



Ministerie van Defensie

Deze conferentie werd georganiseerd door het Reservistenbureau Defensie.

Het Reservistenbureau Defensie onder leiding van reservekolonel Dick Scherjon is in oktober dit jaar formeel opgericht om bij te dragen aan de totstandkoming van het nieuwe reservistenbeleid. Het bureau was eerder al verantwoordelijk voor de organisatie van alle decentrale discussiebijeenkomsten waarin zo'n 4.000 ideeën en suggesties voor het reservistenbeleid van de toekomst zijn verzameld. De komende maanden zal het Reservistenbureau Defensie ondersteunen bij het formuleren van het nieuwe reservistenbeleid.

Voor meer informatie over deze conferentie, het resultaat van de schrijfpdracht, de laatste ontwikkelingen en wat het Reservistenbureau eventueel voor u kan betekenen kunt u per mail contact opnemen met kolonel (R) Dick Scherjon via DP.Scherjon@mindef.nl

Samenstelling en redactie verslag:
kap (R) dr. J.H.(Jeroen) Saat
kap (R) N.J.(Nico) de Bruijne
www.facebook.com/reservistzeghetmaar
reservist2020@mindef.nl

Conferentieverslag 'De reservist in 2020'

2 december 2013

Verslaglegging, toespraken en meer...

De reservist in 2020
ZEGTU HET MAAR!

www.facebook.com/reservistzeghetmaar

Inhoudsopgave

Voorwoord Jeanine Hennis-Plasschaert, minister van Defensie	blz 3
Verslag van de dag	5
‘We zijn nu over de startlijn’ generaal-majoor Bart Hoitink, Inspecteur Reservepersoneel Krijgsmacht	7
‘Waarom zet het bedrijfsleven zich in voor de krijgsmacht?’ Bernard Wientjes, voorzitter VNO-NCW	9
‘De flexibele organisatie’ Aart van der Gaag, voorzitter Algemene Bond Uitzendondernemingen(ABU)	11
‘UK Reserve Forces. Future Reserves 2020’ Brigadier Mark van der Lande, Head of Reserve Forces and Cadets UK	13
‘De krijgsmacht in verandering’ Generaal Tom Middendorp, Commandant der Strijdkrachten	15
‘Germany and its Bundeswehr: The Reserves’ Kapitän zur See Jürgen Losch	17
‘ZZP-ers als reservist’ Esther Raats-Coster, voorzitter Platform Zelfstandige Ondernemers(PZO)	19
‘Hoe kijkt de vakbeweging aan tegen reservisten?’ Ton Heerts, voorzitter FNV	21
Afsluiting Jeanine Hennis-Plasschaert, minister van Defensie	23
Resultaten 2 december De statistieken	25
Slotwoord: ‘Op weg naar de nota’ kolonel (R) Dick Scherjon, Hoofd Reservistenbureau Defensie	27



Voorwoord

Geachte collega's, dames en heren,

De werkconferentie over het reservistenbeleid van de toekomst op 2 december 2013 was een overweldigend succes. Ruim zeshonderd enthousiaste deelnemers hebben laten zien dat de krijgsmacht veel mensen raakt. Dat doet goed.

Zij hebben indruk op mij gemaakt door hun grote mate van belangstelling, inzet en enthousiasme bij zowel de presentaties als het werkgedeelte. Het succes van deze dag is grotendeels bepaald door hun betrokkenheid.

Dit voorwoord zou niet compleet zijn zonder een dankwoord aan alle leden van onze organisatie die zich hebben ingezet om deze dag te organiseren. Dankzij hen is deze dag soepel en probleemloos verlopen. Dank!

Zoals ik op 2 december al benadrukte: deze conferentie was pas het begin van onze dialoog. De komende maanden zullen wij u verder blijven betrekken en informeren over de totstandkoming van het nieuwe reservistenbeleid.

Voor eenieder, die erbij was, zal dit verslag mooie herinneringen oproepen. Voor de mensen, die de conferentie niet hebben kunnen bijwonen, zal het dienen als een impressie van deze dag.

Jeanine Hennis-Plasschaert
minister van Defensie



Muzikale ontvangst deelnemers door fanfare Korps Nationale Reserve

Programma De reservist in 2020

Tijd	Programma De reservist in 2020
10:00	Ontvangst en registratie van de deelnemers
11:00	Video impressie van de regionale bijeenkomsten
11:05	'We zijn nu over de startlijn' Generaal-majoor Bart Hoitink Inspecteur Reservepersoneel Krijgsmacht
11:10	Welkom door de dagvoorzitter Kolonel (R) Dick Scherjon Hoofd Reservistenbureau Defensie
11:20	'Waarom zet het bedrijfsleven zich in voor de krijgsmacht?' Bernard Wientjes Voorzitter VNO-NCW Vice-voorzitter Platform Defensie Bedrijfsleven
11:40	'De flexibele organisatie' Aart van der Gaag Algemeen directeur ABU
12:05	'UK Reserve Forces: Future Reserves 2020' Brigadier Mark van der Lande Head of Reserve Forces and Cadets Defence Staff, Ministry of Defence, United Kingdom
12:35	Video 'Ervaringen van reservisten en werkgevers'
12:40	Presentatie van de schrijfpdracht
12:45	Start van de schrijfpdracht, tevens 'opende lunch'
14:45	Video 'Reservist bijt hond'
14:50	'De krijgsmacht in verandering' Generaal Tom Middendorp Commandant der Strijdkrachten
15:10	'Germany and its Bundeswehr: The Reserve' Kapitän zur See Jürgen Losch Head of Division Personnel Structure, Personnel Planning Objectives and Reserve Affairs, Germany
15:30	'ZZP-ers als reservisten' Esther Raats-Coster Voorzitter Platform Zelfstandige Ondernemers
15:50	'Hoe kijkt de vakbeweging aan tegen reservisten?' Ton Heerts Voorzitter FNV
16:15	Afsluiting Jeanine Hennis-Plasschaert Minister van Defensie
17:00	Finde conferentie



Alle krijgsmachtdelen vertegenwoordigd

Verslag van de dag

Het symposium 'De Reservist in 2020', gehouden op twee december 2013 op de Korpuraal van Oudheusdenkazerne in Hilversum, was een boeiende en vol bezette werkconferentie over het reservistenbeleid van de toekomst.

Onder de 600 deelnemers waren drie Tweede Kamerleden, vele vlag- en opperofficieren van alle vier de krijgsmachtdelen, diverse topambtenaren en vooraanstaande mensen uit het bedrijfsleven en de vakbonden.

