

Sinds de val van het IJzeren Gordijn is de Westerse defensiepolitiek grondig gewijzigd. Met de verandering van de conventionele vijand moest ook het traditionele leger zich aanpassen. Onafhankelijk optreden bij conflicten werd quasi onmogelijk; het zijn nu doorgaans multinationale operaties. Defensie wordt ook ingezet bij humanitaire acties, vredesondersteunende en -opleggende interventies. Deze ontwikkelingen hebben een enorme impact op de logistiek. Kenmerken van deze evolutie zijn o.a. de invoering van modulaire concepten, een grotere interdepartementele en internationale samenwerking en een doorgedreven flexibiliteit.

Patrick Van Hoerlande



Nieuwe defensie vergt een nie

We schrijven de jaren 80. De Europese legers verijnden jaar na jaar hun plannen om bij een eventuele aanval van de Rode Beer tegen te houden. Eén opdracht, één gedetailleerd plan. Maar achter het IJzeren Gordijn broeide er iets dat het aanzien van alle Westerse defensies zou veranderen. Krachten groter dan legers zouden er toe leiden dat de scheidingsmuur tussen Oost en West afgebroken werd, waardoor de grote staande legers snel in onbruik zouden geraken. De eerste gevolgen werden zichtbaar op politiek vlak. Al zeer snel werden de zogenaamde vredesdividenden door de publieke opinie geëist. Met het wegvallen van de dreiging verdween ook de noodzaak aan de massa's soldaten en legermaterieel. Het in stand houden ervan was politiek niet houdbaar. Door het verkleinen kon de legerdienst afgeschaft worden en werd er geknipt op het budget voor materieel. Professionele en kleinere maar beter uitgeruste legers gesteund, door een beperkte reserve, zagen het daglicht. Het uiteenvallen van het bipolaire systeem en dus van

zijn stabiliserend effect, deed echter allerlei regionale brandhaarden ontvlammen. Vrezend voor mogelijk negatieve gevolgen van deze onstabiele situaties werden de slinkende legers ingezet bij nieuwe soorten opdrachten zoals humanitaire acties, vredesondersteunende en -opleggende interventies. De militairen vertrouwd met op voorhand minutieus bestudeerde scenario's werden brutaal geconfronteerd met het uitvoeren van nieuwe missies in ongekend terrein tegen een niet conventionele tegenstander; operaties waarmee ze begin de jaren '90 weinig ervaring mee hadden.

Defensie in een veranderende wereld

De eerste lessen uit de nieuwe conflicten toonden ook doctrinaire tekortkomingen aan. Het vertrouwde, lineaire slagveld met een contactlijn gevolgd door een betrekkelijk veilig achtergebied was verdwenen. Vanaf nu



© Defensie (DG IPR) - Nicolas Deplaque

Foto 1: Bij de nieuwe conflicten is het vertrouwde, lineaire slagveld met een contactlijn gevolgd door een betrekkelijk veilig achtergebied verdwenen.

uwe logistiek

is het volledige operatiegebied een contactzone omdat de oppositiepartij alomtegenwoordig is. De nieuwe operaties worden gekenmerkt door grote periodes van lage intensiteit met af en toe kleine maar zeer letale confrontaties. Door de alomtegenwoordige dreiging van terroristische aanslagen, het gebruik van wapens met massaal effect, ... worden grote troepenconcentraties vermeden door het verspreiden van de eenheden over grote zones. Tevens valt na een zeer mobiele fase het momentum van de operatie stil en ontstaat er een behoefte aan semi-permanente kampen.

Al deze veranderingen zijn te ingewikkeld om in een eenmalige herstructurering gepareerd te worden. Daarenboven is de belangrijkste les dat de aard van de conflicten continu verandert en dit aan hoge snelheid. Hierdoor is iedere geleidelijke of eenmalige aanpassing gedoemd te falen. De legers moeten fundamenteel transformeren in militaire organisaties die zeer flexibel, met een gepaste effectiviteit en hoge efficiëntie op nieuwe uitdagingen kunnen reageren. Deze transformatie

laat zich voelen op alle geledingen van een militaire organisatie en beïnvloedt zodoende ook de logistiek die de operaties ondersteunt.

Implicaties voor de logistiek

Sinds mensenheugenis moeten de troepen voor iedere operatie ter plaatse gebracht worden. Deze bewegingen waren vroeger een puur nationale activiteit. Maar door de grote afstand tussen Europa en de mogelijke, nieuwe inzetgebieden moeten de troepen en hun materieel nu niet alleen over grote strategische afstanden gevlogen of gevaren worden, maar moeten zij zelf soms nog grote afstanden over land afleggen.

