Ministerie van Defensie

Ministerie van Defensie

Plein 4
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

de Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Plein 2
2511 CR Den Haag

Onze referentie
BS2020002690

Bij beantwoording datum, onze referentie en betreft vermelden.

Datum
Betreft Voorgenomen besluiten inzake verhuizing Korps Mariniers en compensatie Zeeland

In de brief van 24 januari jl. (Kamerstuk 2020D02504) heb ik het dilemma van het kabinet inzake de verhuizing van het Korps Mariniers geschetst. Deze situatie heeft veel onduidelijkheid opgeleverd.

Ik realiseer mij daarmee dat het proces tot nu toe niet goed is verlopen en dit betreur ik. Het vertrouwen van Zeeland in het kabinet is hierdoor geschaad en wij beseffen dat dit moet worden hersteld. Duidelijkheid is voor alle partijen van groot belang, zoals ook naar voren kwam in de gesprekken die inmiddels met Zeeland zijn gevoerd. Het kabinet neemt inzake de verhuizing daarom twee voorgenomen besluiten. Enerzijds het voorgenomen besluit om de marinierskazerne niet in Vlissingen te bouwen en anderzijds het voorgenomen besluit om gezamenlijk te werken aan een voor zowel Zeeland als het kabinet aanvaardbaar compensatiepakket, dat recht doet aan de geleden directe schade en perspectief biedt op duurzame sociaaleconomische effecten voor de regio vergelijkbaar met wat de beoogde komst van de marinierskazerne de regio zou hebben gebracht. In deze brief licht ik beide voornemens verder toe.

Afweging

Het aantal mariniers dat onvoorzien vertrekt bij het Korps Mariniers is de afgelopen jaren hoger dan gewenst en de onrust onder het personeel over de verhuizing is toegenomen naar mate de verhuizing dichterbij kwam. Daar komt bij dat de veiligheidssituatie sinds 2012 is veranderd en nog verandert. Bovendien is de druk op de arbeidsmarkt sinds 2012 toegenomen. In het licht van deze ontwikkelingen groeiden onze zorgen over de toekomstbestendigheid en

continuïteit van het Korps Mariniers. Dit maakt dat de personele en operationele aspecten nadrukkelijk op tafel kwamen te liggen.

Daarom heb ik het besluit uit 2012 om naar Vlissingen te verhuizen opnieuw onder de loep genomen. Ik heb daartoe een afwegingskader opgesteld, gebaseerd op drie aspecten. Allereerst is voor Nederland een goed gevuld en inzetbaar Korps Mariniers van belang, zeker gezien de huidige mondiale en nationale veiligheidssituatie. Daarnaast is de realisatie van een *fit for purpose* kazerne die voldoet aan de operationele behoeften, zoals nabijheid van voldoende geschikte oefen- en trainingslocaties belangrijk. Tot slot spelen financiën een belangrijke rol. De realisatie van een nieuwe marinierskazerne vraagt om een aanzienlijke investering van Rijksmiddelen die doelmatig besteed moeten worden. Een nadere toelichting van het afwegingskader is bijgevoegd.[1]

In 2011 is als onderdeel van de herbelegging van het vastgoed geconstateerd dat de kazerne in Doorn voor het Korps Mariniers niet meer voldeed en renovatie onvoldoende mogelijkheden bood (Kamerstukken 32-733 nr. 78 en 32-733, nr. 119). In 2012 was het afwegingskader gebaseerd op de ligging aan zee en het feit dat Defensie nog niet aanwezig was in de provincie Zeeland, voor de locatie Vlissingen gekozen (Kamerstuk 33 358, nr. 1).

Anno 2020 zien wij de genoemde drie aspecten van het afwegingskader als belangrijke overwegingen. Wij kunnen de veiligheidssituatie en de arbeidsmarkt, die gevolgen hebben voor alle eenheden, zelf moeilijk beïnvloeden. De plaatsing van het Korps Mariniers is echter wel een factor waar Defensie invloed op heeft. Daarom is de keuze uit 2012 voor de locatie Vlissingen aan het hierboven beschreven afwegingskader getoetst.

Realisatie *fit for purpose* kazerne en operationele aspecten
De locatie Vlissingen biedt voldoende mogelijkheid voor het inpassen van de destijds vastgestelde behoeftestelling en heeft voldoende ontwikkelruimte en mogelijkheden wat betreft ruimtelijke ordening aspecten van de kazerne zelf. Wat betreft de operationele behoefte aan oefen- en trainingslocaties zijn er in de nabije omgeving met name mogelijkheden om te oefenen op pelotonsniveau (circa 30 mariniers). De mogelijkheden om te oefenen op squadronniveau (circa 120 mariniers) zijn echter beperkt. Dit terwijl inzet van het Korps Mariniers op squadronniveau de afgelopen jaren, vanwege het toegenomen belang van de eerste hoofdtaak van Defensie, het beschermen van het eigen en het NAVO-grondgebied, steeds belangrijker is geworden. Dit maakt dat meer gebruik dient te worden gemaakt van grotere oefenterreinen, die centraal in Nederland liggen. Daarnaast is de afstand tussen Vlissingen en de voor de mariniers belangrijke terreinen het Infanterie Schietkamp, het Artillerie Schietkamp en het luchtvaartterrein Deelen, aanzienlijk, hetgeen de operationele bedrijfsvoering bemoeilijkt.

Toekomstbestendigheid en continuïteit Korps Mariniers
Uit een enquête en verschillende onderzoeken[2] blijkt dat de verhuisbereidheid naar Vlissingen laag is en dat mariniers een onbalans tussen werk en privé

[1] Zie bijlage 1.
[2] Zie bijlage 2 voor de enquête van de provincie Zeeland die is uitgevoerd in samenwerking met Defensie. Zie bijlage 3 voor het bredere werktevredenheidsonderzoek en het onderzoek van het Defensie interne bureau Trends, Onderzoek en Statistiek (eerder gedeeld met de Kamer, Kamerstuk 2018D52433). Zie bijlage 4 voor een onderzoek van de Koninklijke

ervaren, die door een verhuizing naar Vlissingen verder wordt versterkt. De verlenging van de gemiddelde reistijd woon-werkverkeer voor mariniers bij verhuizing naar Vlissingen doet deze onbalans geen goed. Uit wervingsgegevens blijkt bovendien dat rekruten uit heel Nederland komen, hetgeen een locatie in Zeeland minder gunstig maakt. Daarbij is behoud en werving extra van belang vanwege de ongewenst hoge uitstroomcijfers onder mariniers. Met name de relatief hoge uitstroom van ervaren onderofficieren met een vast contract (FPS-fase 3), die de ruggengraat van het Korps vormen, baart ons zorgen. Juist als dit personeel vertrekt gaat dit ten koste van de inzetgereedheid. Het is namelijk niet alleen lastig om de vacatures die daarmee ontstaan weer te vullen, maar het kost ook tenminste vijf tot tien jaar om deze expertise en ervaring weer op te bouwen bij nieuw personeel. Gezamenlijk betekenen bovengenoemde omstandigheden dat de locatie Vlissingen een risico oplevert voor behoud en werving van mariniers en daarmee voor de toekomstbestendigheid van het Korps.

Financiën
De geraamde investeringen van het project zijn door de jaren heen gestegen. Het belang van de operationele aspecten en behoud en werving van mariniers heeft bovendien gevolgen voor de financiën van een nieuwe kazerne in Vlissingen. De Tijdelijke Reorganisatie Medezeggenschap Commissie (TRMC) heeft een aantal adviezen bij Defensie neergelegd. Een deel van deze adviezen komt voort uit de keuze uit 2012 om de kazerne in Vlissingen te realiseren. Het nemen van eventuele arbeidsvoorwaardelijke en bedrijfsvoeringsmaatregelen om het effect van de verhuizing op behoud en werving van mariniers mogelijk enigszins te mitigeren, het realiseren van (een gedeelte van) de adviezen van de TRMC en van een aantal benodigde operationele behoeften van de Koninklijke Marine, onder andere op het gebied van oefen- en trainingsmogelijkheden, zou een aanzienlijke stijging van de investerings- en exploitatiekosten van de kazerne in Vlissingen opleveren, die niet zijn verwerkt in het investeringsbudget.

Heroverweging
Naar aanleiding van de evaluatie van het besluit uit 2012 aan de hand van het afwegingskader hebben wij moeten concluderen dat een heroverweging van dit besluit onvermijdelijk is. Dit heeft geleid tot het eerste voorgenomen besluit om de nieuwe kazerne voor de mariniers niet in Vlissingen te realiseren.

Vervolgens is onderzocht of er mogelijk andere locaties beschikbaar zijn voor de realisatie van de nieuwe marinierskazerne. Er zijn bij dit onderzoek in totaal ruim tachtig mogelijke locaties in beschouwing genomen. Aan de hand van het afwegingskader zijn de veertien meest realistische alternatieve locaties nader onderzocht. Daarnaast zijn Vlissingen en Doorn in het onderzoek opgenomen. Hierdoor zijn in totaal zestien locaties met elkaar vergeleken. Om de haalbaarheid van eventuele alternatieven goed te kunnen onderzoeken, te voorkomen dat er bij Defensiepersoneel voortijdig verwachtingen zouden ontstaan en vanwege de commerciële vertrouwelijkheid is de afgelopen periode gebruikt om alternatieve mogelijkheden in vertrouwelijkheid te onderzoeken.

Uiteindelijk is via een stapsgewijze selectie aan de hand van het afwegingskader Kamp Nieuw Milligen als meest gunstige vestigingsplaats naar voren gekomen. Kamp Nieuw Milligen is een locatie die nu in gebruik is door de Koninklijke Landmacht en Koninklijke Marechaussee, gelegen nabij de twee luchtmacht

Marine naar de vertrekredenen van korporaals en sergeanten van het Korps Mariniers en manieren om hen te behouden, dat mij in november 2019 is aangeboden.

locaties (Air Operations Control Station Nieuw Milligen en Kamp Convooi, waar de gevechtsleidingsradar staat). Bij deze afweging heeft de combinatie van de mogelijkheden die Kamp Nieuw Milligen, onder andere vanwege de meer centrale locatie, biedt op de elementen *fit for purpose* kazerne en operationele aspecten, toekomstbestendigheid en continuïteit Korps Mariniers en financiën de doorslag gegeven.

Naast de eerder genoemde bijlage met het afwegingskader vindt u tevens bijgesloten een viertal (voor intern gebruik geschreven) nota's die de stapsgewijze selectie van locaties aan de hand van het afwegingskader beschrijven.[3] Bij elke nota vindt u een gedetailleerd overzicht van de scores van de geanonimiseerde zestien locaties aan de hand van het afwegingskader. De bedragen zijn vanwege de commerciële vertrouwelijkheid niet zichtbaar. In de bijgevoegde commercieel vertrouwelijke brief bied ik u een overzicht aan van de geraamde kosten van Kamp Nieuw Milligen en Vlissingen op basis van traditionele aanbesteding. Daarbij zijn ook de nu bekende kosten meegenomen die gemoeid zijn met het stopzetten van het project in Vlissingen. Daaruit blijkt dat de locatie Kamp Nieuw Milligen niet duurder is dan de locatie Vlissingen. Bij de commercieel vertrouwelijke brief zijn daarnaast de hierboven genoemde nota's gevoegd met daarin de bedragen wel zichtbaar.

Regionale gevolgen en verder proces

Het kabinet realiseert zich dat het voorbije proces en het voorgenomen besluit om de kazerne niet in Vlissingen te bouwen in strijd is met de gesloten bestuursovereenkomsten en er daarom noodzaak is tot compensatie voor Zeeland en Vlissingen. Hiermee ligt er een opgave voor het kabinet. Het kabinet hecht aan een zorgvuldig vervolgproces dat gezamenlijk met de provincie Zeeland, de gemeente Vlissingen en het waterschap Scheldestromen wordt doorlopen. Het kabinet heeft daarom ook het voorgenomen besluit genomen tot compensatie die hieraan op een rechtvaardige wijze tegemoet komt. Het kabinet heeft daartoe in overleg met de provincie, gemeente en waterschap besloten een speciaal adviseur te benoemen, die onder regie van de minister van Binnenlandse Zaken nog voor de zomer zal onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om die compensatie vorm te geven.

Deze adviseur krijgt daarbij de opdracht de compensatie langs drie sporen te bezien. Allereerst brengt de adviseur, gezien het recht van de Zeeuwse contractpartners op compensatie van de gemaakte kosten, de kosten die partijen hebben gemaakt in de uitvoering van de gesloten bestuursovereenkomsten in kaart. Ten tweede dient deze adviseur, rekening houdend met gerechtvaardigde verwachtingen, een pakket aan concrete maatregelen voor te bereiden waarmee de economische structuur in Zeeland en Vlissingen kan worden versterkt. Hierbij dient de adviseur de mogelijkheden om het beeld van het vestigingsklimaat in Zeeland te versterken, te betrekken. Dit advies moet leiden tot een voor zowel Zeeland, Vlissingen als kabinet aanvaardbaar compensatiepakket dat recht doet aan de geleden directe schade, alsook perspectief biedt op duurzame sociaaleconomische effecten voor de regio vergelijkbaar met wat de beoogde komst van de marinierskazerne de regio zou hebben gebracht.

Naar aanleiding daarvan zult u vervolgens worden geïnformeerd over het uiteindelijke besluit, over zowel de verhuizing van de marinierskazerne naar

[3] Zie bijlagen 5 t/m 8.

Vlissingen als een concreet pakket aan maatregelen indien de kazerne niet in Vlissingen komt.

Mede namens de minister,

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

Drs. B. Visser

AFWEGINGSKADER VERHUIZING KORPS MARINIERS

a. Behoeftestelling

Om te beoordelen of de locatie de nieuwe kazerne zou kunnen accommoderen is uitgegaan van de momenteel vastgestelde behoeftestelling, inclusief de benodigde oppervlakte voor ontwikkelruimte. Hierbij is ook bekeken welke elementen van de huidige behoeftestelling op een andere locatie eventueel niet benodigd zijn, omdat deze elementen bijvoorbeeld reeds in de buurt aanwezig zijn of specifiek zijn opgenomen vanwege de locatie Vlissingen.

b. Ruimtelijke ordening

Hierbij is allereerst bekeken in hoeverre het bestemmingsplan van de mogelijke locatie geschikt is voor de realisatie van een kazerne. Daarnaast zijn de belemmeringen op het gebied van de status en mate van vervuiling van de grond, mogelijke aanwezigheid van niet-gesprongen explosieven, geluidhinder, geur, archeologie, aanwezige infrastructuur, stikstof i.r.t. Natura 2000 en andere beperkingen vanuit Natuurnetwerk Nederland of Grondwaterbeschermingsgebied onderzocht.

c. Oefen- en trainingslocaties

Hiervoor is de reistijd tussen de toekomstige kazerne en geschikte oefen- en trainingsterreinen voor de verschillende locaties vergeleken. Dit betreft zowel de mogelijkheden in de directe omgeving als de afstand tot andere voor de mariniers belangrijke terreinen in Nederland, zoals het Infanterie Schietkamp, het Artillerie Schietkamp en luchtvaartterrein Deelen (helikopteroefeningen).

d. Behoud personeel

Allereerst is de gemiddelde reistijd woon-werkverkeer onderzocht, door middel van postcodeonderzoek van het huidige personeel dat is geplaatst op de Van Braam Houckgeestkazerne in Doorn en voor alle bij Defensie in dienst zijnde mariniers voor de verschillende locaties. Ten tweede is rekening gehouden met het effect van de locatie op het aantal te verwachten binnenslapers. Tot slot zijn de woningmarkt, het aanbod van middelbare scholen en het werkloosheidspercentage in de omgeving van de verschillende locaties bekeken. Deze drie factoren zijn van belang in relatie tot de thuissituatie van de mariniers bij verhuizing naar een van de locaties.

e. Werving personeel

Wat betreft werving is het arbeidspotentieel voor het Korps Mariniers meegenomen. Hiervoor is gekeken naar de herkomst van rekruten die de afgelopen vijftien jaar met de initiële opleiding zijn gestart en hoe deze herkomst van rekruten zich in afstand verhoudt tot de verschillende locaties.

f. Kosten

Hierbij zijn de ramingen van de bouw- en exploitatiekosten van de nieuwe kazerne op verschillende locaties naast elkaar gezet, berekend op basis van traditionele aanbesteding. Daarnaast zijn de ramingen van de grond- en sloopkosten en eventuele grondopbrengsten meegenomen. Ook zijn voor alle locaties, behalve Vlissingen, de nu bekende kosten die gemoeid zijn met het stoppen van het project op de locatie Vlissingen opgenomen. Een voorbeeld daarvan zijn reeds gemaakte apparaatskosten van Defensie (kosten voor de projectorganisatie en de kosten van het RVB), de eerder toegezegde tegemoetkoming in de (ontwerp) kosten van de consortia en een raming van de reeds gemaakte kosten door de provincie Zeeland, de gemeente Vlissingen en het waterschap Scheldestromen.

Bij de commercieel vertrouwelijke brief die gelijktijdig met deze brief is verstuurd, is een overzicht van de scores van de geanonimiseerde zestien locaties aan de hand van het afwegingskader opgenomen. Daarbij wordt de mate waarin een locatie aan de behoeftestelling voldoet, aangegeven in een percentage. Hoe een locatie scoort op ruimtelijke ordening aspecten, oefen- en trainingslocaties en behoud en werving personeel is aangegeven in een score van 1 t/m 5, waarbij 1 de laagste en 5 de hoogste score is.

Uitkomsten enquête vestigingsbereidheid mariniers in Zeeland

April 2018

Vraag 1: Wat is de samenstelling van uw huishouden?

Eenpersoonshuishouden	18,0%
Samenwonend/getrouwd zonder kinderen	32,4%
Samenwonen/getrouwd met kinderen	47,7%
Alleenstaand met kinderen	1,9%

Vraag 2: Leeftijdsopbouw ieder gezinslid

Niet voor publicatie. Bekend bij Defensie en Provincie Zeeland

Vraag 3: In welke provincie woont u nu?

Drenthe	2,0%
Flevoland	2,6%
Friesland	4,7%
Gelderland	13,1%
Groningen	1,6%
Limburg	2,2%
Noord-Brabant	12,9%
Noord-Holland	20,6%
Overijssel	5,5%
Utrecht	10,7%
Zeeland	2,2%
Zuid-Holland	19,0%
Anders	1,6%
Niets ingevuld	1,3%

Vraag 4: Wat voor type woning heeft u? (meerdere antwoorden mogelijk)

Huurwoning	11,2%
Koopwoning	79,3%
Ik woon nog bij mijn ouders	7,2%
Anders	1,6%
Geen antwoord gegeven	1,4%

Vraag 5: Waarom woont u daar waar u nu woont?

We geven u hieronder de top 3 van de meest gegeven antwoorden:

Nummer 1: Familie en sociale omgeving
Nummer 2: Werkgelegenheid partner
Nummer 3: Nabijheid van werkplek

Vraag 6:

Wat is uw huidige reistijd vanaf uw woonhuis tot aan uw werkplek (enkele reis)?

0 - 15 minuten	4,9%
16 - 30 minuten	16,8%
31 - 60 minuten	43,6%
Meer dan 1 uur - tot 2 uur	27,5%
Meer dan 2 uur - tot 3 uur	5,0%
Meer dan 3 uur	0,6%
Geen antwoord gegeven	1,7%

Vraag 7:

Bent u nu boordplaatser?

27,9%	Ja
70,4%	Nee
1,7%	Geen antwoord gegeven

Vraag 8:

Verhuist u naar de regio Zeeland in verband met de opening van de Michiel Adriaanszoon de Ruyterkazerne?

Zeker wel	0,4%
Waarschijnlijk wel	0,6%
Weet ik nog niet	1,5%
Waarschijnlijk niet	6,4%
Zeker niet	85,8%
Niet van toepassing	3,4%
Geen antwoord gegeven	1,8%

Vraag 9: Er zijn 11 factoren genoemd die een rol kunnen spelen bij uw besluit om te verhuizen. We hebben gevraagd om de belangrijkste factor op nummer 1 te plaatsen, de op één na belangrijkste factor op nummer 2 enzovoorts tot en met nummer 11. Hier volgt een weergave van de top 3:

Nummer 1: De verwachting dat mijn gezin en ik ons thuis zullen voelen in Zeeland

Nummer 2: Het kunnen vinden van een baan voor de partner

Nummer 3: Het kunnen vinden van een aantrekkelijke koopwoning

Uitkomsten enquête vestigingsbereidheid mariniers in Zeeland

April 2018

Vraag 10: Op welke manier bent u bekend met Zeeland?

Voor mijn werk ben ik regelmatig in Zeeland (geweest)	19,5%
Ik ben in Zeeland op vakantie geweest	40,6%
Ik woon in Zeeland of heb in Zeeland gewoond	3,9%
Ik heb familie/vrienden in Zeeland	13,2%
Ik ken Zeeland alleen maar van films, tv, 'horen zeggen, zonder dat ik er tot nu toe zelf (regelmatig) ben geweest	10,0%
Ik weet eigenlijk weinig of niets van Zeeland	1,7%
Anders	5,4%
Geen antwoord gegeven	7,1%

Vraag 11: Hoeveel tijd wilt u in de toekomst maximaal besteden aan reistijd per dag naar uw werkplek (enkele reis)?

0 - 15 minuten	2,0%
16 - 30 minuten	14,9%
31 - 60 minuten	61,8%
Meer dan 1 uur - tot 2 uur	12,6%
Meer dan 2 uur - tot 3 uur	1,0%
Meer dan 3 uur	0,5%
Geen antwoord gegeven	7,2%

Vraag 12: Er zijn 4 maatregelen genoemd welke Defensie zou kunnen nemen om uw verhuisbereidheid naar Zeeland te vergroten. Wij hebben u gevraagd om de belangrijkste maatregel op nummer 1 te plaatsen, de daarna belangrijkste op nummer 2, enzovoorts. Hieronder volgt de weergave in volgorde van belangrijkheid, volgens u:

Nummer 1	Een 4-daagse werkweek tijdens de kazerneweken
Nummer 2	Een deel van de reistijd aanmerken als werktijd
Nummer 3	Compensatie in reiskosten
Nummer 4	Een goede verhuisvergoeding van Defensie

Vraag 13: Er zijn 14 onderwerpen genoemd met betrekking tot verhuizen. Gevraagd is over welke onderwerpen u geïnformeerd wilt worden. Meerdere antwoorden mogelijk. Hier volgt een weergave van de top 3:

Nummer 1	Koopwoningen
Nummer 2	Werkgelegenheid
Nummer 3	Bereikbaarheid

Vraag 14: Op welke wijze wilt u geïnformeerd worden over deze onderwerpen? Hieronder volgt de weergave in volgorde van belangrijkheid, volgens u:

Nummer 1	Per e-mail
Nummer 2	Via een specifieke website
Nummer 3	Schriftelijk
Nummer 4	Via social media

Onderzoek Vlissingen
Factsheet

TOS-18-045

Datum	03-05-2018
Status	Definitief

Inhoud

Respons 3

Verloopintentie en -actie 4

Mogelijkheden voor behoud 7

Respons

Tabel Responsopbouw 2018

1MCG	351	522	67%
2MCG	409	546	75%
SSG	62	87	71%
SATG	113	171	66%
MTC	53	72	74%
Totaal 2018	**988**	**1398**	**71%**

Tabel Responsopbouw 2015

1 MCG	391	528	74%
2 MCG	295	514	57%
NLMARSOF	108	212	51%
SSG	62	103	60%
SATG	106	161	66%
Totaal 2015	**962**	**1518**	**63%**

Verloopintentie en -actie

Tabel *Ik denk er de laatste tijd over om ander werk te zoeken.*

nee	5814	46%	669	42%	384	43%	313	33%
ja, binnen Defensie	1971	16%	208	13%	104	12%	94	10%
ja, buiten Defensie	2070	16%	361	23%	150	17%	228	24%
ja, zowel binnen als buiten Defensie	2782	22%	365	23%	245	28%	328	34%
Totaal	12637	100%	1603	100%	883	100%	963	100%

Tabel *Ik zal vertrekken bij OPE MARNS als ik een andere baan kan krijgen.***

helemaal mee oneens	71	8%
mee oneens	175	19%
noch mee eens, noch mee oneens	252	28%
mee eens	267	29%
helemaal mee eens	145	16%
Totaal	910	100%

**Deze stelling is voor OPE MARNS 2018 toegevoegd.*

Tabel *Ik zal vertrekken bij OPE MARNS als ik in Vlissingen word geplaatst.***

helemaal mee oneens	68	7%
mee oneens	85	9%
noch mee eens, noch mee oneens	145	16%
mee eens	153	17%
helemaal mee eens	462	51%
Totaal	913	100%

**Deze stelling is voor OPE MARNS 2018 toegevoegd.*

Tabel *Ik heb de afgelopen 3 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen, of ga dat de komende 3 maanden doen.*

nee	7989	64%	1065	68%	592	68%	598	62%
ja, binnen Defensie	2138	17%	222	14%	89	10%	80	8%
ja, buiten Defensie	1168	9%	160	10%	95	11%	129	13%
ja, zowel binnen als buiten Defensie	1095	9%	119	8%	92	11%	154	16%
Totaal	12390	100%	1566	100%	868	100%	961	100%

Tabel *Verloopredenen*

1.	Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	1266	22%	231	26%	129	28%	199	30%
2.	Manier van leidinggeven direct leidinggevende	265	5%	43	5%	22	5%	41	6%
3.	Werksfeer	467	8%	83	10%	27	6%	62	9%
4.	Ongewenst gedrag	60	1%	11	1%	6	1%	10	2%
5.	Inhoud van het werk	1279	22%	210	24%	130	28%	160	24%
6.	Regelmogelijkheden in het werk	136	2%	27	3%	13	3%	20	3%
7.	Salaris	1302	23%	247	28%	131	28%	335	51%
8.	Arbeidsvoorwaarden*	-	-	-	-	-	-	115	12%
9.	Werkdruk	377	7%	61	7%	23	5%	29	4%
10.	Uitzending	375	7%	108	12%	27	6%	78	12%
11.	Reistijd/ afstand	1141	20%	230	26%	151	33%	272	42%
12.	Reorganisatie	427	7%	54	6%	37	8%	23	4%
13.	Combinatie werk en zorgtaken	131	2%	29	3%	10	2%	25	4%
14.	Arbeidsomstandigheden*	-	-	-	-	-	-	52	5%
15.	De werkplek/ fysieke omstandigheden	267	5%	68	8%	16	3%	29	4%
16.	Staat van materieel*	-	-	-	-	-	-	260	26%
17.	Aansluiting werkniveau bij mijn capaciteiten	1032	18%	135	15%	78	17%	98	15%
18.	Loopbaanmogelijkheden/ nieuwe uitdaging	2824	49%	382	44%	153	33%	199	30%
19.	Maatschappelijke positie/ status	114	2%	29	3%	10	2%	12	2%
20.	Verhuizing naar Vlissingen**	-	-	-	-	295	34%	462	47%
21.	Thuissituatie	659	11%	185	21%	81	18%	107	16%
22.	Steun van het thuisfront	93	2%	14	2%	18	4%	27	4%
23.	Steun van de organisatie	277	5%	59	7%	19	4%	30	5%
24.	Werktijden	267	5%	51	6%	28	6%	31	5%
25.	Functietoewijzingssysteem	942	16%	92	11%	51	11%	68	10%
26.	Informatievoorziening en communicatie	178	3%	39	4%	19	4%	32	5%
27.	Inspraak*	-	-	-	-	-	-	53	5%
28.	Toekomstonzekerheid	1506	26%	164	19%	42	9%	132	20%
29.	Anders	502	9%	76	9%	36	8%	31	5%

**Deze antwoordopties zijn voor OPE MARNS 2018 toegevoegd.*

***Deze antwoordoptie is zowel voor OPE MARNS 2015 als 2018 toegevoegd.*

Antwoorden op de open vraag: '*Als u de afgelopen of komende tijd actie hebt ondernomen of gaat ondernemen voor ander werk, wat is daarvan de belangrijkste reden? Kunt u uw antwoord toelichten?*'

1. 109x Niet naar Vlissingen gaan/ in Doorn blijven
2. 46x Arbeidsvoorwaarden aanpassen (salaris, toelage, CAO)
3. 40x Functie-/ werkinhoud (uitzendingen, inhoud en duur oefeningen)
4. 26x Arbeidsomstandigheden (materiaal, leef- en werkomgeving)
5. 24x Thuisfront (en i.r.t. reistijd)

705 respondenten hebben deze vraag niet beantwoord.

Mogelijkheden voor behoud

Antwoorden op de open vraag: '*Indien u heeft aangegeven te willen vertrekken wat zou OPE MARNS kunnen doen om u te behouden?*'

1. 215x Niet naar Vlissingen gaan/ in Doorn blijven
2. 152x Arbeidsvoorwaarden aanpassen (salaris, toelage, CAO)
3. 71x Arbeidsomstandigheden (materiaal, leef- en werkomgeving)
4. 65x Functie-/ werkinhoud (uitzendingen, inhoud en duur oefeningen)
5. 24x Flexibele werktijden

475 respondenten hebben deze vraag niet beantwoord.