Diverse NAVO-partners zijn al langere tijd bezig met het moderniseren van hun reservistenbeleid. Twee hoge buitenlandse officieren (uit Duitsland en Engeland) namen deel aan de conferentie. Zij leverden een belangrijke inhoudelijke inbreng en konden ook alle andere toespraken goed volgen dankzij de aanwezigheid van simultaan vertaling. Ondanks hun eigen voorsprong op dit gebied waren de buitenlandse deelnemers zeer te spreken over de manier waarop Nederland dit onderwerp benadert. Na afloop hebben zij te kennen gegeven dat zij graag nauwer willen samenwerken rond dit thema.

Hieronder staat een korte impressie van het verloop van de dag voor de vele belangstellenden, die we geen plaats meer konden bieden, en voor diegenen die verhinderd waren.

Verloop van de dag

De dag begon met een korte film met beelden van de dertien regionale discussiebijeenkomsten over de reservist van 2020 die in het najaar van 2013 plaatsvonden. Deze impressie liet duidelijk zien dat alle vier de krijgsmachtdelen actief hebben bijgedragen aan de discussie. Binnen de brainstormsessies speelden rangen en standen geen rol. Soldaten, matrozen, onderofficieren en

studenten gingen vol overgave in gesprek met kolonels, generaals en CEO's over de plaats van de reservist in de krijgsmacht van de toekomst.

Welkomstwoord

Na de video-impressie sprak generaal-majoor Bart Hoitink, Inspecteur Reservepersoneel Krijgsmacht en gastheer van de werkconferentie, de aanwezigen toe. De generaal benadrukte dat Defensie bij het formuleren van het reservistenbeleid heeft gekozen voor de dialoog met alle betrokken partijen. De lijst van sprekers op de conferentie was hiervan een treffend voorbeeld.

Doel van de dag

De dagvoorzitter, kolonel (R) Dick Scherjon, legde vervolgens summier het programma van de dag uit. Hij vertelde de zaal dat het onderwerp van de conferentie eigenlijk veel breder was dan enkel het reservistenbeleid. Het doel was om een beeld te vormen van hoe de krijgsmacht er in 2020 uit zal zien en wat de rol van de reservist hierin wordt. Volgens Scherjon zijn reservisten onmisbaar om bruggen te slaan naar de samenleving om daar het draagvlak voor Defensie te verbreden.

Waarom zet het bedrijfsleven zich in voor de krijgsmacht?

Bernard Wientjes, voorzitter van ondernemersvereniging VNO-NCW en vice-voorzitter van het platform Defensie Bedrijfsleven, sprak over het belang van Defensie voor een klein handelsland als Nederland. Volgens Wientjes spelen reservisten een zeer belangrijke rol binnen de krijgsmacht en is het ook in het belang van bedrijven om hun werknemers uit te lenen. Een voorwaarde hiervoor is dat er duidelijke afspraken worden gemaakt zodat het een en ander voorspelbaar wordt en begrip ontstaat.



Van links naar rechts: Aart van der Gaag (ABU), Annelies Verkerk (Ambassade Verenigd Koninkrijk), Brigadier Mark van der Lande, generaal-majoor Bart Hoitink, Bernard Wientjes (VNO-NCW), kolonel Dick Scherjon, André Bosman (Tweede Kamerlid VVD).

De flexibele organisatie

Aart van der Gaag, algemeen directeur van ABU, de branchevereniging voor uitzendondernemingen, stond in zijn toespraak stil bij de flexibele schil van een organisatie. Hij benadrukte dat flexibele werkvormen enorm in opkomst zijn en dat in Nederland meer en meer sprake is van 'leren, ervaren en doorgaan'. Binnen Defensie is veel bijzondere expertise die het bedrijfsleven nodig heeft. Hier liggen kansen voor samenwerking. Flexibiliteit is hier het sleutelwoord en reservisten zijn een uitstekend voorbeeld van moderne flexibele werknemers.

The UK perspective: Future Reserves 2020

De Britse brigadegeneraal Mark van der Lande hield een toespraak over de ervaringen met reservisten in het Verenigd Koninkrijk. Hij sprak over het programma 'Future Reserves 2020' en deelde zijn visie op de kansen en de obstakels. Volgens Van der Lande liggen kansen vooral in goede afspraken met het bedrijfsleven en de reservisten. Defensie moet kunnen uitleggen wat er van reservisten verwacht wordt en waarom dat belangrijk is. Door beter te communiceren met de samenleving wordt het draagvlak voor reservisten groter.

Ervaringen van reservisten en werkgevers

Een korte film liet reservisten en werkgevers aan het woord over hun motivatie om zich voor Defensie in te zetten en hun ambitie voor de toekomst. Rode draad hierin was het besef dat het werk van de krijgsmacht belangrijk is voor ons land en dat eenieder op zijn eigen manier hier een bijdrage aan kan leveren.



Deelnemers aan het werk met de schrijfpdracht.

Schrijfpdracht

Vervolgens introduceerde de dagvoorzitter de schrijfpdracht. De deelnemers gingen uiteen in 29 werkgroepen om een (fictieve) paragraaf van de kamerbrief over het reservistenbeleid te formuleren. De voornaamste ideeën en suggesties uit de decentrale discussiebijeenkomsten dienden hierbij als uitgangspunt. Het samengevoegde resultaat zou aan het einde van de dag aan de minister van Defensie worden aangeboden ter inspiratie bij het schrijven van de definitieve brief.

Reservisten?

Na de lunch werd het plenaire programma hervat met een korte videofilm waarin mensen op straat reageerden op het begrip 'reservist'. In de zaal onstond de nodige hilariteit en commotie toen bleek dat velen niet verder kwamen dan "Reservisten? Dat zijn toch mensen die reserveren?".

De krijgsmacht in verandering

De Commandant der Strijdkrachten, generaal Tom Middendorp, constateerde dat Defensie meer moet doen om aan de mensen uit te leggen wat reservisten zijn. Het is mede dankzij reservisten dat de Nederlandse krijgsmacht haar hoofdtaken uit kan voeren. Dat betekent automatisch dat moet worden geïnvesteerd in reservisten. Samenwerking met de civiele werkgever is hierbij een must. Door hard te werken en goed te communiceren kan de krijgsmacht ervoor zorgen dat Nederland in de toekomst weet waar reservisten voor staan.

Die Deutsche Vision: Germany and its Bundeswehr

De Duitse Kapitän-zur-See Jürgen Losch sprak over de ervaringen met reservisten in de



Een tent vol betrokken deelnemers.

