



Ministerie van Defensie

# Reservisten binnen de Krijgsmacht

*Ambitie, Doel & Noodzaak*

*Bureau Reservisten en Samenleving (BRoS)*

## Contactgegevens

Bureau Reservisten en Samenleving (BReS)  
Plein Kalvermarktcomplex  
Gebouw C  
Kalvermarkt 32  
2511 CB Den Haag

+31 70 318 7271

[www.bres-defensie.nl](http://www.bres-defensie.nl)

[www.facebook.com/reservistzeghetmaar](https://www.facebook.com/reservistzeghetmaar)

[reservist2020@mindef.nl](mailto:reservist2020@mindef.nl) (dat wordt straks BReS@mindef.nl)

*Bureau Reservisten en Samenleving (BReS)*



'Op de bres voor de Krijgsmacht van morgen'

# Inhoudsopgave

	blz
<b>Voorwoord, Jeanine Hennis-Plasschaert, minister van Defensie</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding, generaal Tom Middendorp, Commandant der Strijdkrachten</b>	<b>5</b>
<b>Terugblik</b>	<b>6</b>
<b>Wat moeten we veranderen?</b>	<b>7</b>
<b>Wat willen we bereiken?</b>	<b>8</b>
<b>Uitgangspunten modernisering reservistenbeleid</b>	<b>9</b>
<b>Waar gaan we naar toe?</b>	<b>10</b>
<b>Hoe gaan we veranderen?</b>	<b>11</b>
<b>Dit doen we al...</b>	<b>13</b>
<b>Dit gaan we doen...</b>	<b>18</b>
<b>Conclusie</b>	<b>23</b>
<b>Aan de slag, kolonel drs. Dick Scherjon, Hoofd BReS</b>	<b>24</b>



## Voorwoord

In de nota “In het belang van Nederland” is de koers uiteen gezet voor een krijgsmacht die operationeel en financieel duurzaam is. In een onzekere wereld zijn vrede, veiligheid en stabiliteit niet vanzelfsprekend. Defensie moet daarom steeds snel en adequaat kunnen reageren op veranderende omstandigheden, in Nederland en daarbuiten. Dit vraagt om een flexibele krijgsmacht met een groot aanpassingsvermogen.

Reservisten kunnen helpen om het adaptieve vermogen van de krijgsmacht te versterken. Door de inzet van meer reservisten kunnen we de capaciteit van de krijgsmacht uitbreiden en verbreden. Een modern en actueel reservistenbeleid zal bijdragen aan een toekomstbestendige krijgsmacht. Daarmee is Defensie beter voorbereid op een veranderende veiligheidssituatie, een transformerende arbeidsmarkt en de invloed van complexe technologieën. Reservisten dienen overigens niet ter vervanging van het beroepspersoneel. Zij vormen een verdere verrijking van onze organisatie en zijn bovendien onmisbaar om bepaalde piekbelastingen langer en beter op te kunnen vangen.

De inzet van meer reservisten is alleen mogelijk als we goede afspraken maken met de werkgevers. Zij moeten immers toestemming geven aan hun werknemers om zich in te zetten voor Defensie. Er wordt daarom veel tijd en aandacht besteed aan de samenwerking met werkgevers.

In het najaar van 2013 is het Bureau Reservisten en Samenleving (BReS) opgericht om een modern en flexibel reservistenbeleid vorm te geven. Binnen BReS werken beroepsmilitairen en reservisten, onder leiding van een reservist, zij aan zij. De ‘S’ van samenleving benadrukt het belang van goede contacten met de buitenwereld (bedrijfsleven, overheidsinstellingen, opleidingsinstututen etc.).

De komende jaren gaan de defensieonderdelen een groot aantal pilots uitvoeren. Op deze manier kunnen er modellen worden ontwikkeld voor de inzet van reservisten die rekening houden met de unieke taakstelling, organisatie, werkwijze en cultuur van de vier krijgsmachtdelen, de Defensie Materieel Organisatie (DMO), het Commando DienstenCentra (CDC) en de Bestuursstaf.

In deze brochure wordt kort teruggeblikt op de ontwikkelingen in 2013. Tevens worden de belangrijkste overwegingen, uitgangspunten en doelstellingen achter de intensivering van het reservistenbeleid beschreven. Ook schetst de brochure een beeld van bovengenoemde pilots.

*Jeanine Hennis-Plasschaert*  
*minister van Defensie*



## Inleiding door de Commandant der Strijdkrachten

Reservisten dienen – net als beroepsmilitairen – de Nederlandse samenleving. Zij dragen bij aan onze vrede, veiligheid en economie. Dat moeten we koesteren. Ik heb dat eind vorig jaar benadrukt tijdens het Reservistensymposium en ik doe het nu weer, want als de nood aan de man is dan hebben we onze reservisten hard nodig. Zowel in eigen land als wereldwijd.

Ik denk bijvoorbeeld aan de reservisten die onze chirurgische teams versterken bij de anti-piraterijmissies voor de kust van Somalië; de reservisten die hun expertise gebruiken om in Mali informatie te verzamelen over leefpatronen in de dorpen; de adviseurs in de Nederlandse Veiligheidsregio's die de krijgsmacht helpen om politie, brandweer en hulpdiensten te ondersteunen; alle Natres-militairen die in eigen land oefenen en trainen om hier vitale objecten te kunnen beschermen.

In al die gevallen, voor al die missies en activiteiten, hebben we reservisten nodig! Het streven is een defensieorganisatie waarvan reservisten integraal onderdeel uitmaken en waarbinnen hun inzet vanzelfsprekend is.

We gaan experimenteren met de optimale inzet van reservisten bij de verschillende defensieonderdelen. In deze brochure wordt alvast een toekomstbeeld geschetst en wordt meer inzicht gegeven in pilots en proefprojecten voor de inzet van reservisten.

