

Voortzettingen

Het reservistenbestand op orde



→ Foto's: Korps Mariniers



vermogen

Wie een oorlog wil winnen, zal over voortzettingsvermogen moeten beschikken. Het is een harde realiteit die na vier jaar strijd in Oekraïne, nogmaals pijnlijk duidelijk is geworden. Waar de Russische generale staf vier jaar geleden mikte op een Blitzkrieg van enkele dagen, ziet Poetin zich heden ten dage nog altijd geconfronteerd met een vindingrijke en vastberaden tegenstander.

Het Oekraïense leger, of beter gezegd de gehele Oekraïense maatschappij, is in staat gebleken de schok van de aanval op Kiev te boven te komen en zich te herpakken. In recordtempo volgde een complexe transitie van een vrede-economie naar een oorlogseconomie. Oekraïense bedrijven omarmden vliegensvlug en op vindingrijke wijze de technologie, die tot dan toe enkel binnen (westerse) landen met een toonaangevende tech- en wapenindustrie voor handen was. Een sprekend voorbeeld is de ontwikkeling van het DELTA Battlefield Management Systeem (BMS); de app die het delen van *targeting*-informatie en het coördineren van vuursteun razendsnel mogelijk maakt tot op het laagste niveau. Een ander voorbeeld is de enorme influx van grote en kleine bedrijven die zich toeleggen op de ontwikkeling van steeds geavanceerdere onbemande systemen. Het is een bekend fenomeen. Oorlog is een enorme katalysator voor technologische doorontwikkeling in vele aspecten van militair optreden.

Dit gegeven doet de vraag rijzen hoe onze eigen defensieorganisatie, maar ook zeker het navy-marine corps-team en NLMARSO, de geanticipeerde *tech push* ten tijde van oorlog kan handelen zonder overspoeld te raken. Het kos-

te het Oekraïense leger immers ook geruime tijd om 'in control' te raken en een *tech pull*-systematiek op te zetten op basis van *lessons identified* en *lessons learned*.

Naast de noodzaak een snel lerend vermogen te omarmen, is het analyseren en onder ogen komen van die andere snoeiharde realiteit net zo noodzakelijk. Het conflict tegen een hoogwaardige en vastberaden tegenstander resulteert in een hoog verlies van eigen militairen. Wie gereed wil zijn voor Hoofdtak 1, zal hier dus rekening mee moeten houden en de capaciteit van *force generation* in balans moeten brengen met de verwachte verliezen.

Aanzet tot herziening van het reservistenbestand

Het zijn de bovenstaande observaties die de drijfveren vormden bij het ontwerp van de zogenaamde oorlogsorganisatie van het Korps Mariniers: de definiëring van het gewenste reservistenbestand zoals dat benodigd is langdurig een conflict vol te kunnen houden tegen een gelijkwaardige tegenstander! Een exercitie die binnen het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) onder de noemer Decisive Condition 5 onderdeel uitmaakt van het door vice-admiraal René Tas in januari 2025 gepresenteerde 'CZSK-Plan Hoofdtak 1'.²

LEES VERDER →



De vooruitstrevende gedachte een gedegen personele capaciteitsanalyse in gang te zetten werd niet veel later ook politiek kracht bij gezet. In de Kamerbrief 'Onze mensen, onze toekomst, meer, beter, sneller' riep voormalig staatssecretaris van Defensie Gijs Tuinman op tot het inrichten van een schaalbare krijgsmacht, die op volle sterkte een omvang moet bereiken van 200.000 militairen.³ Een toename van het huidige bestand militairen met een factor 2.5, dat gezamenlijk in staat moet zijn alle Host Nation Support (HNS), Home Base Support (HBS), het beschermen van de kritieke infrastructuur, protectie van de Noordzee en uiteraard de diverse *commitments* aan NATO's New Force Model (NFM) mogelijk te maken.

Dit politieke signaal ging nagenoeg gepaard met het publiceren van het Organisatie-Personeel-Financieel (OPF) inrichtingskader voor het oorlogsorganisatie designproces. Dit kader, zoals deze door de Directie Aansturing Operationele Gereedheid (DAOG) begin maart 2026 aan de defensie-onderdelen in de waterliniezaal in Utrecht, en later middels een roadshow door het land, werd gepresenteerd, vormt de leidraad van het Oorlogsorganisatie (OO)-designproces.

■ Daar waar de designsystematiek duidelijk is, kent de opdrachtverstrekking wel enige open eindjes.