Behoud korporaals en sergeanten voor het Korps Mariniers

"Cultures can change, and they often do- sometimes under the raw pressure of events and the need to survive, and sometimes thanks to political choices engineered by leaders." Thomas Friedman – Thank You For Being Late

A definition of leadership offered by a Harvard University expert on the subject, Ronald Heifetz, who says that the role of a leader is "to help people face reality and to mobilize to make the change" as their environment changes to ensure the security and prosperity of their community.

• Samenvatting

Het doel van het onderzoek is het expliciet maken van redenen voor de huidige uitstroom bij het Korps Mariniers en om op basis van deze redenen advies te geven hoe deze uitstroom beperkt kan worden in de toekomst. Om dit doel te bereiken en redenen te verzamelen is een verzameling interviews en focusgroepen georganiseerd. De doelgroep van deze sessies zijn sergeanten en korporaals die actief zijn of waren binnen het Korps Mariniers. Uit de interviews en focusgroepen blijkt dat er meerdere thema's zijn die als factor voor uitstroom zorgen. Voor alle thema's geldt dat wanneer deze uitgewerkt en verbeterd worden een beter behoud van korporaals en sergeanten gerealiseerd wordt. Hieronder staan de 3 meest genoemde redenen van vertrek en/of redenen van onvrede. Deze 3 thema's fungeren als paraplu waaronder de andere thema's (subthema's) ingedeeld kunnen worden. Sommige subthema's worden onder meer dan één van de belangrijkste thema's geschaald.

De 3 belangrijkste thema's waarin volgens ons verandering mogelijk is zijn hieronder genoemd en geven een aanzet tot de verschillende mogelijke oplossingsrichtingen die later in dit rapport uitgeschreven staan:

1. Ontevredenheid werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen: het aansluiten van werkactiviteiten en het loopbaanpad met de thuissituatie of huidige levensfase. Vaak is genoemd dat de verhouding tussen werk en privé uit balans is en dat dit óf niet past in de levensfase waarin onze doelgroep zich bevindt óf dat de communicatie omtrent veranderingen zo wisselvallig is dat de doelgroep geen behoefte had langer in onzekerheid te blijven. Daarnaast is in ongeveer alle interviews ook Vlissingen genoemd als een van de antwoorden op de opengestelde vraag wat de redenen waren om het Korps Mariniers te verlaten. In de interviews kwam naar voren dat in veel gevallen sinds de eerste berichten rond 2012 de blik door de doelgroep ook naar buiten is gericht. De onduidelijke en verwarrende berichtgeving rondom Vlissingen is genoemd als "druppel die de emmer deed overlopen".
2. Gebrek aan sociale erkenning en waardering wordt als tweede meest genoemde reden genoemd om het Korps Mariniers te verlaten. De doelgroep zegt zich op sociaal gebied ondergewaardeerd te voelen en te ervaren dat zij als nummertje behandeld worden. De doelgroep hint hierbij op meer investering en aandacht voor personeel. Zo beschrijft de doelgroep het gebrek aan aandacht voor het personeel vanuit de korpsleiding en Defensie maar noemen zij ook de irritatie die volgt uit de ontevredenheid over het contact met P&O. Het gebrek aan objectiviteit en

onafhankelijkheid binnen P&O zorgt ervoor dat onze doelgroep in mindere mate vertrouwen heeft in P&O. Een verdere uitleg over de perceptie van P&O van enerzijds de doelgroep en anderzijds ons als onderzoekers is te vinden onder hoofdstuk 3.2.

3. Ontevredenheid inhoud werkactiviteiten en werkplezier: werkactiviteiten wordt door een selectie van de doelgroep als weinig divers bestempeld, zowel op het gebied van uitdaging als afwisseling. Dit is onze ogen deels het gevolg van een natuurlijk verloop bij het personeel: na een zekere periode vindt gewenning aan de werkactiviteiten plaats. Anderzijds heeft dit ook te maken met het gebrek aan missies dat in de smaak valt. Door een groot deel van de doelgroep is genoemd dat VPD's bijvoorbeeld niet als uitdagend genoeg worden gezien. Hoewel het Korps hierop weinig invloed kan uitoefenen zijn wij van mening dat de inhoud van de werkactiviteiten deels wel aantrekkelijker kan worden gemaakt om personeel een blijvend gevoel van uitdaging en spanning te laten ervaren.

Op basis van deze 3 thema's zijn 3 corresponderende oplossingsrichtingen opgezet. Door aan de slag te gaan met adviezen binnen deze oplossingsrichtingen kan gewerkt worden aan een groter behoud van korporaals en sergeanten. Het is aan te raden zo snel mogelijk een start te maken met de uitvoering van voorgestelde veranderingen binnen de 3 thema's, zodat het vertrouwen van korporaals en sergeanten in de korpsleiding hersteld kan worden. Het uitvoeren van adviezen zal ruimte vragen voor innovatie en durf om stappen te doen die wellicht nog nieuw of onbekend zijn. Omdat een aantal elementen van het advies nieuw is, kan gekozen worden voor een incrementele aanpak waarbij veranderingen stapsgewijs ingevoerd worden. Bijvoorbeeld door een operationele eenheid als proeftuin te laten fungeren, waarin een of meerdere van de aanbevelingen als pilot uitgeprobeerd kunnen worden.

• Inleiding

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek dat in 2018 binnen het Korps Mariniers is uitgevoerd. In opdracht van [redacted] commandant van het Mariniers Training Commando, is de hoge uitstroom en daaruit voortvloeiende ondervulling onder korporaals en sergeanten door ons onderzocht. Met de hoge uitstroom van korporaals en sergeanten gaat kostbare kennis en ervaring verloren. Het resultaat hiervan is een ondervulling bij het Korps Mariniers. Via de denktank hebben wij, werkstudenten van Defensity College, deze opdracht gekregen. Verkennende gesprekken, interviews en focusgroepen zijn onze voornaamste informatiebronnen en vormen de basis van dit rapport. De belangrijkste boodschap die wij ontvingen en die we in dit rapport voorop stellen is dat er meer aandacht benodigd is voor het personeel van het Korps Mariniers. Iedere leidinggevende die wij spraken liet weten de wil te hebben om personeel meer aandacht te geven. Wat wij echter zagen is dat er simpelweg te weinig tijd voor leidinggevenden en de personele organisatie is om dit voldoende te realiseren. Het beeld dat wij kregen door de gesprekken die wij hebben gevoerd is dat van een murw geslagen organisatie. Een aantal van de factoren die hiervan de oorzaak zijn liggen buiten de invloedssfeer van het Korps. Er zijn echter ook middelen en handvatten te vinden waar het Korps wel grip op heeft. In dit rapport is datgene wat goed gaat ons uitgangspunt en wordt getracht het positieve uit te bouwen. Met aanbevelingen die volgen uit de resultaten van ons onderzoek proberen we dan ook om ruimte te creëren voor innovatie en verandering.

Dit rapport is van toegevoegde waarde omdat de bevindingen door 'vreemde' ogen zijn waargenomen en dat kennis verloren gaat wanneer het niet wordt vastgelegd. We hebben de vrijheid genomen om vanuit dit perspectief adviezen te verbinden aan de observaties die we hebben gedaan.

Wie niet beweegt staat stil en wie niet wil veranderen raakt achterop. Omdat het Korps als sinds 1665 een unieke en sterke organisatie is, en omdat het Korps belangrijk is voor Defensie en Nederland hopen wij met dit rapport bij te dragen aan meerdere oplossingen voor de ondervulling.

[redacted]
Februari 2019

• Inhoudsopgave

Behoud korporaals en sergeanten voor het Korps Mariniers **1**

- **Samenvatting** **1**
- **Inleiding** **2**
- **Inhoudsopgave** **4**
- **1: Aanleiding onderzoek** **5**
- **2: Onderzoeksopzet** **5**

2.1 Verhouding onderzoek tot wetenschappelijke theorie *6*

2.2 Methode *6*

2.2.1 Project ondervulling Korps Mariniers 6

2.2.2 Werkgroep 3: Behoud [redacted] 6

2.3 Respondenten *7*

2.4 Beperkingen *7*

2.5 Doelstelling *7*

2.6 Doelgroep *8*

- **3: Bevindingen** **8**

3.1 Redenen om bij het Korps Mariniers te blijven *8*

3.2 Redenen van vertrek en onderlinge verbanden *8*

3.3 De kern: welke oorzaken spelen de hoofdrol? *10*

- **4: Invalshoeken voor oplossingen** **12**

4.1 Drie invalshoeken van oplossingsrichtingen *12*

Invalshoek 1: Werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen *13*

Invalshoek 2: Erkenning en waardering *15*

Invalshoek 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier *19*

- **5: Advies** **20**

Advies oplossingsrichting 1: een hogere tevredenheid werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen *20*

Advies oplossingsrichting 2: een hogere tevredenheid financiële en sociale erkenning en waardering *24*

Advies oplossingsrichting 3: meer inhoud werkactiviteiten en werkplezier *28*

- **6: Quick Wins** **29**
- **7: Bestuursreactie** **29**

Literatuurlijst *30*

Bijlagen *31*

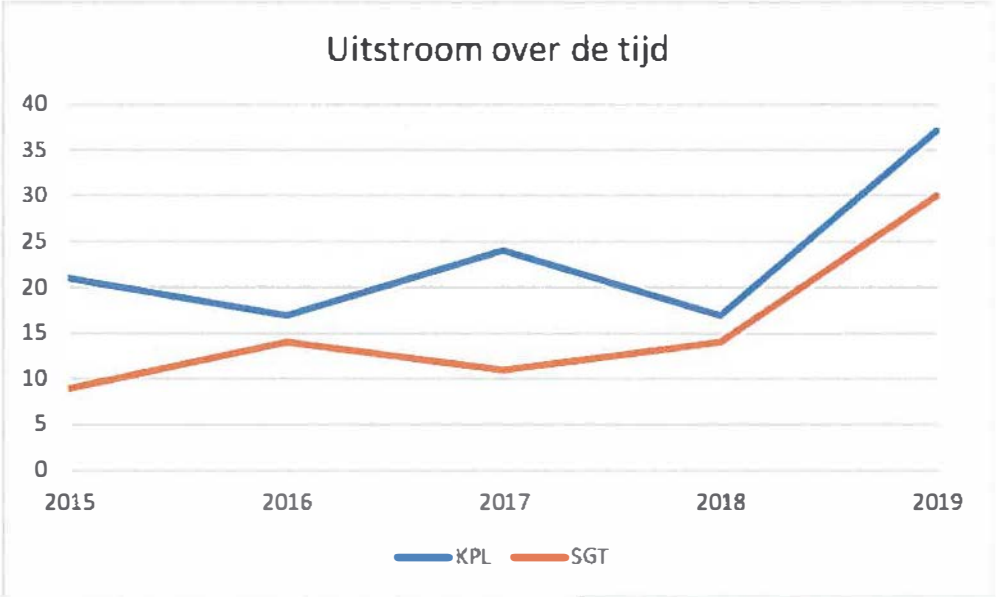
Bijlage 1: Topiclijst individuele interviews *31*

Bijlage 2: Topiclijst focusgroepen *32*

Bijlage 3: Diagram met factoren en onderling verband *33*
Toelichting diagram figuur 2 34
Bijlage 4: Diagram met factorenthema's en onderling verband *35*
Toelichting diagram figuur 3 35
Bijlage 5: Theoriebijlage *37*
Theorie 37
3.1 Shock to the system 37
3.2 Job Embeddedness 38

• 1: Aanleiding onderzoek

Vanaf januari 2018 wordt een toenemende irreguliere uitstroom waargenomen binnen het gehele Korps Mariniers (maar vooral de onderbouw M1-KPL-SGT). Om een focus in het onderzoek aan te brengen is gekozen om de rangen te onderzoeken waarvoor niet snel weer een aanvulling kan worden geregeld. Zij hebben bovendien een enorme schat aan kennis en ervaring. De expertise die in deze doelgroep schuilt heeft jaren nodig om op te bouwen en is daardoor niet snel aan te vullen. De gemeten verhoogde irreguliere uitstroom van KPL en SGT is weergegeven in figuur 1. De verwachting is dat deze trends zich doorzetten tot nog hogere cijfers van irreguliere uitstroom. Het gevolg is ondervulling binnen het Korps Mariniers en op langere termijn zelfs mogelijk een inactief Korps Mariniers. De interviews en focusgroepen zijn gehouden met korporaals en sergeanten, grofweg in de leeftijd tussen 25 en 35 jaar.



Figuur 1: Gemeten irreguliere uitstroom Korps Mariniers ([redacted] Koninklijke Marine, 9 januari 2019).

• 2: Onderzoeksopzet

De onderzoeksvraag valt uiteen in twee vragen: Wat zijn de redenen van vertrek onder korporaals en sergeanten die irregulier de dienst hebben verlaten? Wat kan er in de organisatie Defensie en het Korps Mariniers worden veranderd zodat korporaals en

sergeanten bij het Korps Mariniers blijven dienen? Onder irreguliere uitstroom verstaan wij een ontslag dat is ingediend op eigen verzoek.[1]

2.1 Verhouding onderzoek tot wetenschappelijke theorie

De topiclijsten die zijn gebruikt voor de interviews en focusgroepen zijn samengesteld op basis van wetenschappelijke literatuur over 'vrijwillig ontslag' of 'natuurlijk verloop van personeel in organisaties'. Een uitwerking van de theorie is te vinden in bijlage 5 van dit rapport.

2.2 Methode

2.2.1 Project ondervulling Korps Mariniers

Op woensdag 2 mei 2018 heeft [redacted] een presentatie verzorgd met als onderwerp 'ondervulling Korps Mariniers'. Het doel van deze presentatie was inzicht te verschaffen in de wijze waarop CZSK tot de jaarlijkse aanstellingsopdracht komt voor onder andere het Korps Mariniers. Tijdens en na de presentatie is uitvoerig gediscussieerd over de oorzaak-gevolg relaties van de ondervulling bij het Korps. In dit project is met een integrale blik gekeken naar de personeelslogistieke keten, waarbij drie deelprocessen zijn geïdentificeerd waarin kan worden bijgedragen aan oplossingen voor de ondervulling. Conform het geldende bedrijfsplan CZSK van destijds staat vermeld dat het CZSK in 2021 98% gevuld moet zijn. Vastgesteld zijn de volgende drie deelprocessen die in drie werkgroepen zijn onder te verdelen:

1. Deelproces Werving en Selectie;
2. Deelproces Opleiden;
3. Behoud.

2.2.2 Werkgroep 3: Behoud [redacted]

Dit rapport is het werk van werkgroep 3 Behoud en is een gevolg van de derde pijler zoals vastgesteld in het project aanpak ondervulling Korps Mariniers op 2 mei 2018. De werkgroep Behoud heeft informatie verkregen uit het project ondervulling Korps Mariniers, alsmede de interviews met dienstverlaters en de focusgroepen met korporaals en sergeanten van het Korps Mariniers.

In de werkgroep en de focusgroepen is gebruik gemaakt van een *human centered design*.[2] Deze methode bestaat uit 3 fases. De eerste fase is een de inspiratie fase waarin de onderzoekers direct van de deelnemers horen wat de wensen zijn. Daarbij wordt aandacht besteed aan datgene wat goed gaat en vervolgens wordt er uitgebreid ingegaan op zaken die anders kunnen of nog niet bestaan en moeten worden ontwikkeld. De tweede fase behelst het interpreteren van alle gegevens, waarbij opzoek wordt gegaan naar input voor een model en mogelijke oplossingen. De derde fase bestaat uit de implementatie van de mogelijke oplossingen. Daarbij worden (een deel van) de oplossingen uiteindelijk in de organisatie geïmplementeerd.

De onderzoeksgroep heeft 18 interviews gehouden met korporaals en sergeanten die de dienst reeds hebben verlaten, om de redenen van vertrek van de doelgroep te kunnen verzamelen. In de 18 interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst die is gebaseerd op wetenschappelijke theorie zoals te vinden in bijlage 5. Een voorbeeldtopiclijst is opgenomen in bijlage 1 van dit rapport.

[1] Zie voor de ontslaggrond AMAR art. 39 lid 1.
[2] http://www.designkit.org/human-centered-design

Vervolgens heeft de onderzoeksgroep twee focusgroepen georganiseerd met korporaals en sergeanten die nog in dienst zijn van het Korps Mariniers. De onderzoeksgroep heeft nagestreefd alle operationele eenheden en het MOC vertegenwoordigd te krijgen. De opzet van de topiclijst zoals gebruikt tijdens de focusgroepen is opgenomen in bijlage 2 van dit rapport.

2.3 Respondenten

De interviews zijn gehouden met dienstverlaters van het Korps Mariniers. Via hen hebben wij een beeld kunnen krijgen van de redenen van vertrek. De focusgroepen bestonden uit korporaals en sergeanten gerepresenteerd vanuit de operationele eenheden en het MOC. De deelnemers van dit onderzoek zijn tussen de 25 en 35 jaar, een enkele uitzondering daargelaten. Middels open uitnodigingen in de organisatie en daarbuiten en een via-via-benadering is in contact gekomen met de respondenten. De selectie van de uiteindelijk groep geïnterviewde mensen heeft plaatsgevonden op basis van het streven naar variatie in rang, leeftijd, loopbaan en specialisatie. Deze variatie heeft ervoor gezorgd dat zoveel mogelijk informatie over het onderwerp is verkregen.

2.4 Beperkingen

Dit rapport kent beperkingen. Deze beperkingen zijn te vinden in de reikwijdte aan informatie die we hebben gebruikt voor het onderzoek. We hebben geprobeerd alle operationele eenheden alsmede het MOC te spreken maar zijn ons bewust van verschillen in problematiek tussen de operationele eenheden. De verschillen tussen eenheden leiden ertoe dat verschillende eenheden andere redenen voor vertrek noemen. Respondenten vanuit het SATG noemen bijvoorbeeld minder expliciet Vlissingen als vertrekreden. Respondenten vanuit het MARSOF noemen bijvoorbeeld minder frequent een gebrek aan erkenning als reden van vertrek. Er moet voor worden gewaakt deze bevindingen voor het hele Korps Mariniers als absolute waarheid te beschouwen. Er zal bij het daadwerkelijk uitvoeren van de oplossingsrichtingen te allen tijde moeten worden gekeken of het de juiste oplossing voor dat specifieke probleem betreft, in veel gevallen zal verder onderzoek nodig zijn.

2.5 Doelstelling

Naar aanleiding van verkennende gesprekken met verschillende ondercommandanten binnen het Korps is ons het volgende opgevallen. Er is een verschil in beleving van de problematiek tussen enerzijds de commandanten en anderzijds korporaals en sergeanten. Dit rapport voegt een perspectief op vertrekredenen van korporaals en sergeanten toe aan de visie op vertrekintenties bezien door de ogen van het management.

Het doel van dit rapport is enerzijds het beperken van de irreguliere uitstroom en anderzijds oplossingen te formuleren die leiden tot het behoud van personeel voor het Korps Mariniers. Dit rapport heeft naast het inzichtelijk maken van de redenen van vertrek daarom een drietal advies oplossingsrichtingen geformuleerd. Het is aan de Korpsleiding te bepalen of er daadwerkelijk een gevolg zal worden gegeven aan de bevindingen van dit rapport.

Het doel van dit onderzoek is een eindproduct in de vorm van dit rapport, maar wij raden ten zeerste aan dit onderzoek te institutionaliseren in bijvoorbeeld een jaarlijks terugkerend rapport over behoud. Op dit advies wordt verder ingegaan in de invalshoeken voor oplossingen en adviesoplossingsrichtingen in hoofdstuk 4 en 5.

2.6 Doelgroep

Het rapport is geschreven in opdracht van [redacted]en is bedoeld voor iedereen die invloed kan uitoefenen op het behouden van personeel voor het Korps Mariniers. Daarbij denken wij aan leidinggevenden binnen het korps, de bestuurlijke Defensietop maar ook aan de korporaals en sergeanten die onderwerp zijn van dit onderzoek. Spreek uit wat anders kan en voed uw organisatie met ideeën en oplossingen om personeel te behouden voor het Korps Mariniers.

• 3: Bevindingen

Dit hoofdstuk heeft het doel onderzoeksresultaten uiteen te zetten die zijn verzameld met behulp van individuele interviews en focusgroepen. In paragraaf 3.1 wordt ruimte gemaakt voor de positieve factoren die door de doelgroep zijn genoemd aan het werken bij het Korps Mariniers. In paragraaf 3.2 zijn de redenen voor vertrek beschreven. Ook zijn de relaties tussen deze redenen expliciet gemaakt. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 een prioriteitenlijst gegeven van vertrekredenen op basis van hun effect op de uitstroom.

3.1 Redenen om bij het Korps Mariniers te blijven

Door te weten op welke punten een organisatie goed scoort als het om werktevredenheid gaat, is het makkelijker deze punten verder uit te werken om de werktevredenheid hoog te houden. Wij hebben de deelnemers van de focusgroep gevraagd om aan te geven waarom zij marinier zijn en voor het Korps Mariniers werken. Deze vraag daagde uit om na te denken wat het Korps Mariniers voor hen zo bijzonder maakt en waarom de deelnemers zo graag bij het Korps Mariniers willen blijven werken. Unaniem werden de volgende (niet-geprioriteerde)-redenen genoemd:

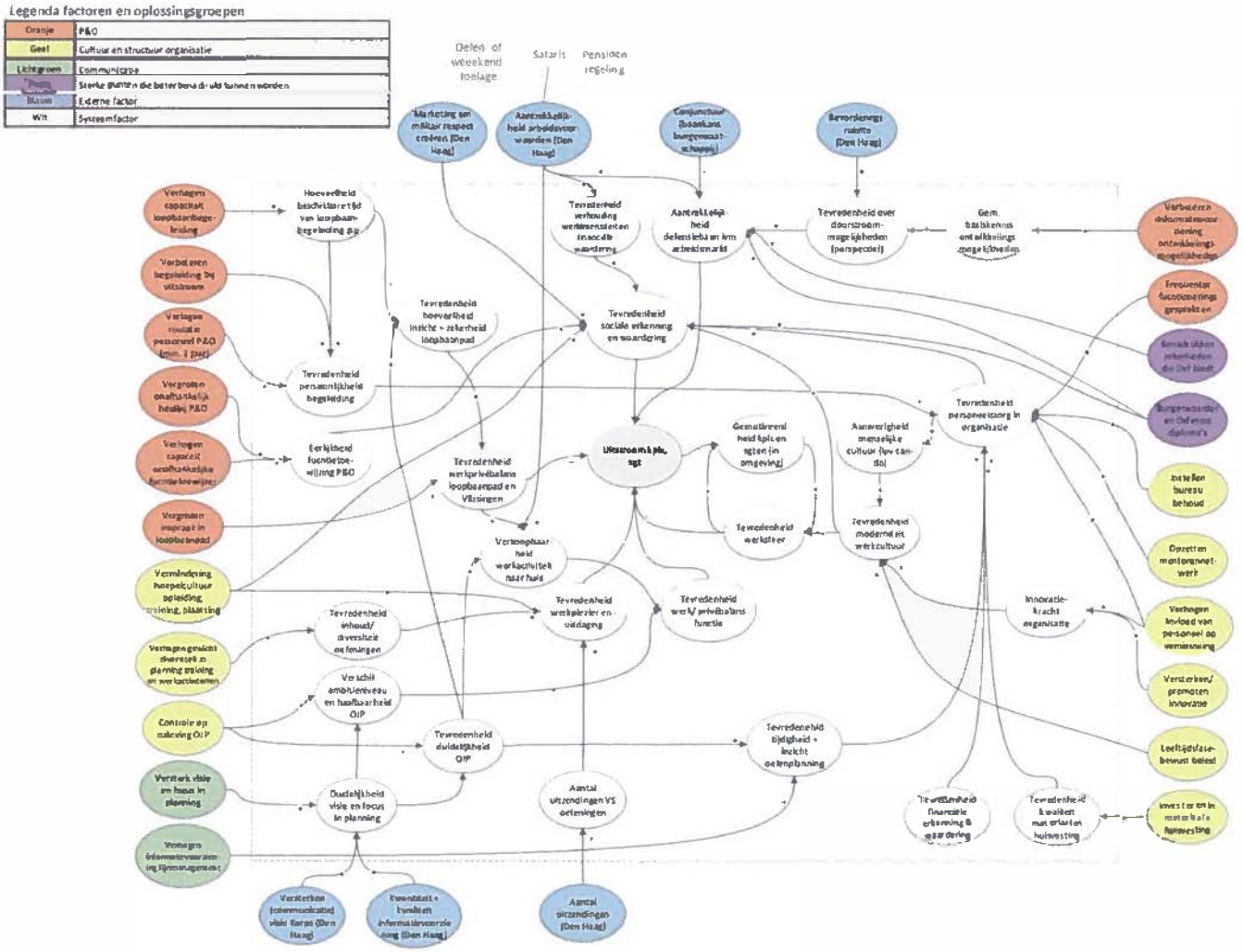
1. Kameraadschap, samenwerken en verbondenheid met collega' wat resulteert in een prettige werksfeer. Dit wordt door zowel korporaals als sergeanten gekoppeld aan zingeving van het werk: het opbouwen van een speciale vertrouwensband met collega's. "Wanneer er moeilijke tijden zijn, in een oefening of missie, zijn wij er voor elkaar, altijd";
2. Uitdaging, avontuur en spanning;
3. Kracht en doorzettingsvermogen;
4. Titel (trots), toewijding en gevoel;
5. Afwisseling, veelzijdigheid en diversiteit. "Het werk is nooit hetzelfde in tegenstelling tot een kantoorbaan"
6. Uitzendingen en het maatschappelijk belang van het werk;
7. De verzameling zekerheden die Defensie het personeel biedt.

Deze factoren beschrijven volgens de deelnemers van de focusgroep het waardevolle karakter van het Korps. De factoren zijn uniek voor het werken bij Defensie en sommige zelfs uniek voor werken bij het Korps Mariniers. Ze tonen aan op welke aspecten Defensie 'wint' van het werken op de arbeidsmarkt.

3.2 Redenen van vertrek en onderlinge verbanden

De codering van de interviews en focusgroepen resulteert in een lijst van factoren die door korporaals en sergeanten genoemd worden als redenen voor het verlaten van het Korps Mariniers. In figuur 2 hieronder is een overzicht te vinden van de factoren met invloed op de uitstroom. Bijlage 3 bevat een uitvergrootte versie en toelichting bij het diagram. Alle

factoren in de tabel zijn voorzien van een toelichtende definitie. Daarnaast is voor iedere factor een meeteenheid genoteerd. Hieronder wordt de verhouding van deze factoren tot de factor uitstroom nader toegelicht.



Figuur 2: Relationeel diagram als overzicht van factoren met directe of indirecte invloed op de irreguliere uitstroom van korporaals en sergeanten.

Onderling verband: hoe verhouden de factoren zich tot elkaar?

Uit de resultaten van de interviews en focusgroepen blijkt dat de genoemde factoren niet als losstaande factor beschouwd kunnen worden. De genoemde factoren kunnen zowel direct als indirect invloed hebben op de uitstroom. Een factor kan indirect invloed hebben op de uitstroom als deze één of meerdere factoren beïnvloedt die uiteindelijk een directe invloed heeft op de uitstroom van korporaals en sergeanten. Om dit geheel van verbanden op overzichtelijke wijze expliciet te maken, is een diagram met alle factoren en hun onderlinge verband opgesteld. Deze is terug te vinden in bijlage 3. Deze bijlage ligt tevens toe wat de betekenis is van de verschillende elementen in het diagram.

Extra uitleg factor P&O

De factor P&O wordt in dit rapport vaak gebruikt. Deze term moet van extra uitleg worden voorzien om niet als containerbegrip te worden opgevat. Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen enerzijds de resultaten van de interviews en focusgroepen en anderzijds de bevindingen van de onderzoekers.

De perceptie van de respondenten over het "niet functioneren van P&O" kan worden geïnterpreteerd als een gevolg van het contact (of het ontbreken daarvan) dat zij hebben gehad met loopbaanbegeleiding en in sommige gevallen de functietoewijzer.

De perceptie van ons als onderzoekers over P&O gaat voorbij aan het functioneren van loopbaanbegeleiding en functietoewijzer omdat wij alleen de genoemde redenen van onze doelgroep hebben gehoord. Wij hebben als onderzoekers geen gericht onderzoek gedaan naar het wel of niet functioneren van loopbaanbegeleiding en de functietoewijzer. Onze perceptie als onderzoekers van P&O heeft betrekking op P&O als geheel. Naar aanleiding van de verkennende gesprekken van loopbaanbegeleiding tot functietoewijzer tot aan administratieve werknemers en adviseurs P&O, is onze perceptie dat de wil er is om het personeel meer aandacht te geven, maar zitten er maar een beperkt aantal uren in een dag. Daarbij ligt er dermate veel werk, dat verandering in handelen vanuit P&O niet tot nauwelijks mogelijk is. De richting van advies is daarom in onze ogen erg simpel, zorg dat er meer personeel bij P&O komt te werken. Alles wat aandacht krijgt groeit. Personeel dat niet alleen administratieve taken op zich neemt, dat natuurlijk ten eerste, maar vervolgens ook in de gelegenheid is om strategisch beleid op te stellen, projectmatig te werken en meer aandacht aan mensen te geven, zal de aandacht en erkenning voor personeel ten goede komen. Een verdere uitwerking van dit advies is te vinden in hoofdstuk 4 invalshoek 2.