Defensie kan het echter niet alleen. De medewerking van de werkgevers van reservisten -uit het bedrijfsleven én de overheid- is bij het moderniseren van ons reservistenbeleid cruciaal. Duidelijk moet dan ook zijn dat werkgevers er veel voor terug krijgen. Opleidingen en kennisuitwisseling is daarvan een deel. Reservisten

doen bij ons ervaring op met complexe vraagstukken, leren werken onder moeilijke omstandigheden en omgaan met stressvolle situaties.

Kortom: ook werkgevers zijn gebaat bij de inzet van reservisten. We zoeken daarom nu in een dialoog met werkgevers en reservisten naar een situatie waarvan alle partijen de vruchten kunnen plukken; zowel de werkgever, de reservist als Defensie. Ik ben ervan overtuigd dat werkgevers in de toekomst – nog méér dan nu al het geval is - bereid zijn om hun medewerkers tijdelijk aan ons ter beschikking te stellen.

Samen kunnen we de contouren van het reservistenbeleid van morgen tot stand brengen. Dat is in ons aller belang.

*Generaal Tom Middendorp,  
Commandant der Strijdkrachten*

## Terugblik

Anno 2014 kent de Nederlandse krijgsmacht ongeveer 5000 reservisten. Zij zijn ondergebracht bij de vier krijgsmachtdelen: de Koninklijke Marine (waaronder het Korps Mariniers), de Koninklijke Landmacht (vooral bij het Korps Nationale Reserve, het 400 Geneeskundig Bataljon en het 1 Civiel Militair Interactie Commando), de Koninklijke Luchtmacht (de Groep Luchtmachtreserve) en de Koninklijke Marechaussee. Zij zijn ingedeeld als Reservist Militaire Taken of als Reservist Specifieke Deskundigheid. Reservisten worden ingezet bij missies wereldwijd, bij de uitvoeringen van nationale taken, bij oefeningen en bij ceremoniële gelegenheden.

### Bureau Reservisten en Samenleving (BReS)



'Op de bres voor de Krijgsmacht van morgen'

In het afgelopen jaar zijn verschillende stappen gezet in de doorontwikkeling van het reservistenbeleid. Zo is in oktober 2013 het Bureau Reservisten en Samenleving (BReS) opgericht om een modern en flexibel reservistenbeleid vorm te geven.

Grote betrokkenheid bij het onderwerp.



De naam BreS is gekozen om de wisselwerking tussen reservisten en samenleving te onderstrepen. Het Bureau is ondergebracht bij de Defensiestaf, bij de Directie Aansturen Operationele Gereedstelling. De initiatieven van BReS worden besproken met alle defensieonderdelen en verwerkt in de opdrachten van de Commandant der Strijdkrachten.

### Boegbeelden: aanjagers van verandering

De krijgsmachtdelen hebben vorig jaar boegbeelden benoemd om de ontwikkeling van het reservistenbeleid mede vorm te geven. Deze boegbeelden zullen - als speciale stafofficier - de veranderingen binnen hun krijgsmachtdeel aanjagen. Zij stemmen onderling af wat interne en externe ontwikkelingen zijn en dragen bij aan de implementatie van het nieuwe beleid. Ook vertegenwoordigen zij de reservist naar binnen en buiten.

### Constructieve dialoog

In het najaar van 2013 organiseerde BReS samen met de krijgsmachtdelen regionale discussiebijeenkomsten over het nieuwe reservistenbeleid. Het doel van deze bijeenkomsten was ideeën en inzichten te verzamelen om het reservistenbeleid gestalte te geven en ook om binnen en buiten Defensie, bijvoorbeeld bij werkgeversorganisaties en vakbonden, een brede bewustwording en steun te genereren. De reeks discussiebijeenkomsten werd op 2 december 2013 afgesloten met een landelijke werkconferentie waaraan onder andere sprekers van werkgevers- en werknemersorganisaties en buitenlandse krijgsmachten hebben bijgedragen.

De bijeenkomsten en de werkconferentie hebben een groot aantal ideeën en concrete voorstellen voor het reservistenbeleid opgeleverd die bij de verdere intensivering wordt betrokken.

## Waarom moeten we veranderen?

De omgeving waarin de krijgsmacht opereert is complex en veranderlijk. Alleen een flexibele krijgsmacht kan daar op inspelen. Elke missie kent haar bijzondere kenmerken - zo is de afgelopen jaren gebleken - en vraagt steeds om andere deskundigheden. Stijgende kosten leiden tot nieuwe uitdagingen. Het flexibiliseren van de organisatiestructuur is noodzakelijk om een goede aanpak van alle taken te kunnen blijven garanderen.

Het vermogen van de krijgsmacht om zich aan te passen aan veranderingen hangt in belangrijke mate af van de kennis en kunde van de medewerkers van Defensie. Door onder meer de demografische ontwikkelingen neemt het risico toe dat er in de toekomst onvoldoende (gekwificeerd) defensiepersoneel is.

Een hernieuwde blik op de inzet van reservisten vormt een belangrijke bouwsteen voor de vormgeving van ons personeelsbeleid. Hierbij gaat het nadrukkelijk niet om vervanging van het beroepspersoneel, maar om een verdere verrijking van de organisatie.