Bundeswehr. Hij stond stil bij de verschillende inzetvormen voor reservisten en benadrukte dat, na het afschaffen van de dienstplicht, reservisten onmisbaar zijn als brug naar de samenleving. De Bundeswehr wil het aantal reservisten in de toekomst graag uitbreiden. Hiervoor is het belangrijk dat mensen (reservisten, werkgevers, partners) het gevoel hebben dat reservisten eervol en belangrijk werk doen voor hun land. Dit neemt de Bundeswehr serieus.

ZZP-ers als reservisten

Esther Raats-Coster, voorzitter van het Platform Zelfstandige Ondernemers, presenteerde een onderzoek dat zij recentelijk had laten uitvoeren. Hieruit bleek dat het merendeel van de Nederlandse ZZP-ers zich graag maatschappelijk wil inzetten. Een groot aantal van hen wil graag betaald werk doen voor Defensie ook als dat minder betaald dan hun reguliere uurtarieven. Volgens Raats-Coster is de bereidwilligheid onder ZZP-ers om zich maatschappelijk in te zetten een veelbelovende denkrichting om de flexibele schil rondom Defensie zo groot mogelijk te houden en de pool reservisten in Nederland nog groter te maken.

Hoe kijkt de vakbeweging aan tegen reservisten?

Ton Heerts, de voorzitter van vakbond FNV, sprak zich uit tegen de enorme bezuinigingen op Defensie en benadrukte het belang van de Nederlandse krijgsmacht voor de wereldvrede. Volgens Heerts kunnen reservisten een enorme meerwaarde zijn voor de krijgsmacht maar mag dat niet ten koste gaan van vast militair personeel. Goede afspraken over inzet en rechtspositie zijn essentieel. Reservisten kunnen, niet alleen bij de krijgsmacht maar ook breder in Nederland, van immense meerwaarde zijn voor onze veiligheid en het begrip en de brugfunctie die er is tussen de burgermaatschappij en Defensie.

Overhandiging resultaten

De dagvoorzitter, kolonel (R) Dick Scherjon, overhandigde minister Hennis de fictieve brief waar tijdens de conferentie hard aan gewerkt is. Deze brief was de schriftelijke vertaalslag van alle informatie die de afgelopen weken en maanden is verzameld en een bruikbare inspirebron. Bij de overhandiging bedankte Scherjon de minister voor het traject dat gestart is omdat het alle betrokkenen, reservisten, werkgevers, ZZP-ers, vakbeweging, de kans heeft gegeven om samen op zoek te gaan naar de nieuwe toekomst van de krijgsmacht.



Kolonel Scherjon overhandigt de brief aan minister Hennis-Plasschaert.

Afsluiting

Minister Hennis-Plasschaert bedankte alle betrokkenen voor hun enorme inzet de afgelopen maanden en zij stelde vast dat de enorme betrokkenheid aantoont dat Defensie er niet alleen voor staat. Volgens de minister zullen reservisten in de toekomst een prominente plaats krijgen binnen Defensie. De inzichten van de conferentie en de regionale bijeenkomsten zullen helpen om het beleid dat hiervoor nodig is te formuleren. De minister zal in het voorjaar van 2014 een brief over het nieuwe reservistenbeleid naar de Tweede Kamer sturen. Hennis benadrukte dat ook in deze fase de dialoog niet stopt. Defensie zal alle geïnteresseerde partijen blijven betrekken bij de verdere ontwikkeling van het reservistenbeleid.



We zijn nu over de startlijn

Generaal-majoor Bart Hoytink, Inspecteur Reservepersoneel Krijgsmacht

Er is vandaag een enorme opkomst, dat verheugt me zeer. Om de verbeterde inzet van reservisten mogelijk te maken hebben we alles en iedereen nodig.

Reservisten maken onze krijgsmacht meer flexibel en adaptief zodat we ook in de toekomst te allen tijde vrede en veiligheid kunnen garanderen. Reservisten spelen daarom, samen met hun beroepscollega's, een belangrijke rol in de krijgsmacht van morgen.

“Reservisten spelen, samen met hun beroepscollega's, een belangrijke rol in de krijgsmacht van morgen.”

Traditioneel bent u misschien gewend dat Defensie nieuw beleid ontwikkelt op Plein 4 in Den Haag dat vervolgens wordt uitgevoerd. We vonden deze benadering in dit dossier principieel onjuist en vandaar dat we u de afgelopen maanden in 13, vandaag is de 14e, regionale bijeenkomsten hebben gevraagd om met ons mee te denken.

Het doel hierbij was zoveel mogelijk antwoorden verzamelen op vragen als: “Wat is de meerwaarde van de reservist voor Defensie en wat zou dat in de toekomst kunnen betekenen? Wat is de meerwaarde voor uzelf om als reservist te dienen en wat is de meerwaarde voor uw bedrijf dat u gedurende een bepaalde periode aan Defensie zou binden? Waar kan worden samengewerkt en wat zijn de kansrijke gebieden?”

“Wij willen het nieuwe reservistenbeleid samen met u verder vorm geven.”

We zullen vandaag met u een aantal van deze elementen bespreken en het is goed om te zien dat ook bij de krijgsmachtdelen dit inmiddels veel aandacht krijgt.

Een van de voorwaarden voor het nieuwe reservistenbeleid is dat er uiteindelijk voor wordt gezorgd dat zowel het bedrijfsleven als de reservist als Defensie er beter van wordt.

Om alvast mee te gaan werken en na te denken over het nieuwe beleid is een Reservistenbureau Defensie in het leven geroepen in Den Haag. Dit Bureau, onder leiding van reservekolonel Dick Scherjon, was ook verantwoordelijk voor de organisatie van alle regionale bijeenkomsten en deze conferentie vandaag.

Wij willen het nieuwe reservistenbeleid, ongeacht in wat voor hoedanigheid u hier bij betrokken bent, samen met u verder vorm gaan geven en deze conferentie laat zien dat wij daad bij het woord voegen.

“Een van de voorwaarden voor het nieuwe reservistenbeleid is dat zowel het bedrijfsleven als de reservist als Defensie er beter van wordt.”



Waarom zet het bedrijfsleven zich in voor de krijgsmacht?

Bernard Wientjes, voorzitter VNO-NCW, vicevoorzitter Platform Defensie-Bedrijfsleven

Een klein land als Nederland, met heel veel buitenland, kan het onder andere alleen maar goed doen in de wereld vanuit ook een nauwe samenwerking met Defensie. Nederland is altijd een handelsland geweest dat over de hele wereld exporteerde en importeerde en daarbij wel gebruik moest maken van Defensie. Bij het verdedigen van Nederlandse belangen in het buitenland speelt Defensie nog altijd een grote rol. Het bedrijfsleven en Defensie hebben elkaar nodig. We moeten veel met elkaar samenwerken.