3.3 De kern: welke oorzaken spelen de hoofdrol?

Over de factoren in het diagram moeten twee opmerkingen worden gemaakt. Ten eerste behoren veel factoren bij eenzelfde groep. Er kunnen daarom thema's worden onderscheiden binnen de lijst van factoren. Als factoren tot hetzelfde thema behoren, zijn het factoren die binnen dezelfde categorie van vertrekredenen liggen. Ten tweede hebben niet alle factoren een even sterke relatie met de uitstroom van korporaals en sergeanten. Sommige factoren zijn bijvoorbeeld vaker door de ondervraagden genoemd. Door de respondenten in de interviews is een aantal factoren benadrukt zwaarder te wegen in het besluit de dienst te verlaten. Er is daarom een prioritering aangebracht in de lijst van factoren, de factoren met een grotere impact op de uitstroom zijn voorop gesteld.

Door deze indeling in thema's - en vervolgens het ranke van deze thema's- wordt het in één oogopslag duidelijk welke thema's de belangrijkste bronnen voor uitstroom bij het Korps Mariniers vormen. Zo wordt ook duidelijk in welke hoek van oplossingsrichtingen gezocht moet worden. Deze paragraaf heeft het doel de ordening in thema's voor te leggen en de prioriteit van deze thema's ten aanzien van de uitstroom te geven. Tot slot wordt toegelicht tot welke 3 oplossingsrichtingen deze thema's leiden en dus welke aspecten eerst aangepakt moeten worden om een zo groot mogelijk deel van de uitstroom te reduceren.

Thema's van factoren: groeperen van factoren

De thema's die binnen de lijst van factoren (bijlage 3) onderscheiden kunnen worden, zijn in onderstaande tabel opgesomd.

1	Ontevredenheid werk/privébalans in loopbaanpad en Vlissingen
2	Gebrek sociale erkenning en waardering
3	Ontevredenheid over inhoud werkactiviteiten en werkplezier
4	Gebrek aandacht voor- en investering in personeel (financieel + materiaal)
5	Afhankelijkheid van en schaarste bij personeel P&O
6	Gebrek kwaliteit en kwantiteit communicatie (tijdigheid en volledigheid)

7	Veranderlijkheid en gebrek aan focus in planning
8	Gebrek aan toekomstperspectief
9	Aantrekkelijkheid arbeidsmarkt
10	Starheid en gebrek adaptiviteit in werkcultuur

Tabel 1: 10 thema's van factoren met invloed op uitstroom korporaals en sergeanten

Ranking

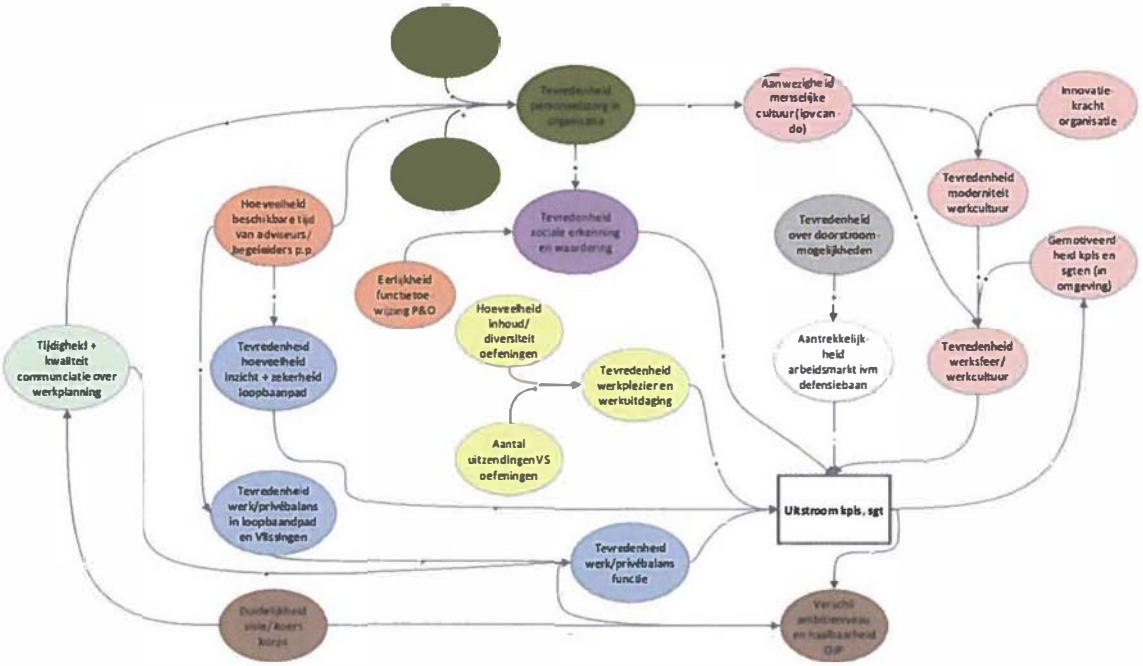
De lijst van factoren is zoveel mogelijk geordend op basis van de frequentie (aantal keer dat factoren binnen het betreffende thema genoemd zijn) en het gewicht (hoe zwaar de factoren binnen het betreffende thema's mee hebben gewogen in het besluit van vertrek van de ondervraagden) van de factoren binnen de thema's. Daarbij moet worden opgemerkt dat de eerste 3 genoemde thema's als meest belangrijke thema's geïnterpreteerd kunnen worden. Daarnaast fungeren deze 3 thema's als paraplu voor de overige thema's. De thema's 4 tot en met 10 vallen op verschillende manieren in verschillende verbanden onder de thema's 1 tot en met 3.

Relationeel verband tussen thema's

De 10 thema's in bovenstaande tabel zijn gebaseerd op de gevonden factoren in zowel de interviews als focusgroepen. Dit impliceert dat deze thema's, net als hun onderliggende factoren, niet als losstaand beschouwd kunnen worden. Daarom lenen ook de 10 thema's zich er voor om geplaatst te worden in een diagram met relationele verbanden. Het diagram dekt dezelfde inhoud als het diagram met individuele factoren. Het kent echter een ander abstractieniveau: in termen van thema's. Het diagram met verbanden tussen de 10 thema's, terug te vinden in het diagram hieronder (en uitvergroot in bijlage 4), maakt inzichtelijk hoe grote thema's direct en indirect invloed hebben op de factor uitstroom.

Centrale factoren voor uitstroom: probleemgroepen

Oranje	Ontvredenheid werk/ privébalans in loopbaanpaden Vlissingen
Paars	Gebrek sociale erkenning en waardering
Donkergroen	Ontevredenheid inhoud werkactiviteiten en werkplezier
Lichtgroen	Gebrek aandacht voor en investering in personeel (financieel + materiaal)
Bruin	Afhankelijkheid van en schaarste bij personeel P&O
Geel	Gebrek aan kwaliteit en kwantiteit communicatie (tijdigheid en volledigheid)
Roze	Veranderlijkheid en gebrek aan focus in planning
Blauw	Gebrek aan toekomstperspectief
Grijs	Aantrekkelijkheid arbeidsmarkt
Wit	Starheid en gebrek adaptiviteit in werkcultuur



Figuur 3: Relationeel diagram als overzicht van thema's met directe of indirecte invloed op de irreguliere uitstroom van korporaals en sergeanten.

• 4: Invalshoeken voor oplossingen

Op basis van de eerdergenoemde positieve punten, de factoren die bijdragen aan vertrek en de abstracte thema's die bijdragen aan de irreguliere uitstroom van korporaals en sergeanten bij het Korps Mariniers, hebben wij oplossingen bedacht. Wij zijn gekomen tot 3 alomvattende invalshoeken waarin alle factoren en thema's worden samengevoegd.

4.1 Drie invalshoeken van oplossingsrichtingen

Doordat de 10 thema's onderling verband houden en niet per definitie een losstaand of direct verband kennen met de uitstroom, kunnen de 10 thema's in groepen worden verdeeld die dezelfde richting van oplossingen kennen.

Het blijkt dat de 3 thema's met de grootste prioriteit in verband staan met de andere thema's. Dit betekent dat veranderingen binnen de andere thema's ook hun weerslag in de eerste 3 thema's vinden, en vice versa. De overige thema's kunnen onder de eerste 3 thema's worden geschaald als het gaat om oplossingsrichtingen. Sommige thema's worden binnen meerdere invalshoeken, dan wel in verschillend verband, genoemd. Uiteindelijk leidt dit tot 3 invalshoeken voor oplossingen, zoals schematisch weergegeven in figuur 4.

Figuur 4: drie invalshoeken voor oplossingen

Hieronder worden de invalshoeken aangevuld met mogelijke oplossingen om de irreguliere uitstroom te verminderen.

Invalshoek 1: Werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen

Een genoemde reden van vertrek is de disbalans tussen werk en privé. Dit is vooral gekoppeld aan de thuissituatie en de levensfase waarin de korporaal of sergeant zich bevindt. Het gaat dus om het niet kunnen aansluiten van de werkactiviteiten op de privésituatie in de huidige levensfase. Een selectie uit de doelgroep met een gezin geeft aan in hun twintiger jaren als vrijgezel weinig gebonden te zijn en daarom in die periode nauwelijks tot geen problemen te ondervinden wanneer het werk op nummer één gezet werd. In een opvolgende levensfase blijkt dit met een gezin echter een stuk minder eenvoudig. De prioriteit verschuift voor sommigen steeds meer naar het gezin. Enerzijds is dit het gevolg van een natuurlijk verloop maar anderzijds geven veel mannen aan dat de hoeveelheid tijd die het werk eist en de locatie van het werk het lastig maakt er een normaal gezinsleven op na te houden. De irritatie rondom de disbalans tussen werkactiviteiten en de thuissituatie heeft een aantal oorzaken, waarin andere thema's terugkomen. Overigens werden deze irritatiefactoren ook genoemd door respondenten die (nog) geen gezin hadden. Zie figuur 5. De oorzakelijke verbanden zijn terug te vinden in de diagrammen in bijlagen 3 en 4.

Figuur 5: invalshoek 1: Werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen

Ten eerste noemen zowel korporaals als sergeanten ***Vlissingen*** als een van de hoofdredenen van vertrek. Aangezien de verhuizing naar Vlissingen voor zowel de Korpsleiding als Defensie niet direct binnen de invloedssfeer ligt en er bovendien door ons geen doelgericht onderzoek is gedaan naar Vlissingen als vertrekreden, hebben wij geen richting van oplossing opgenomen voor de verhuizing naar Vlissingen. Om een indruk te geven van de reacties die werden gegeven op een open en niet-suggestieve vraag die wij als onderzoekers stelden, volgen enkele voorbeelden. "Maar die onzekerheid is, wat ik denk dat een hele hoop, ja, een hele hoop ontslagen met zich meebrengt, althans voor mij dan in ieder geval. Ik kan niet voor anderen spreken". "Dus nogmaals, mijn belangrijkste drijfveer is dat ik, dat ik voldoening en plezier heb in mijn werk. En dat had ik bij deze, heb ik bij deze baas [...] En ja, zo niet, zorg dat Vlissingen klapt, en dan kom ik terug". "De verhalen van Vlissingen kwamen steeds naar buiten [...] nou of ik moet nu iets rondom me heen gaan kijken, iets gaan zoeken, of ja ik moet iets anders gaan doen". "Dus, ja, zie je toch hoe dat Vlissingen bij mij gewoon echt een hele grote rol speelde."

Een volgend genoemd punt dat wel binnen de invloedssfeer van de Korpsleiding en Defensie ligt en voor irritatie zorgt is de ***gebrekkige communicatie over bijvoorbeeld werkactiviteiten of Vlissingen***. Informatie over werkactiviteiten of andere onderwerpen wordt niet gegeven of bereikt de ontvangers niet, bijvoorbeeld doordat een verkeerd medium gebruikt wordt. Zo zou het te vaak voorkomen dat pas kort voor een werkactiviteit, zoals een missie of uitzending, bekend wordt gemaakt dat hieraan deelgenomen moet worden door betreffende korporaal of sergeant. Dit is moeilijk uit te leggen aan het thuisfront, waarmee een partner (met kinderen) door de abrupte mededeling in problemen komt. Het gebrek aan kwaliteit en kwantiteit van de communicatie en daarmee informatievoorziening van het lijnmanagement zorgt voor een gebrek aan tijdig inzicht in de werkactiviteiten. Op een onduidelijke situatie kan het thuisfront lastig inspelen, wat er voor zorgt dat de korporaal of sergeant zijn werkactiviteiten niet goed kan verantwoorden (naar het gezin). Een ander voorbeeld is het gebrek aan informatie over de verhuizing naar Vlissingen. De interne berichtgeving is te summier; de meeste informatie bereikt hen via de media en afgaand op deze informatie wordt door onze doelgroep betekenis gegeven aan de impact van deze verhuizing op hun leven. Door het gebrek aan interne communicatie mist de doelgroep aandacht en erkenning van hun situatie in relatie tot de verhuizing. Door een niet tijdige en kwalitatief lage verstrekking van gewenste informatie komt een dergelijk plan als een shock en roept het weerstand op.

Welke factoren spelen een rol in de kwaliteit en kwantiteit van de communicatie? Het thema dat als belangrijkste reden voor de ontevredenheid rondom communicatie voor informatievoorziening werd genoemd is de veranderlijkheid en gebrek aan ***visie en focus in de planning***. Het gaat hier om het operationele jaarplan (OJP), waaruit de prioriteiten in training- en gereed stelling voortvloeien. Respondenten noemen dat een onduidelijke visie van het Korps Mariniers ervoor zorgt dat het Korps teveel hooi op zijn vork neemt en er een gebrek bestaat aan realisme en prioritering in de planning. Hierdoor zou het OJP aan teveel veranderingen onderhevig zijn en in de loop van het jaar veel verder gevuld worden dan aanvankelijk gepland. Herhaaldelijk werd in de interviews en focusgroepen genoemd dat men het gevoel heeft 'dingen te doen omdat we het altijd zo doen' en dat dit als belangrijkste criterium geldt voor het aanvullen van het OJP. Het resultaat is een onhaalbaar en onvoldoende helder OJP: de geplande werkdruk en werkelijke werkdruk wijken steeds meer van elkaar af (zie factor "Verschil ambitieniveau en haalbaarheid OJP" in diagram, bijlage 3). Het onduidelijke en overvolle OJP zorgt ervoor dat de mannen soms slechts enkele dagen van tevoren gebriefd worden over een gewenste inzet. Omdat deze disbalans zich vertaalt in het vaker weg zijn van huis zonder dat hier een evenredige hoeveelheid

werkplezier of financiële vergoeding tegenover staat, levert dit onvrede op. Wil een groot deel van de frustratie bij korporaals en sergeanten weggenomen worden, dan zou een duidelijk antwoord gevonden moeten op de vraag wat het Korps allemaal wil kunnen doen en aan welke activiteiten het wel en niet deelneemt. Vervolgens zou hierover ook beter gecommuniceerd moeten worden.

Door de onduidelijkheid over mogelijke werkactiviteiten, mogelijke besluiten die tevens (grote) impact hebben voor het gezin thuis en het lage inkomen waardoor de vrouw in de knel komt met baan en gezin, groeit de ***aantrekkelijkheid van de arbeidsmarkt*** in vergelijking met het werken voor het Korps. Zaken die door respondenten eveneens als aantrekkelijkheid van de arbeidsmarkt worden aangemerkt zijn: de ontwikkelingsmogelijkheden, een betere balans tussen werk/privé, en (wanneer wordt gekozen voor verzorgende/uitvoerende beroepen) het gevoel niet alleen maar aan het oefenen maar ook daadwerkelijk een bijdrage te leveren. Binnen het Korps Mariniers overheerst nog wel eens het gevoel alleen maar aan het oefenen te zijn en nooit, of zelden, "de wedstrijd te mogen spelen".

Een laatste factor die in figuur 5 als leeftijdsfasebewust beleid staat weergegeven, hangt ook samen met een ***veranderende rol van de vrouw*** in relatie tot haar partner. De vrouw/partner ontwikkelt zich professioneel meer dan vroeger. Dit betekent dat de marinier een andere rol heeft in de relatie dan vroeger. Dit speelt nog in sterkere mate wanneer er sprake is van een gezin. De man heeft een grotere rol in de zorg voor kinderen en dient rekening te houden met de carrière van de vrouw/partner. Ook geldt in deze veranderende verhouding tussen partners dat de financiële vergoeding van een enkel inkomen niet langer voldoende is om de kosten te dekken van bijvoorbeeld de kinderopvang. De financiële erkenning houdt ook verband met de factor erkenning en waardering, bijvoorbeeld wanneer het gaat over communicatie van werk naar privé. Deze factor hangt weer samen met de weerstand op de verhuizing naar Vlissingen. "De tijd is voorbij dat we zo geplaatst worden in Den Helder en je gewoon gaat [...] mijn vrouw verdient meer dan ik. Dus als we daarheen gaan, dan zegt mijn vrouw, dat gaan we niet doen". "Het is wel een denkwijze die heel veel nog hebben, zeker de wat ouderen in de organisatie". Het is zeker niet het geval dat de respondenten hun partner/vrouw als reden van vertrek noemen, in tegendeel: het vertrek blijkt uit de resultaten eerder samen te hangen met een levensfase en het resultaat van een bewuste keuze van de marinier om te stoppen. "Dus als ik wegging voor oefeningen, dan wist zij ook wel, dat hoort erbij". "[...] en mijn vrouw weet ook precies wat de baas vraagt." "Ja het werk is heel leuk, maar op een gegeven moment heb je ook een gezin [...]".

Het Korps Mariniers zou beter kunnen inspelen op de leeftijdsfase van het personeel, door een ***leeftijdsfasebewust beleid*** te hanteren. Een richting van oplossing heeft tevens invloed op de factoren focus en visie in planning, de veranderende rol van de vrouw/partner, de gebrekkige communicatie en Vlissingen. Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, werd tijdens interviews en focusgroepen meermaals gezegd dat de huidige werkcultuur te star en weinig adaptief is. Als gevolg blijkt dat de werkcultuur onvoldoende past bij de mariniers in een bepaalde levensfase. Om die reden kan veel tevredenheid bij personeel gewonnen worden door meer focus te leggen bij- en actiever bezig te zijn met een leeftijdsfasebewust beleid. Zie voor een uitgewerkte vorm van beleid dat rekening houdt met de levensfase waarin het personeel zich bevindt adviesoplossingsrichting 1.

Invalshoek 2: Erkenning en waardering

Een tweede invalshoek van oplossingen wordt gevormd door het aanpakken van de ontevredenheid over de ervaren erkenning en waardering op zowel sociaal als financieel

gebied. Dit thema hangt weer samen met een verzameling andere thema's (figuur 6). De verbanden zullen hieronder uitgewerkt worden.

Figuur 6: Invalshoek 2: Erkenning & waardering

In veel interviewgesprekken met korporaals en sergeanten die de beslissing hebben genomen om ontslag te nemen in 2018, wordt aangegeven dat men waardering, aandacht en/of erkenning mist(te) bij het Korps Mariniers. Dit werd geuit in relatie tot diverse gebieden en in verschillende vormen. In het algemeen wordt er bijvoorbeeld gesproken over "zich gesteund willen voelen", "belangrijk willen voelen", "er toe doen", "(niet) serieus worden genomen" of nog algemener: het krijgen en voelen van waardering. Dit laatste aspect komt bijvoorbeeld naar voren in een interview, waarin een sergeant antwoordt op de vraag wat er anders had moeten zijn om ervoor te zorgen dat hij in dienst bij het Korps Mariniers was gebleven: "Een stukje waardering. Of in ieder geval dat ze meer laten zien van: we waarderen dat je er bent en wat je doet. En dat hoeft echt niet elke dag een pluim in je reet te zijn".

De ***sociale erkenning en waardering*** laat zich uitwerken in verschillende factoren. De sociale erkenning en waardering vanuit de organisatie houdt verband met 5 thema's.

1. Een eerste thema dat door korporaals en sergeanten wordt genoemd is gebrek aan ***aandacht voor en investering in het personeel***. Dit wordt door hen vooral gerelateerd aan het functioneren van P&O loopbaanbegeleiding en functietoewijzing. Door velen is aangegeven dat loopbaanbegeleiding niet of nauwelijks tijd lijkt te hebben voor haar taak. Dit komt voor hen tot uiting in het niet goed voorbereid zijn op loopbaangesprekken, het vooruitschuiven van beslissingen, of simpelweg niet thuis geven als er om begeleiding gevraagd wordt. Het onderwerp **persoonlijke loopbaan** komt breed naar voren in zowel de interviews met ontslagnemers als in de focusgroepen met de mensen die (nog) werkzaam zijn in de organisatie van het Korps Mariniers. Over het algemeen komt naar voren dat een groot deel van de doelgroep ervaart dat hun belangen ten aanzien van hun persoonlijke loopbaan onvoldoende worden behartigd. Met betrekking tot hun eigen loopbaan ervaren zij te weinig begeleiding, steun, aandacht en erkenning van hun loopbaanbehoeften en -belangen. Dit blijkt voor hen onder andere wanneer er nieuwe plaatsingen worden gedaan. Als invalshoek voor oplossingen zouden wij adviseren meer te investeren in P&O. Dit kan

op verschillende manieren, bijvoorbeeld door meer capaciteit bij P&O neer te zetten, zodat de werkdruk verlaagd wordt.

2. Daarnaast noemen respondenten dat de ontevredenheid over het gebrek aan sociale erkenning en waardering een gevolg is van de subjectiviteit van het personeel bij P&O. Zij gaven aan het idee te hebben dat functies vooral verdeeld worden op basis van het netwerk en de gunfactor, in plaats van dat er wordt gekeken naar papieren met vaardigheden en ervaring die matchen bij de betreffende functie. Dit zou volgens respondenten getuigen van een gebrek aan professionaliteit en kwaliteit op HR gebied. Collega's waarmee samengewerkt wordt, mogen op een zeker moment beslissen over het loopbaanpad van hun (al dan niet) buddy's. Dit heeft volgens de respondenten invloed op het selectie- en bevorderingsproces van personeel. Het oneerlijke karakter van de functietoewijzing door P&O zou komen door de ***afhankelijkheid ("vriendjespolitiek") en schaarste van personeel bij P&O (gebrek aan functietoewijzers en loopbaanbegeleiders)***. Dit laatste resulteert in een dubbele rol van de loopbaanbegeleider, namelijk die van (assistent-)functietoewijzer en loopbaanbegeleider tegelijkertijd, en daarmee een tegenstrijdig of conflicterend belang van de loopbaanbegeleider. Dit is een risico omdat de functietoewijzer veel macht heeft in het toewijzingsproces. Tijdens de interviews en focusgroepen wordt vaak gesproken van het "directieve karakter" van de plaatsing. Dit geeft korporaals het gevoel slechts een nummertje te zijn. Het gevoel oneerlijk behandeld te worden en met weinig tot geen inspraak op elke functie gezet kunnen worden. De ontevredenheid over de sociale erkenning en waardering groeit als gevolg daarvan.

3. Het derde thema betreft het ***gebrek aan kwaliteit en kwantiteit van de communicatie***. Dit thema is onder oplossingsrichting 1 al toegelicht. Deze toelichting wordt aangevuld met de kennis dat respondenten zich door dergelijk gebrek aan communicatie over onderwerpen die juist veel impact op hen hebben, het gevoel ervaren "niet serieus genomen te worden". Dit gevoel draagt bij aan een afname van erkenning en waardering bij de korporaals en sergeanten.

4. Daarnaast zou de sociale erkenning en waardering bij korporaals en sergeanten groeien wanneer de organisatie meer moeite steekt in het bieden van een zeker en voldoende interessant ***toekomstperspectief*** voor haar personeel. Respondenten zeggen dat het Korps niet kan voorzien in hun ambities of geen gehoor geeft aan deze ambities. Volgens de respondenten wordt de bevorderingsruimte te beperkt gehouden door Den Haag. Andere werkgevers bieden in vergelijking dan meer (zekerheid op) perspectief, wat resulteert in een groeiende ***aantrekkelijkheid van de arbeidsmarkt***. Ook blijkt uit de interviews en focusgroepen dat sommigen sneller willen doorgroeien, oftewel sneller door de rangen willen stromen, dan op dit moment wordt toegelaten. De doorstroom in de onderbouw van het rangsysteem is een voorbeeld waarin ook de eerder genoemde collectiviteit geldt in het loopbaan- en bevorderingsbeleid bij het Korps Mariniers. Er worden op dit moment looptijden gehanteerd: sneller doorgroeien gebeurt pas in de bovenbouw, vanaf de rang van sergeant-majoor. Sommige korporaals en sergeanten geven aan dat ze dit anders zou willen zien, omdat er net als in de bovenbouw, óók in de onderbouw nu eenmaal individuele verschillen zijn volgens hen. De een is nu eenmaal beter dan de ander en verdient het daarom om eerder promotie te krijgen. Een aanbeveling zou kunnen zijn om van een gesloten personeelssysteem naar een open personeelssysteem te gaan. Een volgende factor geldt met uitzondering van personeel geplaatst bij MARSOF, maar wel voor de overige respondenten dat ***de financiële erkenning en waardering***, het salaris en de toelagen, als laag wordt ervaren.

Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden zowel in de interviews als in de focusgroepen genoemd, waarbij ook positieve aspecten als relatief goedkope medische voorzieningen en "sporten in de baas zijn tijd" worden aangehaald en meegewogen. De negatieve aspecten klinken echter sterker door en komen vooral neer op financiële waardering, waarbij vaak een directe vergelijking wordt gemaakt met andere banen en werkgevers. Specifiek gaat het dan om het salaris, dat in de huidige tijd van een groeiende economie met een krappe arbeidsmarkt niet marktconform is, hierbij wordt gedoeld op de geringe vergoeding voor overwerk tijdens oefeningen en trainingen en de verslechterde pensioenregelingen. De verantwoordelijkheden, de onregelmatige of onvoorspelbare werkschema's, het vele van huis zijn en de werkdruk en -intensiteit zouden niet opwegen tegen de hiertegenover staande vergoeding. Partners van respondenten zijn vaak gedwongen ook te werken om de rekeningen te kunnen blijven betalen. Tegelijkertijd zouden zij dan het huishouden op zich nemen omdat de korporaal of sergeant veel van huis is, maar is kinderopvang in veel gevallen te duur voor het huidige inkomen. De ervaren financiële onderwaardering zorgt ervoor dat de verkoopbaarheid en dus de acceptatie van de werkactiviteit bij het thuisfront daalt.

5. De respondenten ervaren de top-down cultuur van het Korps als star en hiërarchisch met een weinig empathische manier van omgang. Als gevolg vindt het personeel de huidige manier van omgang te directief en niet menselijk genoeg. Hierbij noemen korporaals en sergeanten ook dat er te weinig of zelfs helemaal niet (oprecht) naar hen geluisterd wordt wanneer zij iets vinden, het ergens wel of niet mee eens zijn of een idee hebben over iets dat zij graag veranderd zien. Zij houden als gevolg ideeën voor zich, wat zorgt voor het verlies van nuttige innovatiekansen. Hoewel deze omgangscultuur in zekere mate kenmerkend is voor het Korps, botst het met de gemiddelde normen en waarden van de huidige en opkomende generatie korporaals en sergeanten. Hetzelfde geldt voor het conservatieve karakter van het Korps. Mannen hopen op een minder starre en meer innoverende omgeving, waar frisse ideeën niet worden weggezet onder het mom van "maar we doen het altijd al zo". De factor tevredenheid werksfeer/ werkcultuur wordt als gevolg van ***starheid en gebrek aan adaptiviteit in cultuur*** door de meeste respondenten als laag beoordeeld en genoemd als een van de redenen van de uitstroom. Dit mede omdat de vrijere, innovatievere en flexibelere werkcultuur op de arbeidsmarkt beter aansluit op de normen en waarden van de huidige generatie korporaals en sergeanten. De toegenomen uitstroom en de groeiende hoeveelheid mannen die uitstroom overweegt, heeft op zijn beurt weer effect op de motivatie van andere korporaals en sergeanten. De werksfeer wordt op versterkte wijze steeds negatiever. Een factor die hier eveneens aan relateert voor de doelgroep - met uitzondering van personeel werkzaam bij MARSOF - is ***ontevredenheid over gebrek aan investering in- en kwaliteit van materiaal.*** Hoewel het Korps hierop een zeer beperkte invloed heeft en de verwervingsprocessen veel tijd in beslag nemen, kan er wel winst worden behaald in communicatie hierover naar de doelgroep. Deze onder-investering geeft korporaals en sergeanten het gevoel dat zij het niet waard zijn om te worden voorzien van voldoende veilig en kwalitatief goed beschikbaar materiaal. Enkele respondenten gaven aan zich te schamen voor de staat van het materiaal naar hun collega's (in opleiding) en naar mensen buiten de organisatie. Een richting van oplossing kan worden gevonden in het presenteren van een plan van aanbesteding, een visie waarmee het Korps de werknemers op de hoogte houdt wanneer het weer op sterkte is, in hoeveel jaar het weer op de top van kunnen weet te zijn.