### Veranderende arbeidsmarkt

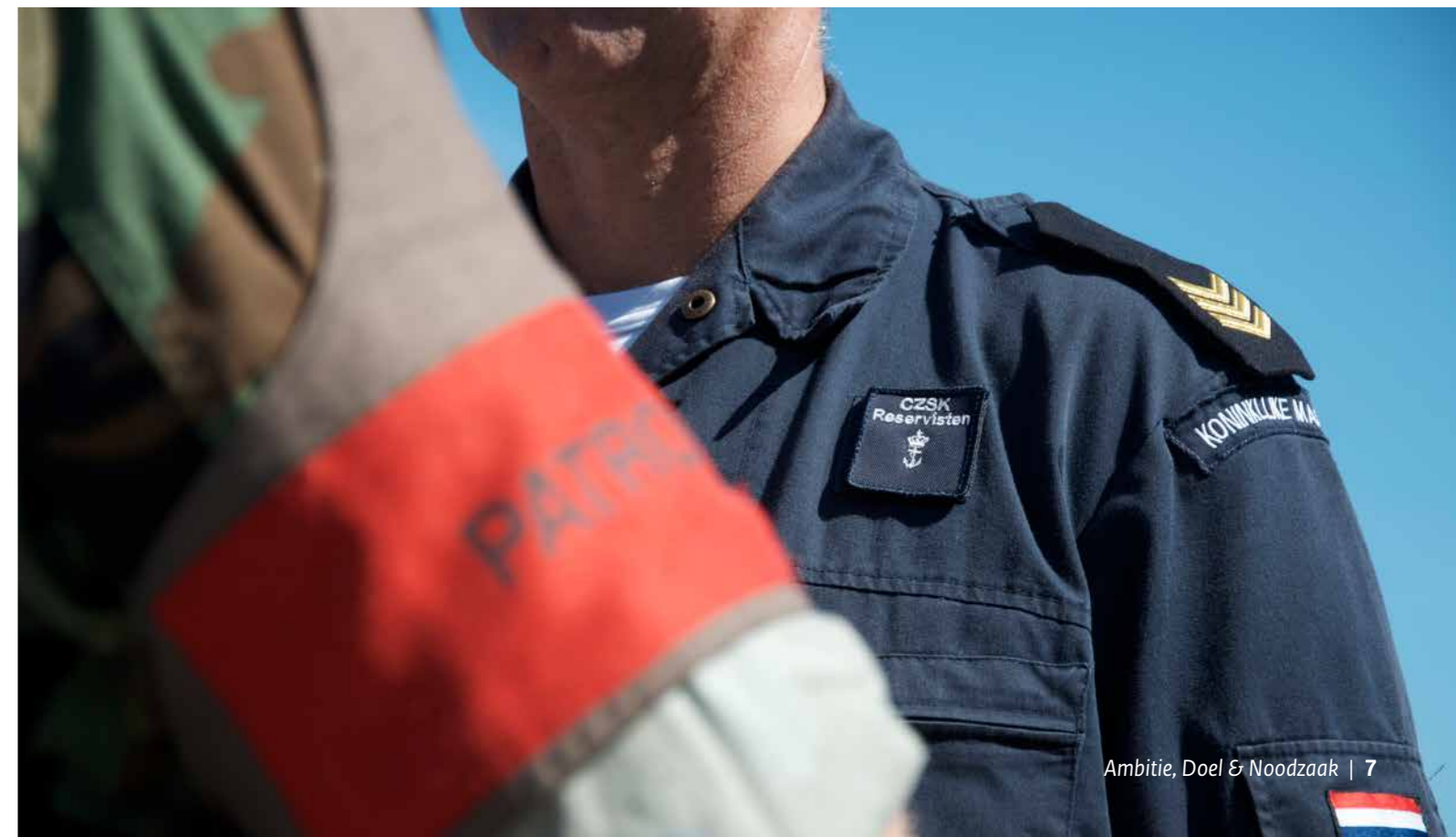
Volgens onderzoek van TNO in opdracht van uitzendkoepel ABU zal in 2020 drie op de tien werkenden op de Nederlandse arbeidsmarkt een flexibel contract hebben.

In vrijwel alle sectoren stijgt het aantal flexwerkers omdat bedrijven en instellingen zich in toenemende mate flexibel willen inrichten. Deze flexwerkers bieden extra capaciteit bij piekbelasting, maar zorgen ook voor specialistische kennis die anders niet of onvoldoende voorhanden is.

Flexibel werken bepaalt in toenemende mate het beeld van de arbeidsmarkt in ons land. Meer en meer werknemers willen part-time of flexibel werken. Defensie moet hier rekening mee houden om ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te zijn voor jonge mannen en vrouwen en toegang te blijven hebben tot specialistische (technische) kennis.

De krijgsmacht zal het voorbeeld van de rest van Nederland volgen en nieuwe constructies/mogelijkheden bedenken omtrent flexibel werken. Het spreekt voor zich dat reservisten - flexwerkers bij uitstek - in deze constructies/mogelijkheden een voorname rol kunnen spelen.

Reservisten bij de Koninklijke Marine



## Wat willen we bereiken?

### Overwegingen om het reservistenbeleid te vernieuwen

#### Vergroting operationele capaciteit

De afgelopen jaren constateren we in een aantal functionaliteiten en specialismen een tekort aan personeel. Deze schaarste leidt tot verstoringen in het werk van alledag, maar ook in bepaalde fasen van het gereedstellingsproces en de inzet.

Er is een fluctuerende behoefte zowel in kwantiteit (aantallen militairen) als in kwaliteit (kennis en ervaring). Diversificatie van kennis is voor de krijgsmacht in toenemende mate een succesfactor. Reservisten kunnen een bijdrage leveren om waar en wanneer nodig de capaciteiten en het voortzettingsvermogen van Defensie te versterken. Reservisten beschikken bovendien over de vereiste én actuele kennis, gerelateerd aan een zich steeds sneller ontwikkelende technologische omgeving.

#### Flexibiliteit

De arbeidsmarkt en de budgettaire kaders veranderen. In een dergelijke omgeving is het van belang om te beschikken over een flexibel opgebouwd personeelsbestand en de bijbehorende capaciteiten. Met een flexibele structuur vlakken we pieken in de personeelsbelasting af en zijn we in staat om niches in de personeelsbehoefte te vullen. Bovendien bieden veranderende demografische omstandigheden in algemene zin aanleiding voor aanpassing en flexibilisering van de arbeidscapaciteit.

#### Gesloten personeelssysteem

Defensie kent nog steeds een betrekkelijk gesloten personeelssysteem. De behoefte wordt voornamelijk opgevuld door instroom aan de onderkant. Instromende militairen worden vervolgens getraind en opgeleid.

Voor goed opgeleid personeel, dat tussentijds uitstroomt, is het vinden van adequate vervanging dan ook geen sinecure. Door mensen die uitstromen als reservist te binden aan de krijgsmacht blijft hun kennis en expertise behouden voor Defensie.

