



**Voorwoord Inspecteur-Generaal  
der Krijgsmacht luitenant-  
generaal Frank van Sprang**

Voor u ligt een speciaal themanummer Reservisten. Het is goed dat de Koninklijke Vereniging van Marineofficieren opnieuw ruimte maakt voor het onderwerp reservisten. Het is ook het juiste moment om te reflecteren op de betekenis van reservisten voor de Koninklijke Marine, maar ook voor de krijgsmacht als geheel.

Ik wil u in dit voorwoord dan ook meenemen in mijn belevingen over de reservisten binnen de krijgsmacht en hoe zij op dit moment op de kaart staan. In mijn hoedanigheid als Inspecteur der Reservisten hoor ik tijdens mijn werkbezoeken namelijk het nodige wel en wee. Veel gaat goed, maar als ik vraag om aandachtspunten of onderwerpen waarmee ik kan helpen, dan komt er een en ander los. Dan heb ik het niet alleen over werkbezoeken aan defensieonderdelen maar ook aan de werkgevers buiten Defensie die reservisten in dienst hebben. Op die manier krijg ik meerdere perspectieven gepresenteerd. Als we bijvoorbeeld spreken over duaal werkgeverschap, moeten we niet denken dat Defensie het allemaal wel even bepaalt. Het woord duaal zegt het al, er is hier sprake van een goed partnerschap en daar moet je in investeren. Het vraagt ook om wederzijdse duidelijkheid in het belang van de reservist, een werknemer die een bewuste keuze heeft gemaakt om een bijdrage te leveren aan de krijgsmacht.

### Geen aparte bloedgroep

Het eerste wat mij altijd opvalt tijdens mijn werkbezoeken, is het beeld dat de beroepscollega's hebben van reservisten als ware het een aparte bloedgroep: als ware het geen volwaardige militairen. Ik zet deze even scherp weg en ben mij er volledig van bewust dat dit niet voor de volle breedte van ons personeelsbestand geldt, maar toch meer dan u en ik vermoeden. We verspreken en verschrijven ons regelmatig, neemt u dat van maar van mij aan. Hoe vaak lezen we wel niet militairen én reservisten? Reservisten zijn echter een integraal onderdeel van de populatie defensiepersoneel.

Soms leidt de beleving op de werkvloer bij mij ook tot verbazing als ik constateer dat we nu veel spreken over de wijze waarop reservisten kunnen worden opgenomen in het personeelsbestand, alsof dit compleet nieuw is.



Ministerie van Defensie, uit: Alle Hens, nr. 8 (2022)

Op zo'n moment ga ik terug in de tijd naar mijn eigen opkomst op het KIM in 1982. Ik ben namelijk opgegroeid met reservisten aan mijn zijde. We zaten samen in de POTOM, we kregen les van ARO-ACAD, we gingen naar de dokter en de tandarts, die ieder hun dienstplicht vervulden en daarna bleven of reservist werden, etc. Met alles wat ik nu hoor over de adaptieve krijgsmacht en de behoefte aan een flexibele schil, denk ik soms waar is de tijdmachine van professor Barabas wanneer je hem nodig hebt?

*'We kunnen reservisten aantrekken met mooie vooruitzichten, maar als we die niet waarmaken verliezen we hen weer net zo snel'*

Wat hoor en zie ik dan tijdens mijn contacten met reservisten, hun civiele werkgevers en niet te vergeten de medezeggenschap van de reservisten? De hoofdvraag die ik dan stel, is of de reservisten wel zo prominent op de kaart staan als de beleidsstukken en mediaberichten beschrijven en/of suggereren? Het eerlijke antwoord is dat er nog veel werk verricht moet worden. Het beleid staat mogelijk al, maar de daad moet echt nog bij het woord gevoegd worden. In de afgelopen jaren heb ik de ideeën omtrent de flexibele schil en daarmee de actiepunten zien groeien, maar er komt een moment dat er echt actie moet worden ondernomen en dat de reservisten resultaat zien en voelen. Op een gegeven moment moet er water uit de kraan komen, waar je ook echt nat van wordt of van kan drinken. We kunnen namelijk reservisten aantrekken met mooie vooruitzichten, maar als we die niet waarmaken verliezen we hen weer net zo snel. Die negatieve beleving is zeker niet goed voor de werving in de toekomst.