6. Tot slot is het gebrek aan sociale erkenning en waardering gevolg van een losstaande factor, namelijk de zogenoemde "hoepelcultuur". Deze term verwijst naar het

ontbreken van erkenning voor eerder verworven of getoonde competenties, vaardigheden en/of kwaliteiten. Doordat er steeds door dezelfde hoepel moeten worden gesprongen, zeggen respondenten het gevoel te hebben zich constant te moeten bewijzen en niet erkend en gewaardeerd te worden voor de skills die zij hebben. Een uitgebreidere toelichting over de "hoepelcultuur" wordt gegeven onder oplossingsrichting 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier.

Een tweede factor die valt onder de paraplu van erkenning en waardering, wordt door de doelgroep omschreven als een gebrek aan ***sociale erkenning en waardering vanuit de burgermaatschappij***. Korporaals en sergeanten ervaren weinig respect vanuit de burgermaatschappij voor het werk dat zij doen. In de interviews is meermaals aangegeven dat er nauwelijks waardering wordt gevoeld voor- of zelfs gespot wordt met het werk dat de doelgroep verricht voor Defensie en Nederland. Daarnaast gaven enkele respondenten aan dat zij zich niet in de burgermaatschappij erkend en gewaardeerd voelen, omdat hun militaire diploma's in civiele omgeving geen waarde hebben.

Invalshoek 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier

De laatste invalshoek van oplossingen wordt gevormd door de ontevredenheid over de inhoud van de werkactiviteiten (figuur 7). De inhoud van de werkactiviteiten laat zich direct vertalen in de "tevredenheid werkplezier en -uitdaging" (zie diagram, bijlage 3). Deze invalshoek beperkt zich tot zijn eigen thema "ontevredenheid inhoud werkactiviteiten en werkplezier" (nummer 3 in tabel 1), waarbinnen 3 factoren met invloed op de uitstroom, beschreven in het diagram met relaties tussen factoren (bijlage 3), belangrijk zijn. Achtereenvolgens is dit de verhouding van het aantal uitzendingen en oefeningen, de "hoepelcultuur" en de diversiteit in oefeningen,. In dit geval is de oplossingsrichting dus niet direct gerelateerd aan de andere thema's in de lijst van 10 centrale thema's (tabel 1), zoals dit het geval is bij invalshoeken 1 en 2.

Figuur 7: Invalshoek 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier

De eerste factor waarover respondenten klagen is een tekort aan uitzendingen binnen de verzameling werkactiviteiten. In het diagram is dit weergegeven als de verhouding tussen het ***"aantal en type uitzendingen VS oefeningen"***. Voor het aantal uitzendingen is het Korps echter afhankelijk van de politiek in Den Haag. Dit is in het diagram met factoren (bijlage 3) weergegeven met de externe factor "aantal uitzendingen (Den Haag)". Toch is het belangrijk te noemen dat veel respondenten het gevoel hebben "altijd maar aan het oefenen te zijn" en dat zij de tevredenheid over het werkplezier en -uitdaging veelal negatief beoordelen

door de verhouding uitzendingen en oefeningen. De doelgroep geeft aan dat er te weinig ernstmissies zijn in de huidige tijd. Ernstmissies zijn datgene waarvoor men het allemaal doet. De kleine missies die er wel zijn, zijn geen echte missies. Deze zijn niet interessant genoeg. Er is daardoor te weinig sprake van zingeving in het werk. Dit wordt nog enigszins gecompenseerd met de verbondenheid van mariniers onder elkaar. Ze doen het werk ook enigszins voor elkaar.

Ook bestaat het gevoel 'steeds door dezelfde hoepel te moeten springen'. Onder invalshoek 2 werd de ***hoepelcultuur*** genoemd als factor die bijdraagt aan de ontevredenheid over de erkenning en waardering. Bij het Korps Mariniers ligt de nadruk vaak op de gemeenschap, het team, het uniforme collectief. Uit de interviews blijkt dat sommige deelnemers er echter behoefte aan hebben meer als individueel persoon te worden gezien. Dergelijk gevoel zou tevens leiden tot een waargenomen negatief effect op de arbeidsvreugde onder de doelgroep.

Een andere factor die binnen deze invalshoek centraal staat is de ***"tevredenheid inhoud en diversiteit van de oefeningen"***. Dit geldt vooral bij de MCG's. Zo wordt "Noorwegen" genoemd waarmee wordt verwezen naar de wintertraining/joint arctic training dat als een te vaak terugkerend plan wordt ervaren. Er wordt onderkend dat gereedheid voor een conflict in Arctische omstandigheden een van de speerpunten van het Korps is, maar het nut en de noodzaak van de huidige invulling van dit speerpunt wordt door de respondenten betwist. Een richting van oplossing kan worden gevonden door te oefenen op andere locaties bijvoorbeeld in Amerika of Australië. Bij oefeningen van de specialistische eenheden, buiten de MCG's, zou diversiteit wel aanwezig zijn en bestaat hierover algemene tevredenheid. Binnen de MCG's mist de factor diversiteit in de planning en organisatie van oefeningen volgens de meeste respondenten.

• 5: Advies

Dit hoofdstuk vormt een voorstel om de 3 invalshoeken van adviezen te voorzien. Het doel is om het advies zo te formuleren dat concreet antwoord wordt gegeven op de vraag hoe het behoud van korporaals en sergeanten binnen het Korps Mariniers vergroot kan worden. Elk van de 3 advies oplossingsrichtingen wordt voorafgegaan door de positieve punten die door de doelgroep worden genoemd. De verschillende advies oplossingsrichtingen kunnen daarom gezien worden als een uitbreiding van datgene wat al goed gaat bij het Korps Mariniers.

Advies oplossingsrichting 1: een hogere tevredenheid werk/ privébalans bij loopbaanpad en Vlissingen

Als positieve punten aan het werken bij het Korps Mariniers worden onder andere kameraadschap, samenwerken, verbondenheid en daarmee ook vertrouwen genoemd. Om dit vertrouwen verder uit te breiden kan worden gedacht aan de volgende oplossingen. Een hogere tevredenheid over de werk/ privébalans wordt bereikt wanneer er een betere aansluiting bestaat tussen de werkactiviteiten op langere termijn en de veranderende levensfase en thuissituatie. Hierbij moet in gedachten worden gehouden dat er geen totale balans tussen werk en privé kan worden gevonden omdat er nu eenmaal soms 'gaten' moeten worden gevuld. Daarnaast moeten de werkactiviteiten en werkplanning op de langere termijn met voldoende informatie en tijdig naar het thuisfront gecommuniceerd kunnen worden.

De adviezen voor oplossingsrichting 1 zijn visueel samengevat in figuur 8.



Figuur 8: Visuele samenvatting advies voor oplossingsrichting 1: Werk/ privébalans loopbaanpad

Verhogen capaciteit loopbaanbegeleiders

Met een verhoogd aantal uren voor loopbaanbegeleiding kan er meer tijd en aandacht worden besteed aan de doelgroep. Meer tijd, resulteert direct in meer aandacht en erkenning voor het personeel. Door meerdere respondenten werd aangegeven dat loopbaanbegeleiding niet of nauwelijks de tijd had om naar een geschikte oplossing te kijken. In onze ogen als onderzoekers hangt dit gebrek aan tijd van loopbaanbegeleiding samen met de vele openstaande vacatures, en de noodzaak de organisatie draaiende te houden. Dit probleem is daarom in onze ogen een vicieuze cirkel en kan door het verhogen van capaciteit van loopbaanbegeleiding doorbroken worden.

Bureau behoud

Meer personeelszorg, en daarmee een hogere tevredenheid van de sociale erkenning en waardering, kan worden gegeven door een bureau behoud. Een bureau behoud kan ook invulling geven aan een betere werk/privé balans. In interviews werd herhaaldelijk genoemd dat er geen moeite is gedaan door de organisatie om de betreffende korporaal of sergeant te vragen naar zijn vertrekredenen of om hem binnen de organisatie te houden nadat hij aangegeven had te willen vertrekken. Sommige van hen noemden daarbij dat het besluit te vertrekken wellicht toch omgedraaid zou worden als de organisatie wel meer aandacht had gehad. Hoewel dit zeker niet voor alle respondenten geldt, kan het wel een idee zijn het grootste probleem waarmee de organisatie te maken heeft op een structurele wijze te borgen binnen het Korps Mariniers.

Een 'bureau behoud' dat zich richt op dergelijke 'exitgesprekken' zou een oplossing kunnen zijn. Randvoorwaarden voor een dergelijk bureau is dat deze standaard bezet is en dat de input van de korporaal of sergeant serieus meegenomen wordt in het advies zodat er geen sprake is van een directief gevormde oplossing. Een controlemechanisme voor deze randvoorwaarden is een periodiek prestatierapport. In dit rapport moet de verantwoordelijke noemen wat de klachten en redenen voor eventueel vertrek zijn en wat er met deze opmerkingen gedaan is door het bureau. Hoe zo'n bureau eruit moet zien, wat de gedetailleerde taakstelling en het mandaat wordt, en hoe dit gepositioneerd wordt in de

organisatie zal separaat uitgewerkt moeten worden. Het bureau zou opgezet kunnen worden zonder een nog specifieke taakinvulling, maar gevuld worden met de behoefte van de doelgroep.

Verantwoordelijke OJP
Er blijkt naar aanleiding van de interviews en focusgroepen een veranderlijkheid en gebek aan focus in het OJP te zitten. Met andere worden, het ambitieniveau en de haalbaarheid van het OJP moeten weer op een lijn komen te liggen. Een haalbaar OJP wordt eerder gerealiseerd wanneer er prioriteiten worden gesteld en er een persoon bestaat die de verantwoordelijkheid draagt voor een haalbaar OJP dat in lijn is met deze prioriteiten. Omdat de verantwoordelijke dan belang heeft bij de haalbaarheid van het OJP, zal hij of zij ervoor pleiten dat beslissingen zo genomen worden dat deze bijdragen aan de haalbaarheid van het OJP. Ook kan deze persoon voorzien in argumentatie rondom keuzes in het OJP, mede aan de hand van de opgesteld prioriteiten. Volgens respondenten verhoogt dit het begrip voor bepaalde keuzes en veranderingen. Tot slot dient deze verantwoordelijke ervoor te zorgen dat de prioriteiten van de planning zo gesteld worden dat de werkdruk en het werkplezier in balans zijn. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen onder welke omstandigheden deze factoren in balans zijn.

Leeftijdsfasebewust beleid
Geadviseerd wordt een betere balans te vinden tussen werk en privé. Hiervoor dienen eerst de normen en waarden van de huidige groep personeel en de normen en waarden die gebruikelijk zijn binnen de manier van werken bij het Korps inzichtelijk gemaakt te worden. Dit om ze vervolgens beter op elkaar aan te laten sluiten.

Een eerste factor waar normen en waarden tussen beide partijen op dit moment verschillen en dus uit balans zijn is de hoeveelheid inspraak. Denk bijvoorbeeld aan inspraak in het passend maken van het loopbaanpad bij de privé situatie door aan te geven of en hoe werkactiviteiten wel of niet aan te sluiten zijn op de levensfase en thuissituatie. Een dergelijke hoeveelheid inspraak is gebruikelijk voor werknemers van nu (arbeidsmarkt).Ten tweede is het aan te raden in de basis al meer rekening te houden met de levensfase waarin personeel zich bevindt, met het opzetten of indelen van een loopbaanpad. Deze levensfase is gegeven en daarmee een bruikbare factor in de indeling van loopbaanpaden. Andere inrichtingen van leeftijdsfasebewust beleid zijn het (kunnen) aanbieden van flexibele arbeidsuren en keuzevrijheid in de werkplanning (bijvoorbeeld inschrijven op OJP, zie oplossingsrichting 3).

Door de huidige werkcultuur beter aan te laten sluiten op de normen en waarden van bepaalde leeftijdsfases, ervaren korporaals en sergeanten dat er moeite in hen wordt gestopt en naar hen geluisterd wordt. Ook zullen zij zich beter begrepen en beter op hun gemak in de organisatie voelen. Om die redenen wordt tevens een positief effect op de tevredenheid over sociale erkenning en waardering verwacht, wanneer de aansluiting tussen de werkcultuur en de leeftijdsfase verbeterd wordt. Zie diagram met factoren, bijlage 3.

Verbeteren van de informatievoorziening
Om de kwaliteit en kwantiteit van communicatie binnen het Korps te verhogen zijn er meerdere opties. Denk aan een applicatie, of communicatieschermen of –borden. Een voorstel tot het ontwikkelen van een applicatie wordt hieronder als optie uitgewerkt. Als onderzoekers willen wij benadrukken dat verder onderzoek voor de invulling van deze

oplossing nodig is. Een technologische ontwikkeling voor een bepaald probleem leidt niet altijd tot het verhelpen van het probleem.

Het doel van deze voorgestelde app is het beschikbaar stellen van (nieuwe) informatie voor alle gebruikers. Wie deze eindgebruikers zijn of wat de precieze doelgroep van de app wordt kan nader bepaald worden. De app kan bijvoorbeeld per rang ontwikkeld worden of juist voor alle onderofficieren. Informatie wordt onder meer gegeven in de vorm van een activiteitenagenda, waar allerlei werk gerelateerde activiteiten voor op de langere termijn overzichtelijk vermeld staan. Het kan gaan om bijvoorbeeld opkomende informatiemomenten, cursussen en workshops of wellicht over de planning van oefeningen. Aan het activiteitenoverzicht wordt de functie toegevoegd dat gebruikers deze informatie niet alleen tot zich kunnen nemen, maar zich ook kunnen inschrijven of aanmelden voor de genoemde werk gerelateerde activiteiten. Een betere informatieverstrekking wordt ook bereikt door belangrijke updates te vermelden in de app, zodat nieuwe plannen eerder duidelijk en beargumenteerd bij de doelgroep belanden. Wellicht zelfs met gebruik van notificatie functionaliteit. Dit vooral om begrip te creëren voor bepaalde keuzes in bijvoorbeeld de planning van oefeningen en trainingen.

Voor het ontwikkelen van een applicatie voor het Korps Mariniers wordt geadviseerd eerst de volgende stappen te ondernemen om vast te stellen hoe de vorm en inhoud van een doeltreffende app eruit moet zien.

1. Requirements lijst: bepaal waar de applicatie minimaal aan moet voldoen en wat er minimaal mee gedaan moet kunnen worden.
2. Inventarisatie 1: leg de requirements lijst voor de app voor aan een steekproef van potentiële gebruikers. Vraag hen welke requirements zij het belangrijkste vinden, of requirements missen en welke requirements overbodig zijn.
3. Applicatie gebruik: bepaal voor alle functionaliteiten die horen bij een requirements welke actiestappen in de app uitgevoerd moeten worden. Bijvoorbeeld op welke knoppen gedrukt moet worden en naar welk scherm de gebruiker vervolgens geleid wordt. Dit kan gedaan worden door voor (in ieder geval) de belangrijkste activiteiten die de gebruiker met de app uitvoert use cases te ontwerpen.
4. Ontwerp op basis van de lijst requirements en functionaliteiten een verzameling mock-ups. Mock-ups zijn ontwerpen van de lay-out van de verschillende applicatieschermen. Voor alle functionaliteiten van de app moet bepaald worden hoe deze eruit moet zien en welke schermen gebruikers moeten doorlopen om functionaliteiten uit te voeren.
5. Inventarisatie 2: leg de mock-ups voor aan een steekproef van potentiële gebruikers. Laat hen de app beoordelen op:
    a. Relevantie inhoud en opties app
    b. Duidelijkheid en overzichtelijkheid app
    c. Uiterlijk en ontwerp van app

Versterken focus in planning

De prioriteiten die centraal staan om tot een haalbaar OJP te komen, moeten voortvloeien uit een eenduidige en doelgerichte visie van het Korps Mariniers. Hoewel de visie van het Korps Mariniers voor velen bekend lijkt, is de strategische invulling ervan lang niet zo helder. Hiermee wordt bedoeld dat een duidelijke invulling van deze visie in bijvoorbeeld het OJP mist, maar het voor de doelgroep ook onduidelijk is wanneer er weer kwalitatief materiaal beschikbaar zal zijn. Een volgend voorbeeld is de onduidelijkheid over Vlissingen. Met

andere woorden, Defensie en het Korps Mariniers heeft jarenlang met tekorten te maken gehad, hoe gaat het Korps Mariniers weer terugkomen op het niveau waar het wenst te zijn.

Belangrijk hierbij is dat deze visie door de gehele organisatie breed gedragen wordt. Een cruciale rol hierbij ligt ons ins ziens bij de commandanten. Zij zijn degenen die de schakel vormen tussen de Korpsleiding en de uitvoerders. Het feit dat de meeste commandanten relatief kort op functie zitten en in deze betrekkelijk korte tijd hun stempel willen drukken heeft volgens ons een negatieve invloed op het uitvoeren van een overkoepelende Korpsvisie. Zoals hierboven gesteld moeten er eerst prioriteiten worden gesteld. Deze prioriteiten beschrijven de activiteiten die het Korps Mariniers als meest belangrijk ziet en om die reden voorrang krijgen wanneer keuzes tussen verschillende activiteiten gemaakt moeten worden. Deze prioriteiten moeten dan in de gaten worden gehouden door de genoemde verantwoordelijk voor de haalbaarheid van het OJP. Voor activiteiten die niet op normale manier op een haalbare planning passen, wordt aangeraden dat deze niet (zomaar) aangenomen worden.

Tot slot wordt geadviseerd om commandanten langer op hun functie te houden. Door de continue doorstroom van commandanten ontstaat een groter gebrek aan een duidelijke visie. De prioriteiten die geselecteerd worden om de haalbaarheid en standvastigheid van de planning te borgen zouden voor langere termijn moeten gelden of in ieder geval voor een langere periode hetzelfde karakter moeten hebben.

Verhogen financiële waardering

Betere arbeidsvoorwaarden in termen van salaris, oefentoelagen en aantrekkelijkere pensioenregelingen dragen bij aan de verantwoordbaarheid van (onvoorspelbare en langdurige) werkactiviteiten naar het thuisfront. Daarnaast maakt dit het werken voor het Korps aantrekkelijk in vergelijking met de arbeidsmarkt. Door de doelgroep is meerdere keren genoemd dat "de krenten uit de pap zijn". Het financiële voordeel weegt niet langer op tegen het werk dat er tegenover staat. Ook wordt vaak genoemd dat het verschil in salaris tussen korporaals en sergeanten nauwelijks kan worden waargenomen, wat de doorstroom niet bevordert. Een andere grote bron van ergernis is bijvoorbeeld dat je voor twee dagen op oefening zijn in het weekend maar 8 uur gecompenseerd krijgt, de zogenoemde zzf-uren.

Advies oplossingsrichting 2: een hogere tevredenheid financiële en sociale erkenning en waardering

De financiële en sociale erkenning en waardering is een belangrijke en breed in te vullen oplossingsrichting. Om onderling warme contacten te versterken en het gevoel van verbondenheid te vergroten, wordt voorgesteld een alumninetwerk voor korporaals en sergeanten op te zetten. Enerzijds benadrukt dit het kameraadschap dat binnen het Korps bestaat. Anderzijds geeft dit korporaals en sergeanten de kans om deze verbondenheid te behouden ook nadat kameraden de dienst verlaten of om kameraadschap op te bouwen met alumni. Positief onderling contact kan ook versterk worden door het koppelen van personeel via een mentornetwerk. Een volgend positief punt dat wordt genoemd is het gevoel trots te zijn op het marinier-zijn en het belang in te zien van het werk. Het mooie werk en de trots die wordt ervaren om te mogen werken voor het Korps Mariniers kan meer naar buiten worden getoond, zodat meer respect voor dit werk in de burgermaatschappij gecreëerd wordt. Een volgend positief punt dat kan worden uitgebreid is dat de doelgroep noemt tevreden te zijn met de zekerheden die Defensie te bieden heeft. Zo zou Defensie de voordelige arbeidsvoorwaarden die het te bieden heeft meer kunnen benadrukken of zelfs nog aantrekkelijker te maken (in vergelijking met de burgermaatschappij).

De adviezen voor oplossingsrichting 2 zijn visueel samengevat in figuur 9.



Figuur 9: Visuele samenvatting advies voor oplossingsrichting 2: Sociale erkenning en waardering

Capaciteit loopbaanbegeleiders

De tevredenheid over de persoonlijke aandacht staat in verband met de tevredenheid over de loopbaanbegeleiding binnen de organisatie. Deze begeleiding helpt personeel een loopbaanplanning op te stellen die zowel inzicht als een bepaalde mate van zekerheid biedt over het loopbaanpad en om carrièrekansen en ontwikkelingsmogelijkheden binnen defensie te leren kennen, alsook te benutten. Geadviseerd wordt om, zoals ook bijdraagt aan de aanpak van oplossingsrichting 1 (zie paragraaf 5.2), de capaciteit loopbaanbegeleiders binnen het Korps te vergroten. Dit is van belang binnen oplossingsrichting 2, omdat begeleiders hiermee voldoende aandacht kunnen geven om tot een passend advies te komen. Als gevolg is het verhogen van de capaciteit een zet die het gevoel een nummertje te zijn doet dalen en het gevoel van sociale erkenning en waardering juist doet groeien.

Meer personeel P&O & minder roulatie

Door meerdere respondenten wordt genoemd dat hun belangen ten aanzien van hun persoonlijke loopbaan onvoldoende worden behartigd. Met betrekking tot hun eigen loopbaan ervaren zij te weinig begeleiding, steun, aandacht en erkenning van hun loopbaanbehoeften en -belangen. Ten tweede wordt door de respondenten ook het subjectieve karakter van P&O genoemd. Een deel van de doelgroep gaf aan soms het idee te hebben dat functies vooral verdeeld worden op basis van het netwerk en de gunfactor, in plaats van dat er wordt gekeken naar papieren met vaardigheden en ervaring die matchen bij de betreffende functie.

Enkele oplossingen kunnen bijdragen aan het wegnemen van het subjectieve gevoel dat de doelgroep ervaart jegens P&O. Ten eerste kunnen er meer burgers bij P&O worden geplaatst, zou het personeel minimaal HBO geschoold moeten zijn (met een HR

achtergrond) en zorgt minder roulatie binnen P&O voor continuïteit naar de werknemers toe. Dit om de objectiviteit en daarmee eerlijkheid in het begeleidings- en toewijzingsproces te vergroten

Meer capaciteit voor P&O zal niet alleen leiden tot het bij-plussen van administratieve krachten maar kan ook de entiteit van P&O doen veranderen. Op die manier kan P&O zich bezighouden met het strategisch invullen van P&O voor het Korps Mariniers. P&O kan hiermee meer aandacht voor het personeel genereren. Juist om dit strategische plan te borgen is een bureau behoud een geschikte eerste stap. Er kunnen bijvoorbeeld twee officieren worden aangesteld waarbij een officier verantwoordelijk is voor het behoud van officieren en de andere officier verantwoordelijk is voor behoud van onderofficieren.

Bureau behoud
Het bureau behoud dat in adviesoplossingsrichting 1 al is uitgewerkt heeft ook een invloed op erkenning en waardering. Vanuit dit bureau kunnen onderzoeken zoals deze worden opgepakt en initiatieven tot behoud van personeel worden uitgewerkt.

Meer functioneringsgesprekken
Als het Korps Mariniers meer op talent ingericht wil zijn, is het nodig functioneringsgesprekken te houden. Functioneringsgesprekken blijken op papier geregeld te zijn, maar in de praktijk niet of nauwelijks uitgevoerd te worden, hetzelfde geldt voor de exitgesprekken. De invulling van functioneringsgesprekken gehouden door het lijnmanagement laat in veel gevallen te wensen over. Een functioneringsgesprek zou in onze ogen geen moment moeten zijn dat afgevinkt hoeft te worden maar simpelweg een gesprek waarin wordt gevraagd hoe het met de werknemer gaat. Een mogelijkheid om aandacht te geven aan datgene wat goed gaat en wat mogelijk beter kan. Een gesprek dat beide kanten opwerkt, niet alleen het functioneren van de werknemer maar ook dat van de leidinggevende kan ter sprake komen. Een advies is om het lijnmanagement te laten deelnemen aan workshops functioneringsgesprekken om meer *soft skills* op te doen. Een ander punt van zorg is dat er gezegd wordt dat functionerings- en exitgesprekken worden gehouden, maar wie controleert of dit echt gebeurt? In onze ogen is het gesprek met het personeel cruciaal en zou het veel meer aandacht en investering nodig hebben dan het op dit moment krijgt.

Exitgesprekken
Zie hiervoor de invulling van bureau behoud in adviesoplossingsrichting 1. Een organisatie waarin exitgesprekken worden gehouden waarbij die gesprekken in de vorm van data worden bewaard, kan daadwerkelijk meten of er veranderingen zijn over de jaren heen. Zo kunnen de redenen van de vertrekkers structureel worden bijgehouden en zonodig kunnen er aanpassingen in de organisatie worden doorgevoerd om een actief behoud-beleid te voeren in plaats van te reageren op (een toegenomen) vertrek. Het structureel bijhouden van exitgesprekken voedt het Korps Mariniers met de nodige feedback over het eigen functioneren. Cruciaal voor een organisatie die innovatief wil zijn. Wanneer daadwerkelijk iets met deze informatie en feedback wordt gedaan, zouden oorzaken van uitstroom aangepakt worden en als gevolg daarvan de uitstroom afnemen.

Verhogen financiële waardering
De financiële erkenning en waardering had tevens een relatie met advies oplossingsrichting 1 verbeteren van werk/privé balans, maar speelt tevens een belangrijke rol binnen het thema van erkenning en waardering. Zie voor uitwerking advies oplossingsrichting 1 "verhogen financiële waardering".

Opzetten netwerk van alumni en van mentoren

Binnen het Korps Mariniers bestaat al een mentornetwerk voor officieren. Een persoonlijke, zelfgekozen mentor kan vragen direct beantwoorden, of de korporaal of sergeant in contact brengen met de juiste contactpersoon, bijvoorbeeld een loopbaanbegeleider of een bepaalde afdeling binnen P&O.

Ook het opzetten van een alumninetwerk voor korporaals en sergeanten zou het gevoel kunnen versterken van verbondenheid. Het verwachte resultaat van dit advies is een toename in de tevredenheid over de personeelszorg binnen de organisatie en daarmee tevens in de tevredenheid over de sociale erkenning en waardering.

Aantrekkelijker toekomstperspectief

Hoewel het Korps wat betreft de bevorderingsruimte afhankelijk is van keuzes die in Den Haag gemaakt worden, wordt geadviseerd toch iets doen aan de mening die personeel van het Korps heeft over het toekomstperspectief dat hen geboden wordt binnen het Korps. Zo zou het Korps Mariniers de korporaals en sergeanten beter bewust kunnen maken van de opties die binnen het Korps bestaan door hun kennis over de doorgroeimogelijkheden te vergroten. Denk hierbij aan kennis over de bestaande opleidingsmogelijkheden en de mogelijkheden tot specialiseren in een bepaald vakgebied. Het wordt korporaals en sergeanten dan beter duidelijk dat het Korps kansen biedt die op de arbeidsmarkt niet bestaan, wat de arbeidsmarkt in vergelijking met het werken voor het Korps minder aantrekkelijk laat voorkomen.

Daarnaast wordt aangeraden om meer gehoor te geven aan, en beter te voorzien in de ambities van korporaals en sergeanten. Als P&O (in ogen van de doelgroep) een onafhankelijker en minder subjectieve manier van functietoewijzing hanteert worden korporaals en sergeanten beter voorzien in hun ambities en P&O al als minder subjectief beoordeeld. Op die manier ziet de korporaal of sergeant dat hij met bepaalde vaardigheden en ervaring in staat is een bepaald gewenst pad te bewandelen en dus verantwoordelijk is voor een toekomstperspectief dat hij wenst waar te maken.

Focussen op en promoten van innovatie initiatieven

Hoewel innovatie al een thema is binnen het Korps en het op bepaalde plekken veel aandacht krijgt (bijvoorbeeld de denktank, innovatieraad en Fieldlab MOC) is er behoefte aan een manier om sneller te kunnen innoveren. Dit onder andere om het starre en weinig adaptieve karakter van de organisatie te verzachten en zo de kloof tussen normen en waarden van de huidige generatie korporaals en sergeanten en van de bestaande werkcultuur te verkleinen.