#### Draagvlak

Reservisten zijn belangrijke ambassadeurs voor de krijgsmacht. Dankzij hun civiele werkzaamheden en netwerken kunnen reservisten op verschillende locaties en in wisselende gezelschappen het defensieverhaal vertellen. Zo verstevigen zij de band tussen Defensie en de samenleving, en dat is van belang voor het maatschappelijk draagvlak voor de krijgsmacht. Deze binding is bovendien van waarde vanwege de kennis die de reservist zelf toevoegt aan Defensie en voor een effectieve kennisuitwisseling en samenwerking met externe organisaties en instellingen.

#### Aanpassingsvermogen

De komende jaren zal de krijgsmacht zich blijven ontwikkelen tot een organisatie waarbinnen beroepsmilitairen, reservisten en burgermedewerkers efficiënt en effectief samenwerken. Door de inzet van reservisten voorziet de organisatie in de behoefte aan hoogwaardige specialistische kennis en is veel extra militaire capaciteit beschikbaar.

De krijgsmacht van 2025 beschikt - mede dankzij reservisten - over een groter aanpassingsvermogen en een grote mate van flexibiliteit om snel en adequaat in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Bovendien is de organisatie duurzaam en modern. Defensie 'fit voor de toekomst'.

## Uitgangspunten modernisering reservistenbeleid

#### Geen verdringing

Een groter beroep op reservisten zal niet ten koste gaan van de werkgelegenheid van het huidige personeel binnen de krijgsmacht. De krijgsmacht is continu in ontwikkeling waardoor de mix van beroepsmilitairen, reservisten en burgerpersoneel wijzigt.

#### Substantiële toename

We spreken over grotere aantallen reservisten die in alle functies en rangen benoemd kunnen worden. Momenteel bestaat de Nederlandse Krijgsmacht voor nog geen 10% uit reservisten. Dat worden er meer. In een aantal NAVO-landen hanteert men bijvoorbeeld al percentages van tussen de 15- 30%. Defensie wil zich niet vastleggen op een dergelijk streefcijfer, maar streeft wel groei na. De uitkomsten van de pilots zullen hierin meer inzicht geven.

#### Verrijking

Met de inzet van reservisten wordt de basis van de organisatie breder en is de organisatie gevuld tot op het gewenste niveau. Bovendien is het voortzettingsvermogen gewaarborgd en zijn de gewenste specialismen in voldoende mate aan de krijgsmacht gebonden. Er is sprake van verrijking.

#### Employer support

Defensie moet een goede band opbouwen met zowel de reservist en met diens civiele werkgever. Dit is niet alleen van belang uit hoofde van goed werkgeverschap maar biedt tevens mogelijkheden om goede afspraken over de beschikbaarheid van de reservist voor Defensie te maken. We zoeken hierbij naar een win-win-win situatie, waar zowel Defensie, de civiele

werkgever als de individuele reservist baat bij heeft. Employer Support wordt de komende jaren, mede op basis van de ervaringen in een aantal partnerlanden nader vormgegeven.

In 2015 is Defensie gastheer voor een internationale conferentie over dit onderwerp.

#### Organisatie, aansturing en financiering

Door reservisten decentraal te koppelen aan eenheden en organisaties, kan de band en de inzet van de reservist (lees flexibele medewerker) kwalitatief worden ingevuld. Reservisten worden betaald vanuit de staande begroting. Commandanten van defensieonderdelen krijgen meer ruimte om flexibel om te gaan met hun budget zodat zij effectiever en sneller in kunnen spelen op actuele behoeftes.

#### Aanstellingsprocedure

Er is op dit moment onvoldoende capaciteit om aspirant reservisten binnen een redelijke termijn gekeurd - inclusief het antecedentenonderzoek van de MIVD - en opgeleid te krijgen. BReS gaat samen met de defensieonderdelen bekijken hoe we opleidingscapaciteit kunnen vergroten, bijvoorbeeld door reservisten en personeel dat met functioneel leeftijdsontslag is gegaan een rol te laten spelen bij opleidingen, zodat aspirant reservisten sneller kunnen worden aangesteld.



Generaal Tom Middendorp, Commandant der Strijdkrachten, overhandigt de award voor de Reservistenwerkgever 2013.

## Waar gaan we naar toe?

De komende jaren zal de krijgsmacht zich blijven ontwikkelen tot een organisatie waarbinnen beroepsmilitairen, reservisten en burgermedewerkers efficiënt en effectief samenwerken. De krijgsmacht van 2025 beschikt -mede dankzij reservisten- over een groter aanpassingsvermogen en een grote mate van flexibiliteit om snel en adequaat in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden.

Door werknemers (reservisten) te delen en uit te wisselen ontstaat er meer synergie tussen Defensie, bedrijfsleven en overheidsinstellingen. Defensie zal in de toekomst goede, duidelijke afspraken hebben met het bedrijfsleven en met overheidsinstellingen over de voorwaarden en regels voor inzet van reservisten. Met werkgevers zal een relatie van wederkerigheid ontstaan: zij bieden ruimte aan hun medewerkers om als reservist op te treden en zij krijgen er een medewerker voor terug die heeft geleerd om in bijzondere omstandigheden een stap extra te doen en -in teamverband- resultaat te boeken. Bij Defensie maken leidinggeven en teamwork het verschil.

Reservisten gaan een integraal onderdeel van de defensieorganisatie uitmaken. Bij alle defensie-onderdelen, inclusief de Bestuursstaf, zullen reservisten straks een nuttige bijdrage leveren aan de taken van de krijgsmacht. Door een bredere inzet

van reservisten voorziet de organisatie in de toekomstige behoefte aan hoogwaardige specialistische kennis en is veel extra militaire capaciteit beschikbaar die zowel binnen als buiten Nederland kan worden ingezet. Reservisten spelen in de toekomst een grotere rol in de toenemende behoefte aan nationale steun en bijstand.