“De wereld wordt anders, dreigingen en risico’s veranderen in een hoog tempo en Defensie speelt een grote rol in het garanderen van stabiliteit, veiligheid en welvaart. Het bedrijfsleven hecht daarom enorm belang aan een intensieve samenwerking met Defensie en zal dan ook meewerken aan de totstandkoming van succesvol reservistenbeleid.”

Wanneer je het bedrijfsleven vraagt om goede mensen ter beschikking te stellen aan Defensie dan is de eerste reactie altijd positief want het is eigenlijk een win-win situatie voor iedereen. De mensen, die uitgeleend worden, komen over het algemeen altijd beter terug: ze leren ervan en het is goed voor hun carrière. Voor Defensie is het natuurlijk ook een win-win situatie omdat ze kunnen beschikken over gemotiveerde en ervaren professionals. Een vraag, die ik hierbij toch vaak krijg van mijn leden, luidt: “Wat is nou de strategie?” Als Nederland vandaag naar het buitenland gaat en dan drie jaar niet dan wordt het wat onduidelijk wanneer werknemers-reservisten benodigd zijn.

Wat we nodig hebben is dat ons kabinet een visie ontwikkelt over de rol van Defensie in combinatie met buitenlandse handel en buitenlandse zaken. Mocht het daadwerkelijk de ambitie van de overheid zijn om structureel te blijven bijdragen aan missies dan kan je op dat uitgangspunt de organisatie veranderen en een flexibele schil inrichten met reservisten.

Om structureel gebruik te kunnen maken van reservisten zijn goede afspraken met het bedrijfsleven nodig. Bovenal denk ik dat het in het belang is van reservisten en in het belang is van de samenwerking tussen bedrijfsleven en Defensie dat we helderheid krijgen. Dat draagt bij aan voorspelbaarheid en begrip over en weer.

De wereld wordt anders in de toekomst: dreigingen en risico’s veranderen in een hoog tempo. Defensie kan en moet een grote rol spelen in het garanderen van stabiliteit, veiligheid en welvaart en zal daartoe meer flexibel en adaptief moeten worden. Reservisten kunnen de organisatie in deze versterken, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Wij vanuit VNO-NCW zullen uiteraard meewerken aan het succes van het reservistenbeleid.



De flexibele organisatie

Aart van der Gaag, algemeen directeur ABU

Momenteel werkt zo'n 30% van de Nederlandse beroepsbevolking flexibel. Dit aantal stijgt.

Deze flexibele mensen gaan werken in flexibele bedrijven. Bedrijven kunnen niet meer bestaan als ze alleen maar op een vaste kern zitten. Na de massaontslagen van begin jaren '90 realiseerde het bedrijfsleven zich dat ze moesten gaan flexibiliseren. Dat het nodig was om schillen rondom het bedrijf te bouwen en hele andere organisatiestructuren te creëren om de toekomst te kunnen overleven.

“Flexibiliteit gaat door en vaste structuren verdwijnen.”

Ik heb in 2009 een onderzoek naar flexibiliteit laten doen. In 9 sectoren onder 900 bedrijven is door middel van diepte-interviews bekeken hoe flexibel bedrijven denken te zijn. Wat is hun flexibiliteitsstrategie? Hoe willen ze overleven in de toekomst? Hoe denken ze het over vijf jaar te doen? Volgend jaar herhalen we dit onderzoek maar ik kan u nu vast zeggen dat de flexibiliteit gegroeid zal zijn en ook de wens naar flexibiliteit zal een stuk groter zijn. De overheid zit nu op een flexibiliteit van 10-15% en streeft naar zo'n 20%.

Er zijn overigens vele vormen van flexibiliteitsmaatregelen, variërend van een flexibele houding tot een doordachte spreiding van werk. Bij de politiek en de vakbonden bestaat weerstand tegen flexibiliteit maar deze ontwikkeling kan je niet meer tegengaan. Flexibiliteit gaat door en vaste structuren verdwijnen.

“Met de hulp van reservisten kan de organisatie leren om in te spelen op moderne ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.”

Welk bedrijf heeft nog eigen vrachtwagens? Wie doet nog zijn eigen catering? Wie doet nog zijn eigen schoonmaak? Ik heb het gevoel dat deze diensten, behalve als het gaat om het inzetgebied, ook binnen Defensie anders kunnen worden ingevuld dan met eigen mensen.

Bij grote bedrijven zie je vaak prachtige voorbeelden van flexibiliteit waar een kleine kern van vaste medewerkers wordt ondersteund door een enorm aantal flexibele, tijdelijke medewerkers. Veel bedrijven verzinnen bovendien creatieve oplossingen waardoor ze toegang houden tot hun goed opgeleide werknemers ook als ze deze tijdelijk niet zelf nodig hebben.

Binnen Defensie is veel bijzondere expertise die in het bedrijfsleven schaars is en die nodig is voor een goede economische toekomst. Hier liggen kansen voor samenwerking tussen Defensie en het bedrijfsleven. De flexibele houding van mensen is het belangrijkste. Het is ook belangrijk dat bedrijven, die de samenwerking met Defensie aangaan, weten dat ze af en toe hun mensen dienen uit te lenen voor enige tijd. Deze mensen krijgen ze echter weer terug met hele nieuwe ervaringen die een verrijking zijn voor het bedrijf.

“Reservisten zijn uitstekend voorbeeld van moderne flexibele werknemers en kunnen de flexibiliteit van de Defensieorganisatie verhogen.”

In Nederland gaan we meer en meer naar een situatie van leren, ervaren, leren en doorgaan. In het bedrijf of buiten de bedrijven en de organisaties. Om dit binnen Defensie mogelijk te maken is behoefte aan regie om met honderden en misschien wel duizenden bedrijven samen te kunnen werken. Ik denk ook dat u een nauwe samenwerking moet zoeken met het bedrijfsleven en met name met partners die op het gebied van flexibiliteit hun sporen verdiend hebben. Reservisten zijn trouwens een uitstekend voorbeeld van moderne, flexibele werknemers en zij kunnen hun ervaring ook delen.

Reservisten zijn onmisbaar om de flexibiliteit van de Defensieorganisatie te verhogen. Zij kunnen helpen om ervoor te zorgen dat de organisatie steeds in staat is om in te spelen op de moderne ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.