Deze kloof zou kleiner kunnen worden wanneer de inspraak van korporaals en sergeanten wordt vergroot, bijvoorbeeld via de innovatieraad. Deze raad bestaat al maar er zou een betere terugkoppeling van de opgenomen initiatieven naar het hele Korps Mariniers kunnen zijn (op dit moment wordt er teruggekoppeld aan de Korpsleiding). Wij adviseren aandacht te besteden aan een betere promotie van de innovatieraad en aan het toegankelijker maken van de raad. De applicatie (uit adviesoplossingsrichting 1) zou kunnen helpen om de inspraak te vergroten, ideeën te vergaren en de mariniers betrokken te houden bij de opgenomen initiatieven.

Daarnaast wordt geadviseerd samen te werken en een beroep te doen op het budget dat bij DMO beschikbaar gesteld is om projecten te financieren die te maken hebben met innovatie

op materieel of sociaal gebied. Samenwerking kan ook opgezocht worden met bijvoorbeeld het KCT of luchtmobiel. De kans is groot dat deze groepen tegen vergelijkbare problemen van behoud van personeel aanlopen.

Vloggen werkinhoud

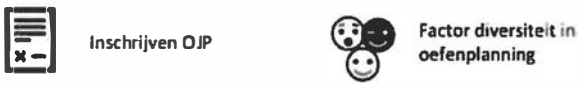
De waardering vanuit de burgermaatschappij zou kunnen toenemen wanneer duidelijk wordt wat het Korps Mariniers doet en hoe het Korps zich inzet voor vrede en veiligheid. Op dit moment is er al een strak-uitziende instagram account van het Korps Mariniers en zou deze kunnen worden uitgebreid met vlogs van mariniers. Juist het werk van alledag en een realistisch beeld is wat wij denken dat volgers interessant vinden om te zien. Niet alleen het management, of de boegbeelden, maar juist een inkijk in het leven van een vrolijke en enthousiaste korporaal die tevens vertelt wat er minder leuk is, draagt bij aan een verhaal dat in onze ogen tot grote verbeelding zal spreken.

Burger waarderen Defensie diploma's

Een deel van de respondenten gaf aan dat het gelijktrekken van de waarde van militaire diploma's en de waarde van civiele diploma's bij zou dragen aan de sociale erkenning en waardering voor hun werk. Het erkennen van Defensie diploma's door de burgermaatschappij zorgt er daarnaast voor dat het behalen van diploma's binnen Defensie minimaal even aantrekkelijk is als op de arbeidsmarkt. Ook brengt civiele accreditatie een verzameling van mogelijkheden en daarmee een gevoel van vrijheid met zich mee.

Advies oplossingsrichting 3: meer inhoud werkactiviteiten en werkplezier

De meeste mannen kiezen er voor om bij het Korps te gaan vanwege het spannende en uitdagende type werk dat daar gedaan mag worden. Om die reden is de teleurstelling des te groter wanneer de inhoud van het werk in de praktijk anders ingevuld wordt. Werkinhoud kan niet altijd perfect aansluiten op alle wensen, maar een aantal maatregelen kunnen getroffen worden om de tevredenheid over de werkinhoud te vergroten. Hieronder worden twee maatregelen voorgesteld. Zie figuur 10 voor een visuele samenvatting.



Figuur 10: Visuele samenvatting advies voor oplossingsrichting 3: Inhoud werkactiviteiten en werkplezier

Factor diversiteit

De werkinhoud wordt voor korporaals en sergeanten interessanter wanneer de diversiteit van oefeningen en trainingen meegenomen wordt als bepalende factor bij de planning, indeling en organisatie van trainingen. Geadviseerd wordt om oefeningen en trainingen zowel uitdagender als gevarieerder (ten opzichte van het vorige jaar) te maken, wat het bereik van ervaringen, vaardigheden en daarmee de kwaliteit van deelnemers vergroot. Inzetgereedheid moet een factor met prioriteit blijven, maar zal aangevuld moeten worden met de factor diversiteit om een afwisselend en altijd uitdagend programma aan te kunnen bieden en zo een verhoging in de tevredenheid over de inhoud van werkactiviteiten te creëren. In plaats van steeds dezelfde wintertraining in Noorwegen te draaien kan bijvoorbeeld ook worden uitgeweken naar Alaska, Amerika of Australië. Het draait er simpelweg ook om dat er naast het harde werken plezier kan worden gemaakt.

Mogelijkheid in te schrijven OJP

Een meer *'out of the box'* oplossing speelt in op het vergroten van de keuzevrijheid onder mariniers. Na publicatie van het operatoneel jaarplan (OJP) worden mariniers in de gelegenheid gesteld zich in te schrijven op de diverse oefeningen en trainingen. De mariniers dragen als gevolg hiervan deels zelf de verantwoordelijkheid om te voorzien in voldoende diversiteit van werkactiviteiten. Er wordt een intrinsieke motivatie gecreëerd om te zorgen voor diversiteit in de werkplanning. Ook bevordert dit het idee dat het werk leuk mag zijn. De exacte invulling van een dergelijke oplossing zal verder uitgewerkt moeten worden met mogelijkheden en randvoordwaarden. Daarnaast zou deze oplossing verwerkt kunnen worden in de voorgestelde app (oplossingsrichting 1), zodat mariniers altijd inzicht hebben in de opkomende werkactiviteiten en deze op elk oment kunnen bespreken met het thuisfront.

• 6: Quick Wins

- Stel het bureau behoud in dat verder onderzoek kan oppakken en kan aansturen op het uitwerken van initiatieven/oplossingen. Ook kan dit bureau jaarlijks een dergelijk rapport opstellen en zorgdragen voor bijvoorbeeld de exitinterviews. Op deze manier borg je een van de belangrijkste zaken binnen je organisatie namelijk het behouden van personeel;
- breng meer diversiteit in oefeningen en start met een proef met het inschrijven op het OJP, op die manier kan plezier worden teruggebracht in het werk;
- start een onderzoek naar het verbeteren van de informatievoorziening.

• 7: Bestuursreactie

Literatuurlijst

Holtom, B.C., & Inderrieden, E. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues, 18,* 435–452.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. Human *Resource Management, 44*, 337-352.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*, pp. 530-545.

Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1,* 199–216.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review, 19,* 51–89.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Journal, 39*, 5-36.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *The Academy of Management Journal, 42,* 450–462.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science.* New York: Harper.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1102–1121.

Morell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2004). The role of shocks in employee turnover. *British Journal of Management, 15*, 335-349.

Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijst individuele interviews

Topiclijst voor dienstverlaters

Vragen algemeen:
- Wat zijn de redenen dat je de dienst bij het korps mariniers hebt verlaten?
- Doorvragen: wat zijn andere redenen?
- Wat is de volgorde van belangrijkheid?

Shock:
- Op welk moment ben je begonnen met nadenken over stoppen?
- Wat gebeurde er toen in je leven? (beschrijf de situatie van toen: werk gerelateerd en niet-werk gerelateerd: kinderen/verhuizing/vrouw werken)

Link:
- Hoe zag jouw netwerk eruit op het moment dat je aan ontslag of ander werk begon te denken? In subgroepen (werkgroepen, eenheden, gemeenschappen, maar ook buiten werk: familie vrienden, kennissen)
- Hoe omschrijf je de band/relatie met je collega's in de laatste fase van je diensttijd? (doorvragen: geldt dat voor gelijken en hoe zit dat met verticalen (boven en onder) en ondersteunende eenheden denk aan (noem niet expliciet!) P&O

Fit:
- In hoeverre paste het werk bij je op het moment dat je aan ander werk begon te denken? (eventueel voorbeelden collega's, match talenten versus behoefte, leuk werk/voldoening?)
- In hoeverre paste de organisatie – het korps mariniers - bij je op het moment dat je aan ander werk begon te denken? (cultuur, het Korps Mariniers in het algemeen, the way things go around here)
- Paste jouw beroep op dat moment bij de inrichting van je leven? (relatie, thuissituatie, familie, vrienden, hobby's, (sport)verenigingsleven)

Sacrifice:
- In de tijd dat je in gedachte bezig was met het verlaten van de dienst, had je toen het idee of gevoel dat je iets opgaf of zou verliezen als je ontslag zou nemen bij het Korps Mariniers? Zo ja, wat? Welke zaken waren dat? (Aanzien? Kameraadschap? Verantwoordelijkheid?, Locatie?, Missies/uitzendingen?, Avontuur?, Vrijheid?, Salaris?, Secundaire arbeidsvoorwaarden?)

Vragen behoud:
- Wat had de organisatie kunnen doen om je te behouden? (eventueel uitleg geven: onderzoek wijst uit dat het andere redenen dan vertrekredenen kunnen zijn)
- Wat had er nog meer voor kunnen zorgen (niet specifiek de organisatie) dat je in dienst was gebleven?
- Hoe ziet je huidige werk eruit? (zijn er overeenkomsten/verschillen. Waar haal je voldoening uit, wat is leuk?)

Bijlage 2: Topiclijst focusgroepen

Opzet focusgroepen

14.00
- wat: opening
- hoe: introduceren van ons als onderzoekers en het doel van vandaag

14:10
- wat: introductie
- hoe: aan de hand van meegebracht voorwerp 1 minuut per persoon

14.25
- wat: ronde 1 → waarom ben je marinier? STILTE laten
  ronde 1.1 → waarom ben je **nu** marinier.
- hoe: aan de hand van memo blaadjes. Later die memoblaadjes met elkaar groeperen.

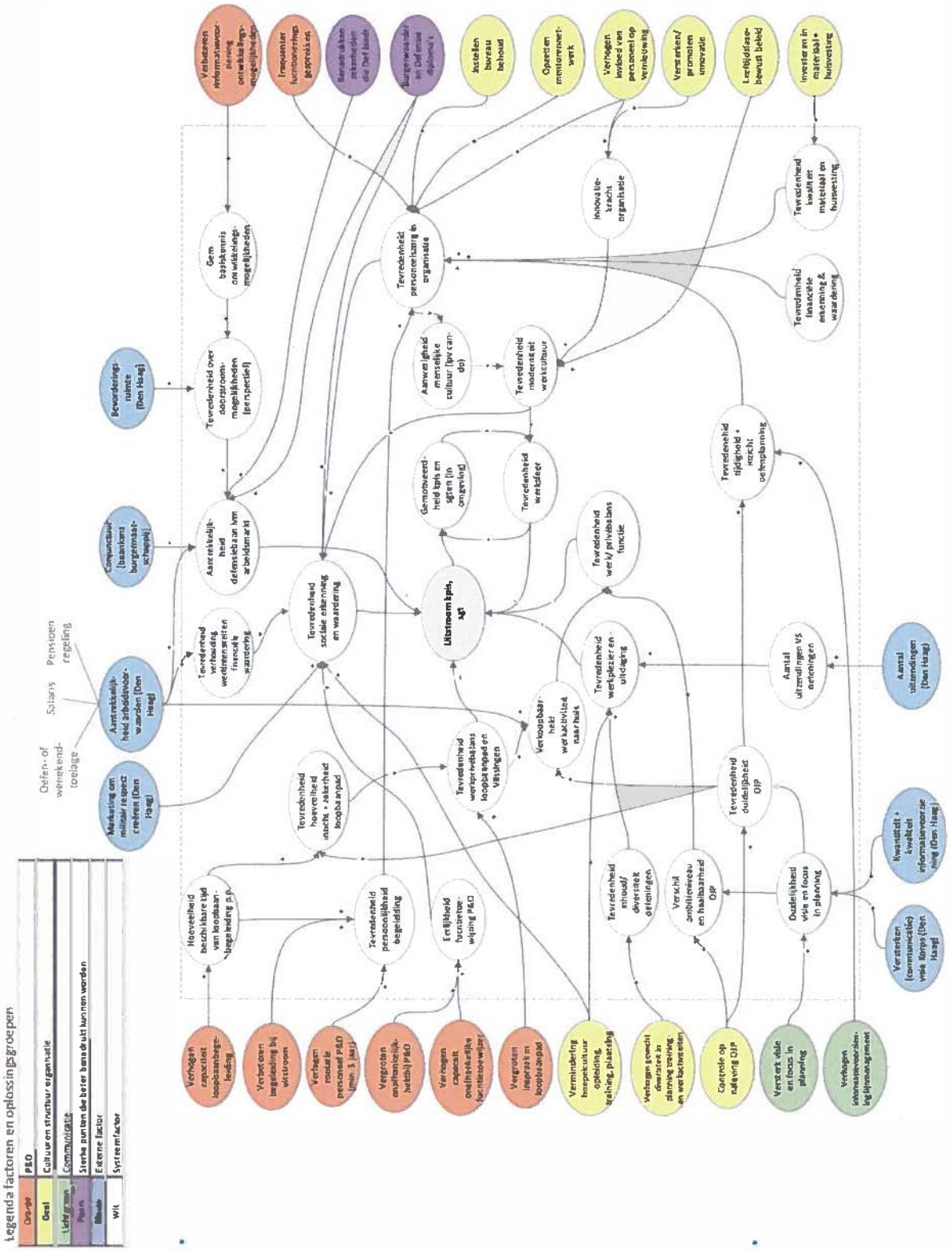
14.45
- wat: ronde 2 → iedereen kent wel een collega korporaal die de dienst (wil) verlaten. Hoe kunnen we ze binnenhouden?
- hoe: 5 minuten uitleg en groepen maken (?)
  10 minuten in 3 groepen uiteen
  3 x een presentatie van 5 minuten
  10 minuten discussie

15.15 pauze en chill!

15.25
- wat: ronde 3 → een verdiepingsslag (groter/specifieker/out-of-the-box etc.). Aan de hand van gegeven input en reflectie van de mannen en ons.
- hoe: 5 minuten uitleg en (andere?) groepen maken
  10 minuten in 3 groepen uiteen
  3 x een presentatie van 5 minuten
  10 minuten discussie

16.20
- wat: afsluiting
- hoe: korte herhaling van resultaten en bedanken voor deelname

Bijlage 3: Diagram met factoren en onderling verband



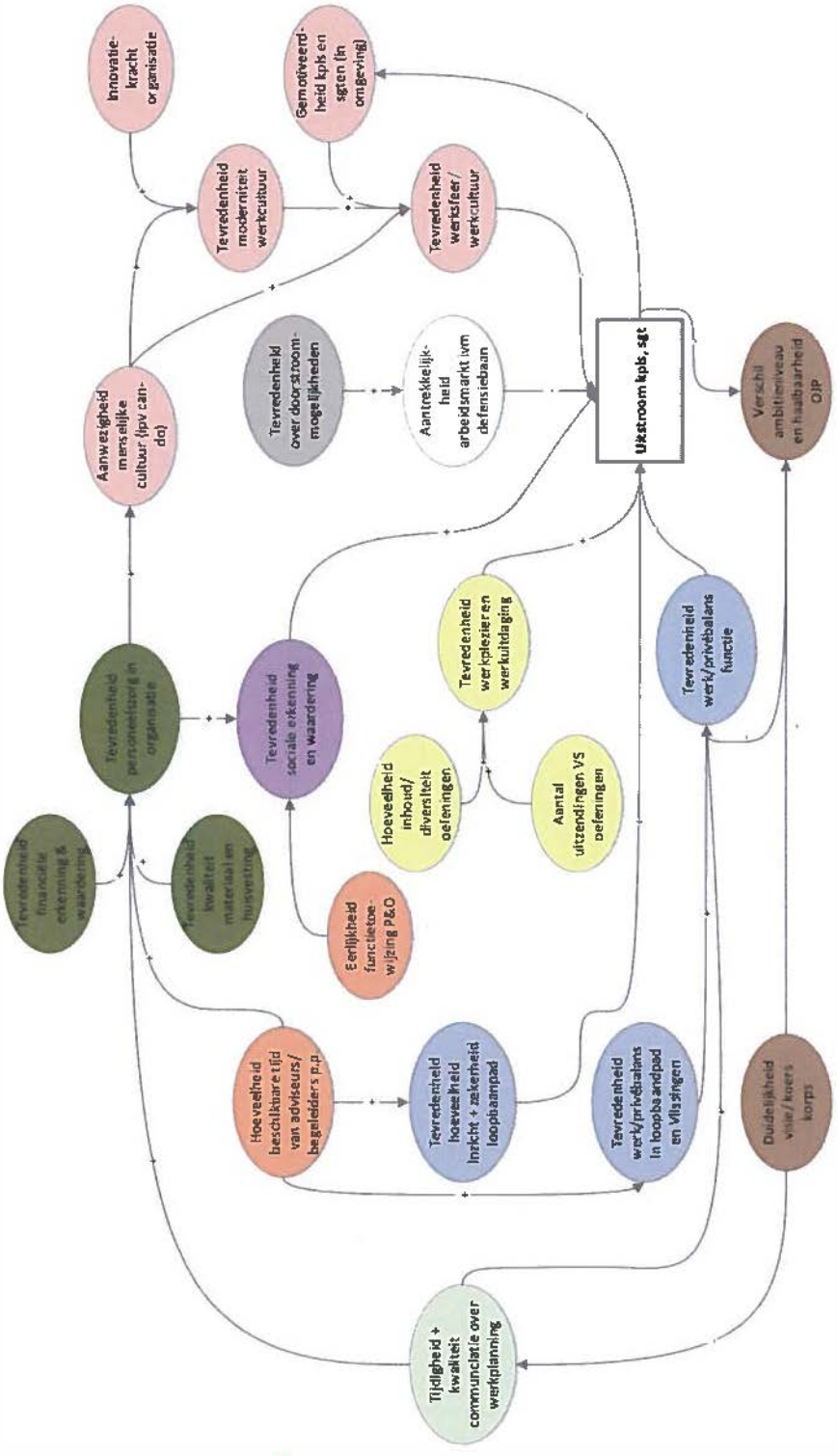
Figuur 2: Diagram met factoren als redenen van vertrek inclusief onderling verband (detail niveau)

Toelichting diagram figuur 2

De rechthoekige stippellijn is de systeemgrens: alles binnen deze lijnen beschrijft de huidige situatie binnen het Korps Mariniers. De ovalen elementen binnen de systeemgrens representeren daarmee de factoren die invloed hebben op de uitstroom van korporaals en sergeanten bij het Korps Mariniers (grijze ovaal). De ovalen buiten de systeemgrens met oranje, gele of groene kleur betreffen instrumenten die het Korps Mariniers kan inzetten om het bestaande systeem (positief) te veranderen en de uitstroom uiteindelijk te verlagen. De ovalen buiten de systeemgrens met zijn omgevingsfactoren die buiten de macht van het Korps vallen.

De pijlen geven de relaties tussen de factoren (ovalen elementen) weer. Een pijl beschrijft een invloed van de ene factor op de andere. Een pijl met een plus-label is een invloed van factor A op factor B met een gelijke verandering in A en B. Een pijl met een min-label is een invloed van factor A op factor B met een tegenstrijdige verandering in A en B.

Bijlage 4: Diagram met factorenthema's en onderling verband



Figuur 3: Diagram met thema's als redenen van vertrek inclusief onderling verband (abstract niveau)

Toelichting diagram figuur 3

De ovalen elementen binnen de systeemgrens representeren de factoren die invloed hebben op de uitstroom van korporaals en sergeanten bij het Korps Mariniers (grijze ovaal). De pijlen geven de relaties tussen de factoren (ovalen elementen) weer. Een pijl beschrijft een invloed van de ene factor op de andere. Een pijl met een plus-label is een invloed van factor A op factor B met een gelijke verandering in A en B. Een pijl met een min-label is een invloed van factor A op factor B met een tegenstrijdige verandering in A en B.

Centrale factoren voor uitstroom: probleemgroepen

Oranje	Ontvredenheid werk/ privébalans in loopbaanpaden Vlissingen
Paars	Gebrek sociale erkenning en waardering
Donkergroen	Ontevredenheid inhoud werkactiviteiten en werkplezier
Lichtgroen	Gebrek aandacht voor en investering in personeel (financeel +materiaal)
Bruin	Afhankelijkheid van en schaarste bij personeel P&O
Geel	Gebrek aan kwaliteit en kwantiteit communicatie (tijdigheid en volledigheid)
Roze	Veranderlijkheid en gebrek aan focus in planning
Blauw	Gebrek aan toekomstperspectief
Grijs	Aantrekkelijkheid arbeidsmarkt
Wit	Starheid en gebrek adaptiviteit in werkcultuur

Bijlage 5: Theoriebijlage

Theorie voor het opstellen van de topiclijsten voor interviews en focusgroepen

Theorie

Het veralgemeniseerde onderwerp van onderzoek is vrijwillig ontslag of verloop van werknemers in organisaties, in de wetenschappelijke literatuur veelal aangeduid als *voluntary employee turnover.* Conventionele theorieën over *voluntuary employee turnover* zijn grotendeels gebaseerd op het idee dat er een verband bestaat tussen aan de ene kant: attitude ten opzichte van de baan en de organisatie, gevat in de concepten *(dis)satisfaction* respectievelijk *organizational commitment*; en aan de andere kant: personeelsverloop of, individueel gezien: de beslissing om een baan te houden of ontslag te nemen (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017, pp. 531-532). Dit verband wordt echter bediscussieerd vanwege de bescheiden onderonderzoeksresultaten en het feit dat tevreden en betrokken werknemers immers ook regelmatig op eigen initiatief ontslagnemen bij een organisatie, bijvoorbeeld wanneer een partner een baan krijgt in een andere stad en de ander "mee verhuist" (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001, p. 1104).

Dat ontevredenheid van werknemers ten opzichte van de eigen baan kan bijdragen aan de intentie om ontslag te nemen is evident. In exit-interviews en werkbelevingsonderzoeken komen deze ontevredenheid en de oorzaken ervan aan het licht. Ook relatief tevreden werknemers nemen echter ontslag (Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996, p. 32; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001, p. 1104) . Er spelen dus nog andere factoren mee. In dit onderzoek ligt de theoretische nadruk daarom op constructen die sinds de jaren '90 de onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover* hebben gedomineerd als reactie op de discussie over de (on)volledigheid van traditionele attitude- en affectgedreven theorieën. Deze concepten bieden namelijk niet alleen een aanvulling op de traditionele theorieën, maar ook een dieper inzicht in de verklaring voor *voluntary employee turnover* (Hom et al., 2017, p. 536; Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005, pp. 340-341). In de volgende paragrafen worden twee prominente concepten uit de recente onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover* nader toegelicht. Eerst komt het concept *shock to the system* aan bod. Dit is een belangrijk concept uit het *Unfolding Model of Voluntary Turnover* van Lee & Mitchell (1994). Vervolgens wordt het concept *Job Embeddedness* (Mitchell et al., 2001) toegelicht. Dit is een concept dat in de 21^{e} eeuw de aandacht heeft gekregen in de onderzoeksliteratuur vanwege het aangetoonde verband met *voluntary employee turnover*. Samen vormen deze concepten het theoretisch kader voor het onderzoek.

3.1 Shock to the system

Het concept shock to the system is geïntroduceerd door Lee & Mitchell in *The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover* (1994; Lee et al., 1996; Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel, & Hill, 1999). Dit model geeft aan hoe werknemers tot de beslissing komen om bij hun werkgever te blijven of ontslag te nemen. In het model staan *decision paths* centraal die zich in een bepaalde tijdsduur ontvouwen en verschillen op een aantal kenmerken (*attributes*), te weten: *initiating event, script/plan* (de mate waarin vooraf bepaalde plannen invloed hebben op een beslissing), *relative job dissatisfaction* en *active job search.*

Lee et al. (1999) geven aan dat de aanleiding of de initiërende gebeurtenis voor het volgen van drie van de beslispaden een *shock to the system* - kortweg: *shock* - kan zijn naast de mogelijkheid van gradueel ontwikkelende ontevredenheid over de huidige baan of *job dissatisfaction.* Het construct *shock* wordt dan ook als een belangrijke bijdrage van het model gezien (Holtom & Inderrieden, 2006, p. 436). Een *shock* wordt door Lee & Mitchell omschreven als *"...a very distinguishable event that jars employees toward deliberate*

judgements about their jobs and, perhaps, to voluntarily quit their job" (1994, p. 60). De aard van een *shock* kan negatief, neutraal of positief, verwacht of onverwacht en werkgerelateerd of niet-werkgerelateerd zijn, waarbij werkgerelateerde *shocks* kunnen worden onderverdeeld in *shocks* die betrekking hebben op de baan of grotere *shocks* op organisatieniveau (Lee & Mitchell, 1994, p. 61; Lee et al., 1996, p. 10; Lee et al., 1999, p. 451). Een *shock* betekent iets voor de baan van het individu. Mensen interpreteren *shocks*, waarbij de (organisatie)cultuur het eerste *frame of reference* vormt (Lee & Mitchell, 1994, p. 61). Vervolgens worden de interpretaties van deze *shocks* vergeleken met eigen persoonlijke waarden, verlangens en overtuigingen en als deze onverenigbaar zijn ontstaan gedachten aan ontslag (Lee et al., 1999, p. 451; Lee & Mitchell, 1994, pp. 60-61). Voorbeelden van *shocks* kunnen zijn: een gemiste promotiekans, de geboorte van een kind, een extern baanaanbod, het overlijden van een naaste, ruzie met een leidinggevende of een partner die een baan krijgt in een andere stad. Nadat de *shock* zich heeft gemanifesteerd is een volgend proces het beantwoorden van de vragen of en hoe met deze shock kan worden gedeald (Lee & Mitchell, 1994, p. 61).

In meerdere onderzoeken wordt gerapporteerd dat in veel gevallen mensen vooral vanwege een *shock* beslissen om ontslag te nemen in plaats van een gradueel ontwikkelde, negatieve attitude ten opzichte van baan, werk en/of organisatie (Lee et al., 1996; Mitchell et al., 2001, p. 229; Holtom et al., 2005). Omdat *shocks* een belangrijke rol kunnen spelen in veel beslisprocessen omtrent ontslag nemen en verschillende vormen en gedrag (beslisprocessen) kunnen initiëren (Mitchell et al., 2001, p. 229), is het voor organisaties interessant om te begrijpen hoe *shocks* het denken en doen van mensen beïnvloeden in relatie tot *voluntary employee turnover* (Morell, Loan-Clarke, & Wilkinson, 2004, p. 346; Holtom et al., 2005, pp. 347-348). Met deze kennis en inzicht kunnen organisaties anticiperen op *shocks* en maatregelen nemen om uiteindelijk een deel van het onwenselijke personeelsverloop te reduceren (Holtom et al., 2005, pp. 347-348).

Marinier-zijn heeft impact op een leven, maar ook op het leven van naasten: om de twee à drie jaar een andere functie die mogelijk op een andere locatie moet worden bekleed, veel weg/weinig thuis in operationele functies die regelmatig aan bod komen in een mariniersloopbaan, geboortes van kinderen die de behoefte aan een andere verhouding in werk- en privéleven teweegbrengen, etc. Het concept *shock to the system* is relevant voor dit onderzoek, omdat *shocks* zonder twijfel een rol spelen bij mariniers en in het bijzonder bij (een deel van) de mariniers die de organisatie verlaten. Het is interessant om deze rol te begrijpen om vervolgens te bezien of er strategieën kunnen worden ontwikkeld om op een effectieve manier om te gaan met deze *shocks*.

3.2 Job Embeddedness

Hoewel de traditionele onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover* vooral is gericht op de vraag waarom mensen hun werkgever verlaten, is een evenzo interessante vraag , die ten grondslag lag aan de ontwikkeling van het concept *job embededness*: Waarom blijven mensen bij hun werkgever? (Lee, Burch, & Mitchell, 2014, p. 200). De kern van het begrip *job embeddedness* is gebaseerd op *field theory*, waarin het idee wordt gepresenteerd dat mensen een veld (*life space*) waarnemen waarin aspecten van hun leven zijn vertegenwoordigd die op verschillende manieren met elkaar en het individu verbonden zijn (Lewin, 1951). *Job embeddedness* kan worden beschreven als een contextueel web waarin een individu als het ware vast komt te zitten. Des te meer lijnen zich concentreren rondom het individu, des te meer het individu raakt ingebed (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Hierdoor wordt het individu als het ware in zijn baan gehouden. De persoon blijft als het

ware plakken (Mitchell et al., 2001, p. 1104).

De wezenlijke aspecten van *Job Embeddedness* zijn aangeduid met de termen *links*, *fit* en *sacrifice*, respectievelijk: de mate waarin mensen verbonden zijn met andere mensen en activiteiten, de mate waarin de banen en gemeenschappen waarin zij verkeren, in overeenstemming zijn of passen met andere aspecten in hun *life space* en het gemak waarmee links kunnen worden verbroken of wat men zou opgeven als men zou vertrekken (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Deze aspecten zijn zowel in een werkcontext als in een niet-werkcontext van belang, waardoor sprake is van 3x2 matrix met zes dimensies: *links*, *fit* en *sacrifice*, geassocieerd met de organisatie (*organization*) waarin het individu werkt en met de gemeenschap (*community*) waarin hij of zij verkeert (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Tabel 2 geeft deze zes dimensies weer.

