HDP bestaat bij de CLAS een voorkeur voor de vestiging van militaire tehuizen buiten de kazernepoort. Dat biedt meer mogelijkheden voor de organisatie van activiteiten waarbij ook familie van militairen betrokken is. Maar ook uit oogpunt van bedrijfsvoering van de militaire tehuizen. CLAS onderkent behoefte aan militaire tehuizen, op de locaties Apeldoorn, 't Harde, Wezep en Harskamp, hoewel hier geen eenheden permanent zijn gevestigd.

CLAS onderschrijft de criteria voor vestiging van een militair tehuis, met uitzondering van dat van het opleidingscentrum. CLAS ziet de preferente locaties in het bijzonder bij de overwegend operationele eenheden.

#### CLSK

De CLSK ziet twee locaties als preferente locaties aangemerkt, te weten de vliegbasis Woensdrecht en de luchtmachtbasis De Peel. Beide locaties passen binnen de gestelde criteria.

### CZSK

De behoefte voor het bestaande AMT in Rotterdam wordt sterk onderschreven. Deze vervult een cruciale rol in de facilitaire voorzieningen van de kazerne en ondersteunt daadwerkelijk de jonge marinier die daar in opleiding is.

Vanuit de locatie Doorn, komt (opnieuw) de behoefte voor de vestiging van een militair tehuis. De verouderde voorzieningen evenals de ligging van de kazerne geven op zich voldoende reden voor de vestiging van een militair tehuis in Doorn. Ook hier is de voorkeur uitgesproken voor de vestiging van een militair tehuis buiten het kazerneterrein, waarvan ook militairen van het veteraneninstituut en het Militair Revalidatiecentrum (MRC) gebruik kunnen maken.

De situatie in Den Helder is gecompliceerder. Het PMT ligt net buiten het haventerrein. Op het haventerrein zijn op zich voldoende faciliteiten voor ontspanning. Niet alleen is er mooie sportaccommodatie, ook “de Witte Raaf” biedt een scala aan ontspanningsmogelijkheden. Verder ligt het PMT te ver van de opleidingskazerne Erfprins, waar groepen jonge mensen in opleiding zijn geconcentreerd.

### CKMAR

CKMAR steunt nog steeds de vestiging van een militair tehuis in Apeldoorn ten behoeve van de opleidingsschool (LOKMar).

### DCGV

Hoewel de CLAS Assen formeel niet heeft genoemd als mogelijke nieuwe locatie, is uit de hoek van de geestelijke verzorging (DCGV) wel een signaal afgegeven dat een MT in Assen zou voorzien aan een levende behoefte, gelet ook op het feit dat het om een opleidingscentrum gaat, waarbij de ligging ten opzichte van andere ontspanningsmogelijkheden vrij ongunstig is.

### CONCLUSIES

De operationele commando's onderschrijven het nut en de noodzaak van de militaire tehuizen. Zij zien een duidelijk toegevoegde waarde, waar het gaat om het bieden van de huiskamer en de combinatie met de levensbeschouwelijke invulling. Zij zien ook mogelijkheden voor vernieuwingen als het gaat om de zinvolle vrijetijdsbesteding, zoals extra diensten op het gebied van studie en hobby en op het gebied van familie/thuisfront-activiteiten.

De keuze van de preferente locaties, zoals opgenomen in de raamovereenkomst, is nog steeds valide. Wel is er vraag naar een nieuw te vestigen militair tehuis in Assen en Doorn.

## **Bijlage 1**

### **Nota Hoofddirecteur personeel aan operationele commandanten**

Referte: mijn brief P/2007001305 van 1 februari 2007

1. Met referte heb ik u geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de militaire tehuizen bij Defensie. Daarbij heb ik aangegeven dat een extern en onafhankelijk onderzoek nader inzicht moet geven in het instandhouden van de functionaliteit van de militaire tehuizen op de langere termijn. De onderzoeksopdracht ziet niet alleen op de aanbodkant: wat kan de militaire tehuisorganisatie bieden en tegen welke kosten? Het gaat ook over de vraagkant: wat is de bij Defensie bestaande behoefte aan de functionaliteit van militaire tehuizen, in wat voor vorm en op welke defensie locaties? Deze vraag wil ik met deze nota bij u voorleggen.

#### 2. De actuele situatie

Per 1 januari 2005 is de subsidierelatie tussen Defensie en de militaire tehuisorganisaties beëindigd. Die verhouding is gewijzigd in een meer zakelijke vorm. Op grond van de raamovereenkomst huur militaire tehuizen, huurt Defensie ruimte bij de militaire tehuizen op zogenaamde preferente locaties.

Preferente locaties zijn locaties die zijn aangewezen op basis van de volgende criteria:

- e. de locatie is een opleidingscentrum;
- f. op de locatie zijn relatief veel jonge militairen werkzaam;
- g. op de locatie zijn onvoldoende ontspanningsmogelijkheden vanwege de ligging;
- h. een combinatie van deze criteria.

De preferente locaties zijn, nadat in najaar 2004 namens de HDP een quick scan onderzoek is gehouden onder de desbetreffende kazernecommandanten, per 1 januari 2005 als volgt bepaald:

- Den Helder (PMT)
- Rotterdam (AMT)
- Stroe (AMT)
- Ermelo (PMT)
- Havelte (PMT)
- Oirschot (PMT)
- Schaarsbergen (PMT)

Na sluiting van het AMT Seedorf lag het in de bedoeling op Woensdrecht, De Peel en Apeldoorn nieuwe (algemene) militaire tehuizen te vestigen per 1 januari 2007. Dat is tot op heden nog niet gerealiseerd.