OPF-inrichtingskaders: een 5-traps raket... met een open einde

Het OPF-inrichtingskader schrijft een 5-traps designproces voor om te komen tot een 4-schillen-model van de schaalbare krijgsmacht. De eerste trap omvat een kritische beschouwing van de huidige organisatie in relatie tot de verwachte taakstelling in oorlogstijd. Commandanten en afdelingshoofden dienen een afweging te maken of arbeidsplaatsen in de huidige organisatie noodzakelijk zijn tijdens een conflict en deze te labelen als Schil-1. Trap 2 richt zich op het identificeren van de wellicht overbodige arbeidsplaatsen in oorlogstijd. Deze krijgen de markering Schil-2 en kunnen in voorkomend geval alternatieve taken worden toebedeeld.

Indien een eenheid vervolgens nog steeds een capaciteitstekort heeft, dient een commandant in een vervolgstap aan te geven hoeveel militaire reservisten hij ter beschikking zou willen hebben, en deze te labelen als Schil-3. Vervolgens hoeveel burgers hij zou willen inzetten om bepaalde diensten te verrichten en deze benodigde capaciteit te labelen als Schil-4. Na deze exercitie dient een commandant in zijn laatste stap aan te geven welke capaciteit hij in zijn huidige staande organisatie benodigd heeft om het management van Schil-3 en -4 in de vredesbedrijfsvoering te kunnen onderhouden. Immers; het opleiden en trainen van een groot reservistenbestand en het managen van dienstcontracten op afroep, kost ook capaciteit.

Daar waar de designsystematiek duidelijk is, kent de opdrachtverstrekking wel enige open eindjes. Doctrine en organisatie zijn gemakkelijker ingevuld dan het definiëren van de additionele trainingsbehoefte, materieel en faciliteiten. Ook het proces van wederzijdse begripsvorming

voor de verschillende werkwijzen tussen (beroeps)militairen en Schil-4 personeel en dienstverleners kan leiden tot vraagstukken. Het grootste 'open eind' betreft echter de onduidelijkheid over funding en de juridische en rechtspositionele vraagstukken. Kan het schaalbare personeel uit Schil-3 en -4 (al dan niet verplicht) onder oorlogsomstandigheden wel aan het werk worden gezet? Ook de beperking dat het OO-design niet direct mocht leiden tot additionele (groot)materiaal- en vastgoed behoeftes, resulteerde in vragen.

Teneinde de exercitie enigszins financieel beheersbaar te houden, schrijft het OPF-beleidskader namelijk voor dat er een beperkt budget beschikbaar is om Schil-3 en 4 aan te stellen, maar dat het financieren van activatie moet volgen uit additionele politieke besluitvorming. Daarnaast moeten de defensieonderdelen zelf binnen hun begroten rekening gaan houden met de financiering van de overige randvoorwaarden, zoals het benodigde materiaal, vastgoed, vergroten van de opleidingscapaciteit, enzovoort. Deze beperking maakt dat de OO-design proces in de pas moet lopen met het bestedingsplan van het CZSK. Immers, warme lichamen alleen zijn niet voldoende. Reservisten moeten ook worden opgeleid en realistisch kunnen trainen. Ook als in het gevecht materiaal verloren gaat waarmee Battlefield Casualty Replacements niet één-op-één kunnen worden opgeleid.

Sturen op het designproces: ‘voorwaarts in onzekerheid’

Los van de vervolginvulling en de gesignaleerde open eindjes, toont de intro van dit artikel al hoe complex het initiële designproces is. Verschillen van opvatting over voorziene en onvoorziene 2^e en 3^e orde effecten van een conflict op de taakstelling van een eenheid in oorlogstijd, resulteren al spoedig in totaal verschillende uitkomsten in de geïdentificeerde Schil-3 en -4 capaciteit bij vergelijkbare eenheden. Waar het ene bataljon nadenkt over een eigen Research &