Reservisten zullen straks nog meer mogelijkheden krijgen om zich binnen de krijgsmacht te ontwikkelen en te verbeteren. Met behulp van cursussen, trainingen en loopbaanbegeleiding leren reservisten de defensieorganisatie nog beter kennen, waardoor zij op meer plaatsen kunnen ondersteunen. De inzet is om opleidingen en certificaten wederzijds te erkennen. Bovendien biedt de samenwerking werknemers de mogelijkheid om ervaring op te doen in verschillende werelden. Ervaring in een andere context werkt over het algemeen stimulerend.

Commandanten van eenheden op alle niveaus zullen in de toekomst de vruchten plukken van het nieuwe beleid. Door een bredere inzet van reservisten wordt de schaarste aan specifieke kennis opgevangen. Bovendien is bij alle defensieonderdelen sprake van een groter operationeel aanpassingsvermogen. Piekbelastingen bij inzet van de krijgsmacht kunnen dan beter worden opgevangen.

Beroepsmilitairen en reservisten zij aan zij.



## Hoe gaan we veranderen?

### Pilots voor de inzet van reservisten

Reservisten kunnen bij alle defensieonderdelen van meerwaarde zijn. Er zijn echter wel grote verschillen tussen de vier krijgsmachtdelen, de Bestuursstaf, de Defensie Materieel Organisatie (DMO) en het Commando DienstenCentra (CDC). Een al te generieke benadering van de inzet van reservisten binnen deze onderdelen zal daarom niet werken. Wat bij het ene onderdeel werkt is niet per definitie ook van toepassing op andere onderdelen en vice versa. De komende jaren leveren alle defensieonderdelen een aantal suggesties voor pilots aan voor een bredere, nieuwe inzet van reservisten van Defensie. Zo wil de krijgsmacht experimenteren en ervaring opdoen met de mix van reservisten en beroepsmilitairen.

### Schillenstructuur

Het basismodel dat wordt gebruikt is de zogenaamde schillenstructuur. De kern van de personele capaciteit van Defensie bestaat uit vast beroepspersoneel. Daar omheen kan een aantal flexibele schillen worden opgebouwd bestaande uit reservisten, inhuurcapaciteit en externe capaciteiten van civiele en internationale militaire partners (zoals op de afbeelding hieronder).

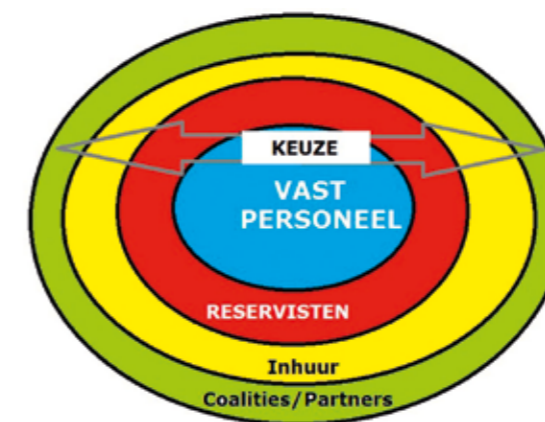
Bij de vier krijgsmachtdelen zal de aandacht vooral uitgaan naar de twee categorieën reservepersoneel: Reservisten Militaire Taken (o.a. het Korps Nationale Reserve en de Groep Luchtmacht Reserve), Reservisten, Specifieke Deskundigheid (o.a. 1-Civiel Militair Interactie Commando en de Zeeverkeersorganisatie) en verschillende vormen van inzet, zoals backfill functies (tijdelijke vervanging van uitgezonden beroepsmilitairen).

### Maatwerk is het sleutelwoord

De omvang en de samenstelling van de schillen zal per defensieonderdeel en per functiegebied anders zijn naar gelang behoeften, prioriteiten, financiële kaders, arbeidsmarkt, etc..

BReS gaat samen met de defensieonderdelen modellen uitwerken voor een passende inzet van reservisten om Defensie effectiever en efficiënter te maken. Hierbij zoeken we naar een mix tussen *Combat* (gevechtseenheden), *Combat Support* (gevechts-ondersteunende eenheden die zorgen voor specialistische operationele ondersteuning zoals vuursteun, constructietaken, inlichtingen etc.) en *Combat Service Support* (ondersteunende eenheden die diensten leveren die het werk van de gevechtseenheden mogelijk maken, zoals onderhoud, transport, logistiek, bevoorrading en geneeskundige diensten).

Natuurlijk houden we rekening met de unieke taakstelling, organisatie, werkwijze en cultuur van de vier krijgsmachtdelen, de Bestuursstaf, DMO en CDC. E.e.a. moet resulteren in modellen per defensie-onderdeel (binnen de krijgsmachtdelen kunnen namelijk verschillen bestaan tussen eenheden) die de mogelijkheden en meerwaarde van de inzet van reservisten inzichtelijk maken.



Basismodel schilstructuur



Beoogd wordt het aantal reservisten en de inzetmogelijkheden te vergroten door onder meer recente dienstverlaters te benaderen, gesprekken met werkgevers aan te gaan over uitwisselingsmodellen en te overleggen met de krijgsmachtdelen en de andere defensieonderdelen over op maat gesneden inzet van reservisten.

Binnen de krijgsmacht bestaan meerdere categorieën reservisten variërend van Natres tot specialist en meerdere inzetvormen zoals backfill en frontfill (uitzending). Hierdoor kan het aantal reservisten per eenheid verschillen. Zo kennen eenheden met een accent op gevechtstaken beduidend minder reservisten dan eenheden die zich richten op ondersteunende taken, zoals medici of civiel-militaire samenwerking.

In het kader van de intensivering van het reservistenbeleid gaan we bij een beperkt aantal eenheden kijken naar het functioneren van reservisten. De vraag komt dan ook aan de orde of er in de toekomst méér taken aan reservisten overgedragen kunnen worden. Omdat reservisten parttime taken vervullen, geeft dit ruimte om méér reservisten aan te stellen. Een aantal eenheden wordt zo boven de 100% gevuld en kan daarmee zowel hun inzet bij piekbelasting als hun voortzettingsvermogen vergroten.