Verder voorziet de raamovereenkomst in het mobiele militaire tehuis dat faciliteiten biedt bij de schietseries in Bergen Hohne en bij oefeningen. Tot slot beheert Pro Rege nog een tweetal militaire tehuizen respectievelijk in de Harskamp en Mönchengladbach en een semi-permanent militair tehuis in Bergen Hohne ter ondersteuning van de schietseries. Deze locaties vallen buiten de reikwijdte van de raamovereenkomst.

De militaire tehuizen vervullen de volgende functies:

- Het bieden van een huiskamer;
- Geleide vrije tijdsbesteding;
- De basis voor de activiteiten van de geestelijke verzorging;

- De restauratieve functie;
- De sociale functie van de kazerne;
- Een ontmoetingsplaats voor militairen, veteranen en thuisfrontcomités.

### 3. Naar de toekomst toe

Defensie hecht waarde aan de faciliteiten die door de militaire tehuizen worden geboden. Zij onderschrijft de bovengenoemde functies en acht die van waarde als onderdeel van de bijzondere personeelszorg die zij het defensiepersoneel biedt. Wel moet het betaalbaar zijn en moeten de kosten van investeringen en exploitatie beheersbaar zijn. Daar moet het externe onderzoek een uitspraak over doen. Daarnaast is Defensie geconfronteerd met de uitkomsten van de commissie Staal. Eén van de aanbevelingen van Staal is te komen tot een betere invulling van de zinvolle vrijetijdsbesteding van de jonge militair. De militaire tehuizen spelen hierin al een rol van betekenis en die rol kan verder worden uitgebreid.

Om de kosten van investeringen in militairen tehuizen beheersbaar te houden en de flexibiliteit te vergroten, zodat bij eventuele sluiting van een defensiecomplex de impact voor het militaire tehuis beperkt is, is het de wens van defensie om militaire tehuizen zoveel als mogelijk op te zetten op basis van een semi-permanent concept of eventueel in bestaande bouw op een kazerne. Het semi-permanent concept betreft militaire tehuizen in prefab bouw, zodat die relatief eenvoudig op een kazerneterrein kunnen worden neergezet en ook weer verplaatst (naar het voorbeeld van het AMT op de Van Ghentkazerne in Rotterdam).

### 4. De behoefte van Defensie

Zoals hierboven al aangegeven is het in het kader van het externe onderzoek van belang om de vraagkant van de militaire tehuizen in kaart te brengen: wat wil Defensie met de militaire tehuizen? Deze algemene vraag leidt tot de volgende deelvragen:

- a. Welke taken vindt Defensie belangrijk voor de militaire tehuizen.
- b. Welke producten en diensten verwacht defensie van de militaire tehuizen.
- c. Wat is voor Defensie de toegevoegde waarde naast de andere voorzieningen.
- d. Op welke locaties heeft Defensie behoefte aan een voorziening als een militair tehuis indachtig de bovengenoemde criteria.

Mijn verzoek is of elk operationeel commando voor zijn eigen ressort antwoord wil geven op deze vragen, daarbij ook rekening houdend met de aanbevelingen van de commissie Staal op het gebied van de zinvolle vrijetijdsbesteding. Voornamelijk hecht ik waarde aan uw mening waar het gaat om de belegging van militaire tehuizen: op welke locaties is het noodzakelijk, gewenst of overbodig, te beschikken over een militair tehuis.

Ik wil u vragen de antwoorden op deze vragen zo snel als mogelijk aan te leveren doch uiterlijk woensdag 9 mei 2007. Het aanspreekpunt bij mijn hoofddirectie voor dit onderwerp is KLTZA J.W.A. Scheuer (070-3396632 of [jwa.scheuer01@mindef.nl](mailto:jwa.scheuer01@mindef.nl)).

Ten slotte meld ik u dat de inhoud van deze nota is afgestemd met de Directeur Aansturing Operationele Gereedstelling (DAOG) van de defensiestaf

Ik dank u voor uw medewerking.

DE PLAATSVERVANGEND HOOFDDIRECTEUR PERSONEEL

## **Bijlage 2**

### **Bijdrage Commando landstrijdkrachten**

Met zijn nota nr. P/2007011052, d.d. 16 april 2007 verzoekt P-HDP antwoord te geven op een viertal vragen betreffende militaire tehuizen. Onderstaand treft u aan de samengevatte wensen van het CLAS.

#### Taken militaire tehuizen.

Als hoofdtaak wordt onderkend het bieden van een huiskamer voor, met name, jonge militairen. In het verleden was daarbij sprake van invulling vanuit levensbeschouwelijke hoek (PMT, KMT, HMT). Dat bood mogelijkheden voor opvang, ondersteuning en een zekere vorm van geestelijke bijstand vanuit de eigen geloofsovertuiging. In dat kader werden ook activiteiten georganiseerd. Met het oog op een zinvolle vrijetijdsbesteding is het te overwegen dit soort activiteiten, juist vanuit die levensbeschouwelijke achtergrond, voort te zetten of opnieuw inhoud te geven. Dit is in mindere mate van toepassing op AMT's.