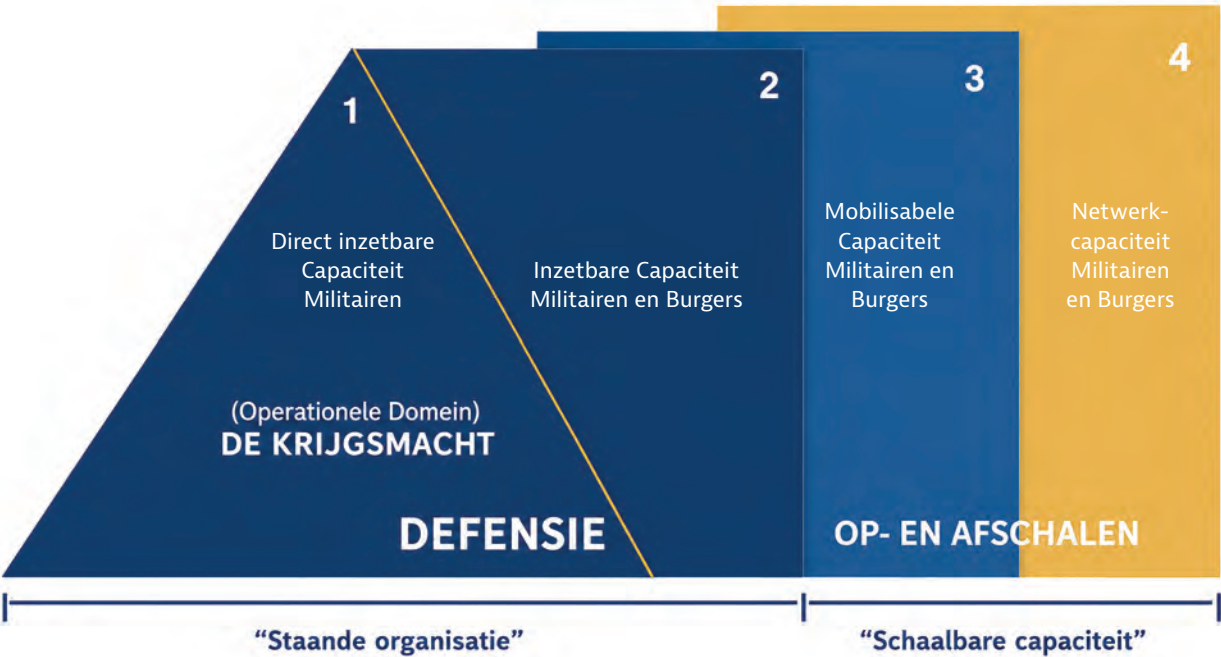
Development capaciteit om zich snel aan te kunnen passen aan de technologische ontwikkelingen, laat een ander dat mogelijk na. Hetzelfde geldt voor verschil in anticipatie op het aantal te verwachten slachtoffers.

Een andere factor die het proces compliceert, is het feit dat de taakstelling van veel eenheden onder oorlogsomstandigheden bij aanvang van de exercitie nog niet volledig duidelijk was. De Bestuursstaf was immers nog druk aan het analyseren, en veel oorlogsplannen waren, en zijn, nog in ontwikkeling. Met name de belasting op de ondersteunende diensten is hierdoor lastig in te schatten. Het designproces blijkt dus een iteratief proces van aannames doen en deze bevestigen of ontkrachten. Schrijven en weer aanpassen. Een realiteit waar de sinds 1 april aanggetreden programmadirecteur Schaalbare Krijgsmacht, Generaal-Majoor der Mariniers Kees Schellens, dagelijks mee te maken heeft.

De Oorlogsorganisatie binnen de Littoral Raiding Force

Het Force Design, de UK/NL Amphibious Task Force, een systeem benadering, onderlinge samenwerking en het bestuderen van *lessons identified* uit Oekraïne, vormen de basis voor het designproces van de oorlogsorganisatie van het Korps Mariniers. Daar waar anderen vaak geïsoleerd en met vele onzekerheden moesten komen tot een design, genoot het korps een zekere voorsprong. De handvatten voor een solide design waren immers voorhanden.

De eerste stap, het labelen van kritiek beroepspersoneel in Schil-1, ligt voor de hand. Al ons beroepspersoneel is tijdens ernstoperaties inzet keihard benodigd. Designprincipes achter de huidige reorganisatie van het Korps Mariniers naar een Specialized Advance Amphibious Force (SAAF)-*warfighting* organisatie waren reeds toegespitst op het optimaal inrichten van deze schil. Een gevolg is dat het korps beperkt kan beschikken over intern verplaatsbaar personeel, en dus feitelijk niet beschikt over Schil-2