Binnen de krijgsmacht bestaan vacatures die soms moeilijk gevuld kunnen worden. Reservisten kunnen natuurlijk een rol spelen bij het vervullen van die vacatures voor de periode dat zoiets wenselijk/nodig is.

Reservist van 1 CMI Co in Afrika



## Dit doen we al....

Er is het afgelopen jaar al veel ervaring opgedaan met de inzet van reservisten.

Hieronder staat een lijst met pilots die BReS en de defensieonderdelen reeds uitvoeren of die al zijn voltooid.



Koninklijke Marine

- Bij de Koninklijke Marine is de Zeeverkeersorganisatie (volledig gevuld door reservisten) omgevormd naar een organisatie die - meer dan voorheen - is toegesneden op de hedendaagse behoefte van de maritieme sector in de volle breedte. Dit betreft dus niet meer uitsluitend de begeleiding van de koopvaardij bij grootschalig conflicten.
- De Marine onderzoekt wat de mogelijkheden zijn om de drie detachementen Reservisten Militaire Taken te koppelen aan de operationele mariniers-eenheden en de organisatie van deze detachementen gelijk te schakelen met die van de operationele

Raiding Squadrons. Het streven is de reguliere eenheden te ondersteunen en hen te ontlasten tijdens het gereedstellingsproces.

- De Marine onderzoekt een flexibele koppeling van het reservistenbestand aan de behoefte bij de industrie voor z.g. *training support packages* bij de verkoop van Nederlandse militaire producten (marineschepen en systemen) aan buitenlandse klanten.

Reservist-marinier





Koninklijke Landmacht

- In het kader van de samenwerking tussen civiele transportbedrijven en de Koninklijke Landmacht wordt onderzocht in hoeverre het mogelijk is de transport- en dienstencapaciteit flexibeler te maken door bijvoorbeeld uitwisseling van personeel. Hierbij zoeken we naar een win-win situatie zoals de uitwisseling van personeel van transportbedrijven dat als reservist beschikbaar is voor daadwerkelijke inzet bij missies of oefeningen.
- Naar aanleiding van een eerder afgeronde en beperkt succesvolle pilot voor het opwerken van reservisten tot pantserinfanterist, bekijken we of het mogelijk is per bataljon een reservisteneenheid of pool te formeren van oud-beroepsmilitairen.

Reservisten van de Natres



Koninklijke Luchtmacht

- Bij diverse eenheden van de Koninklijke Luchtmacht bestaat grote behoefte aan specialistische kennis. Personeel dat de dienst verlaat is goed opgeleid en vaak zeer ervaren. Op Vliegbasis Eindhoven start een pilot om beroepsmilitairen die de dienst verlaten te werven als reservist. Zij blijven zo betrokken bij 'hun' eenheid en Defensie kan nog steeds een beroep doen op de kennis en kunde van deze mensen. De betrokkenheid van de reservist bij de eenheid zorgt voor een hoge betrouwbaarheid op gewenste opkomstmomenten. Als deze pilot succesvol blijkt dan kan het principe binnen de gehele Luchtmacht worden toegepast.
- Veel onderdelen van de Koninklijke Luchtmacht worden regelmatig ingezet bij ceremonieële diensten, zoals het aanbieden van geloofsbrieven, erewachten bij staatsbezoeken, herdenkingen etc.. De Groep Luchtmachtreserve heeft momenteel een klein contingent medewerkers die gespecialiseerd zijn in vaandelwacht en uitvaarten met (beperkte) militaire eer. Door meer reservisten aan te stellen voor ceremonieële taken kan de werklast bij reguliere onderdelen aanzienlijk worden verlicht.

Groep Luchtmacht Reserve





Koninklijke Marechaussee

- De Landelijke Meldkamer van de Koninklijke Marechaussee heeft bij grote evenementen (open dagen, internationale conferenties, Nederlandse Veteranendag e.d.) vaak behoefte aan ondersteuning, niet zijnde opsporingsambtenaren. De KMar onderzoekt of en hoe voor deze taken reservisten zonder militaire achtergrond kunnen worden geworven en ingezet.
- Een soortgelijke pilot zal mogelijk ook worden gestart voor de recherche afdeling van de Koninklijke Marechaussee.

Ere-escorte KMar



Ministerie van Defensie

- BReS start in samenwerking met de 43e Gemechaniseerde Brigade en de faculteit 'Vrede & Veiligheid' van de Rijksuniversiteit Groningen, en in een later stadium tevens met de Universiteit Leiden, een project om studenten te interesseren voor een carrière als academisch gevormd reserveofficier.
- Op de vliegbasis Gilze-Rijen wordt een pilot gestart om te onderzoeken of opslagcapaciteit van Defensie gebruikt kan worden door civiele partijen waarbij civiele werknemers op deze locatie functioneren als reservist.
- Cyberreservist: Het Cyber Commando en 1 CMI Commando werken samen aan de opzet van een pool van cyberreservisten. Deze specialisten komen uit allerlei sectoren (o.a. overheid, banken, telecom, energie, consultancy, kennisinstututen) en kunnen afhankelijk van hun achtergrond voor diverse cybertaken worden ingezet.  
  
Bij oefeningen zijn al diverse cyberreservisten ingezet. Tevens zijn cyberreservisten beschikbaar voor ondersteuning van civiele autoriteiten in het kader van civiel-militaire samenwerking. In samenwerking met civiele partners wordt aan een acquisitietool gewerkt om cyberspecialisten als reservist te kunnen werven.
- Samen met Nieuwspoor in Den Haag wordt een debat georganiseerd om bewustwording te creëren bij o.a. communicatiemedewerkers en beleidsontwikkelaars ten aanzien van Defensie in het algemeen en de reservist in het bijzonder.
- BReS coördineert een onderzoek naar ervaringen met de inzet van reservisten in andere (NAVO) landen.
- Er is een Service Centrum Employer Support Reservisten (SCESR) opgezet. Daarnaast ontmoeten Defensie en werkgevers (VNO-NCW) elkaar in het Platform Defensie-Bedrijfsleven (PDB). Het belang van ESR en PDB maar ook de samenhang/samenwerking met BReS vraagt mogelijk om een intensivering en herijking. De mogelijkheden worden onderzocht.
- Sinds april 2014 onderzoeken Defensie en het Rijk als werkgever samen de mogelijkheden om de inzet van reservisten werkzaam bij de Rijksoverheid te vereenvoudigen en te bevorderen.
- BReS onderzoekt of en in welke mate zelfstandigen (ZZP'ers) bereid en geschikt zijn om reservist te worden binnen onze krijgsmacht.