De overige functies die worden onderkend zijn identiek aan die zoals opgenomen in de nota van P-HDP. Als extra functie kan worden genoemd de ontvangst van familie, vrienden en relaties. Dit is als gevolg van beperkingen op het gebied van beveiligings- en kazerneregels veelal niet mogelijk op de kazerne zelf.

#### Producten en diensten.

Een militair tehuis moet zich onderscheiden van de reguliere voorzieningen op kazernes, zoals die worden aangeboden door Paresto. Desondanks zal er een grote mate van overlap in aanbod zijn. Inhoud geven aan de huiskamerfunctie betekent immers dat ook (op bestelling) eten en drinken te verkrijgen moeten zijn. Activiteiten zullen doorgaans overeenkomst vertonen met die van b.v. een O&O-organisatie.

#### Toegevoegde waarde.

De toegevoegde waarde van militaire tehuizen ligt voornamelijk in het bieden van een andere omgeving en het kunnen bieden van activiteiten op basis van een bepaalde levensovertuiging. Daarnaast biedt een militair tehuis doorgaans ruimere openingstijden van de eetfaciliteiten dan de reguliere voorzieningen op kazernes.

Militaire tehuizen moeten bij voorkeur buiten de poort worden gehuisvest. Dat biedt het voordeel dat ook externe activiteiten kunnen worden ontwikkeld en dat de doelgroep breder kan worden getrokken dan alleen militairen, zonder beperkingen van toegangsregelingen en kazerneregels. Alleen al uit oogpunt van een gezonde bedrijfsvoering van de tehuizen zal dit noodzakelijk zijn.

#### Locaties.

In de nota van P-HDP zijn voor het CLAS de volgende locaties als preferente locatie onderkend: Stroe, Ermelo, Havelte, Oirschot en Schaarsbergen. Daarnaast zijn er behoeftes in Apeldoorn, 't Harde, Wezep en Harskamp. Hoewel op deze locatie geen eenheden permanent zijn gevestigd, biedt het PMT aldaar faciliteiten voor schietende eenheden.

De criteria die leiden tot bovenstaande locaties zijn identiek aan die in de nota van P-HDP. Uitzondering is het criterium van vestiging van een opleidingscentrum. Vanuit het OTCo is



aangegeven dat de opleidingsbelasting bij (initiële) opleidingen zodanig is dat er van leegloop vrijwel geen sprake is. Ervaring is dat indien er geen sprake is van avondbelasting de leerlingen/cursisten doorgaans er voor kiezen naar huis te gaan. De voorkeurslocaties van het CLAS bevinden zich daarom bij de locaties met overwegend operationele eenheden.

### **Bijlage 3**

#### **Bijdrage Commando luchtstrijdkrachten**

Met referte heeft u verzocht om antwoord op een viertal deelvragen over het mogelijke toekomstscenario van militaire tehuizen. Ik vraag uw aandacht voor het volgende.

Het door de staatssecretaris aangekondigde onafhankelijk onderzoek zal inzicht moeten geven in de levensvatbaarheid van militaire tehuizen. Alhoewel de uitkomsten hiervan moeten worden afgewacht, wordt door C-LSK in ieder geval nut en noodzaak onderkend van de functie van militaire tehuizen.

De taken van militaire tehuizen, van oudsher gericht op het welzijn van de defensiemedewerker, liggen in het verlengde van de uitkomsten van de commissie Staal en de discussie over de zinvolle vrijetijdsbesteding van de (jonge) militair. Tehuizen kunnen (weer) een belangrijke taak krijgen bij het invullen van vrije tijd van (jonge) militairen. Dit kan op de vastgestelde preferente locaties in Nederland maar evenzo in uitzendgebieden waar een huiskamerfunctie wellicht nog belangrijker is. Door een eigentijds programma aan te bieden kunnen jonge militairen op een professionele manier worden begeleid in hun vrijetijdsbesteding. Daarnaast zou ook kunnen worden gedacht aan het inrichten van studie- (stilte)ruimtes eventueel aangevuld met vormen van studiebegeleiding op locatie. Militaire tehuizen worden nu vaak uitsluitend gezien als veredelde horecagelegenheid. Met bovenbedoelde huiskamer- en studieondersteunende functie ontstijgen zij dit predikaat en komt het adagium 'welzijn door gastvrijheid' beter tot haar recht. Ten slotte zouden Militaire tehuizen een meer actieve rol kunnen spelen bij de organisatie van thuisfront/contactdagen voor achterblijvers.

De tijd zal moeten leren of militaire tehuizen de toekomst hebben en een additionele functie kunnen vervullen naast de reeds bestaande voorzieningen. Het eerdergenoemde onderzoek zal hierop uitsluitsel moeten geven. Bij een eventuele doorstart ziet CLSK graag een tweetal locaties als preferente locaties aangemerkt, te weten de vliegbasis Woensdrecht/ Opleidingen Koninklijke Luchtmacht in Woensdrecht en luchtmachtbasis de Peel in Vredepeel. Beide locaties voldoen aan de criteria genoemd onder para 2 van referte.

## **Bijlage 4** **Bijdrage Commando zeestrijdkrachten**

### **Behoeftte aan een Militair Tehuis in Doorn**

---

a. Welke taken vindt defensie belangrijk voor de militaire tehuizen?