Voortzettingsvermogen

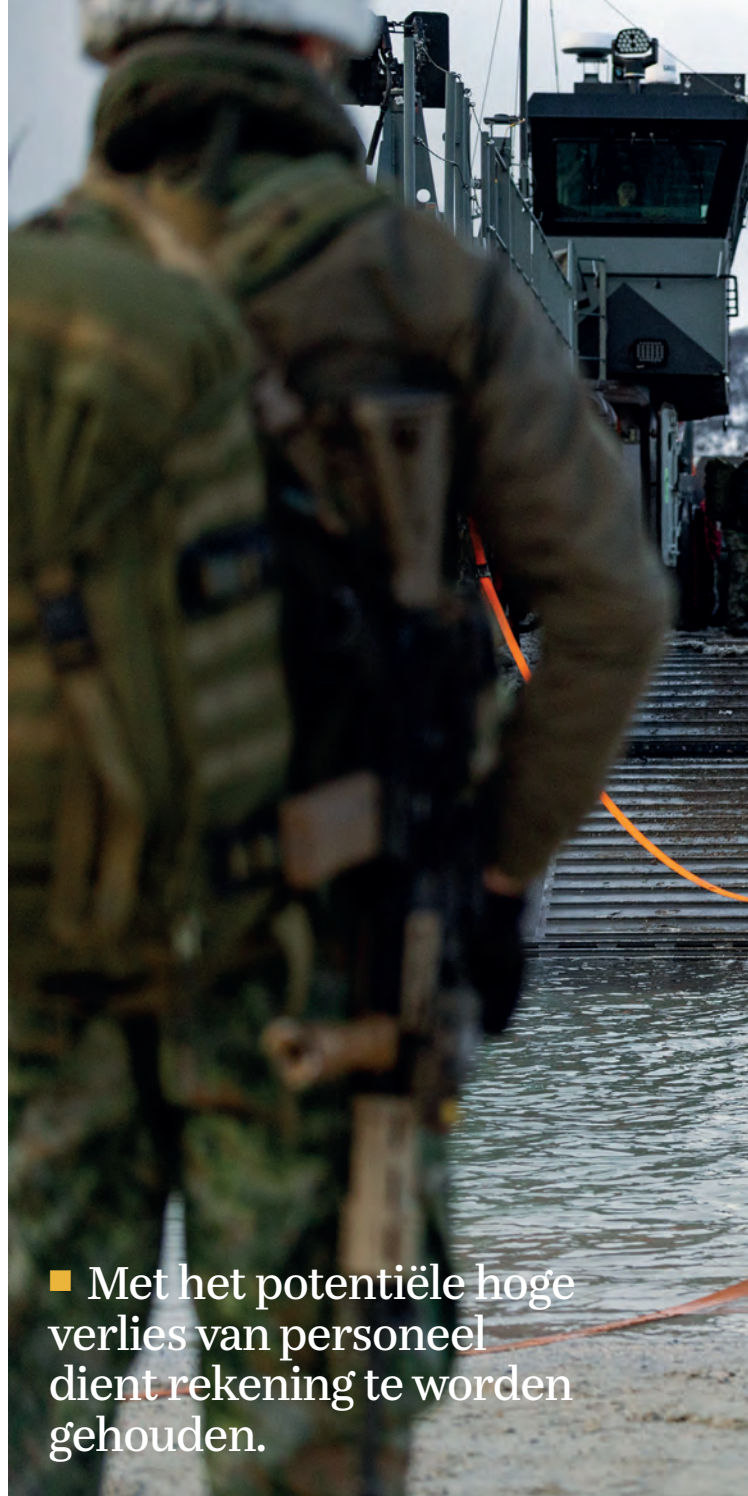
capaciteit. De mogelijkheden interne arbeidsplaatsen 'door te schuiven' naar 'gevechtsfuncties' is zeer beperkt. Dit geldt evengoed voor het extern geplaatst personeel. Zo dient het buitenlandse liaisonnetwerk ten tijde van oorlog eerder te worden versterkt dan te worden uitgekleeft. Zeker als het conflict langer blijkt te duren dan voorzien. Hetzelfde geldt voor de mariniers-arbeidsplaatsen elders in de defensieorganisatie. Ook op het ministerie in Den Haag blijft de winkel open in oorlogstijd, en dienen alle defensieonderdelen personeel te leveren om de bestuurlijke processen draaiende te houden.

De realiteit is dat er een grote behoefte bestaat aan Schil-3 en -4 capaciteit. De reorganisatie van de Littoral Raiding Force (LRF) diende 'personeel-neutraal' plaats te vinden, waardoor er gedurende een grootschalig conflict reparaties nodig zijn. Denk hierbij aan het versterken van een derde logistieke pijler binnen de Marine Support Group (MSG) en het invullen van de derde groep bootbestuurders bij de Littoral Manoeuvre Group (LMG).