	Fit	**Links**	**Sacrifice**
Organization	Organization-fit: fit in/with organization	Organization-links: links in/with organization	Organization-sacrifice: sacrifice if leaving organization
Community	Community-fit: fit in/with community	Community-links: links in/with community	Community-sacrifice: sacrifice if leaving community

Tabel 2: zes dimensies van job embeddedness

Fit wordt door Mitchell et al. in een *organization*-context gedefinieerd als de mate waarin de persoonlijke waarden, (loopbaan)doelen en toekomstplannen verenigbaar zijn met en passen bij de organisatie(cultuur) (2001, pp. 1104-1105). Ook de mate waarin de baan in de organisatie past bij de kennis, vaardigheden en competenties van de persoon, horen hier bij. In een *community*-context gaat het om de mate waarin persoonlijke waarden, overtuigingen en doelen passen in de gemeenschappen en omgeving buiten de (werk)organisatie (2001, p. 1104). Mitchell et al. geven aan dat de *community-fit* ook afhankelijk is van geografische locatie, omdat weer, politiek, cultureel en religieus klimaat en entertainment activiteiten verschillen per regio en voor een beter of mindere *fit* kunnen zorgen (2001, p. 1105). Een verhuizing zou derhalve een herijking van de *fit* kunnen betekenen, maar ook een nieuwe baan zonder verhuizing kan het persoonlijke levenspatroon verstoren door nieuwe werktijden of andere reistijden (Mitchell et al., p. 1105).

Mitchell et al. duiden *links* aan als de formele en informele connecties tussen een persoon en instituties, groepen en andere personen (2001, p. 1104). Hierin wordt door Mitchell et al. weer onderscheid gemaakt tussen connecties in een (werk)organisatie of in een gemeenschap buiten de (werk)organisatie, waarin gezin, familie, vrienden, kennissen en (sport- en activiteiten)verenigingen of (kerk)gemeenschappen van invloed kunnen zijn (2001, p. 1104). Deze connecties kunnen verschillend van aard zijn, zoals: sociaal, psychologisch of financieel, en verschillen in mate van belangrijkheid. Het individu kan een normatieve druk vanuit deze connecties met familie, vrienden en collega's ervaren om een bepaalde baan te behouden (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Ontslag nemen en verhuizen kan vermindering, verandering of een herindeling van *links* veroorzaken (Mitchell et al, 2001, p. 1104).

Onder *organization-sacrifice* worden de psychologische en materiële kosten verstaan die het individu ziet bij het nemen van ontslag, zoals het opgeven van collega's, interessante projecten, (secundaire) arbeidsvoorwaarden, loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden en

andere niet-overdraagbare voordelen (Mitchell et al., 2001, p. 1105). Ook het opgeven van een looptijd in een bepaalde rang of looptijdgebonden voordelen, zoals sabbaticalls worden genoemd. Ook bij *community-sacrifice* gaat het om het opgeven van een aantrekkelijke, veilige gemeenschap en omgeving volgens Mitchell et al. (2011, p. 1105). Net als bij *Links* en *Fit* kan dit een issue zijn bij verhuizing, maar ook bij vrijwillig ontslag zonder verhuizing.

Het construct *job embeddedness* is interessant omdat het een construct is dat relatief recent aan draagvlak heeft gewonnen in de onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover*. Onder andere wordt beweerd dat *job embeddedness* een valide voorspellende waarde heeft ten opzichte van *voluntary employee turnover* naast constructen in de traditionele onderzoeksliteratuur over *voluntary employee turnover*, zoals *job satisfaction* (Lee et al., 2014, p. 203). De relevantie van *job embeddedness* voor het onderzoek is op het eerste gezicht zichtbaar in de koppeling van de verschillende dimensies met een aantal organisatiekenmerken van het Korps Mariniers. De waarde die bij het Korps Mariniers bijvoorbeeld wordt gehecht aan verbondenheid met medemariniers en toewijding aan het Korps en een voorliggende opdracht (missie) kan op spanning staan in de relatie tot gezin en sociale netwerken buiten het Korps Mariniers. Daarentegen kunnen deze waarden en de manifestatie ervan ook zorgen voor sterke inbedding in de organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van *sacrifice* van hechte kameraadschap bij het verlaten van het Korps. Met betrekking tot *fit* is het bijvoorbeeld de vraag of bepaalde kenmerken van het werk als marinier, zoals het veel van huis zijn, en organisatiekenmerken, zoals de hiërarchische en soms directieve cultuur van het Korps Mariniers, gedurende het werkende leven en het ontwikkelende privéleven bij het individu blijven passen.

Defensie Ondersteuningscommando
Ministerie van Defensie

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Locatie
Utrecht - Kromhoutkazerne
Herculeslaan 1
Utrecht

Postadres
Postbus 90004
3509 AA UTRECHT
MPC 55A

Dossierhouder
[redacted]

www.defensie.nl/dosco

Datum
10 juli 2019

Onze referentie
-

Aantal bijlagen
1

Bij beantwoording, datum, onze referentie en onderwerp vermelden.

nota

Alternatieven

Inleiding

Onlangs hebben DGB & PCZSK mij verzocht voor de eventuele vestiging van een kazerne voor het MTC en operationele eenheden van het Korps Mariniers een aantal alternatieve locaties A t/m E te onderzoeken. In overleg met beiden heb ik de alternatieve locaties uitgebreid met locaties F t/m M. Uiteindelijk zijn 15 mogelijke locaties op basis van zeven aspecten in relatie tot Vlissingen onderzocht op geschiktheid.

Advies

Ik adviseer u om:

- Nieuw Milligen, met name vanwege de scores op ROM-aspecten, de kosten behoeftestelling en een relatief goede score op reisduur als meest geschikte alternatieve locatie te zien.
- Drie alternatieve locaties, te weten H, L en M als in principe geschikt te zien, en voor de locaties L en M nog nader onderzoek op ontbrekende waarderingen van ROM-aspecten en bijkomende (grond)kosten uit te laten voeren.
- Twee alternatieve locaties, te weten D en E, nog niet te laten vervallen en op deze locaties nog nader onderzoek op ontbrekende waarderingen van ROM-aspecten en bijkomende (grond)kosten uit te laten voeren.
- De alternatieve locatie Doorn te laten vervallen op grond van min of meer onoverkomelijke beperkingen op ROM-aspecten, de onmogelijkheid qua grootte van het terrein om aan de behoeftestelling te voldoen en de verwachte hoge interim-kosten.
- Vijf alternatieve locaties, te weten A, B, C, I en J, te laten vervallen op grond van lage scores op reisduur, oefenterreinen en ROM-aspecten als alternatieve locatie.
- Drie alternatieve locaties, te weten F, G, K, te laten vervallen op grond van onoverkomelijke beperkingen op ROM-aspecten.

Onderbouwing

Voor de onderbouwing van mijn advies verwijs ik naar het A3-overzicht en de toelichting daarop in de daaraan gerelateerde bijvoegsels. In het overzicht zijn de onderzochte alternatieven overzichtelijk naast elkaar gezet. Per onderwerp is toegelicht welke onderscheidenlijke waarden zijn gevonden zodat een algehele vergelijking tussen de alternatieven mogelijk is. Tevens zijn ontbrekende gegevens expliciet gemarkeerd.

Projectdirecteur MARKAZ

[redacted]

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
10 juli 2019

Onze referentie
-

Bijvoegsel 1 Toelichting op overzicht

In het overzicht zijn in relatie tot Vlissingen 15 locaties op diverse onderwerpen onderzocht. Bij het onderzoek is gebruikgemaakt van scores, waarbij 1 met een lage en 5 met een hoge score overeenkomt. Daarnaast zijn op andere plekken in het overzicht getallen/bedragen/percentages benoemd:

1) Oppervlakte:
   De getallen staan voor de daadwerkelijke beschikbare oppervlakte van een terrein in hectares. Voor de locaties E, I en M zijn nog geen gegevens bekend; hierbij is aangenomen dat de terreinen die zullen worden aangeboden minimaal 60 hectare groot zijn. In deze regel worden geen uitspraken gedaan over de bruikbaarheid en de mogelijkheid om de behoefte te realiseren.

2) TOS-onderzoeken:
   Het Kenniscentrum Trends, Onderzoeken en Statistiek (TOS) heeft enkele objectieve onderzoeken uitgevoerd. Bij het zogenaamde "postcode-onderzoek" is reistijd eigen vervoer geanalyseerd. Er is onderscheid gemaakt naar "primaire / secundaire plaatsing VBHKAZ, exclusief MARSOF " en "functiecode Marinier". De score in het overzicht is vooral gebaseerd op de gemiddelde reisduur enkele reis in minuten. Hierbij is als uitgangspunt genomen dat de best scorende locatie, locatie G, een 5 scoort. Per interval van 5 minuten extra reisduur wordt de score met 1 punt verlaagd. De overeenkomstige informatie die hoort bij de "functiecode Marinier" kan, indien de behoefte aanwezig is, rond 1 augustus worden opgeleverd. Voor meer detailcijfers wordt verwezen naar bijvoegsel 2.

   Ten tweede is gekeken naar het effect op binnenslapers. Daarbij is conform regelgeving rekening gehouden met de afstand van 70 km. In het overzicht staat het aantal Mariniers dat recht kan doen gelden op huisvesting. Bij de best scorende locatie, Doorn, zijn dit 881 personen. In de praktijk maken 579 personen gebruik van de regeling. De gegevens zijn gebruikt om de behoefte aan interim legering te bepalen. Voor meer detailcijfers wordt verwezen naar bijvoegsel 2, blad 2.

   Ten derde, vierde en vijfde is een uitspraak opgenomen over de relatie op Gemeentelijk niveau met de woningmarkt, scholen en werkloosheids-percentage. De score woningmarkt is gebaseerd op koopprijs, waarbij de best scorende locatie, Vlissingen, een vijf scoort en per interval van K€ 50 de score met 1 punt wordt verlaagd. Bij scholen staat het aantal instellingen voor voortgezet onderwijs. Voor het percentage werkloosheid zijn de laatst bekende cijfers uit 2018 opgenomen. Conclusie is dat deze informatie interessant, maar niet onderscheidend is. Voor alle cijfers wordt verwezen naar bijvoegsel 3.

   Ten zesde is TOS doende om door middel van een heatmap de herkomst van de rekruten, die de afgelopen drie jaar met de initiële opleiding zijn gestart met de initiële opleiding, te visualiseren. Dit onderzoek kan rond 1 augustus worden opgeleverd.

3) Afstand tot oefenterreinen:
   Niet alleen oefenterreinen in de directe omgeving, maar ook andere terreinen zoals ISK, ASK en Deelen worden hierbij bezien. Hieruit komt een duidelijk beeld naar voren dat de locaties A t/m E slecht tot matig scoren, de locaties I en J matig en in de locaties F t/m H, Doorn en KNM voldoende tot goed. Voor de matige score van Vlissingen speelt naast de afstand tot ISK, ASK en Deelen

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
10 juli 2019

Onze referentie
-

mee dat er weliswaar oefenterreinen conform behoeftestelling beschikbaar zijn, maar dat deze niet geschikt zijn voor oefeningen op MCG-niveau; een wens van de commandant van het Korps. In bijvoegsel 4 is e.e.a. gevisualiseerd.

4) Mate van passendheid bestemmingsplan:
De locaties F t/m K en Vlissingen hebben alle een militaire bestemming. Bij de locaties I en K dient het bestemmingsplan te worden aangepast om de behoeftestelling onder te kunnen brengen. In Doorn (VBHKAZ) is ook een bestemmingsplanwijziging noodzakelijk ten aanzien van de te verwerven grond van een golfterrein en het bosperceel aan de westzijde van het terrein. De locaties A t/m E scoren slecht tot matig. De bestemming moet worden gewijzigd; daarbij moet, zeker bij de locaties A en B, rekening worden gehouden met grote bezwaren van de omgeving. Voor de locaties L en M wordt minder bezwaar verwacht. De scores in de betreffende regel zijn in overeenstemming gebracht met het bovenstaande.

5) Belemmeringen:
Een aantal locaties scoort slecht. F ligt in een grondwaterbeschermingsgebied waar in principe geen aanvullende nieuwbouw is toegestaan. Dit impliceert een "knock out", als zodanig gevisualiseerd. Voor G en K geldt dat zij in het gebied van het Natuur Netwerk Nederland liggen. Dit betekent in feite dat ook deze twee terreinen niet geschikt zijn als onderkomen voor de mariniers. Dit geldt gedeeltelijk ook voor Doorn (VBHKAZ). Alhoewel een gedeputeerde van Utrecht heeft aangegeven 70% kans te zien in een klein gedeelte van het (bos)gebied van de kazerne dat is gelegen in het Natuur Netwerk Nederland te bouwen, is dit onvoldoende om de behoeftestelling onder te brengen. Daarvoor is namelijk bijna het gehele bosperceel noodzakelijk. Dezerzijds wordt dat niet haalbaar geacht. Daardoor is min of meer sprake van een knock-out. De informatie betreffende de locaties A t/m E en L en M ontbreekt nog.

6) Behoeftestelling:
Uitgangspunt voor de behoeftestelling is de kolom normbedragen. In deze kolom zijn de vastgoedinvesteringskosten uit de herijkte behoeftestelling van oktober 2015 [redacted] geïndexeerd naar 2019 [redacted].

Vervolgens is per locatie met de hoofdgebruiker een functionele analyse van het terrein in relatie tot de behoefte opgesteld. Dit verklaart bepaalde percentuele afwijkingen. Een voorbeeld is de behoefte aan een schietbaan in Nieuw Milligen. Deze behoefte wordt niet noodzakelijk geacht daar het ISK dicht in de buurt is. Verder geldt dat, daar waar een 98 of 96% behoefte is aangegeven, dit een volledige behoefte is. Echter omdat op zandgrond met een fundering op staal goedkoper kan worden gebouwd komen de kosten op die locaties lager uit dan met een paalfundering in de overige gebieden. Het percentage van 98% geldt specifiek voor het algemeen goederenmagazijn, waarbij de inrichting zorgt voor een afwijking.

Voor de overige afwijkende percentages geldt:
- Permanente legering: in Nieuw-Milligen, locatie J en Doorn (VBHKAZ) kunnen één of meerdere gebouwen na renovatie worden hergebruikt.
- Interim legering: de afwijkende percentages zijn bepaald op basis van de uitkomsten van het TOS-onderzoek naar het effect op binnenslapers. De percentages zijn gerelateerd aan de best scorende locatie (Doorn 0%) en

OOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
10 juli 2019

Onze referentie
-

de slechtst scorende locatie (Vlissingen 100%).

- Kantoren: In Doorn (VBHKAZ) blijft een relatief nieuw kantoorgebouw behouden.
- Ziekenboeg: 90 of 86% betekent de volledige behoefte aan een ziekenboeg minus de tandartsfunctie. In Doorn (VBHKAZ) kan de nieuwe ziekenboeg na relatief kleine aanpassingen worden hergebruikt.
- Sport: op locatie J en Doorn (VBHKAZ) kan een gedeelte van de in- & outdoor sportvoorziening worden hergebruikt. In Doorn dient de schietbioscoop te worden herbestemd voor sporten.
- Schietcentrum: voor de 0%-objecten geldt dat gebruik gemaakt wordt van de schietbanen op het ISK. De 10% voor Doorn is voor een nieuwe 25 meter baan.
- Munitieopslag: Vlissingen kan gebruik maken van Ritthem en de overige terreinen die gebruik maken van het ISK kunnen hun munitie in Hoenderloo opslaan zoals nu het geval is voor VBHKAZ.
- Voor STAPAK kan op locaties F en I gebruik gemaakt worden van een aan te passen bestaande loods.
- Magazijn verbindingsdienst: op Nieuw-Milligen kan gebruik worden gemaakt van de opslagfunctie van de huidige 3e echelons werkplaats.
- Voor de stalling en opslag materieel rupsvoertuigen kan locatie F gebruik gemaakt worden van bestaande loodsen. Meerdere geschikte loodsen kunnen vanwege hun minder gunstige ligging op het terrein niet worden hergebruikt.
- BOS-pomp: op een aantal terreinen kan gebruik worden gemaakt van de bestaande pomp op of in de nabijheid van het terrein.
- Afmeervoorzieningen: een aantal terreinen ligt niet aan het water. Voor het oefenen met de boten in die situaties zal moeten worden uitgeweken naar Texel. De 40%-terreinen zijn geschikt voor het afmeren van de kleinere vaartuigen en het oefenen met embarkeren en debarkeren.
- Parkeren burgervoertuigen: op Nieuw-Milligen en locatie J kan een aantal parkeerterreinen worden hergebruikt.
- Garagewerkplaats: Op Nieuw-Milligen kan het werkplaatsgedeelte van de 3e echelons werkplaats na renovatie worden hergebruikt.
- Wasstraat: in Nieuw-Milligen kan de wasstraat na aanpassing geschikt gemaakt worden. In Doorn (VBHKAZ) kan de wasstraat worden hergebruikt.
- Wachtgebouw: een aantal gebouwen kan na kleine of uitgebreide aanpassing worden hergebruikt.
- Helikopter landingsspot: Op locatie H kan op het Luchtmacht-gedeelte worden geland. In Doorn (VBHKAZ) is onvoldoende ruimte en kan in voorkomend geval op het exercitie- of evenemententerrein worden geland.
- Afrastering: op de locaties F t/m K is afrastering aanwezig. Op sommige terreinen moet ter afscheiding van de rest van het terrein of voor grondaankoop een gedeelte worden uitgebreid.
- Infrastructuur: op de locaties F t/m K kan een gedeelte van de infrastructuur worden hergebruikt.
- MKVLIS voor legering, CLAS/NATRES en DMO: gezien hun koppeling met Vlissingen geldt de behoefte niet voor de overige terreinen.
- Shootinghouse: voor een aantal terreinen geldt dat gebruik kan worden gemaakt van het shootinghouse dat op een Defensielocatie in de buurt is gepland.

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
10 juli 2019

Onze referentie

Op basis van de geïndexeerde normbedragen en de met de hoofdgebruiker overeengekomen behoeftestelling is per locatie een indicatie van de noodzakelijke vastgoedinvestering berekend.

Tot slot is als onderdeel van de behoeftestelling bezien of de gevraagde mogelijke 50% uitbreidbaarheid op de desbetreffende locatie kan worden gerealiseerd. Bij de locaties F en Doorn is deze behoefte niet realiseerbaar.

7) Bijkomende kosten:
   - Interim-maatregelen: voor Doorn geldt dat het noodzakelijke bouwprogramma een onevenredig grote verstoring van de bedrijfsvoering betekent. Ook de daarbij horende kosten zijn hoog. Er zijn twee opties voor een interim oplossing: Het globaal vijf jaar inrichten en gebruiken van een alternatieve locatie of het globaal 15 jaar werken in een bouwput. De omvang van deze kosten is nog niet geraamd. Andere locaties kennen geen interim-maatregelen.
   - Grondkosten: Voor Vlissingen is grond aangekocht. Voor Doorn moet extra grond worden aangekocht waarvan de kosten onbekend zijn. De m2-prijs van grond voor de locaties A t/m E is onbekend. Voor een aantal van deze locaties is een eerste indicatie afgegeven. Het is aannemelijk dat de m2-prijs van locatie C aanzienlijk hoger zal zijn. Voor de locatie D is geen indicatie afgegeven. Voor locatie E is een eerste indicatie afgegeven. Tot slot zijn de grondprijzen voor de locaties L en M nog onbekend.
   - Sloopkosten: op basis van recente sloopprijzen is waar mogelijk per locatie een berekening van de noodzakelijke sloopkosten gemaakt. Met de beschikbare informatie heeft dit enkel betrekking op de locaties F t/m I en K.
   - Afkoop Vlissingen: enkele weken terug is in overleg met de DGB DJZ op de hoogte gebracht van de door de Projectdirectie geraamde afkoopsom Vlissingen. Na validatie door DJZ kan deze post in het overzicht worden opgenomen.
   - Grondopbrengst stopzetten Vlissingen: na stopzetten van Vlissingen kan een deel van de investering worden terugverdiend. Het betreft de aankoop van grond door de regio, de afkoop van de pacht voor de terreinen van North SeaPort, de aankoop van een perceel van het RVB en het eigendom van MCVLIS.

8) Eindconclusie.
   15 mogelijke locaties zijn met de zeven hiervoor genoemde aspecten in relatie tot Vlissingen onderzocht op geschiktheid. Het volgende kan worden geconcludeerd:
   - Nieuw Milligen is met name vanwege de scores op ROM-aspecten, de kosten behoeftestelling en een relatief goede score op reisduur de meest geschikte alternatieve locatie.
   - Drie locaties, te weten H, L en M zijn c.q. lijken in principe geschikte alternatieve locaties. De locaties L en M vergen conform overzicht nog nader onderzoek op het gebied van ROM-aspecten en zijn de bijkomende (grond)kosten.
   - Twee locaties, te weten D en E, vervallen als alternatieve locatie nog niet. Voor beide locaties is nog onvoldoende bekend op het gebied van ROM-aspecten en zijn de bijkomende (grond)kosten niet bekend.
   - De locatie Doorn vervalt op grond van min of meer onoverkomelijke beperkingen op ROM-aspecten, de onmogelijkheid qua grootte van het terrein om aan de behoeftestelling te voldoen en de verwachte hoge

interim-kosten.

- Vijf locaties, te weten A t/m C, I en J, vervallen op grond van lage scores op reisduur, oefenterreinen en ROM-aspecten als alternatieve locatie.
- Drie alternatieve locaties, te weten F, G en K, vervallen op grond van onoverkomelijke beperkingen op ROM-aspecten.

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
10 juli 2019

Onze referentie
-

Onderzoeksaspecten	Normbedragen i.r.t. Behoeftestelling	Vlissingen MARKAZ	A	B	C	D	E	F	G	Nieuw-Milligen	H	I	J	K	L	M	Doorn VBHKAZ
Oppervlakte perceel		77	100	60	75	110	60	51	107	97	573	90	95	83	60	60	51
Behoud en werving personeel																	
Reistijd eigen vervoer		**1**	**2**	**2**	**3**	**2**	**4**	**3**	**5**	**3**	**4**	**2**	**1**	**3**	**3**	**3**	**4**
primaire/secundaire plaatsing		115	75	75	65	68	59	63	52	62	60	75	85	62	65	61	57
functiecode Marinier										1-aug-19							
Effect binnenslapers (70km)		1422	1141	1141	993	1076	909	974	922	1024	999	1192	1327	1024	1038	1005	881
Woningmarkt		**5**	**3**	**3**	**3**	**3**	**4**	**3**	**2**	**3**	**4**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**1**
Scholen (Gemeente)		5	79	79	79	6	2	9	26	20	18	0	2	20	2	2	4
Werkloosheidspercentage (Gemeente)		4,2	6,2	6,2	6,2	2,7	3	3,4	3,5	3,9	4,8	2,8	3,1	3,9	3,3	3,3	3,1
Wervingsaspecten										1-aug-19							
Oefenterreinen																	
Afstand tot oefenterreinen		**2**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**4**	**3**	**4**	**4**	**2**	**2**	**4**	**4**	**3**	**3**
Met water		5	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1
Tot grootte squadron		4	2	2	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Tot grootte MCG in Nederland		1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
Afstand tot Deelen		1	1	1	1	1	2	5	4	5	5	1	1	5	4	3	4
Afstand tot ISK		1	1	1	1	1	2	5	4	5	5	1	1	5	5	4	4
Afstand tot ASK		1	1	1	1	1	1	4	3	5	4	1	1	5	5	4	3
Ruimtelijke ordening																	
Mate van passendheid bestemmingsplan		5	1	1	2	2	2	5	3	5	3	1	4	1	2	2	1
Belemmeringen		**3**								**5**	**4**	**2**	**2**				**1**
Grondvervuiling		1	1	1	1			4	4	3	3	3	4	3			4
Geluidhinder		3	5	3		5	2	4	3	5	5	5	4	3			5
Geur		3						5	5	5	5	5	5	5			5
Natuurnetwerk Nederland		5	4	5	5	4	5	2		4	4	2	2				1
Grondwaterbeschermingsgebied		5			5				5	5	5	5	3	5			4
Archeologie		3					3	4	5	5	4	4	5	4			5
Ondergrondse infrastructuur		3						4	4	4	4	3	4	4			4
Bovengrondse infrastructuur		5	1	5				5	5	5	5	5	5	5			5
Niet-gesprongen explosieven		1	1	1	1			4	5	5	1	4	5	5			5
Behoeftestelling																	
Legering																	
Permanent	36,3	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	70%	96%	96%	30%	96%	100%	100%	80%
Interim	21,8	100%	40%	40%	20%	30%	0%	10%	0%	20%	20%	50%	80%	20%	20%	20%	0%
Kantoren																	
Kantoren	18,0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	60%
PGU	7,2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Verbindingscentrum	1,4	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Eet- en ontspanningsfaciliteit																	
Bedrijfsrestaurant c.a.	6,7	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Verblijven	2,3	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Ziekenboeg	2,5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	90%	90%	20%
O&T faciliteiten																	
Lesgebouw	5,3	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Indoor sport	9,2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	50%
Outdoor sport	5,4	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	50%
Schietcentrum	8,1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	10%
Opslag, overslag en stalling																	
Munitieopslag	0,3	0%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	10%	100%	0%	0%	0%	0%
Wapenkamer	5,0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Algemeen goederenmagazijn	27,2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	100%	100%	96%
STAPAK	2,5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	20%	96%	96%	96%	20%	96%	96%	100%	100%	96%
Containerhandling	0,6	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Magazijn verbindingsdienst	9,5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	50%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Stalling rupsvoertuigen	4,1	100%	100%	100%	100%	100%	100%	70%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Opslag materieel rupsvoertuigen	1,3	100%	100%	100%	100%	100%	100%	70%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Buitenstalling militaire voertuigen	7,7	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Milieuplein	0,8	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BOS-pomp	0,5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%
Afmeervoorzieningen	3,7	100%	0%	0%	100%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	40%	0%
Parkeren burgervoertuigen	2,5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	100%
Garagewerkplaats	5,8	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	50%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	96%
Wasstraat et c.	1,9	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Kazernefaciliteiten																	
Wachtgebouw	0,9	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%	96%	10%	50%	50%	96%	100%	100%	0%
Exercitieterrein	1,4	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Helikopter landingsspot	0,0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	0%
Monument	0,0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Getuigde mast	0,0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Afrastering	1,0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	50%	0%	0%	0%	100%	100%	30%
Infrastructuur	12,5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	60%	100%	100%	60%	100%	100%	100%	60%
Uitbreiden beveiliging	6,2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Energiearm bouwen	10,0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	95%
MKVLIS voor legering	-3,7	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Shootinghouse	0,8	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%
CLAS/NATRES	1,9	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DMO	0,4	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Subtotaal	228,9	228,6	213,6	213,6	213,0	212,9	204,9	187,5	189,2	170,0	192,7	197,2	184,3	193,0	201,3	210,2	162,0
50% uitbreidbaarheid		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja		ja	Ja	Ja	Ja	Ja	ja	Ja	Ja	
Bijkomende kosten																	
Interimmaatregelen		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Grondkosten		15,5			0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sloopkosten		1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0	3,0	0,0	1,6	0,0	0,5	0,0	0,0	3,9
Afkoop Vlissingen		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Grond)opbrengst stopzetten Vlissingen		0,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0	-7,0
Subtotaal		16,6	54,0	29,6	-7,0	-7,0	143,6	-4,5	-7,0	-4,0	-7,0	-5,4	-7,0	-6,5	-7,0	-7,0	-3,1
Financieel totaal																	
		245,2	267,6	243,2	206,0	205,9	348,5	183,1	182,2	166,0	185,7	191,8	177,3	186,5	194,3	203,2	158,9
Eindconclusie																	
		Nee/Ja				**Nee/Ja**	**Ja/Nee**			**Ja**	**Ja**				**Ja**	**Ja**	

Defensie Ondersteuningscommando
Ministerie van Defensie

DOSCO
Projectdirectie MARIKAZ

Locatie
Utrecht - Kromhoutkazerne
Herculeslaan 1
Utrecht

Postadres
Postbus 90004
3509 AA UTRECHT
MPC 55A

Dossierhouder
[redacted]

www.defensie.nl/dosco

Datum
5 september 2019

Onze referentie

Aantal bijlagen
4

Bij beantwoording, datum, onze referentie en onderwerp vermelden.

nota

Vervolg alternatievenstudie

Inleiding

Tijdens de bespreking d.d. 11 juli 2019 te Den Haag over het "project i" zijn de volgende besluiten ten aanzien van de alternatievenstudie genomen:

- negen alternatieve locaties worden niet verder in beschouwing genomen;
- zes locaties, te weten Nieuw Milligen, locaties D, E, H, L en M worden verder uitgewerkt met nader ontvangen gegevens.