Een militair tehuis vormt voor de kleine 700 boordplaatsers van de VBHKAZ een uitbreiding van de beperkte en verouderde ontspanningsmogelijkheden. Een MT dat niet ver van de kazerne ligt vormt voor de bemanning een plaats buiten de kazerne, zonder militaire kenmerken, waar men zijn vrije tijd kan doorbrengen.

b. Welke producten en diensten verwacht defensie van de militaire tehuizen?

Een huislijke inrichting  
Biljart, tafeltennis, pooltafel, playstation, Xbox en dergelijke spellen  
Horecafaciliteit (snack)bar, mogelijkheid voor kleine maaltijden  
Ontspanningsruimte ten behoeve van film, televisie  
Gezelschapsspellen  
Ruimte om boeken/tijdschriften te lezen  
Studeerruimte  
Vergaderruimte  
Buitenterras  
Geschikt voor rolstoel (MRC is dichtbij)  
Internet (vast en WIFI)

c. Wat is voor defensie de toegevoegde waarde naast de andere voorzieningen?

De Van Braam Houckgeest kazerne biedt onderdak aan ongeveer 1.700 militairen, waarvan er 651 als boordplaatser de gehele week op het kazerneterrein verblijven.

De geïsoleerde ligging van de kazerne aan de rand van de gemeente Doorn en in de bossen, maakt dat men voor ontspanning moet terugvallen op de relatief eenvoudige faciliteiten die op de kazerne aanwezig zijn. Deze zijn vooral gericht op sportactiviteiten. Daarnaast zijn er een klein Internetcafe, de categorale verblijven en een autohobbyclub.

Vanuit de bemanning wordt in toenemende mate de behoefte geuit aan uitbreiding van de ontspanningsmogelijkheden. Vooral de beperkte mogelijkheden tot ontspanning en de verouderde infrastructuur zijn hier debet aan. De behoefte aan meer gevarieerde ontspanningsmogelijkheden, gekoppeld aan ruimere openingstijden meer afgestemd op de huidige roosters, worden als wens naar voren gebracht.

Doordat steeds vaker met afwijkende roosters wordt gewerkt en door de verplichte rust voor en na aanwezigheidsdiensten, is de vraag naar ontspanningsmogelijkheden binnen scheepstijd toegenomen.

Familieleden die van missies terugkerende militairen bij de kazerne komen ophalen, kunnen in het MT worden opgevangen gedurende de tijd dat ze moeten wachten op hun militaire familielid.

Voor jonge militairen heeft het recreëren op een gemeenschappelijke plaats een vormende bijwerking, in tegenstelling tot het recreëren in de eigen legeringskamer. De jonge militaire leert op deze manier niet alleen samen optreden, maar ook samen ontspannen.

d. Op welke lokaties heeft defensie behoefte aan een voorziening als een militair tehuis indachtig de bovengenoemde criteria

Gezien de beperkte en verouderde faciliteiten bij de VBHKAZ, bestaat een sterke behoefte aan een MT. Al sinds 2003 is dit een punt dat regelmatig door de MC en GMC wordt aangehaald als een belangrijke wens. Met de bouw van een MT buiten het kazerneterrein, komen niet alleen de bewoners van de VBHKAZ over een ontspanningsmogelijkheid te beschikken, maar ook de militairen die geplaatst zijn bij het Veteraneninstituut en het MRC.

### **Rotterdam – Van Ghentkazerne**

#### Welke taken vindt u belangrijk voor de militaire tehuizen ?

De taken zoals die als de "functie van de MT's" in de brief van PHDP zijn aangegeven, t.w.:

- \* Bieden van een huiskamerfunctie en waar nodig "een luisterend"oor ;
- \* De geleide vrije tijdsbesteding cq recreëren onder toezicht ;
- \* De basis voor de activiteiten van de GV ;
- \* De restauratieve functie ;
- \* De sociale functie van de kazerne ;
- \* Een ontmoetingsplaats voor militairen en veteranen.

Hierbij teken ik aan, dat:

- (1) de aanwezigheid van een MT op de VGKAZ de kazerne als "evenementenlocatie" met name waar het kleine veteranenbijeenkomsten en reünies betreft aanzienlijk ontlast ,
- (2) gelet op de geografische ligging van de kazerne het voor het recreëren van personeel in opleiding (met name EVO-ers, die frequent een lesprogramma tot circa 20.00 uur volgen) op korte afstand van de kazerne slechts in het MT kan geschieden ;
- (3) buiten het zijn van de basis voor de activiteiten van de GV ook een functie vervuld in het accommoderen van "teamtraining/ - buildings" van personeelsgroepen uit de diverse Defensieonderdelen,
- (4) het MT een belangrijke rol speelt bij diverse in de kazerne te organiseren evenementen ( aanvullende faciliteit bij : Sportdag Mythyschool, Sportdag Rotterdam & de Mariniers, inkwartiering van veteranen in de VGKAZ, etc.) Dit zal o.a. de druk op de FSP-organisatie RDAM met name gedurende de weekeneinden enigszins beperken, waardoor de compensatieverplichtingen, die een nadelige invloed hebben op de inzet van personeel t.b.v. de primaire taken, verminderen.