## Dit gaan we doen....

Momenteel werken BReS en de defensieonderdelen aan nieuwe suggesties en ideeën voor de inzet van reservisten. Hieronder staan een aantal nieuwe pilots, die binnenkort van start gaan. Dit overzicht is niet uitputtend, maar het geeft wel een indruk van de recente ontwikkelingen.



Koninklijke Marine

- De ondersteuning van de operationele eenheden door walondersteuning bij de Koninklijke Marine staat regelmatig onder druk. Reservisten kunnen hierin een rol spelen door bijvoorbeeld te assisteren bij onderhoud, waar te nemen voor staande bemanningsleden of ondersteuning te leveren in de vorm van nautische capaciteit.
- De afdeling Opleidingen Koninklijke Marine ontwikkelt en verzorgt loopbaan- en functie-opleidingen binnen de Marine. De behoefte aan opleidingen is echter groter dan het aanbod. Reservisten kunnen - na enige opleiding - de instructiecapaciteit uitbreiden en helpen bij onvoorziene behoeften en bij zogenaamde opleidingspieken.
- Het onderhoud van onderzeeboten is zeer specialistisch werk op technisch gebied. Het kost veel geld om dit uit te laten voeren door het bedrijfsleven of door personeel dat geen ervaring heeft met onderzeeërs. Bovendien wordt niet altijd de gewenste en benodigde kwaliteit geleverd.  
  
Door onderzeebootpersoneel dat de dienst verlaat aan te stellen als reservist, kan de Marine gebruik blijven maken van hun kennis en expertise.
- Momenteel heeft het Maritime Warfare Centre onvoldoende capaciteit om alle recente ontwikkelingen op het gebied van maritiem-militair optreden in doctrines te vatten. Het samenstellen van een 'schrijfteam' uit Reservisten Specifieke Deskundigheid kan deze leemte opvullen.

Reservist bij operatie Atalanta



Koninklijke Landmacht

- De Staf van het Eerste Duits-Nederlands Korps is onder meer verantwoordelijk voor het voorbereiden en inzetten van een Head Quarter Land Component Command. NAVO en EU doen periodiek een beroep op het Korps om deze functionaliteit te leveren. Dat vraagt veel aanvullende kwaliteit en capaciteit die niet regulier voorhanden is. Reservisten kunnen met hun kennis en ervaring -na wat opleiding- wellicht een bijdrage leveren.
- De Task Force Nationale Inzet onderzoekt -samen met het Korps Nationale Reserve- welke rol reservisten van de Natres kunnen spelen bij de algemene ondersteuning van het civiele gezag bij ramp- en/of incidentbestrijding.
- Momenteel wordt geëxperimenteerd met de mogelijkheden van individuele inzet van reservisten, bijvoorbeeld bij tijdelijke projecten, de tijdelijke invulling van vacatures of bij het opvangen van piekbelasting.

- Het zoeken en matchen van specifieke behoeften (uitvragen) met beschikbare en geschikte reservisten is arbeidsintensief. Momenteel voert het 1 Civiel Militair Interactie Commando een pilot uit met een zogenaamde matchingtool. Een applicatie waarin reservisten hun cv, ambitie en beschikbaarheid vastleggen. Na afloop van de pilot wordt bekeken of dit systeem defensiebreed kan worden ingevoerd.
- Bij nationale inzet geeft Defensie op verschillende niveaus militair advies aan civiele crisispartners, bijvoorbeeld over de inzet van defensiecapaciteiten. Er bestaat behoefte aan meer specialistische kennis voor deze ondersteuning. Reservisten-specialisten met ervaring in het civiele veiligheidsdomein kunnen deze behoefte vervullen.
- Het blijkt voor Defensie moeilijk om vacatures voor artsen te vullen. Een militair arts die de dienst verlaat heeft specifieke kennis en ervaring waar de organisatie in de reguliere bedrijfsvoering en bij operationele inzet veel behoefte aan heeft. Door de arts bij dienstverlating aan te stellen als reservist, blijft deze kennis voor Defensie behouden en inzetbaar.

Ondersteuning civiele autoriteiten





Koninklijke Luchtmacht

- Door de invoering van de Reaper UAV is een forse uitbreiding van de data-analysecapaciteit noodzakelijk. De mogelijkheid wordt onderzocht om naast een vaste component van beroepsanalisten bij de Koninklijke Luchtmacht enkele tientallen reservisten te werven die vooral de eerste analyseslag van de data moeten gaan uitvoeren. Met name ICT-studenten lijken een interessante doelgroep.
- De staf van de Luchtmacht werkt momenteel aan een studie naar onder meer de rol die reservisten kunnen spelen in het (tijdelijk) vullen van Air Command & Control functies binnen multinationale hoofdkwartieren.

Inzet reservisten bij bluswerkzaamheden



Koninklijke Marechaussee

- De Brigade Den Haag beveiliging is belast met de beveiliging van Koninklijke paleizen en andere objecten in Den Haag. Ook heeft de brigade specifieke beveiligingstaken en voert ze ceremonieële taken uit. Door deze brede taakstelling is er regelmatig meer capaciteit nodig dan de brigade kan leveren. Door meer reservisten in te zetten kan de KMar deze tekorten makkelijker opvangen, waardoor de 'slagkracht' toeneemt.
  - De KMar heeft grote behoefte aan strategische analisten die beschikken over uitgebreide civiele (ICT en cyber) ervaring. Reservisten passen uitstekend in deze rol/functie.
- De strategische analisten zullen het informatie-gestuurd optreden van de KMar ondersteunen. Door inzet van reservisten is uitwisseling van civiele en militaire kennis mogelijk waardoor efficiëntie en effectiviteit toenemen.