### Tijd voor actie

Ik bekleed nu bijna drie jaar de functie van Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht en denk dat ik samen met mijn staf - waaronder vijf reservisten - een goed beeld heb kunnen opbouwen van waar we staan. Zoals ik al aangaf heb ik de actieplannen zien groeien en die kunnen klinken als een klok, maar meer actiepunten is niet altijd de oplossing om zaken in gang te krijgen. Het stellen van prioriteiten is dan essentieel. Dat heb ik in 2020 ook geadviseerd aan de toenmalige staatssecretaris en gelukkig herkende ze mijn beeld. De basis daarvoor waren de belevingen van de reservisten zelf en het was echt geen *rocket science* om deze prioriteiten te identificeren. Een hoofdthema daarbij is de rechtspositie van de reservist en de behoefte aan duidelijkheid daarover.

De top vijf actiepunten zijn voor mij als volgt:

- Een duidelijke contract- en aanstellingsvorm;
- Duidelijkheid over de voorzieningen waar de reservist recht op heeft;
- Logische/rechtvaardige toegang tot opleidingen & trainingen;
- Voorziening van actueel materiaal en persoonlijke uitrusting;
- Automatisering van de persoonlijke administratie.



Ik denk dat iedere reservist zich zal herkennen in deze onderwerpen. Het zou mij verbazen als het niet zo is. Nu is het moment daar om hier concreet resultaat op te realiseren. We zijn het er allemaal over eens dat we ons personeelsprobleem niet alleen kunnen oplossen. Iedere sector in Nederland kent op dit moment uitdagingen om aan voldoende personeel te komen en dat is toch gek aangezien het inwonersaantal van Nederland groeit. Tel daarbij op dat Defensie weer mag groeien. De Defensienota 2022 laat zien dat het belang van Defensie weer op de agenda staat en dat heeft geresulteerd in meer budget om de bestaande capaciteiten op orde te krijgen maar ook nieuwe te ontwikkelen.

Omdat het tekort aan personeel niet alleen een zorg is voor Defensie is het des te meer van belang om in overleg te gaan met de werkgevers waar onze reservisten werkzaam zijn. Dat geldt overigens niet alleen voor het huidige bestand aan reservisten maar ook de doelgroep voor de toekomst, die mogelijk nog niet weet dat ze reservist wil of kan worden bij Defensie. In mijn rondgang langs de civiele bedrijven of collega overheidsinstanties zie ik al

wel wat lichtpuntjes en mooie initiatieven maar het is nog niet structureel genoeg. Het hangt nog te veel af van de individuele betrokkenheid en de juiste contacten in het netwerk.

Er zijn bedrijven die al zo ver zijn dat er een handreiking reservisten is opgesteld zodat zowel de civiele werkgever als de reservist weten waar ze aan toe zijn. Ook zijn er overeenkomsten gesloten tussen Defensie en bedrijven die zorgen voor duidelijkheid. Het is nu zaak om hierop door te pakken en deze *best practices* uit te venten. U zult zien dat ik het woord 'duidelijkheid' regelmatig gebruik en ik denk ook dat dit een rode draad is in het geheel van het reservistenbeleid. Niemand heeft er iets aan dat er wazigheid blijft bestaan. Dat geldt voor de werkgevers maar net zo goed voor het defensiepersoneel. Met dat laatste bedoel ik iedereen van hoog tot laag, militair, beroeps, reservist en burger.