#### Welke producten en diensten verwacht u van de militaire tehuizen ?

Ontspanningsmogelijkheden (TV, video, darts, biljart), restauratieve diensten, aanvullende facilitaire dienst. Zie vraag 1.

Een mogelijke toevoeging aan het huidige produktenpakket is het aanbieden van internet-mogelijkheden.

#### Wat is voor u de toegevoegde waarde naast de andere voorzieningen ?

Bij de verhuizing van het SDDC van Capelle aan den IJssel naar de VGKAZ zal ook voor het MT een belangrijke rol in de restauratieve sfeer zijn weggelegd. Bij het ontbreken van deze faciliteit zal de "druk" op het bedrijfsrestaurant nog verder vergroot worden, dan dat al als gevolg van de uitbreiding van het MOC met 39 FTE'n en de verhoging van de opleidingsopdracht van het MOC het geval is. Zie ook het antwoord op de eerste vraag.

Op welke locatie heeft u behoefte aan een voorziening als een militair tehuis ?

Op de huidige locatie van het AMT, dus in de directe nabijheid van de VGKAZ.

Tot slot:

Ik hoop dat in het onderzoek, dat gedaan wordt naar (1) de levensvatbaarheid van MT en (2) het belang dat gehecht wordt aan het voortbestaan van MT's, ook de mening van het bemanningslid (= in ons geval de MARN 3 in de EVO) wordt gevraagd, want zij ervaren meer dan wie ook wat een MT voor hun betekent.

**Den Helder - Willemsoord**

1. Algemeen. De behoefte aan militaire huize in algemene zin is wisselend per locatie en afhankelijk van overige aanwezige diensten, faciliteiten, e.d. (zo zitten hier in Den Helder: MDD, CZB, GV, (Centrale) vertrouwenspersoon, MOOC, Marineclub, Diverse verblijven, Stichting Witte Raaf, (Marine) Sportverenigingen, enz.) die allen ook (delen van) de kern?taken van een militair tehuis zoals aangegeven in de brief (huiskamer, tijdsbesteding, basis GV, restauratieve, sociale functie en ontmoetingsplaats) vervullen. In deze kan men dus in Den Helder keuzes maken. Ik heb de indruk, maar daarvoor zou een beheerder een status bij moeten houden dat de behoefte aan een militair tehuis in Den Helder een **afnemende** is. Zodoende denk ik dat we door de 'rest'taken van het PMT hier in Den Helder anders te beleggen het PMT zouden kunnen sluiten.

2. In dit licht de beantwoording van de vragen:

a. Welke taken vindt u belangrijk voor de militaire tehuizen;  
Het GV-aspect.

b. Welke producten en diensten verwacht u van de militaire tehuizen;  
Het GV huiskamer effect, de rest is "uitnutting" van het gebouw.

c. Wat is voor u de toegevoegde waarde naast de andere voorzieningen;  
De GV- paraplu

d. Op welke locaties heeft u behoefte aan een voorziening als een militair huis.  
Indien we op één of andere wijze deze GV behoefte kunnen afdekken, dan bestaat m.i. geen separate behoefte meer aan een militair tehuis in Den Helder.

**Den Helder - Erfprins**

. Welke taken vindt u belangrijk voor de militaire tehuizen?

- De taak van een plaatsvervangend ‘thuis’; een plaats waar vooral jongere militairen zich “buiten de kazernemuren” kunnen ontspannen of een gesprek buiten de dienst sfeer kunnen voeren met collega’s of derden.
- Het militaire tehuis (MT) kan de (jonge) militair uit de uitgaansgelegenheden houden (kroeg en koffiешop). Hiermee levert een MT wellicht een eigen bijdrage aan de totstandkoming van de gedragscode defensie.
- Het MT is bij uitstek de plaats waar de gewenste waarden en normen worden voorgestaan. De beheerder van een MT heeft dan ook een voorbeeldfunctie en is een zeer belangrijke speler in het geheel. De beheerder is verantwoordelijk voor het naleven van de gewenste normen en waarden en het scheppen van de sfeer die de leemte van de kazerne invult. Hij dient zorg te dragen voor een ontspanningspakket die hierbij aansluit. De beheerder van een MT heeft de plicht om een gematigd alcoholgebruik na te streven. De beheerder kan ook de zorg voor elkaar stimuleren door zijn gasten te wijzen op hun verantwoordelijkheden ten aanzien van het alcoholgebruik, taalgebruik en dergelijke.
- De signaal en doorverwijsfunctie van de beheerder van een MT bij militairen van wie het zichtbaar is dat er “iets” aan de hand is (alleen zijn, heimwee, thuisproblemen).

b. Welke producten en diensten verwacht u van de militaire tehuizen?

Die producten die veelal niet aanwezig zijn op de kazernes. Simpele zaken zoals koffie die altijd klaar staat, restauratie voorzieningen (niet vet maar wel gezond), adequate voorzieningen voor rokers, internet cafe, (mini) bioscoop en voldoende ruimtes om te kunnen studeren of spelletjes te doen.

c. Wat is voor u de toegevoegde waarde naast de andere voorzieningen?

De toegevoegde waarde van een MT is dat de (jonge) militair weet dat er een “uitgaans” mogelijkheid is waar men gastvrij wordt ontvangen, zich bevindt onder gelijkgestemden en men niet verplicht wordt om alcohol te nuttigen. De “opvang functie” van een MT is er een van onschatbare waarde en kan veel problemen voorkomen.

d. Op welke locaties heeft u behoefte aan een voorziening als een militair tehuis?