De behoefte aan Schil-3 en -4 capaciteit werd daarna verder opgedreven door observaties uit het conflict in Oekraïne. In lijn met de observaties in de inleiding van dit artikel, is een analyse gemaakt van de geanticipeerde benodigde Research & Development capaciteit. Onze korpsleiding voorziet dat de missie van de Groepscommandant Operationele Eenheden Mariniers (GCOEM), 'We Build Combat Power', onveranderd blijft tijdens een conflict. Daarbij gelooft het korps dat innovaties afgestemd moeten worden op de specifieke context van het gevecht in het Hoge Noorden of elders. Het besef om toegewijde capaciteit toe te kennen aan het innoverend vermogen resulteerde in een behoefte aan expeditieaire *lessons identified*-teams, die de lessen uit het voorterrein actief komen ophalen en doorgeven aan de organisatie in Nederland. Het betekent ook dat GCOEM zich moet wapenen tegen een overweldigende *tech push* vanuit de industrie en dus de koppelvlakken moet inrichten om de *lessons identified* om te kunnen zetten in een *tech pull*, waarbij de industrie gericht gaat werken aan de operationele behoeftes van de LRF. We willen dit doen door een groep van reservisten en burgers aan ons te binden: jong en technisch geschoold personeel dat onder andere middels de dienstjaar-constructie kennismakkt met ons werk en waarop het korps ten tijde van oorlog een beroep kan doen.

Naast vergelijkbare behoeftes aan specialistische nichecapaciteiten zoals een pool First Person View (FPV)-droneoperators, een pool medische specialisten of een flexibele pool liaisonofficieren om robuuste invloed in de Command & Control-keten van de LRF te garanderen, heeft het korps ook nagedacht over de grimmige kant van de medaille. Ook met het potentiële hoge verlies van personeel tijdens de uitvoering van operaties binnen de UK/NL ATF taakstelling in het Hoge Noorden, dient rekening te worden gehouden.

Analyse van een gebalanceerde *force generation*-capaciteit vereist een integrale systeembenadering. Een benadering waarbij het operationele tempo en de verwachte verliezen aan de ene kant, en de benodigde wervings-,



■ Met het potentiële hoge verlies van personeel dient rekening te worden gehouden.

opleidings- en trainingsinspanningen aan de kant bij het Mariniers Opleiding Centrum (MOC) en het Marine Training Center (MTC) met elkaar in balans moeten staan. Het feit dat de designopdracht binnen de pijlers van de directies en afdelingen van het CZSK is uitgezet, maakte samenwerking tussen Opleidingen Koninklijke Marine binnen de Directie Personeel & Organisatie en het MTC van het korps noodzakelijk. Onder regie van GCOEM is gekomen tot een benodigd staand operationeel reservistenbestand in de vorm van een 4^e Marine Combat Group-reserve, en een inventarisatie van de benodigde additionele opleidings- en trainingscapaciteit om de doorstroom van Battle Casualty Replacements in te kunnen richten en de eerste schok tijdens de beginmaanden van het conflict op te kunnen vangen.



Van design naar inrichten

Het design van de oorlogsorganisatie is inmiddels geacordeerd door Admiraliteitsraad en GCOEM bereidt zich voor op het inrichten: een initiatief dat onder de noemer 'Decisive Condition 8 – Voldoende en gekwalificeerd personeel beschikbaar' uit het eerder genoemde plan 'CZSK-Plan Hoofdtak 1' vorm moet gaan krijgen. De genoemde open eindjes blijven hierbij een punt van aandacht. Echter, door de samenwerking, de systematische benadering en met oog voor de realiteit van een langdurig en kostbaar conflict, is een solide basis voorhanden.

LTKOLMARNIS J. Abma, MA, MSc, is Hoofd van de Commanders Advisory Group, staf Groepscommandant Operationele Eenheden Mariniers.

Noten

- 1 Zie onder meer: 'Defensie werkt aan een schaalbare krijgsmacht met meer reservisten', op Defensie.nl, 24-03-2025.
- 2 Zie het gerubriceerde document: 'CZSK-Plan Hoofdtak 1', Vice-Admiraal Tas, CZSK, 09 Januari 2025. Dit document omvat het Operational Design waarmee CZSK langs de sporen Operaties, Personeel, Materieel, Bedrijfsvoering en Toekomstvast werkt aan een versnelde permanente gereedheid van haar vloot- en marinierseenheden om de dreiging van Rusland het hoofd te kunnen bieden.
- 3 Zie kamerbrief: 'Onze mensen, onze toekomst; meer, beter en sneller', STAS MINDEF Dhr Gijs Tuinman, op Open Overheid.nl, 24 maart 2025.