Schietinstructie reservisten





- Bij het voorzieningsproces van de Defensie Materieel Organisatie (DMO) speelt projectmanagement een belangrijke rol. DMO heeft een aantal vaste projectleiders, maar voorziet de komende jaren ook steeds meer behoefte aan een flexibele schil om specifieke kennis toe te voegen en piekbelasting op te vangen. De inzet van reservisten zal resulteren in verdere professionalisering van projectmanagement bij Defensie.



- De Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (MIVD) onderzoekt mogelijkheden voor een poule reservisten voor (met name) uitzendingen. De inzet van reservisten kan helpen om het werk van burgerpersoneel bij de MIVD beter te reguleren.



- In zowel de civiele als militaire gezondheidszorg is sprake van een toename in differentiatie en specialisatie van medische professionals. Niet alle kennis is beschikbaar binnen Defensie. In deze pilot wordt het bestaande concept Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen (IDR) verder uitgebouwd. Door de inzet van reservisten kan het Commando Dienstencentra de bestaande capaciteit en nieuwe medisch specialistische kennis uitbreiden.
- Veel eenheden van het Commando Dienstencentra zijn recentelijk gereorganiseerd, zijn aan het reorganiseren of gaan reorganiseren. Om deze reorganisaties te evalueren en begeleiden is er grote behoefte aan meer capaciteit op deze terreinen.

Inzet van reservisten kan van grote meerwaarde zijn bij evaluaties, doorlichtingen, advies en assistentie. Bovendien zorgen reservisten voor waardevolle maatschappelijke reflectie.

## Conclusie

Organisaties passen zich voortdurend aan in veranderende omstandigheden. Dat geldt ook voor de samenstelling van het personeel van de krijgsmacht. Civiele organisaties in Nederland (bedrijfsleven, overheidsinstellingen) zijn in toenemende mate gebruik gaan maken van flexkrachten. De vraag is of dit ook passend is - en in welke mate - voor Defensie.

Het is een gegeven dat de krijgsmacht zich moet voorbereiden op de toekomst. Ook op personeelsgebied moeten we meer adaptief worden. Reservisten spelen daarin een sleutelrol, omdat zij voor extra vulling kunnen zorgen in lastig te werven functiegebieden. Bovendien zorgen zij voor veel extra capaciteit wanneer daar behoefte aan is. Hier in Nederland of buiten onze landsgrenzen. Zo vormen reservisten een belangrijke bouwsteen voor de flexibele en adaptieve krijgsmacht van de toekomst.

Er ontstaat straks een nieuw model voor de in-, door- en uitstroom van personeel. Medewerkers stromen niet alleen uit, maar kunnen als reservist opnieuw instromen en op een andere wijze deel uitmaken van de defensieorganisatie.

De vernieuwing gaan we stapsgewijs doorvoeren. De komende jaren gaat Defensie bij alle onderdelen onderzoeken hoe de praktische uitwerking vormgegeven kan worden. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een mix van gevechts- en ondersteunende eenheden en staven.

Door te experimenteren en ervaring op te doen met de inzet van reservisten gaan we van 'ist' naar 'soll'. Hierbij zullen we regelmatig een pas op de plaats maken en evalueren of we op koers liggen.

Groep luchtmachtreserve



## Aan de slag!

De doelstellingen die omschreven staan in deze brochure zijn ambitieus, maar tegelijkertijd ook realistisch, haalbaar en – naar mijn stellige overtuiging noodzakelijk. Een nieuw modern reservistenbeleid vergroot de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van Defensie. Reservisten kunnen en willen bijdragen wanneer hun directe omgeving (werk en thuis) hen daartoe in staat stelt en de krijgsmacht een structuur biedt waarin reservisten hun talenten en capaciteiten in kunnen zetten.

In het ideaalbeeld van onze minister én de CDS vormen reservisten straks een integraal en vanzelfsprekend onderdeel van de krijgsmacht. Dat is ook mijn verwachting. Ik denk dat we in 2025 een organisatie zullen hebben waarbinnen de schotten tussen categorieën werknemers: reservisten, beroepsmilitairen en burgermedewerkers, grotendeels zijn verdwenen. Mensen zullen straks eenvoudig kunnen overstappen tussen categorieën. De infanterist, marinier of vlieger van 2025 zal - na een aantal jaren als militair - Defensie op een gegeven moment inruilen voor een civiele baan. Ook na het beëindigen van de actieve loopbaan kan hij of zij als reservist nog steeds een bijdrage leveren aan vrede en veiligheid.

BReS gaat zich de komende jaren inzetten om de ambitie van de minister én de CDS zoals verwoord in deze brochure te verwezenlijken door middel van bestaande en nieuwe pilots. De komende jaren gaan wij ook de relatie en de samenwerking met civiele werkgevers verbeteren om afspraken te kunnen maken over de inzet van reservisten. We zorgen voor uitwisseling van (internationale) kennis en ervaring waardoor we het wiel niet opnieuw gaan uitvinden. Wij ontwikkelen nieuw beleid zonder dat we vooraf weten hoe het er precies gaat uit zien. Dat is best lastig.

Maar we doen het gelukkig niet alleen. Tijdens onze landelijke conferentie over het reservistenbeleid bleek al dat heel veel mensen zich willen inzetten voor Defensie en mee willen denken over dit vraagstuk. Ons gemeenschappelijk doel is een duurzame, moderne en toekomstgerichte defensieorganisatie. Ook u kunt hier aan bijdragen.

*Kolonel (R) drs. Dick P. Scherjon  
Hoofd BReS*

*Generaal Middendorp, kolonel (R) Scherjon,  
minister Hennis-Plasschaert*