Een MT (met voldoende capaciteit en aangepast aan de eisen van deze tijd) moet dicht bij de locatie zijn waar veel (jonge) militairen gevestigd zijn. Bij voorkeur dichtbij (binnen loopafstand) of op militair terrein. Zo zou in Den Helder een locatie op de Nieuwe Haven wellicht uitstekend geschikt zijn voor het vestigen van een MT. Hiermee voorkom je dat de (jonge) militair die zich niet op zijn kazerne of schip kan ontspannen de wal op gaat en zo verplicht wordt om zich te ontspannen in de lokale uitgaansgelegenheden.

## **Bijlage 5**

### **Bijdrage Commandant korps marechaussee**

Hierbij de reactie op de nota. Gelet op de beschikbare tijd heeft de beantwoording geen brede staffing binnen de KMar kunnen krijgen. Ik hoop dat de antwoorden desalniettemin een meerwaarde opleveren voor de verdere beleidsvorming.

T.a.v. de behoefte aan het inrichten van een militair tehuis of een vergelijkbaar iets dan steunen wij het onderbrengen van een AMT of PMT in Apeldoorn. Wij hebben onze militaire opleidingen gesitueerd in Eefde en we verwachten dat evt. leegloop daar niet, of minder aan de orde is omdat de studenten naar verwachting voldoende " bezig worden gehouden".

T.a.v. de deelvragen het volgende:

Welke taken vindt Defensie belangrijk voor de militaire tehuizen:

- Het bieden van een mogelijkheid tot samenkomst in de breedste zin door het aanbieden van ontspanningsmogelijkheden.

Welke producten en diensten verwacht Defensie van de militaire tehuizen:

- Aanbieden van mogelijkheden tot ontspanning (bv biljart, film, lezen etc.);
- De mogelijkheid bieden voor het nuttigen van evt. maaltijden;
- Evt. ruimte ed bieden voor georganiseerde bijeenkomsten op initiatief van de militair als prive persoon gerelateerd aan zijn werk en werkomgeving.

Wat is voor Defensie de toegevoegde waarde naast de andere voorzieningen:

- Naast de in de nota genoemde functies kunnen de locaties worden gebruikt voor het houden van trainingen, cursussen, presentaties, en voor hobby doeleinden (fotoclub, toneel, muziek e.d.).

Op welke locaties heeft Defensie behoefte aan een voorziening als een militair tehuis indachtig de bovengenoemde criteria:

- Apeldoorn ten behoeve van onze opleidingsschool (LOKKMar).

	Amsterdam	Den Helder	Texel	Doorn	Driehuis Nh	Rotterdam	Vlissingen
Aantal personen							
Bestuursstaf	0	0	0	0	0	0	0
Commandant der Strijdkrachten	0	0	0	0	0	0	0
Commando Diensten Centra	108	565	0	60	1	25	1
Defensie Materieel Organisatie	1	127	0	0	0	0	4
Koninklijke Landmacht	40	2	0	2	0	12	0
Koninklijke Luchtmacht	17	0	0	0	0	0	0
Koninklijke Marechaussee	21	140	0	0	0	1	0
<b>Koninklijke Marine</b>	<b>95</b>	<b>5510</b>	<b>161</b>	<b>1619</b>	<b>332</b>	<b>258</b>	<b>144</b>
Organisatie	282	6344	161	1681	333	296	149
1. Huidige bezetting, totaal per standplaats	Zie boven	MKWD: 4500 MKERF: 308	max 181 gem. 140	1719	357	341	16
2. huidig aantal binnenslapers (bij KM: boordplaatsers)	ca. 165	MKWD: 1350 MKERF: 351	35-60	gem. 650	25	ca. 550	6
3. capaciteit opleidingen (aantallen cursisten ter plaatse)	336	ca. 2000	85	n.v.t.	n.v.t.	250-600	n.v.t.
4. toekomstige wijzigingen (plannen) op/tussen lokaties	Zie onder A	Zie onder B	Zie onder C	Zie onder D	Zie onder E	Zie onder F	Zie onder G

A. Nabije toekomst: Kmar kazerne op terrein en geleidelijke verhuizing SMD naar MEA, voorzien in 2008-2009

B. In 2008 wordt het AMFOSTBAT/deel LOGBAT/GEVSTBAT verplaatst naar Den Helder. In totaliteit zullen er in 2009-2010 zo'n 250 - 300 pax extra zijn geplaatst in Den Helder. Hoeveel boordplaatsers dat uiteindelijk worden is nu moeilijk te zeggen (schatting ± 250 pax).

C. In 2008 wordt het AMFOSTBAT verplaatst naar Den Helder hetgeen inhoudt dat de bemanning van het OC AMFIB zal bestaan uit 54 pax. De verwachting is dat de helft hiervan boordplaatser zal zijn

D. Uitwerking Marinestudie: uitbreiding mariniersbataljons met 250 VTE'en, tegelijkertijd verplaatsing vergelijkbaar aantal GEVSTBAT naar Den Helder.