In de periode tot 4 september zijn aanvullende gegevens van TOS en een analyse van de afkoopsom Vlissingen door DJZ ontvangen. Daarnaast heeft d.d. 30 augustus 2019 samen met een vertegenwoordiger van het RVB een eerste verkennend gesprek over locaties L en M plaatsgevonden.

Op basis van het bovenstaande zijn diverse openstaande cellen in het A3-overzicht van 11 juli ingevuld en is een aantal wijzigingen doorgevoerd. Daarom is een nieuw A3-overzicht (bijlage 1) opgesteld op basis waarvan ik u betreffende het onderzoek naar alternatieven opnieuw adviseer.

Advies

Ik adviseer u in het kader van onderzoek naar mogelijke alternatieven:

- om betreffende de locaties D en E het, vooral op basis van de huidige informatie over de zeer hoge grondprijzen, dit alternatief als niet maatschappelijk verantwoord te beschouwen.
- om betreffende de locaties L t/m T, ten eerste de aangereikte locatie M als niet geschikt te beschouwen. Ten tweede de locatie P als geschikt te beschouwen en nader te laten onderzoeken. In dit verdergaand onderzoek wellicht een koppeling aan te brengen met een mogelijke verplaatsing van het brandweeroefencentrum naar deze alternatieve locatie.
- om betreffende de locatie H, door de verwachtbare grote beperkingen ten gevolge van het zijn van Rijksmonument en het doorkruisen van de plannen om op deze locatie in het kader van de duurzaamheidsopgave een zonneweide te realiseren, deze als niet geschikt te beschouwen.
- om in het kader van het wegen van alternatieven het criterium "doorlooptijd" aan uw besluitvorming toe te voegen, waarbij moet worden gewogen hoeveel haast bij het project is geboden.
- om de gevolgen van de recente uitspraak van de Raad van State over de PAS-regeling na een besluit over een alternatieve locatie zo spoedig mogelijk nader te laten onderzoeken. Hiertoe dient het compartiment ten behoeve van dit onderzoek te worden uitgebreid.

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
5 september 2019

Onze referentie

Onderbouwing

Voor de onderbouwing van mijn advies verwijs ik naar het nieuwe A3-overzicht en de onderbouwing in de onderstaande toelichting. Daarim wordt specifiek verwezen naar de overige bij deze nota gevoegde bijlagen. Net zoals in het op 11 juli verstrekte document zijn, om tot een advies te komen, de onderzochte alternatieven overzichtelijk naast elkaar gezet. Per onderwerp is toegelicht welke onderscheidende waarden zijn gevonden, zodat een algehele vergelijking tussen de alternatieven mogelijk is. Tot slot zijn nog niet gevalideerde gegevens geel en ontbrekende gegevens rood gemarkeerd.

Reistijden functiecode Marinier

Op 19 augustus heb ik u per mail reeds geïnformeerd over de uitkomsten van het TOS-onderzoek naar reistijden voor al het personeel met de functiecode Marinier. De resultaten (bijlage 2) zijn als volgt:

Gemiddelde reisduur enkele reis in minuten		
Locatie	**Gem. reisduur enkele reis**	**Δ t.o.v. Doorn**
Doorn	60	
Locatie C	65	10%
KNM, Locatie K	65	10%
Vlissingen	116	95%
Locatie E	60	1%
Locatie M	63	5%
Locatie L	67	13%
Locatie A/B	75	25%
Locatie D	69	16%
Locatie G	55	-8%
Locatie I	77	30%
Locatie J	88	47%
Locatie F	66	11%
Locatie H	64	7%

De uitkomsten voor de zes relevante alternatieve locaties zijn verwerkt in het A3-overzicht. Opvallend is dat de reistijden inclusief Doorn (van 57 naar 60 minuten) toenemen met uitzondering van locatie G. De toename is echter beperkt tot minimaal 1 en maximaal 4 minuten. Het verschil met de primair/secundair in Doorn geplaatsten is daarmee zeer beperkt.

Wervingsaspecten

Ook de informatie betreffende de wervingsaspecten is door TOS onlangs aangeleverd. Ik verwijs dienaangaande naar bijlage 3. In deze bijlage ziet u waar in de periodes "2004 – 2019" en "2017 – 2019" de instroom per Provincie heeft plaatsgevonden. Dit zowel in absolute aantallen, maar ook vanuit relatief perspectief (aantal per 100.000 inwoners per Provincie). Uit de twee absolute overzichten blijkt dat de meeste rekruten uit achtereenvolgens Zuid & Noord Holland, Gelderland en Brabant komen. Vanuit de relatieve overzichten wordt duidelijk dat er sprake is van een gelijkmatigere spreiding over alle Provincies. Het Korps heeft hiermee landelijke aantrekkingskracht. Gezien deze uitkomst is er mijns inziens niet sprake van een onderscheidend criterium, c.q. is een relatie met betrekking tot alternatieven niet of nauwelijks aan te brengen. Daarom is in het nieuwe A3-overzicht deze regel verwijderd.

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
5 september 2019

Onze referentie

Juridische conseguenties
In het A3-overzicht zijn de uitkomsten van de door DJZ opgestelde nota verwerkt, die op u 20 augustus zijn aangeboden. De in het overzicht "totale financiële consequenties" vermelde bedragen zijn, met alle gemaakte voorbehouden, als volgt in het A3-overzicht verwerkt.

- Schade Provincie: de vermelde [redacted]€ is opgenomen bij de bijkomende kosten in de regel "schade Provincie".
- Schade consortia: de vermelde [redacted]€ is opgenomen bij de bijkomende kosten in de regel "schade consortia".
- Schade andere derden: gezien de verwachting dat deze kosten waarschijnlijk beperkt zijn, is hier geen regel voor opgenomen.
- Schade Defensie: de gemaakte kosten van [redacted]€ zijn niet in een regel verwerkt. De vermelde opbrengsten bouwgrond van [redacted]€ zijn opgenomen in de regel "grondopbrengst stopzetten Vlissingen".

Locaties A t/m E
In het overleg van 11 juli heb ik u reeds aangegeven dat ik in afwachting was van de noodzakelijke informatie om het toen voorliggende A3-overzicht te completeren. Die situatie is onveranderd betreffende de ROM-aspecten. Op 19 september a.s. heb ik hierover een gesprek met een vertegenwoordiger A t/m E en met PC-CZSK.

Wel is er voorlopige informatie betreffende de grondprijzen. Deze prijzen zijn aangereikt en het gaat hier om prijzen die door commerciële partijen zijn bepaald. Ondanks het feit dat de te verwerven grond een maatschappelijk belang dient, is onduidelijk in hoeverre de grondprijs nog onderhandelbaar is. Om in het A3-overzicht hiermee rekening te houden, hanteer ik de ondergrens van de opgegeven prijzen. Voor locatie E is dit [redacted]€/m2 en voor locatie D bedraagt deze [redacted]€/m2. Bij locatie D bestaat een bijkomend aandachtspunt en dat luidt dat het terrein niet per m2 wordt verkocht, maar als geheel. Dienaangaande moet in de regel "oppervlakte perceel" rekening gehouden met het totale terrein van 110 ha. De op deze aannamen gebaseerde prijzen zijn opgenomen bij bijkomende kosten in de regel "grondkosten" en bedragen voor locatie E [redacted]€ en voor locatie D [redacted]€.

Ik acht de kans zeer klein dat kort na 19 september de ROM-aspecten gunstig blijken te zijn en de m2-prijzen drastisch lager uitvallen. Bezien in het licht van andere grondprijzen en gerelateerd aan de bedragen berekend bij de behoeftestelling en de slechtere scores m.b.t. oefenterreinen adviseer ik u dat het op basis van de huidige informatie maatschappelijk niet verantwoord is de locaties D en E als alternatief te blijven beschouwen.

Locaties L t/m T
Op 11 juli heb ik een tweetal willekeurige locaties in het A3-overzicht opgenomen. Naar aanleiding van telefonisch contact van de Staatssecretaris en de vertegenwoordiger heeft op 30 augustus overleg plaatsgevonden. Het gesprek was initieel bedoeld om de aangeboden locatie M te doorgronden. Echter vanwege het beperkte aantal alternatieven is in het overleg bezien of er meer alternatieven zijn. Gehanteerde uitgangspunten zijn dat de alternatieve locaties groot genoeg zijn voor het absorberen van de gevraagde functies en vanwege het feit dat het Rijk eigenaar is van veel grond, dienen alternatieven grotendeels reeds Rijks-

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
5 september 2019

Onze referentie
---

eigendom te zijn. In het gesprek zijn door Defensie en het RVB in het overleg acht mogelijke locaties ingebracht.

In bijlage 4 zijn deze locaties visueel geduid. Op basis van het gevoerde gesprek zijn deze locaties in samenspraak op bruikbaarheid, lokaal en regionaal draagvlak en haalbaarheid beschouwd. Per locatie wordt aangegeven of deze wel/niet als alternatief in het nieuwe A3-overzicht kan worden meegenomen.

- Locatie N.
  Het gebied is door de Provincie aangewezen voor natuurontwikkeling/-compensatie. Omdat de locatie moeilijk bereikbaar is vanaf het oude land en seizoensgebonden verkeer ook gebruik maakt van deze routes heeft dit een negatieve invloed op de gemiddelde reistijd. De locatie valt op grond hiervan af voor verdere beschouwing.

- Locatie O.
  Op deze locatie is geen sprake van natuurontwikkeling, maar zijn wel diverse plannen voor ontwikkelingen op het gebied van recreatie en duurzaamheid. De nabijheid grote recreatiegebieden en de relatief grote afstand tot het oude land maken deze locatie ook minder aantrekkelijk. De locatie wordt daarom niet verder in beschouwing genomen.

- Locatie L.
  Deze locatie is de enige uitbreidingslocatie voor woningbouw van de Gemeente Zeewolde en komt daarom niet in aanmerking voor verdere beschouwing.

- Locatie P.
  De locatie P volgens regionaal bestuur uitstekend geschikt voor het realiseren van de gevraagde functie. Het betreft hier minder waardevolle landbouwgrond en er zijn geen windturbines in de omgeving. Daarnaast bieden de huidige melkveehouderijen een mogelijk goede kans tot interne saldering in het kader van de PAS-regeling. Het terrein is goed bereikbaar. Ook ligt in de nabijheid van de locatie een openbaar toegankelijk gevarieerd bosgebied van ca. 4.000 ha waarvan kan worden onderzocht of een deel bruikbaar is als direct naast de kazerne gelegen oefenterrein. Conclusie van partijen is dat deze locatie een bruikbaar alternatief is, in aanmerking komt voor verder onderzoek en daarom opgenomen wordt in het A3-overzicht.

- Locatie Q.
  Het terrein bestaat uit waardevolle landbouwgrond, ligt afgelegen en is enkel bereikbaar via boerenwegen die in de oogsttijd druk worden bereden door landbouwverkeer. In de zeer nabije omgeving staan veel mega-windturbines. De locatie wordt daarom niet verder in beschouwing genomen.

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
5 september 2019

Onze referentie

- Locatie R.
  Deze locatie is van nationaal belang en reeds gepland voor de woningbouw en komt daarom niet in aanmerking voor ontwikkeling tot marinierskazerne. De locatie wordt daarom niet verder in beschouwing genomen.

- Locatie S.
  Het terrein bestaat uit zeer waardevolle landbouwgrond. Vanwege de in het bestemmingsplan vastgelegde vrijwaringszones zijn er in de directe nabijheid geen windturbines aanwezig. De bereikbaarheid is echter niet ideaal. In vergelijking met locatie P adviseer ik deze locatie niet verder in beschouwing te nemen.

- Locatie T.
  Deze locatie biedt mogelijk synergievoordelen met een andere ontwikkeling intern Defensie naar aanleiding van een eerste oriënterend gesprek over de mogelijke verplaatsing van het brandweeroefenterrein vanuit Woensdrecht. Ontwikkeling van de locatie vóór 2024 is niet aannemelijk. Ook vanuit regionaal bestuur wordt het vanwege bestuurlijke complexiteit niet wenselijk geacht hier een kazerne te ontwikkelen. In verband hiermee wordt deze locatie niet verder beschouwd.

- Locatie M.
  Het terrein is in bezit van Staatsbosbeheer en kent een grote mate van natuurontwikkeling en fungeert als stapsteen tussen verschillende gebieden van het Natuur Netwerk Nederland. Daarnaast is zicht vanaf de brug op de locatie (bijna) niet te voorkomen. Ook loopt langs de noordrand van het terrein een hoogspanningstracé. De conclusie is getrokken dat deze locatie niet geschikt is en daarom als alternatief afvalt.

Betreffende de locaties L t/m T adviseer ik u de locatie M als niet geschikt te beschouwen. Ten tweede de locatie S als minder geschikt te beschouwen en niet nader te laten onderzoeken. Ten derde de locatie P als geschikt te beschouwen en nader te laten onderzoeken. Ik geef u in overweging in dit verdergaande onderzoek een koppeling aan te brengen met een mogelijke verplaatsing van het Woensdrechtse brandweer-oefencentrum naar deze alternatieve locatie. Tot slot zijn door het opnemen van de locatie P de specifiek voor deze locatie geldende waarden in het nieuwe A3-overzicht vermeld.

<u>Locatie H</u>
Uit nader gevoerde gesprekken is gebleken dat de beoogde locatie als Rijksmonument is aangewezen. Dit betekent niet dat de opgave hier niet kan worden gerealiseerd, maar dat er bij de ontwikkeling grote beperkingen verwachtbaar zijn. Dit betekent dat de op 11 juli door mij gepresenteerde waarde bij het aspect "mate van passendheid bestemmingsplan" te hoog is ingeschat. Dientengevolge heb ik deze score bijgesteld naar 2. Daarnaast zijn er plannen om in het kader van de duurzaamheidsopgave op de desbetreffende locatie een zonneweide te realiseren. Ik adviseer u derhalve deze locatie niet verder in beschouwing te nemen.

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
5 september 2019

Onze referentie

Doorlooptijd
In het overzicht zijn mogelijke alternatieven ten opzichte van elkaar gepresenteerd. Alhoewel bij de ROM-aspecten aandacht wordt besteed aan aspecten als "mate van passendheid bestemmingsplan" en "natuurnetwerk Nederland", wordt er daarmee nog geen uitspraak gedaan over de mogelijke doorlooptijden om voor de alternatieve locaties de vereiste bestemming te realiseren. Ook de invloed van de recente uitspraak van de Raad van State over de PAS-regeling op de uitvoerbaarheid van de plannen moet worden onderzocht. Dit laatste geldt voor alle locaties inclusief Vlissingen.

In het kader van het planologisch passend maken van het bestemmingsplan is nu reeds duidelijk dat er een groot verschil ontstaat tussen terrein reeds in bezit van Defensie en terreinen in bezit van het Rijk c.q. derden. Op Defensieterreinen is de militaire bestemming reeds geregeld, bij terreinen in bezit van het Rijk c.q. derden moet worden bezien welke procedure voor de bestemmingswijziging moet worden gevolgd (Gemeente, Provincie, Rijk). Een voorlopige inschatting van de doorlooptijd van zo'n procedure is maximaal 48 maanden. In deze periode moet de aankoop worden gerealiseerd, dienen noodzakelijke onderzoeken te worden uitgevoerd en de bestemmingsplanprocedure te worden doorlopen. Hierbij is nog geen rekening gehouden met bezwaarprocedures t/m de Raad van State. In de situatie van Vlissingen is deze gehele procedure via een Provinciaal inpassingsplan in ongeveer twee jaar tijd doorlopen. In het kader van het wegen van alternatieven ontstaat hier een nieuw criterium. Daarbij moet worden gewogen hoeveel haast bij het project is geboden.

In het kader van het onderzoek naar invloed van de recente uitspraak van de Raad van State over de PAS-regeling is de huidige inschatting dat deze voor de locaties Nieuw Milligen en locatie P beperkt zal zijn. Voor Nieuw Milligen is deze inschatting gebaseerd op de huidige mogelijkheid van interne saldering vanwege het huidige en vroegere gebruik van het terrein met grote aantallen vervoersbewegingen. De verwachting is dat de belasting door het gebruik van de Mariniers lager zal zijn. Betreffende de locatie P bestaat een soortgelijke verwachting met de huidige aanwezigheid van agrarische bedrijvigheid. Ik adviseer dit aspect na een besluit over een alternatieve locatie zo spoedig mogelijk nader te laten onderzoeken. Hiertoe dient het compartiment ten behoeve van dit onderzoek te worden uitgebreid.

Conclusie

Ik adviseer u in het kader van onderzoek naar mogelijke alternatieven:
- om betreffende de locaties D en E het, vooral op basis van de huidige informatie over de zeer hoge grondprijzen, dit alternatief als niet maatschappelijk verantwoord te beschouwen.
- om betreffende de locaties L t/m T, ten eerste de aangereikte locatie M als niet geschikt te beschouwen. Ten tweede de locatie P als geschikt te beschouwen en nader te laten onderzoeken. In dit verdergaand onderzoek wellicht een koppeling aan te brengen met een mogelijke verplaatsing van het brandweeroefencentrum naar deze alternatieve locatie.

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
5 september 2019

Onze referentie

- om betreffende de locatie H, door de verwachtbare grote beperkingen ten gevolge van het zijn van Rijksmonument en het doorkruisen van de plannen om op deze locatie in het kader van de duurzaamheidsopgave een zonneweide te realiseren, deze als niet geschikt te beschouwen.
- om in het kader van het wegen van alternatieven het criterium "doorlooptijd" aan uw besluitvorming toe te voegen, waarbij moet worden gewogen hoeveel haast bij het project is geboden.
- om de gevolgen van de recente uitspraak van de Raad van State over de PAS-regeling na een besluit over een alternatieve locatie zo spoedig mogelijk nader te laten onderzoeken. Hiertoe dient het compartiment ten behoeve van dit onderzoek te worden uitgebreid.

Projectdirecteur MARKAZ

[redacted]

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

Onderzoeksaspecten		Normbedragen i.r.t. Behoeftestelling	Vlissingen MARKAZ	D	E	P	M	Nieuw-Milligen	H
Oppervlakte perceel			77	110	70	70	90	97	573
Behoud en werving personeel									
Reistijd eigen vervoer			**1**	**2**	**4**	**3**	**3**	**3**	**4**
	primaire/secundaire plaatsing		115	68	59	54	61	62	60
	functiecode Marinier		116	69	60	56	63	65	64
Effect binnenslapers (70km)			1422	1076	909	1025	1005	1024	999
Woningmarkt			5	3	4	3	3	3	4
Scholen (Gemeente)			5	6	2	2	2	20	18
Werkloosheidspercentage (Gemeente)			4,2	2,7	3	3,3	3,3	3,9	4,8
Oefenterreinen									
Afstand tot oefenterreinen			**2**	**2**	**2**	**4**	**3**	**4**	**4**
	Met water		5	3	1	3	3	1	1
	Tot grootte squadron		4	3	2	5	4	5	5
	Tot grootte MCG in Nederland		1	2	2	3	3	3	3
	Afstand tot Deelen		1	1	2	4	3	5	5
	Afstand tot ISK		1	1	2	5	4	5	5
	Afstand tot ASK		1	1	1	4	4	5	4
Ruimtelijke ordening									
Mate van passendheid bestemmingsplan			5	2	2	2	1	5	2
Belemmeringen			**3**			**5**	**4**	**5**	**4**
	Grondvervuiling		1			5	5	3	3
	Geluidhinder		3	5	2	5	4	5	5
	Geur		3			4	5	5	5
	Natuurnetwerk Nederland		5	4	5	4	2	4	4
	Grondwaterbeschermingsgebied		5			4	4	5	5
	Archeologie		3		3	5	5	5	4
	Ondergrondse infrastructuur		3			5	5	4	4
	Bovengrondse infrastructuur		5			5	3	5	5
	Niet-gesprongen explosieven		1			5	5	5	1
Behoeftestelling									
Legering									
	Permanent		100%	100%	100%	100%	100%	70%	96%
	Interim		100%	30%	0%	0%	20%	20%	20%
Kantoren									
	Kantoren		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
	PGU		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
	Verbindingscentrum		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
Eet- en ontspanningsfaciliteit									
	Bedrijfsrestaurant c.a.		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
	Verblijven		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
Ziekenboeg			100%	100%	100%	90%	90%	86%	86%
O&T faciliteiten									
	Lesgebouw		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
	Indoor sport		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
	Outdoor sport		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Schietcentrum		100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
Opslag, overslag en stalling									
	Munitieopslag		0%	100%	100%	100%	0%	0%	0%
	Wapenkamer		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
	Algemeen goederenmagazijn		100%	100%	100%	100%	100%	98%	98%
	STAPAK		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
	Containerhandling		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Magazijn verbindingsdienst		100%	100%	100%	100%	100%	50%	96%
	Stalling rupsvoertuigen		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
	Opslag materieel rupsvoertuigen		100%	100%	100%	100%	100%	96%	96%
	Buitenstalling militaire voertuigen		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Milieuplein		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	BOS-pomp		100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%
	Afmeervoorzieningen		100%	40%	0%	40%	40%	0%	0%
	Parkeren burgervoertuigen		100%	100%	100%	100%	100%	50%	100%
	Garagewerkplaats		100%	100%	100%	100%	100%	50%	96%
	Wasstraat et c.		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Kazernefaciliteiten									
	Wachtgebouw		100%	100%	100%	100%	100%	96%	10%
	Exercitieterrein		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Helikopter landingsspot		100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%
	Monument		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Getuigde mast		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Afrastering		100%	100%	100%	100%	100%	0%	50%
	Infrastructuur		100%	100%	100%	100%	100%	60%	100%
	Uitbreiden beveiliging		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Energiearm bouwen		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	MKVLIS voor legering		100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Shootinghouse		100%	100%	100%	0%	100%	0%	0%
CLAS/NATRES			100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DMO			100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Subtotaal									
50% uitbreidbaarheid			Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Bijkomende kosten									
Grondkosten									
Sloopkosten									
Schade Provincie									
Schade consortia									
(Grond)opbrengst stopzetten Vlissingen									
Subtotaal									
Financieel totaal									
Eindconclusie									
			Nee/Ja	**Nee**	**Nee**	**Ja**	**Nee**	**Ja**	**Nee**

Defensie Ondersteuningscommando
Ministerie van Defensie

Aan: Stuurgroep MARKAZ

Afgestemd met: Werkgroep MARKAZ

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Locatie
Utrecht - Kromhoutkazerne
Herculeslaan 1
Utrecht

Postadres
Postbus 90004
3509 AA UTRECHT
MPC 55A

Dossierhouder
[redacted]

Datum
25 november 2019

Onze referentie
DOSCO 2019077022

Aantal bijlage(n)
3

Bij beantwoording, datum, onze referentie en onderwerp vermelden.

nota

Definitief alternatief voorstel

Inleiding

Tijdens het MARKAZ-overleg op 5 september is op basis van het uitgereikte document "vervolg alternatievenstudie" besloten:

- De locaties A t/m E, H en M worden als niet geschikt beschouwd.
- De locatie P en de locatie "Kamp Nieuw Milligen (KNM)" worden als geschikt beschouwd en dienen nader te worden onderzocht.

Vervolgens is tijdens het MARKAZ-overleg op 14 oktober aan mij gevraagd de twee resterende alternatieve locaties tegen elkaar te wegen en op basis daarvan een definitief voorstel voor een alternatieve locatie te doen. Dit voorstel ligt met deze nota voor.

Na het vergelijken van de beide resterende alternatieven, locatie P en locatie "KNM", kom ik tot de conclusie dat op basis van onderscheidende niet-financiële en financiële aspecten de locatie KNM het beste alternatief is.

Gevraagd besluit

U wordt gevraagd in te stemmen met mijn advies en in plaats van de locatie "Vlissingen" de locatie "KNM" als nieuwe vestigingslocatie voor de realisatie van de Marinierskazerne te kiezen.
De belangrijkste onderscheidende redenen om te kiezen voor de locatie "KNM" zijn:

- Niet-financiële aspecten.
  Beduidend betere score op het aspect "afstand tot oefenterreinen", en een betere score op de ROM-aspecten ("mate van passendheid bestemmingsplan" en "belemmeringen") en het aspect "planning".

- Financiële aspecten.
  Beduidend betere score op de aspecten "investeringskosten" en "overige kosten".

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
25 november 2019

Onze referentie
DOSCO 2019077022

De kosten die verband houden met KNM als vestigingslocatie worden als volgt ingeschat. Daarbij zijn de kosten verband houdend met (niet) adviesplichtige onderwerpen (TRMC en CZSK) bewust niet meegenomen:

Investering • vastgoed • facilitair	[redacted]
Exploitatie • vastgoed • exploitatie	[redacted]
Overige kosten	[redacted]
Apparaatskosten	[redacted]

Tot slot wordt u gevraagd kennis te nemen van mogelijk optredende risico's en de daarbij behorende mitigerende maatregelen. Korts halve wordt hiertoe verwezen naar de beschouwing.

Onderbouwing

Om de twee resterende alternatieve locaties tegen elkaar af te zetten, is gebruik gemaakt van het in bijlage 1 opgenomen en sedert 5 september geactualiseerde A3-overzicht. Naast dit overzicht is gebruikt gemaakt van inhoudelijke beschrijvingen van beide alternatieve locaties (bijlage 2 & 3). De inhoudelijke beschrijvingen zijn vormgegeven op basis van de voor de locaties relevante niet-financiële kwalitatieve en financiële aspecten zoals opgenomen in het desbetreffende A3-overzicht. Voor de financiële aspecten is de voor Vlissingen vastgestelde behoeftestelling als uitgangspunt gehanteerd.

Tot slot zijn bij het voorstel voor een nieuwe vestigingslocatie mogelijk optredende risico's geïnventariseerd. Voor zover als mogelijk zijn mitigerende maatregelen benoemd.

Onderscheidende niet-financiële aspecten

- TOS-onderzoeken.

	Locatie P	KNM
Reistijden[1] eigen vervoer • Primaire/secundaire functie in Doorn • Alle Mariniers	 54 56	 62 65
Effect binnenslapers	970	1024

Het Kenniscentrum Trends, Onderzoeken en Statistiek (TOS) heeft verschillende objectieve onderzoeken uitgevoerd. Onderscheidende verschillen zijn de reistijden eigen vervoer voor zowel de medewerkers die nu in Doorn zijn geplaatst als voor alle Mariniers. Locatie P is gemiddeld 7-8 minuten gunstiger dan KNM.

[1] Alle reistijden in deze nota zijn in reisminuten.

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
25 november 2019

Onze referentie
DOSCO 2019077022

Het aantal mariniers dat aanspraak kan maken op een legeringsbed (reisafstand > 70 km) is voor locatie P 970 en voor locatie KNM 1024.

Locatie P scoort op deze kwalitatieve aspecten beter dan de alternatieve locatie "KNM". Het verschil tussen de alternatieve locaties is echter beperkt.

- Reistijd tot oefenterreinen.

	Locatie P	KNM
Reistijd tot Deelen	43	30
Reistijd tot ISK	34	20
Reistijd tot ASK	30	29

In de directe omgeving van beide alternatieve locaties kan tot en met Squadron-niveau prima worden geoefend. Betreffende de reistijden naar voor Mariniers belangrijke oefenlocaties als Deelen, ISK en ASK scoort de alternatieve locatie "KNM" driemaal beter, waarvan tweemaal beduidend.

- ROM-aspecten.

	Locatie P	KNM
Mate van passendheid bestemmingsplan	2	5
Belemmeringen		
• Grondvervuiling	5	3
• Geur	4	5
• Grondwaterbeschermingsgebied	4	5
• Ondergrondse infra	5	4
• Stikstof irt Natura 2000	-	+

Locatie P heeft momenteel een agrarische bestemming en in deze bestemming is op de locatie geen grootschalige bebouwing toegestaan. Om op deze locatie de opgave te kunnen realiseren, is een bestemmingsplan-wijziging van agrarisch naar maatschappelijk-militair noodzakelijk. Om die wijziging vorm te geven, moet allereerst een voorbereidingsbesluit worden voorbereid en worden vastgesteld. Na de vaststelling kan de bestemming door middel van een Rijks-inpassingsprocedure worden aangepast. Het doorlopen van dit gehele proces is bestuurlijk complex en vergt naar verwachting ca. 2,5 jaar, daarbij is geen rekening gehouden met een eventuele beroepsprocedure. Het KNM daarentegen beschikt reeds over een maatschappelijk-militaire bestemming. KNM scoort qua mate van passendheid bestemmingsplan daarom beduidend beter dan locatie P.

Beide alternatieve locaties kennen belemmeringen. Voordeel voor locatie P is dat er een volledig nieuwe situatie kan worden gerealiseerd, terwijl in KNM rekening moet worden gehouden met een bestaande situatie en daarmee gepaard gaande belemmeringen op het gebied van grondvervuiling en ondergrondse infra. Alhoewel op KNM alle bekende vervuilingen zijn gesaneerd, betekent dat geenszins dat er geen verontreinigingen meer zijn. KNM scoort daarentegen op de aspecten geur en grondwaterbeschermingsgebied beter dan locatie P.