UK Reserve Forces: Future Reserves

Brigadier Mark van der Lande, Head of Reserve Forces and Cadets UK

In the UK we have several different types of reservists. Our program 'Future Reserves 2020' is primarily concerned with the volunteer-reservist. Motivated men and women who make up the royal naval reserve, the royal marine reserve, the territorial army and the royal auxiliary air force. They are civilians who do their reserve service in their spare time because they want to contribute to their country's safety and security.

In recent years we have actively used our reservists in Iraq and Afghanistan but also during the 2012 Olympics. This puts the reservist in the public eye along with their regular counterparts as a visible part of a single force doing something that people could recognize and equate to immediately.

"In order to accomplish our goals we need to change attitudes in society and understanding of reservists in society."

After the 2010 election it was decided to reduce the size of the regular forces. Partly because of financial pressures but also because we realized we would need an adaptable force to meet the uncertainties of the future. It was a clear decision to have the reserves better integrated within the regular force and with defined roles within the whole force. For us it was important to stabilize the reserve forces, adjust the balance between regulars and reservists and make it clear: "What is it that the reservists will be doing and how they will be compensated."

In December 2012 and January 2013 we launched a consultation exercise on how to take things forward. Subsequently, in July 2013 we published a White Paper with the key findings of the consultation process and clearly defined proposals to move ahead. We looked for something that reinforced a sense of mutual commitment, commitment on the part of Defense to provide reservists with the challenge, the reward and the experience and on the other hand for the reservists to commit to be there to train and to deploy when required.

In order to accomplish our goals we need to change attitudes in society and understanding of reservists in society. Getting employers on board is key and this requires a massive amount of communications. What we are looking for is a

relationship with employers that is open so that there are no surprises. It has to be predictable and it is a question of developing of mutual benefit. For example, there are particular skills that reservists get through the military that will save money in terms of training for the employer. For this we need to have accreditation of military skills in civilian terms and recognize civilian qualifications in military terms as well. This mutual benefit cannot be stressed enough.

"We see a number of opportunities and challenges ahead."

We need motivated reserve forces and therefore we are improving their pay and conditions. Reservists need the same pay and conditions, proportionately, as their regular counterparts. What is very important is predictability and notice as to when they are going to be required. Many reservists indicated that they felt they had been disadvantaged in their civilian job because of their reserve service. In order to address this we are also looking at employee protection.

We see a number of opportunities and challenges ahead. There is scope for much closer cooperation with employers and some business models are particularly susceptible and beneficial for reserve service. We need to make it easier for employers to claim the support that we already have for them and we are working on setting up a single point of access into Defense. We expect the public sector to take a lead and to set an example for private sector employers.

"Central to a successful Reserve Policy is the reservist experience: the quality of what we are actually offering the individual reservist."

Concluding, central to a successful Reserve Policy is the reservist experience: the quality of what we are actually offering the individual reservist. Unless we can recruit, attract and retain the individual reservist by giving them exciting and challenging stuff to do when they come in, we will not get them and we will not keep them.



De krijgsmacht in verandering

Generaal Tom Middendorp, Commandant der Strijdkrachten

Mensen in Nederland weten helaas lang niet allemaal wat reservist zijn betekent. Daar moeten we aan werken.

Een reservist wil bijdragen aan onze vrede, aan onze veiligheid en aan onze welvaart. Reservisten zijn mensen die altijd bereid en gemotiveerd zijn om hun handen uit te mouwen te steken als de nood aan de man is, dichtbij huis of ver van onze landsgrenzen.

Net zoals hun beroepscollega's dienen reservisten hun land, waar en wanneer dat nodig is. Dat moeten we met zijn allen koesteren. Want als de dreiging in ons land groot en veel mankracht noodzakelijk is, dan hebben we onze reservisten keihard nodig.

Steeds vaker zetten we reservisten ook in voor specialistische taken in het buitenland. Er wordt namelijk steeds meer een beroep gedaan op de krijgsmacht om onze belangen te beschermen om regio's en landen stabiel te houden, om handelsroutes open te houden en om terrorisme te bestrijden. Reservisten hebben unieke kennis en kunde die we kunnen gebruiken om andere landen te ondersteunen bij hun opbouw.

“Net zoals hun beroepscollega's dienen reservisten hun land waar en wanneer dat nodig is.”

Het is dus mede dankzij reservisten dat de Nederlandse krijgsmacht haar hoofdtaken uit kan voeren. Wij hebben reservisten nodig bij de verdediging van ons grondgebied, van onze Nederlandse belangen en bij de verdediging van het grondgebied van onze bondgenoten. Wij hebben reservisten nodig om bij te dragen aan de internationale rechtsorde en aan stabiliteit in de wereld. En wij hebben reservisten nodig om politie, brandweer te ondersteunen zodra de nood aan de man is.

Dat betekent automatisch dat we moeten investeren in onze reservisten. Daarom ook wil onze minister van Defensie dat de inzet van reservisten vanzelfsprekend wordt en dat reservisten een integraal onderdeel gaan vormen van onze krijgsmacht. Niet in plaats van beroepsmilitairen maar als aanvulling en verrijking op vast militair personeel.

De vraag die centraal staat is: “Hoe kunnen we ons reservistenbestand efficiënter, slimmer en vaker inzetten?”

Een belangrijke partner hierin is de civiele werkgever. We hebben werkgevers veel te bieden. Opleidingen en kennis uitwisseling is daarvan een deel. Reservisten doen bij ons ook ervaring op met complexe vraagstukken. Zij leren werken onder moeilijke omstandigheden en omgaan met stressvolle situaties. Bovendien leren zij ook relativeren door wat ze bij Defensie zien en meemaken.

“Het is mede dankzij reservisten dat de Nederlandse krijgsmacht haar hoofdtaken uit kan voeren. Dat betekent automatisch dat we moeten investeren in onze reservisten.”

Ik hoop daarom dat werkgevers, het bedrijfsleven en de overheid in de toekomst steeds vaker bereid zijn om hun beste medewerkers, hun toptalent, tijdelijk aan ons ter beschikking te stellen.

Het zou mooi zijn als mensen in Nederland over een aantal jaar niet alleen weten wat een reservist is maar dat velen een reservist kennen. En hopelijk zullen ook steeds meer mensen met gepaste trots zeggen: “Ik dien”.

Een warm geschenk na afloop voor alle deelnemers





Germany and its Bundeswehr: the Reserves

Kapitän zur See Jürgen Losch, Head of Division Personnel Structure, Personnel Planning Objectives and Reserve Affairs

Germany was on the front line of the East-West conflict and had a relatively large military force. In 1984 the armed forces had a strength of approximately half a million military personnel with over 1.6 million reservists. The current strength of the Bundeswehr is not even half that number.