### HR-transitie

Sommigen zullen zeggen dat toeval niet bestaat, maar toch is het zo dat de Defensienota al in wording was



voordat de oorlog in Oekraïne startte. Dat geldt overigens ook voor de kernboodschappen die zijn opgenomen in dit themanummer over reservisten. Laat onverlet dat het wederom markeert dat nu het moment is om het beeld van reservisten goed scherp te krijgen en te bepalen waar verbeteringen hoognodig zijn. Daarbij moet ik opmerken dat we ook intern de positie van de reservist moeten verbeteren. Ik gaf al aan dat ik ben opgegroeid met reservisten, maar ik bespeur ook dat dat niet voor iedereen geldt binnen Defensie. Als iemand dan ook maar het woord verdringingseffect gebruikt ten opzichte van beroepspersoneel, begint er bij mij enige emotie op te borrelen. Hoezo verdringing met zo veel vacatures en een groeiende krijgsmacht? Natuurlijk moet je er goed over nadenken hoe je het aan gaat pakken maar dat gaat weer terug naar het woord 'duidelijkheid' en voeg daar zorgvuldigheid aan toe.

Mijn hoop is dan ook gevestigd op de HR-transitie. Naar mijn mening is dat de ontwikkeling die we nu moeten gebruiken om de reservist beter te borgen in ons personeelsbestand. Die transitie biedt de

mogelijkheid om duidelijkheid te brengen over contract- & aanstellingsvormen en die moeten de basis vormen voor de voorzieningen waarop een werknemer recht heeft. Daar moet in een plan worden voorzien dat gedragen wordt door de sociale partners maar ook door het zittende personeelsbestand. Want vergist u zich niet; we zijn soms onze eigen tegenstander als het om veranderingen gaat. We kunnen zo star in de processen zitten dat flexibiliteit in ons personeelsbestand niet meer dan een gekoesterde droom blijft. Als we willen groeien

‘Als we willen groeien naar  
20.000 reservisten in 2035 dan moeten  
de schouders er nu echt onder, de handen  
uit de mouwen en het behoudende  
gedrag uit het raam’

naar 20.000 reservisten in 2035 dan moeten de schouders er nu echt onder, de handen uit de mouwen en het behoudende gedrag uit het raam. Regelmatig wordt de etalage van het reservistenbedrijf mooi ingericht met uitingen van bijeenkomsten, een lustrum of een feest, maar de winkel daarachter moet gaan draaien met een aangesloten kassa en een gevuld magazijn zonder een goede boekhouding te vergeten.

Dit alles zal nog het nodige overleg en hersenkrakers vergen en ik hoop dat dit themanummer *food for action* gaat geven om die stappen te maken. Ik blijf het in ieder geval scherp volgen en zal mijn bijdrage blijven leveren conform het credo van de IGK: "ik luister en geef advies".

### In dit nummer

Wat treft u dan allemaal aan in dit themanummer om uw beeld over reservisten te vormen en u te inspireren voor de toekomst? Erik Noordam zal een inzicht geven in het militaire werkstudentenprogramma van Defensie dat ooit begonnen is op een bierviltje en is uitgegroeid tot het Defensity College. Je moet het verleden kennen om het heden en de toekomst te begrijpen. Anne Beckers van het NIMH zal de geschiedenis van de KMR beschrijven door terug te gaan naar de oorsprong. Pepijn Verstand zal een reflectie verzorgen op het reservistenbeleid waarvoor hij gebruik maakt van de woorden die zijn uitgesproken tijdens beëdigingen van reservisten door de Staatssecretaris, P-CDS, P-CZSK en de Commandant KMR. Dick Scherjon kijkt terug op zijn actieve periode als reservist en als oud-hoofd Bureau Reservisten en Samenleving (BReS). Een periode waarin het idee voor een *School of the Nation* is geboren. Bas Naafs brengt een aantal reservisten in beeld door hen aan het woord te laten over hun ervaringen. Kortom, een nummer om te bewaren.

Bezoek van de IGK aan Capgemini in juli 2022  
(Ministerie van Defensie, staf IGK)