Alhoewel er op het gebied van stikstof irt Natura 2000 momenteel nog veel onduidelijkheden bestaan en rijksbreed stikstofbeleid nog moet worden vastgesteld, kan er op basis van de huidige informatie wel een verschil tussen de alternatieve locaties worden vastgesteld. KNM biedt de kans om een bestaande,

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
25 november 2019

Onze referentie
DOSCO 2019077022

grotendeels verouderde kazerne te vernieuwen volgens de actuele inzichten rondom duurzaamheid waarbij ook de stikstofdepositie in belangrijke mate kan worden teruggedrongen. Dit omdat, op basis van de voor interne saldering van belang zijnde omgevingsvergunning milieu, het de verwachting is dat de daarmee vergunde gebruiksruimte toereikend is om zowel de bouw als de exploitatie mogelijk te maken en dit niet zal leiden tot beperkingen en/of belemmeringen. In locatie P is de verwachting dat de toegestane vergunde gebruiksruimte van de huidige agrarische bedrijven niet toereikend is om zowel de bouw als de exploitatie van de kazerne mogelijk te maken. Mitigerende maatregelen om dit alsnog mogelijk te maken zijn, door het ontbreken van rijksbreed stikstofbeleid, nu nog onbekend.

KNM scoort daarom op het gebied van belemmeringen beter dan locatie P.

- Planning.

De planning van de realisatie is op beide locaties vergelijkbaar, behalve op twee onderdelen. Dat betreft de privaat- & bestuursrechtelijke activiteiten om in KNM het militair-maatschappelijke bestemmingsplan te wijzigen en in locatie P om een militair-maatschappelijk bestemmingsplan te verkrijgen en de terreinen aan te kopen.

De doorlooptijd in KNM is derhalve eenvoudiger en planning technisch 9 maanden korter dan die in locatie P. KNM scoort op de planning beter dan locatie P.

Onderscheidende financiële aspecten[2]

- Investeringkosten.

	Locatie P	KNM
Vastgoed	[redacted]	[redacted]
Facilitair	[redacted]	[redacted]
Totaal	[redacted]	[redacted]

Voor de investeringskosten is de voor Vlissingen vastgestelde behoeftestelling als uitgangspunt genomen. De investeringskosten voor locatie P bedragen [redacted]€ en die van KNM [redacted]€. De kosten verband houdend met (niet) adviesplichtige onderwerpen (TRMC en CZSK) zijn bewust niet meegenomen. Het grote verschil van [redacted]€ kan worden verklaard doordat allereerst de gebouwen in KNM op staal kunnen worden gefundeerd. Ten tweede, aanwezig bruikbaar vastgoed op KNM kan worden hergebruikt en tot derde omdat de facilitaire investeringskosten op KNM [redacted]€ lager uitvallen. KNM scoort op het gebied van investeringskosten beduidend beter dan locatie P.

[2] Alle bedragen zijn in M€, prijspeil 2019.

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
25 november 2019

Onze referentie
DOSCO 2019077022

- Exploitatiekosten.

	Locatie P	KNM
Vastgoed	[redacted]	[redacted]
Facilitair	[redacted]	[redacted]
Totaal	[redacted]	[redacted]

De jaarlijkse exploitatiekosten van locatie P ([redacted]€) zijn [redacted]€ lager dan die van KNM ([redacted]€). Locatie P scoort op het gebied van exploitatiekosten beter dan KNM. Het verschil tussen beide alternatieve locaties is echter beperkt.

- Overige kosten.

	Locatie P	KNM
Grondkosten	[redacted]	[redacted]
Sloopkosten	[redacted]	[redacted]
Schade regio Zeeland	[redacted]	[redacted]
Vergoeding consortia aanbesteding	[redacted]	[redacted]
(Grond)opbrengst stopzetten Vlissingen	[redacted]	[redacted]
Ontwerpvergoeding consortia alternatief	[redacted]	[redacted]
Interim maatregelen Doorn	[redacted]	[redacted]
Totaal	[redacted]	[redacted]

De locatie P kent [redacted] meer overige kosten dan de locatie KNM. Dit verschil wordt veroorzaakt door de aspecten grondkosten en sloopkosten. Bij de locatie P moet voor een totaal van [redacted]€ het beoogde terrein worden aangekocht en moet een tweetal boerderijen worden gesloopt. Op KNM is het terrein reeds eigendom en bedragen de kosten voor de sloop rekentechnisch op basis van het aantal te slopen vierkante meters [redacted]€. In verband met mogelijke tegenvallers (onbekende natuurwaarden en verontreiniging) bij de sloop op KNM is een risico-reservering van [redacted]€ opgenomen, zodat de totale kosten voor noodzakelijke sloop op KNM [redacted]€ bedragen. KNM scoort op het gebied van overige kosten beduidend beter dan locatie P.

Conclusie

Tijdens het MARKAZ-overleg op 14 oktober is mij gevraagd de twee resterende alternatieve locaties te wegen en op basis daarvan een definitief voorstel voor een alternatieve locatie te doen.

Na het vergelijken van beide alternatieven, locatie P en locatie "KNM", kom ik tot de conclusie dat de locatie KNM het beste alternatief is. De belangrijkste redenen om te kiezen voor deze locatie zijn:

- Niet-financiële aspecten.
  Beduidend betere score op het aspect "afstand tot oefenterreinen", en een betere score op de ROM-aspecten ("mate van passendheid bestemmingsplan" en "belemmeringen") en het aspect "planning".

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
25 november 2019

Onze referentie
DOSCO 2019077022

- Financiële aspecten.
  Beduidend betere score op de aspecten "investeringskosten" en "overige kosten".

Risico's en mitigerende maatregelen

(1) Bestemmingsplan.

Voor KNM is de bestemming Maatschappelijk-militair van toepassing. Er geldt een bebouwingspercentage van 25% met een hoogte van gebouwen tot ten hoogste 12 meter. Dit is in principe ruim voldoende voor de realisatie van de Marinierskazerne. Door echter te streven naar een hogere nokhoogte op gebouwniveau van bijvoorbeeld 30 meter kan het bebouwd oppervlak worden verkleind, waardoor meer ruimte ontstaat om bestaande flora en fauna op KNM te behouden. Hiervoor is naar verwachting wel een bestemmingsplan-wijziging noodzakelijk. Uit de gesprekken met Provincie & Gemeente over deze wijziging blijkt dat beide partijen hier niet afwijzend op reageren. Zij spreken zelfs de verwachting uit dat omwonenden hier naar alle waarschijnlijkheid geen bezwaar c.q. beroep tegen zullen aantekenen. Risico is dat de wijziging van het bestemmingsplan toch op weerstand stuit en een mogelijk geschil zelfs uiteindelijk als beroep wordt voorgelegd aan de Raad van State. De waarschijnlijkheid dat dit risico optreedt is laag. De mate van impact is weinig omdat het huidige bestemmingsplan ruim voldoende is. De mitigerende maatregel is dat in alle openheid met Provincie & Gemeente en omwonenden moet worden bezien of een bestemmingsplan-wijziging tot weerstand leidt, en aansluitend of en hoe die weerstand kan worden weggenomen.

(2) Belemmeringen.

Op KNM zijn net zoals op iedere Defensie-locatie in meer of mindere mate belemmeringen aanwezig. In de uitgevoerde analyse is de locatie op verschillende belemmeringsaspecten beoordeeld en daarbij is geconstateerd dat op basis van de huidige informatie het KNM belemmeringen kent waarmee rekening dient te worden gehouden. Deze maken het gebruik als kazerne in de toekomst echter niet onmogelijk . Omdat er geen onderzoek is gedaan naar PFAS, is over deze belemmering geen uitspraak gedaan. De score op het aspect stikstof is gebaseerd op de huidige kennis van zaken, rijksbreed stikstofbeleid moet nog worden vastgesteld. Risico is dat in de toekomst zich toch belemmeringen voordoen die negatieve invloed hebben op de realisatie van het project. Naast stikstof en PFAS moet daarbij worden gedacht aan nu nog onbekende grondvervuilingen, negatieve invloeden op het Natuurnetwerk Nederland (NNN), archeologie en de mogelijke aanwezigheid van niet-gesprongen explosieven (NGE) op KNM. De waarschijnlijkheid dat dit risico optreedt is waarschijnlijk omdat dit bij vastgoedprojecten van Defensie regelmatig voorkomt. De mate van impact is aanzienlijk omdat er een forse verstoring op de aspecten tijd en geld kunnen ontstaan. De mitigerende maatregelen betreffen allereerst in het kader van de stikstofproblematiek dit project na bekend stelling aan de met het RVB overeengekomen prioriteitenlijst toe te voegen. De ontwikkelingen in het PFAS-dossier nauwgezet te volgen en zo spoedig mogelijk de bouw-voorbereidende werkzaamheden te starten door allereerst de oude inventarisaties (opgesteld ten tijde dat KNM als afstotingsobject te boek stond) op het gebied van

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
25 november 2019

Onze referentie
DOSCO 2019077022

grondvervuilingen, effect op NNN, archeologie, en NGE op zo kort mogelijke termijn te actualiseren.

(3) Inrichting projectorganisatie CZSK.

Bij het in kaart brengen van de noodzakelijke investeringskosten, is de voor Vlissingen vastgestelde behoeftestelling als uitgangspunt genomen. In de voor alternatieven opgestelde raming is echter géén rekening gehouden met de door CZSK opgebrachte niet-adviesplichtige en door de TRMC opgebrachte adviesplichtige onderwerpen. Om een herhaling van de discussie over de juistheid van de behoeftestelling te voorkomen is het noodzakelijk dat CZSK zijn projectorganisatie heeft ingericht op het moment dat KNM als nieuwe vestigingslocatie wordt aangewezen. Daarmee wordt een belangrijke enabler gecreëerd om de HDE en de TRMC op de juiste wijze een inhoudelijk gelijkwaardig overleg te laten voeren. Ook wordt daarmee tegemoetgekomen aan de kritische opmerkingen van de Geschillencommissie. Risico is dat de projectorganisatie niet op tijd is ingericht en de TRMC wederom onvoldoende mogelijkheid heeft om haar zienswijze in het DMP-proces in te brengen met alle bekende gevolgen als resultante. De waarschijnlijkheid dat dit risico optreedt is laag omdat CZSK zich uitermate bewust is van de noodzaak tot inrichting van deze projectorganisatie. De mate van impact is aanzienlijk omdat bij het project in Vlissingen is gebleken dat door het ontbreken hiervan grote verstoringen op de aspecten tijd en geld zijn ontstaan. Mitigerende maatregel is dat CZSK op zeer korte termijn zijn projectorganisatie heeft ingericht en dat de daarin opgenomen "subject matter experts" zowel in de richting van de HDE alsook TRMC hun expertise kunnen inbrengen om daarmee het DMP-proces efficiënt en effectief te laten verlopen. Na het afronden van het DMP-proces speelt deze projectorganisatie aan CZSK zijde een soortgelijke rol om bij het opstellen van de outputspecificatie (OS). Zij draagt er zorg voor dat er op effectieve en efficiënte wijze tussen HDE en TRMC een positief advies wordt afgegeven over de opgestelde OS.

(4) Sloopkosten.

De kosten voor sloop van de bebouwing op KNM bedraagt op basis van de te slopen vierkante meters [redacted]€. In verband met mogelijke tegenvallers (onbekende natuurwaarden en verontreiniging) is reeds een extra risico-reservering van [redacted]€ opgenomen. Risico is dat deze reservering toch onvoldoende blijkt te zijn. De waarschijnlijkheid dat dit risico optreedt is laag omdat de risico-reservering 100% bedraagt. De mate van impact is weinig omdat als dit risico zich voordoet, adequaat en zonder gevolgen voor de planning kan worden geacteerd. De mitigerende maatregel die bij dit risico kan worden toegepast is, als dit volgens de wet technisch mogelijk is, als een beperking factor in de realisatie kan worden beschouwd. Als dit echter niet mogelijk is, zal de post sloopkosten aanvullend moeten worden gesuppleerd.

(5) Ontruiming KNM.

Momenteel wordt KNM door CLAS en KMar gebruikt. Volledige ontruiming KNM staat gepland eind 2022. Risico is dat eind 2022 de volledige ontruiming niet is voltooid en dat daardoor de noodzakelijke sloop vertraagt én daarmee de voortgang van de nieuwbouw negatief beïnvloedt. De waarschijnlijkheid dat dit risico optreedt is hoog gezien de afhankelijkheid, met name in tijd, van andere vastgoedprojecten en vergelijkbare ervaringen bij Defensie (AMF). De mate van impact is aanzienlijk omdat dit een verstoring kan veroorzaken op het kritieke pad

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
25 november 2019
Onze referentie
DOSCO 2019077022

van de planning, met name in de voorbereiding en uitvoering van de bouwvoorbereidende werkzaamheden als onderdeel van de "Uitvoering aanbesteding". Het direct gevolg hiervan is een forse vertraging in de aanvang van de "Realisatie". De mitigerende maatregel is dat DVM strak stuurt op die projecten die randvoorwaardelijk zijn om KNM daadwerkelijk op tijd te ontruimen. Daarnaast moet het sloopplan KNM, dat nu vooral is gevoed door het huidige gebruik, door de Projectdirectie in overleg met de gebruikers worden aangepast aan de nieuwe bestemming van KNM.

(6) Schade regio Zeeland.
De schade die aan de regio moet worden vergoed, bedraagt in ieder geval de door regio uitgevoerde kosten. Deze kosten bedragen momenteel [redacted]€. Risico is dat de regio niet tevreden is met deze vergoeding en meer financiële genoegdoening eist. Het is zelfs mogelijk dat de regio zich beroept op de Bestuursovereenkomst en daarmee van Defensie uitvoering eist van hetgeen in deze overeenkomst is vastgelegd. De opgestelde business case wordt daardoor negatief beïnvloed. De waarschijnlijkheid dat dit risico optreedt is hoog omdat de regio Zeeland zich zal beroepen op uitvoering van de Bestuursovereenkomst. De mate van impact is naar verwachting aanzienlijk omdat de regio Zeeland nu al bezwaar maakt tegen uitblijvende opbrengsten. De mitigerende maatregel is dat DJZ in voorbereiding op het te nemen besluit concrete acties voorstelt waarmee het risico op escalatie kan worden verkleind.

(7) Vergoeding consortia aanbesteding.
In de brief van het RVB van 22 maart 2019 met nummer 631950 is melding gemaakt van een vergoeding ingeval van beëindiging van de PPS-aanbesteding. De vergoeding komt neer op maximaal € 2.745.500 incl. BTW. Indien uit de door het consortium aan te leveren accountantsverklaring blijkt dat de daadwerkelijk gemaakte kosten lager zijn, zal de vergoeding beperkt worden tot maximaal het bedrag van de daadwerkelijk gemaakte kosten. Risico is dat de consortia deze vergoeding als niet afdoende beschouwen en derhalve een geschil aangaan. De waarschijnlijkheid dat dit risico optreedt is daarom waarschijnlijk. De mate van impact is weinig omdat op aan de consortia de gestuurde brief feitelijk geen formele bezwaren zijn geuit. De mitigerende maatregel is dat de drie consortia in het gesprek waarin hun de beëindiging van de aanbesteding wordt medegedeeld, er ook op wordt gewezen dat zij als partij bij een nieuwe aanbesteding een enorme voorsprong kunnen hebben op andere partijen. Daarmee kan een mogelijke rechtsgang worden voorkomen, zonder daarbij een voorkeurspositie in het vooruitzicht te willen stellen.

(8) (Grond)opbrengst stopzetten Vlissingen.

Als het project in Vlissingen stopt betekent dit dat de gronden die van het RVB zijn verkregen niet meer benodigd zijn. Of dat ook geldt voor het pachtcontract van de Marinekazerne Vlissingen en het Olau-terrein is momenteel onduidelijk. In het A3-overzicht is daar wel vanuit gegaan. Tevens is de omvang van de opbrengst overeenkomstig de kosten van de aanschaf. Risico is dat de opbrengst te hoog is ingeschat en dat bepaalde terreindelen zoals de Marinekazerne alsnog worden aangehouden. Risico is dat de grondopbrengst ten gevolge van het stopzetten te hoog is ingeschat en dat daardoor de opgestelde business case negatief wordt beïnvloed. De waarschijnlijkheid dat dit risico optreedt is daarom hoog.
De mate van impact is gemiddeld omdat de gevalideerde verwachte opbrengst in plaats van [redacted] slechts [redacted] bedraagt. Mitigerende maatregel is dat op zo

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Datum
25 november 2019

Onze referentie
DOSCO 2019077022

kort mogelijke termijn helder wordt welke gronden niet meer zijn benodigd en het RVB deze gronden vervolgens kan vermarkten cq (delen van) het pachtcontract kan beëindigen en financieel kan maken.

(9) Onvoldoende benodigd DBFMO-projectbudget

Betreffende het traditioneel ramen van benodigde kosten om het project KNM te realiseren, bestaat geen verschil van mening. Bij het omzetten naar het DBFMO-projectbudget ontstaat echter bij de validatie van de BC verschil van mening over de voor het project benodigde budget. Dit gebeurt ten eerste door de nog voor KNM onbekende financiële meerwaarde standaard te ramen op 15%. Vervolgens wordt deze financiële meerwaarde onterecht afgeroomd van het voor het project benodigde budget. Daarnaast wordt niet de maximale publieke financiering van 40% toegepast, wat eveneens een groot effect heeft op het voor het project benodigde projectbudget. Tot slot wordt onterecht de post "prijspeil correcties" in mindering gebracht op het benodigde projectbudget. Het risico dat daardoor met hoge waarschijnlijkheid ontstaat, is dat zowel het benodigde DBFMO-projectbudget alsook het te reserveren projectbudget onjuist wordt berekend en dat bij de gunning het waarschijnlijk is dat dan meer budget benodigd is dan uiteindelijk gereserveerd. Om het project toch passend te krijgen, moet vervolgens de behoeftestelling negatief worden bijgesteld, hetgeen niet alleen strijdig is met de wijze van aanbesteden maar ook op zeer gespannen voet staat met de bereikte overeenstemming met de TRMC over de behoeftestelling. De mate van impact is daarom aanzienlijk. De mitigerende maatregel is om in de voor KNM op te stellen PSC, rekening te houden met de maximale publieke financiering van 40%. De uitkomst van deze PSC te beschouwen als benodigd DBFMO-projectbudget.

		Mate van impact / consequenties		
		Weinig	Gemiddeld	Aanzienlijk
Waarschijnlijkheid	Hoog		(8)	(5) (6) (9)
	Waarschijnlijk	(7)		(2)
	Laag	(1) (4)		(3)

Projectdirecteur **MARKAZ**

[redacted]

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

Onderzoeksaspecten		Normbedragen i.r.t. Behoeftestelling	P	Nieuw-Milligen
(bedragen in M €, prijspeil 2019; reistijden en afstanden in reisminuten)				
Niet financiële aspecten				
Oppervlakte perceel			80	97
Behoud en werving personeel				
Reistijd eigen vervoer			**5**	**3**
	Primaire/secundaire plaatsing		54	62
	Functiecode Marinier		56	65
Effect binnenslapers (70km)			970	1024
Woningmarkt			3	3
Scholen (Gemeente)			2	20
Werkloosheidspercentage (Gemeente)			3,3	3,9
Oefenterreinen				
Afstand tot oefenterreinen			**4**	**5**
	Met water		1	1
	Tot grootte squadron		5	5
	Tot grootte MCG in Nederland		3	3
	Afstand tot Deelen		43	30
	Afstand tot ISK		34	20
	Afstand tot ASK		30	29
Ruimtelijke ordening				
Mate van passendheid bestemmingsplan			2	5
Belemmeringen			**4**	**5**
	Grondvervuiling		5	3
	Geluidhinder		5	5
	Geur		4	5
	Natuurnetwerk Nederland		4	4
	Grondwaterbeschermingsgebied		4	5
	Archeologie		5	5
	Ondergrondse infrastructuur		5	4
	Bovengrondse infrastructuur		5	5
	Niet-gesprongen explosieven		5	5
	Stikstof in relatie tot Natura 2000		-	+
	PFAS		onbekend	onbekend
Uitbreidbaarheid				
50% Uitbreidbaarheid			Ja	Ja
Planning				
Planning			-	+
Financiële aspecten				
Investering				
Vastgoed (Behoeftestelling)				
Legering				
	Permanent		(100%)	(85%)
	Interim		(0%)	(20%)
Kantoren				
	Kantoren		(100%)	(96%)
	PGU		(100%)	(96%)
	Verbindingscentrum		(100%)	(96%)
Eet- en ontspanningsfaciliteit				
	Bedrijfsrestaurant c.a.		(100%)	(96%)
	Verblijven		(100%)	(96%)
Ziekenboeg			(80%)	(65%)
O&T faciliteiten				
	Lesgebouw		(100%)	(96%)
	Indoor sport		(100%)	(96%)
	Outdoor sport		(100%)	(100%)
	Schietcentrum		(25%)	(25%)
Opslag, overslag en stalling				
	Munitieopslag		(100%)	(0%)
	Wapenkamer		(100%)	(70%)
	Algemeen goederenmagazijn		(100%)	(98%)
	STAPAK		(100%)	(50%)
	Containerhandling		(100%)	(100%)
	Magazijn verbindingsdienst		(100%)	(50%)
	Stalling rupsvoertuigen		(100%)	(96%)
	Opslag materieel rupsvoertuigen		(100%)	(96%)
	Buitenstalling militaire voertuigen		(100%)	(90%)
	Milieuplein		(100%)	(100%)
	BOS-pomp		(100%)	(100%)
	Afmeervoorzieningen		(0%)	(0%)
	Parkeren burgervoertuigen		(100%)	(50%)
	Garagewerkplaats		(100%)	(96%)
	Wasstraat et c.		(100%)	(100%)
Kazernefaciliteiten				
	Wachtgebouw		(100%)	(96%)
	Exercitieterrein		(100%)	(100%)
	Helikopter landingsspot		(100%)	(100%)
	Monument		(100%)	(100%)
	Getuigde mast		(100%)	(100%)
	Afrastering		(100%)	(0%)
	Infrastructuur		(100%)	(60%)
	Uitbreiden beveiliging		(100%)	(100%)
	Energiearm bouwen		(100%)	(100%)
	MKVLIS voor legering		(0%)	(0%)
	Shootinghouse		(0%)	(0%)
CLAS/NATRES			(0%)	(0%)
DMO			(0%)	(0%)
Subtotaal investeringskosten vastgoed (behoeftestelling)				
Facilitair				
Facilitaire investeringskosten				
Exploitatie				
Vastgoed				
Vastgoed exploitatiekosten				
Facilitair				
Facilitaire exploitatiekosten				
Overige kosten				
Grondkosten				
Sloopkosten				
Schade regio Zeeland				
Vergoeding consortia aanbesteding Vlissingen				
(Grond)opbrengst stopzetten Vlissingen				
Ontwerpvergoeding consortia alternatief				
Interim maatregelen Doorn				
Subtotaal overige kosten				
Apparaatskosten				
Reeds besteed (Defensie en RVB)				
Nog te besteden (Defensie en RVB)				
Subtotaal apparaatskosten				

Defensie Ondersteuningscommando
Ministerie van Defensie

Aan: Stuurgroep MARKAZ

STAF DOSCO
Projectdirectie MARKAZ

Locatie
Utrecht - Kromhoutkazerne
Herculeslaan 1
Utrecht

Postadres
Postbus 90004
3509 AA UTRECHT
MPC 55A

Dossierhouder
[redacted]

Datum
14 januari 2020

Onze referentie
DOSCO 2020001934

Aantal bijlage(n)
1

Bij beantwoording, datum, onze referentie en onderwerp vermelden.

nota

Vergelijking Vlissingen met KNM

Op 25 november 2019 heb ik in het topoverleg de nota "Definitief alternatief voorstel" toegelicht en geconcludeerd dat op basis van onderscheidende niet-financiële en financiële aspecten de locatie KNM het beste alternatief is.

In het desbetreffende overleg heeft u mij verzocht de locaties Vlissingen en KNM met de meest recent door HDFC gevalideerde gegevens tegen elkaar af te zetten.

In bijlage 1 treft u dit gevalideerde A3-overzicht aan.

Projectdirecteur MARKAZ

[redacted]

INTERN BERAAD
DEPARTEMENTAAL
VERTROUWELIJK

Onderzoeksaspecten		Normbedragen	Vlissingen	Apeldoorn
bedragen in M €, prijspeil 2019 (Commercieel vertrouwelijk);				
reistijden en afstanden in reisminuten;				
scores van 1 (ongunstig) tot (5 gunstig)		I.r.t. Behoeftestelling	MARKAZ	Nieuw-Milligen
Niet financiële aspecten				
Oppervlakte perceel			77	97
Behoud en werving personeel				
Reistijd eigen vervoer			**1**	**3**
	Primaire/secundaire plaatsing		115	62
	Functiecode Marinier		116	65
Effect binnenslapers (70km)			1422	1024
Woningmarkt			5	3
Scholen (Gemeente)			5	20
Werkloosheidspercentage (Gemeente)			4,2	3,9
Oefenterreinen				
Afstand tot oefenterreinen			**2**	**5**
	Met water		5	1
	Tot grootte squadron		4	5
	Tot grootte MCG in Nederland		1	3
	Afstand tot Deelen		132	30
	Afstand tot ISK		134	20
	Afstand tot ASK		140	29
Ruimtelijke ordening				
Mate van passendheid bestemmingsplan			5	5
Belemmeringen			**3**	**5**
	Grondvervuiling		1	3
	Geluidhinder		3	5
	Geur		3	5
	Natuurnetwerk Nederland		5	4
	Grondwaterbeschermingsgebied		5	5
	Archeologie		3	5
	Ondergrondse infrastructuur		3	4
	Bovengrondse infrastructuur		5	5
	Niet-gesprongen explosieven		1	5
	Stikstof in relatie tot Natura 2000		-	+
	PFAS		onbekend	onbekend
Uitbreidbaarheid				
50% Uitbreidbaarheid			Ja	Ja
Planning				
Planning			++	+
Financiële aspecten				
Investering				
Vastgoed (Behoeftestelling)				
Legering				
	Permanent		(100%)	(85%)
	Interim		(100%)	(20%)
Kantoren				
	Kantoren		(100%)	(96%)
	PGU		(100%)	(96%)
	Verbindingscentrum		(100%)	(96%)
Eet- en ontspanningsfaciliteit				
	Bedrijfsrestaurant c.a.		(100%)	(96%)
	Verblijven		(100%)	(96%)
Ziekenboeg			(100%)	(65%)
O&T faciliteiten				
	Lesgebouw		(100%)	(96%)
	Indoor sport		(100%)	(96%)
	Outdoor sport		(100%)	(100%)
	Schietcentrum		(100%)	(25%)
Opslag, overslag en stalling				
	Munitieopslag		(0%)	(0%)
	Wapenkamer		(100%)	(70%)
	Algemeen goederenmagazijn		(100%)	(98%)
	STAPAK		(100%)	(50%)
	Containerhandling		(100%)	(100%)
	Magazijn verbindingsdienst		(100%)	(50%)
	Stalling rupsvoertuigen		(100%)	(96%)
	Opslag materieel rupsvoertuigen		(100%)	(96%)
	Buitenstalling militaire voertuigen		(100%)	(90%)
	Milieuplein		(100%)	(100%)
	BOS-pomp		(100%)	(100%)
	Afmeervoorzieningen		(100%)	(0%)
	Parkeren burgervoertuigen		(100%)	(50%)
	Garagewerkplaats		(100%)	(96%)
	Wasstraat et c.		(100%)	(100%)
Kazernefaciliteiten				
	Wachtgebouw		(100%)	(96%)
	Exercitieterrein		(100%)	(100%)
	Helikopter landingsspot		(100%)	(100%)
	Monument		(100%)	(100%)
	Getuigde mast		(100%)	(100%)
	Afrastering		(100%)	(0%)
	Infrastructuur		(100%)	(60%)
	Uitbreiden beveiliging		(100%)	(100%)
	Energiearm bouwen		(100%)	(100%)
	MKVLIS voor legering		(100%)	(0%)
	Shootinghouse		(100%)	(0%)
CLAS/NATRES			(100%)	(0%)
DMO			(100%)	(0%)
Subtotaal investeringskosten vastgoed (behoeftestelling)				
Facilitair				
Facilitaire investeringskosten				
Exploitatie				
Vastgoed				
Vastgoed exploitatiekosten				
Facilitair				
Facilitaire exploitatiekosten				
Overige kosten				
Grondkosten				
Sloopkosten				
Schade regio Zeeland				
Vergoeding consortia aanbesteding Vlissingen				
(Grond)opbrengst stopzetten Vlissingen				
Ontwerpvergoeding consortia alternatief				
Interim maatregelen Doorn				
Subtotaal overige kosten				
Apparaatskosten				
Reeds besteed (Defensie en RVB)				
Nog te besteden (Defensie en RVB)				
Subtotaal apparaatskosten				