In May 2011 we started the restructuring process of the Bundeswehr. A review of the situation resulted in initial measures that were immediately taken, such as the suspension of conscription. We face a gap between the given tasks and the available resources. In Germany we do not try to do more with less but rather concentrate on the most relevant task. The Bundeswehr is giving up less important capabilities to strengthen the most important ones for the goals of German security policy.

“Reservists are an important mediating element between the Bundeswehr and society.”

One of the major consequences of the Bundeswehr reduction is that we have to close military facilities all over the country. In the future there will be more and bigger areas without a Bundeswehr presence in our country. Despite the reduction we still have recruitment requirements: for military personnel and for the civilian employees of the Bundeswehr. We face some major challenges with our recruitment and personnel planning that apply to both active as reserve personnel. Most notably generation XXL, social movements and low mobility.

“In the future we want to increase the contribution of reservists to Bundeswehr tasks.”

Currently, there are about 35000 reservists in Germany. Mostly they are part of the reinforcement reserve or the manpower reserve. When you are part of the reinforcement reserves, you are assigned to a pure reserve unit. These reservists can be activated to support the core tasks of the single services. Members of the manpower reserves are attached to a post in an active unit. If for some

reason (deployment, sickness, etcetera) the regular servicemen is missing, reservists can be activated to take over. Reservists from the manpower reserve can also be deployed for missions abroad when they are trained and volunteer.

In Germany we allocate 1.4% of the Armed Forces budget to reservists. That is approximately 2,500 full time positions per year. In other words, we can pay 2,500 reservists for one year or 5,000 reservists for 6 months and so on. German reservists receive several components of payment, all of which are tax-free. They receive military pay which varies according to rank and they are entitled to payment to cover the cost of housing during their reserve service. Furthermore, reservists are entitled to free board and lodging when they are doing their reserve service and up to 10,000 reservists get a sign-up bonus if they voluntarily commit to reservist service of 72 days in 3 years. No reservist will earn less than a comparable active service member and in practice reservists are more expensive for our forces.

“It is important that reservists and their employers see reserve service as something honorable for the nation.”

Reservists are, after suspension of conscription, an important mediating element between the Bundeswehr and society. The National Reservist Association helps us to stay in service with all the non-designated reservists. The Association provides administrative and social help the take care of basic training and conduct public relations to mediate between society and armed forces.

We believe that reservists can fill the gaps where personnel are missing and shortages exist. In the future we want to increase the contribution of reservists to Bundeswehr tasks and increase the period of service for reservists as well. It is also in the interest of employers because reservists acquire valuable skills, such as leadership, stress and resistance.

Concluding, it is important that reservists and their employers see reserve service as something honorable for the nation. In order to underline the importance of reservists we adopted the slogan ‘Wir dienen Deutschland’.



ZZP-ers als reservisten

Esther Raats-Coster, voorzitter Platform Zelfstandige Ondernemers

Het Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO) is een van de grootste onafhankelijke belangenbehartigers voor ZZP-ers. Wij werken hard om wet- en regelgeving aangepast te krijgen op ZZP-ers. Hierbij wordt regelmatig samengewerkt met gerenommeerde onderzoeksinstellingen waaronder het Kennisinstituut Zelfstandig Ondernemerschap (KIZO).

Via gevalideerd wetenschappelijk onderzoek verschaft KIZO inzicht in de zwerm ZZP-ers. Waar gaat deze zwerm ZZP-ers naar toe en hoe kunnen wij de lobby, die PZO voortdurend doet voor haar achterban, namelijk de ZZP-ers in Nederland, staven op basis van onderzoeksresultaten die door o.a Business Universiteit Nyenrode, Universiteit Utrecht en Universiteit Tilburg verzameld worden.

Op verzoek van PZO heeft KIZO een gevalideerd onderzoek gedaan naar de vraag hoeveel van de ruim 750.000 ZZP-ers in Nederland zich maatschappelijk willen inzetten? Hierbij is uiteraard ook gekeken onder welke voorwaarden deze ondernemers dat zouden willen doen.

“Veel ZZP-ers willen zich maatschappelijk inzetten. Zo’n 248 duizend ZZP-ers willen graag een betaalde opdracht doen voor Defensie, ook als de vergoeding veel lager ligt dan hun reguliere tarieven.”

Dit korte onderzoek geeft slechts een globale indruk maar het laat duidelijk zien dat vele ZZP-ers zich maatschappelijk willen inzetten en hierbij bereid zijn om hun eigen facturabele tijd opzij te zetten in ruil voor nieuwe kennis, nieuwe contacten en nieuwe netwerken.

Het onderzoek, overigens gebaseerd op CBS cijfers van juli 2013, toont aan dat zo’n 83% van de 750.000 ZZP-ers graag een actieve rol willen spelen in de maatschappij. Met andere woorden, ZZP-ers zijn mensen die zich maatschappelijk betrokken voelen en zich in willen zetten voor Nederland.

In voorbereiding op vandaag is ook gekeken naar het aantal mensen dat zich graag in wil zetten voor Defensie. Zo’n 248.000 mensen, ruim 32% van de grote groep ZZP-ers, wil graag een betaalde opdracht doen voor Defensie. De krijgsmacht is voor hen overigens niet zomaar een potentiële klant. Deze mensen willen zich met enige vorm van compensatie inzetten voor Defensie, ook als deze bezoldiging (veel) lager ligt dan hun reguliere uurtarieven.

“De bereidwilligheid onder ZZP-ers om zich maatschappelijk in te zetten is een veelbelovende denkrichting om de flexibele schil rondom Defensie zo groot mogelijk te houden.”

Circa 60% van deze 248.000 mensen willen zich nationaal inzetten voor Defensie en zo’n 43% van hen is ook bereid om internationaal ingezet te worden. Ruim 47% van deze groep zou een dagtarief van €100 tot €400, dus van €10 tot ongeveer €40 per uur, redelijk vinden.

De vraag is natuurlijk welke expertise deze ZZP-ers mee kunnen brengen? Dat varieert van vrachtwagenchauffeur tot ICT-specialisten tot artsen of juristen. Kortom de variëteit die in de PZO achterban vertegenwoordigd is.

Een eventueel vervolgonderzoek, waar ik graag met de Minister over wil spreken, zou uitwijzen welke expertise die ZZP-ers precies in willen zetten en welke ZZP-ers nou die verdieping kunnen brengen die Defensie nodig heeft voor de komende jaren om die flexibele schil nog beter te vullen dan nu al gebeurt.