E. Verwacht wordt dat SMD eind 2009 zal verhuizen naar Amsterdam

F. De komende jaren zal het aantal militairen werkzaam/ in opleiding bij de VGKAZ met globaal 440 pax toenemen.

G. Bezetting door aanloopbemanning (i.c. nieuwbouw of garantieonderhoud bij KSG Vlissingen) c.f. planning OJP. Concreet houdt dit in dat vanaf december 2007 t/m februari 2008 de bemanning van JWIT (150 pax) op FSPVLIS ondergebracht zal worden. In de toekomst komen er dan nog bemanningen van nieuw te bouwen OPV's en het JSS bij. Totale huisvestingcapaciteit FSPVLIS is ca. 300 pax, maar dit komt slechts bij uitzondering voor.



	off	oon	kpl/sld	leerlingen	burgers	vzgsterte	Clifentele	berekende legering structureel	berekende legering niet- structureel	categorie LFD	aantal objecten	oppervlak bebouwd	oppervlak onbebouwd	Aantal bedden	aantal legeringsgebouwen	totaal aantal gebouwen	aantal milieu-eilanden /ECOnainer	kilo's KGA	aantal elco's voor post	Aantal BMI's	
Amersfoort	207	382	323	340	458	1910	BBT- kpl/sld	223	422	D	3	109.285	678.037	795	7	64	2	20.000	32	33	Amersfoort
Apeldoorn	315	457	243	0	599	1799	BOT- off/oo	170	10	C	3	132.974	684.788	190	2	70	2	3.700	24	14	Apeldoorn
Assen	162	666	875	360	450	2588	BBT- kpl/sld	1000	50	D	11	259.556	5.078.403	1226	11	97	5	25.000	42	38	Assen
de Marne	4	26	2		85	711	BBT- kpl/sld	3	450	C	4	54.675	2.179.337	600	6	15	2	6.000	9	9	de Marne
Ermelo	196	398	525	474	305	1958	BBT- kpl/sld	1250	532	E	4	140.392	1.500.382	1896	18	72	2	30.000	28	30	Ermelo
Garderen	165	771	1740		620	5265	BBT- kpl/sld	1700	100	E	3	211.716	2.708.865	1849	17	130	3	21.000	60	29	Garderen
Harskamp				850	238	1988	BBT- kpl/sld	80	850	C	4	127.197	1.312.803	1350	13	56	2	2.800	17	22	Harskamp
Hilversum	37	91	220	200	338	886	BBT- kpl/sld	36	420	C	4	43.894	861.047	500	5	34	3	4.000	21	20	Hilversum
Holterhoek	34	166	146	11	203	610	BBT- off/oo	165	25	A	2	111.539	863.396	263	2	32	1	3.600	13	11	Holterhoek
Oirschot	309	1372	1858	825	509	4873	BBT- kpl/sld	1660	825	E	6	218.219	2.271.526	2888	27	151	7	47.000	43	75	Oirschot
Roosendaal	82	342	159	120	159	862	BBT- kpl/sld	300	163	C	7	70.711	623.277	463	4	46	4	11.500	21	20	Roosendaal
Schaarsbergen	275	734	1194	460	383	3296	BBT- kpl/sld	1350	420	E	8	218.680	1.967.508	1980	18	86	3	70.000	33	20	Schaarsbergen
Soesterberg	117	294	8	711	853	2208	BOT- off/oo	174	591	D	5	227.761	1.710.184	576	5	88	3	34.620	17	35	Soesterberg
Steenwijk	200	531	1119		199	2084	BBT- kpl/sld	935	100	D	6	144.515	1.610.934	1148	11	68	2	90.000	18	43	Steenwijk
t Harde	316	752	993	120	487	2993	BBT- kpl/sld	875	374	E	3	164.789	2.085.569	1347	12	101	2	73.000	51	40	t Harde
Utrecht	293	113	25	45	736	1212	BOT- off/oo	114	0	D	11	361.475	995.691	329	3	39	2	10.000	42	28	Utrecht
Vught	111	292	225	310	207	1145	BBT- kpl/sld	300	150	C	9	108.474	3.393.330	450	4	46	3	8.000	28	25	Vught
Weert	54	189	2	675	242	1162	BBT- kpl/sld	622	300	C	6	84.500	462.960	922	9	61	3	6.000	27	28	Weert
Wezep	89	317	798	72	95	1441	BBT- kpl/sld	603	35	D	2	98.414	717.898	638	6	57	2	60.000	28	8	Wezep

## **CLSK**

### GGW De PEEL

Sterkte: 1400 man

Binnenslapers ca. 350 waarvan 200 leerlingen

### Woensdrecht (Opleidingen Klu)

Sterkte 1500 medewerkers

Binnenslapers 1000 medewerkers

## **CKMAR**

Locatie:	Apeldoorn	Eefde	Den Haag
<i>Formatie</i>	940	250	926
Aantal binnenslapers:	500	250	100
Capaciteit opleidingen:	360	250	n.v.t.