De bereidwilligheid onder ZZP-ers om zich maatschappelijk in te zetten is een veelbelovende denkrichting om de flexibele schil rondom Defensie zo groot mogelijk te houden en de pool reservisten in Nederland nog groter te maken. Iets dat ik als voorzitter van PZO toejuich.

Hoe kijkt de vakbeweging aan tegen reservisten?

Ton Heerts, voorzitter FNV



De Nederlandse krijgsmacht speelt een belangrijke rol in de wereldvrede en ook op binnenlands grondgebied speelt de krijgsmacht een steeds grotere rol.

Het is ons bij de FNV niet ontgaan hoe er de laatste tijd op de Defensieorganisatie is bezuinigd. Ik ben zelf van mening dat er te grof is bezuinigd op Defensie. We realiseren ons niet altijd wat voor mogelijke kwalijke gevolgen dat in de toekomst kan gaan hebben.

Veiligheid, nationaal en internationaal, kent nauwelijks nog grenzen en het wordt steeds moeilijker om bescherming hiervan te garanderen. Het is daarom belangrijk dat we zuinig worden op de Nederlandse krijgsmacht en op Defensie.

Defensie moet keuzes maken: wat doet zij wel en wat doet zij niet? Een kleinere krijgsmacht wil zeggen dat je minder kunt doen. Steeds vaker wordt er echter een beroep gedaan op de loyaliteit en flexibiliteit van het zittende personeel om toch maar alles te blijven doen. Regelmatig horen wij dat het vertrouwen bij het Defensiepersoneel daalt. Dat is geen goed signaal en dat moet echt veranderen.

Nederland heeft veel reservisten: zo'n zesduizend. Mannen en vrouwen die zich, vaak in hun vrije tijd, met passie inzetten voor Defensie. Reservisten kunnen een ongelooflijke meerwaarde zijn en een duidelijke aanvulling op de organisatie en hun beroepscollega's maar een tekort aan vast personeel door alle bezuinigingen kan en mag niet worden opgevuld door reservisten. Reservisten moeten alleen worden ingezet als dat een meerwaarde betekent voor de krijgsmacht. De voorwaarden waaronder reservisten mogen worden ingezet zijn essentieel. Bijvoorbeeld: wat voor vergoeding krijgt zo iemand en wat is zijn of haar rechtspositie? Hierover is Defensie ook in gesprek met de militaire vakbonden.

“Reservisten kunnen een enorme meerwaarde zijn voor Defensie maar een tekort aan vast personeel kan en mag niet worden opgevuld met reservisten.”

Dit soort afspraken is in het belang van reservisten maar ook in het belang van het vaste personeel bij Defensie. En niet in de laatste plaats zijn deze afspraken in het belang van de werkgevers die reservisten in de gelegenheid stellen om hun werk te kunnen doen bij Defensie.

Er is nogal wat expertise onder reservisten die van enorme meerwaarde kan zijn voor de organisatie. Dat betekent een vorm van gratis scholing op basis van collegialiteit. Daarbij wisselt de reservist kennis en vaardigheden uit met mensen die in vaste dienst zijn. Dit komt zo ook weer terug bij de werkgever van de reservist die weer een bepaalde vorm van expertise en kennis meeneemt vanuit de Defensieorganisatie.

“De voorwaarden waaronder reservisten worden ingezet zijn essentieel. Dit soort afspraken is in het belang van reservisten, maar ook in het belang van het vast personeel bij Defensie.”

Nog van groter belang is dat reservisten de beste ambassadeurs zijn voor de krijgsmacht als geheel. Dat moeten we blijven koesteren. Ik denk dat reservisten niet alleen bij de krijgsmacht maar ook breder in Nederland door hun brugfunctie van immense meerwaarde kunnen zijn voor de nationale veiligheid, de internationale veiligheid en het begrip dat er is tussen de burgermaatschappij en Defensie als organisatie.

Afsluiting

Jeanine Hennis-Plasschaert, minister van Defensie



Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om u allen hartelijk te bedanken voor uw inzet de afgelopen maanden. Dank aan alle mensen die hun ideeën en suggesties met ons gedeeld hebben, bij de regionale bijeenkomsten maar ook online en via Facebook.

De bijeenkomsten en discussies hebben al veel opgeleverd. Twee zaken kwamen nadrukkelijk naar voren. De dienstplicht was zo slecht nog niet en de krijgsmacht heeft reservisten nodig om over voldoende specialisten te kunnen blijven beschikken of in geval van piekmomenten.

Deze conferentie laat zien dat Defensie er niet alleen voor staat. Ik zie heel veel betrokkenheid bij de opdracht van Defensie. Ik zie commitment bij veel verschillende partijen om ons als organisatie hierin verder te helpen. En dat acht ik cruciaal.

Defensie 'fit voor de toekomst', dat is namelijk in het belang van ons allemaal. Veiligheid, stabiliteit en welvaart. Het is niet vanzelfsprekend. De wereld kenmerkt zich immers door onzekerheid. We weten niet hoe dreigingen uitpakken en hoe de wereld van morgen zich ontwikkelt. De snel veranderende operationele omgeving vraagt om flexibiliteit. We moeten zo goed mogelijk om kunnen gaan met diffuse dreigingen en risico's. We moeten dus voorbereid blijven op een scala aan inzetmogelijkheden in alle fasen van een conflict en zo nodig op grote afstand van onze landsgrenzen.

Reservisten kunnen helpen het adaptief vermogen van de krijgsmacht te versterken. Niet ter vervanging van het vaste personeel maar ter verrijking van onze organisatie of voor het opvangen van een specifieke piekbelasting. Reservisten zijn bereid een extra stapje te zetten, net iets harder te lopen. Zij willen een bijdrage

“Deze conferentie laat zien dat Defensie er niet alleen voor staat.”

leveren aan een veiliger Nederland, aan een betere wereld. Werkgevers krijgen er flexibelere mensen voor terug, die snel kunnen improviseren en ook in stressvolle omstandigheden het hoofd koel kunnen houden.

Nog sterker dan voorheen zal Defensie een doorstroomorganisatie zijn met vast personeel en een flexibele schil van mensen die tijdelijk werkzaam bij ons zijn. Reservisten krijgen in de Defensieorganisatie een prominente plek. Dat verdient de organisatie en dat verdient ook de reservist. Het nieuwe beleid zal mede gebaseerd zijn op alle input van de afgelopen periode.

“Allen bedankt voor uw inzet en betrokkenheid. Onze dialoog stopt niet vandaag.”

Onze dialoog stopt wat mij betreft niet vandaag. In het voorjaar van 2014 stuur ik een nota over het nieuwe reservistenbeleid naar de Tweede Kamer. Zo kunnen we de ontwikkeling van het reservistenbeleid blijven voeden met nieuwe inzichten waarbij ook nadrukkelijk gekeken wordt naar 'best practices' bij onze NAVO bondgenoten. Graag willen we de partijen, die de afgelopen periode met ons hebben meegedacht, blijven betrekken bij de verdere ontwikkeling van het reservistenbeleid.

Resultaten 2 december 2013

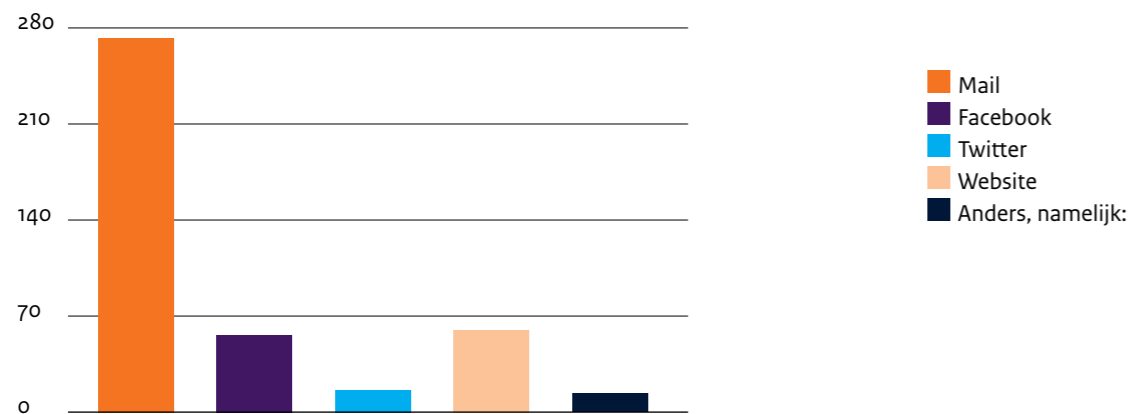
(Bron: enquête door Klantcontactmonitor.nl)

De enquête is gehouden onder 517 deelnemers. Daarvan hebben er 289 gereageerd (55,9 %)

- Hoe beoordeelt u, alles bij elkaar genomen, het gehele Symposium? 7,5
- Hoe beoordeelt u de sprekers? 7,6
- Was er voldoende tijd voor de schrijfpdracht?

Ja	58,8 %
Nee	41,2 %
- Bent u van plan om over een 1/2-1 jaar deel te nemen aan een vervolg op dit symposium?

Ja	96,2%
Nee	3,8 %
- Hoe wilt u op de hoogte worden gehouden? (meerdere antwoorden mogelijk)



6. Verdeling bezoekers over categorieën (bron: eigen berekening op basis van aanmeldingen/presentielijst)

	aantal	%
Tweede Kamer	3	0,6
Beroeps	74	13,6
Burger	18	3,3
Extern	85	15,6
Flo (incl. reservist)	9	1,6
Reservist	355	65,3
Totaal:	544	
Overig (pers etc.)	20	
Totaal	564	

De uitkomsten van de brainstormsessie van 2 december

De deelnemers aan de werkconferentie hebben op 2 december in 29 werkgroepen hard gewerkt om kansrijke gebieden te omschrijven en concrete ideeën te formuleren.

Dankzij de inzet van zovelen is een omvangrijk document tot stand gekomen met wensen, ambities, kansen en verbeterpunten voor het reservistenbeleid. Dit document zal binnenkort voor iedereen te vinden zijn op www.defensie.nl

Slotwoord: Op weg naar de nota

Op dit moment bestaat er grote belangstelling voor een andere Krijgsmacht. De Minister wil een meer flexibele en adaptieve organisatie en dicht reservisten daarbij een belangrijke rol toe. Een gedachte die ook breed in de Tweede Kamer gedragen wordt. Reservisten kunnen en willen die rol spelen 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.

Na het afschaffen van de dienstplicht is de inzet van reservisten op vrijwillige basis gegroeid. Vele reservisten zijn bereid om die taak op zich te nemen, zo is mijn overtuiging en ervaring. Er kan daarbij geen sprake zijn van vrijblijvendheid. Defensie moet op reservisten kunnen rekenen en omgekeerd moet de reservist dat kunnen op Defensie als een betrouwbare partner. Dat veronderstelt over en weer begrip, betrokkenheid en bereidheid om samen te werken. Daar ging het congres op 2 december over: wat is de situatie nú en wat kunnen we doen om in de toekomst (stel: 2020) het nog beter in te richten.

Het congres is, conform de wens van de Minister, door ons zelf als reservisten en beroepsmilitairen vormgegeven. Nieuw beleid ontstaat vaak top-down. Nu zetten we het enthousiasme, informatie en ervaring van de werkvloer centraal. Op 2 december kwamen al die beelden, bottom-up, samen in een "fictieve" brief aan de Minister, die ongetwijfeld inspiratie is voor de nieuwe reservistenbrief die de Minister voornemens is dit voorjaar naar de ze Kamer te sturen.

Op weg naar 2020 biedt deze brief de kaders voor concrete initiatieven in de richting van die andere krijgsmacht. Bijvoorbeeld experimenten om ervaring op te doen. Op 2 december droegen heel veel mensen bij aan ideeën over die richting en daar ben ik u zeer erkentelijk voor. Die erkentelijkheid gaat verder: ik zorg ervoor dat we ook in de toekomst op deze wijze blijven werken en uw betrokkenheid is daarom cruciaal.



Daarom blijven we contact zoeken. Daarom is dit verslag ook samengesteld. Een verslag heeft betekenis omdat het iets zegt over het verleden, maar ook perspectief biedt. Dit verslag prikkelt u ook wellicht. En mogelijk heeft u nog nieuwe suggesties. Nieuwe impulsen kunt u altijd mailen naar reservist2020@mindef.nl of op onze Facebookpagina plaatsen. Binnenkort treft u de voortgang van ons project ook op een eigen internetpagina aan.

Graag wil ik u danken voor uw enthousiasme, onbevangenheid en betrokkenheid. Dat blijft in de toekomst nodig en ik weet zeker dat u vanaf uw kant en ik van mijn kant de nu ontstane relatie en werkwijze graag willen handhaven.

Kolonel (R) drs. D.P. Scherjon
Hoofd Reservistenbureau
Ministerie van Defensie.