## B SWOT-analyse militaire tehuizen

Op basis van documentatie, interviews en een workshop met de begeleidingsgroep is er een SWOT-analyse opgesteld van militaire tehuizen. Deze analyse geeft inzicht in de sterke en zwakke punten (intern) en kansen en bedreiging (extern) van militaire tehuizen in het algemeen. De opgenomen punten in de analyse zijn niet gescoord en weergegeven in willekeurige volgorde.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastvrijheid</li> <li>• Persoonlijke aandacht</li> <li>• Niet-Defensie, niet hiërarchisch</li> <li>• Levensbeschouwelijke insteek</li> <li>• Monopolist in bepaalde mate</li> <li>• Breed faciliteitenpakket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stoffig/onduidelijk imago</li> <li>• Beperkingen aan doelgroep</li> <li>• Sterk wisselende markt/vraag</li> <li>• Niet ingebed in beleid Defensie</li> <li>• Exploitatie/omzet zijn afhankelijk van beleid Defensie</li> <li>• Overlap diensten O&amp;O/Pareto</li> <li>• Personele bezetting van de MT's</li> <li>• Beperkte vrijheid in bedrijfsvoering</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissie Staal</li> <li>• Behoeftte wordt onderschreven vanuit Defensie</li> <li>• Optimaal organiseren van de beheerorganisaties</li> <li>• Voldoen aan de wisselende vraag</li> <li>• Politieke aandacht voor vrijetijdsbesteding en bijzondere personeelzorg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralisatie van budgetten</li> <li>• Bezuinigingen, taakstellingen</li> <li>• Korte termijnplanning Defensie mbt locaties</li> <li>• Algemene karakter van de raamovereenkomst</li> <li>• Achterban beheerorganisaties</li> <li>• Overige voorzieningen op de kazerne</li> </ul>

Figuur 15: SWOT-analyse militaire tehuizen

### Strengths

De sterke punten hebben met name betrekking op de diensten die worden aangeboden en de functies van het militaire tehuis. Een ander sterk punt is dat militaire tehuizen niet vallen onder Defensie waardoor aanwezigen zich ook echt 'thuis' kunnen voelen (weg van de kazerne).

### Weaknesses

De zwakten van een militair tehuis zijn grofweg onder te verdelen in twee categorieën. Enerzijds gaat om zwakten die samenhangen met de interne organisatie zoals de beperkte vrijheid in bedrijfsvoering en de bezetting van de tehuizen. Anderzijds zijn er de externe factoren zoals overlap van diensten van Pareto en de afhankelijkheid van het (personeels)beleid van Defensie en de beperkte inbedding in de Defensie-organisatie.

### Opportunities

Er worden ook duidelijk kansen gezien voor de militaire tehuizen, vooral ingegeven door de uitkomsten van de Commissie Staal. Door deze uitkomsten is er politieke aandacht voor de vrijetijdsbesteding en (bijzondere) personeelszorg. Verder ontstaan er kansen door het voldoen aan de (wisselende) vraag en het optimaal organiseren van de beheerorganisaties.

### Threats

De bedreigingen zitten vooral in de financiële hoek. Uit de prognoses van de militaire tehuizen blijkt dat de resultaten negatief zijn. Door decentralisatie van budgetten, bezuinigingen, taakstellingen en de teruglopende inkomsten van de achterban van de beheerorganisaties komen de financiën van de militaire tehuizen wellicht nog meer onder druk te staan.

## C Geïnterviewde personen

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>	<i>Organisatie</i>
Dinand Bultman	Beheerder Baan 41	Pro Rege
Sandra Dijkstra	Personeelszaken	Pro Rege
Rob Disveld	Beheerder mobiel	SAMT
Adrie de Graaf	Vice-voorzitter	FMTO
Peter van Grinsven	Extern adviseur Commissie Staal	Boer & Croon
Kolonel Ad van Heeswijk	CDS / DOBBP / Hoofd afdeling Vastgoedbehoeften	Ministerie van Defensie
John Iseger	Voorzitter	FMTO
Bert Jansen	Directeur	SAMT
Gijs van Kooten	Financiën en Controlling	Pro Rege
Cor Louwerse	Directeur	Pro Rege
Susan Redegeld	Beheerder Stroe	SAMT
IJsbrand Terlouw	Beheerder Schaarsbergen	Pro Rege
Jan van Zijp	CDS / DAOG / Hoofd sectie Vastgoed en Milieu	Ministerie van Defensie

## **D Overzicht ontwikkelrichtingen militaire tehuizen**

Hieronder zijn de mogelijke ontwikkelrichtingen genoemd naar aanleiding van de documentstudie, de uitkomsten van de interviews, de workshop met de begeleidingsgroep, de SWOT-analyse en de huidige ontwikkelingen (bezuinigingen Defensie, aanbevelingen cie. Staal)

### Samenwerking beheerorganisaties

- Eén beheerorganisatie

### Huisvesting

- Nieuwe locaties alleen nog maar op kazerne
- Nieuwe locaties volgens flexibel modulair concept

### Militair tehuis

- Andere term/begrip voor MT
- Uitbreiding functionaliteiten (hotel, supermarkt, persruimte in geval van calamiteiten)

### Defensie

- Behoeftestelling per locatie
- Langdurig commitment (mbt investeringen)
- Inbedding in Defensie-organisatie
- Betere profilering door Defensie van MT's
- Raamovereenkomst op basis van diensten
- Afspraken over niet geleverde diensten
- Georganiseerde vrijetijdsbesteding
- MT's als onderdeel van de CDC

### Bedrijfsvoering

- Flexibelere openingstijden
- Samenwerking met Paresto
- Alternatieve klantengroepen
- Omvang personeelspoule moet voldoende groot zijn
- Modernisering