Multinationale inzet

De hedendaagse trends van expeditie-operaties enerzijds en van coalitie-operaties anderzijds, hebben ertoe bijgedragen dat het ontschepen van personeel

Foto 2: De slinkende legers worden nu ingezet bij nieuwe soorten opdrachten zoals humanitaire acties, en vredesondersteunende en -opleggende interventies. Op deze foto, een IFOR-contingent in Kosovo.



en materieel in een ander continent alsook het tijdelijk logeren, vervoeren en klaarstomen van de troepen (in het Engels "Reception, Staging, Onward movement and Integration") multinationalaal dienen te gebeuren. Na een lange strategische verplaatsing kan het noodzakelijk zijn om een troepenmacht van 60.000 soldaten op een snelle en comfortabele manier soms meer dan 800 km door desolaat gebied te vervoeren naar de plaats waar ze ingezet wordt. Alleen door een multinationale en globale aanpak kan een dergelijke verplaatsing met een minimum aan middelen en inspanningen gebeuren.

Nieuwe bevoorradingsproblematiek

Nadat de troepen in het theater aangekomen zijn, moeten ze ook bevoorradt worden. Bij de aanvang van een conflict kennen de gevechtstroepen een hoge mobiliteit waarbij afstanden van 100 km per dag geen uitzondering zijn. Dit rekt de communicatielijnen op korte tijd enorm uit en vormt een zware belasting voor de bevoorradingsketen. Bovendien zijn deze bevoorradingslijnen zeer kwetsbaar en dus zelf onderhevig aan vijandelijke acties waarbij de logistieke specialist zichzelf moet kunnen verdedigen. In een latere fase moet diezelfde keten de bevoorrading van een uitgestrekt terrein kunnen garanderen. Tevens moeten de troepen op soms desolate plaatsen gehuisvest en gevoed worden.

De reactie volgens de school van de Koude Oorlog tegenover deze moeilijke opgave met veel onzekerheden is het aanleggen van grote voorraden, "Just in Case". De vereiste, strategische reactiesnelheid, de hoge mobiliteit van de troepen en de noodzaak de transportinspanning te beperken, zijn echter tegenstrijdig met een dergelijke benadering. De enige oplossing bestaat erin te streven naar het optimaliseren van de logistieke "footprint" in het operatietoneel.

Multimodale distributieketen

Naast het gebruik van efficiëntere gevechtsmethodes en materieel (bv. "smart ammunition", zuiniger motoren,...) kan optimalisatie door het verhogen van de betrouwbaarheid van de multimodale distributieketen. Hierbij kunnen containers en paletten gemakkelijk van het ene op de andere soort transportmiddel verplaatst worden. Men kan een lading snel van een schip op

een vrachtwagen plaatsen om later op een speciale, gepantserde truck over te laden en indien nodig met een parachute op de juiste plaats te droppen. Ook het gebruik van "contact teams" van logistieke specialisten die in geval van nood vanuit het nationale grondgebied uitgestuurd worden staat in schril contrast met de vroegere aanpak van ondersteunende eenheden.

"Sense and respond"

De volgende stap is het bouwen van een netwerk dat 'aanvoelt' waar er welke behoeften zullen ontstaan. Door de fusie van de gegevens over de ontwikkelingen in de operatiezone, de toekomstige operatieplannen en de actuele toestand van de voorraden zal het mogelijk zijn de noodzakelijke bevoorradingsparameters te voorspellen. Het systeem kan dan aan de hand van deze gegevens bevoorradingsacties voorstellen. Nadat de logistieke specialist zijn akkoord gegeven heeft, worden de plannen gemaakt en de nodige orders uitgevaardigd. Dit kan gaan van een bestelling in de logistieke thuisbasis, zelfs bij de fabrikant, tot het bijsturen van de goederenstroom via GPS-gevolgde transportmiddelen. Om dit logistiek netwerk met een "sense and respond" capaciteit te realiseren moeten we echter wachten op de technologische maturiteit van het concept "Network Centric Warfare", waarbij de verschillende wapensystemen en databanken met elkaar verbonden zijn.

Gespecialiseerde, individuele medische verzorging

Ook de medische vereisten zijn compleet veranderd. Vroeger waren de medische voorzieningen gericht op het verwerken van een groot aantal gewonden als gevolg



Foto 3(a) en (b): De troepen moeten op soms desolate plaatsen gehuisvest en gevoed worden.

van de frontale confrontatie met het aanstormende leger. Maar nu is het principe geldig dat de militairen in operaties recht hebben op dezelfde kwaliteit van medische verzorging als die in België. Dit betekent het opzetten of ontplooiën van medische centra met dezelfde capaciteiten als thuis. Indien men dit niveau van dienstverlening niet kan garanderen, dan moet er een optimale evacuatie georganiseerd worden. Het accent ligt dus niet meer op het redden van zoveel mogelijk gewonden, maar in een snelle en individuele behandeling van iedere militaire patiënt. Hierbij streven we ernaar om ieder gewonde militair, waar hij zich ook in het operatietoneel bevindt, binnen het uur door een gespecialiseerd chirurgisch team te laten behandelen. Daarenboven vergen expeditieoperaties en mogelijke acties van bio-terroristen een performant medisch inlichtingsstelsel om zoveel mogelijk preventief tegen ziektes te kunnen optreden.

Kostenbesparing door multinationale samenwerking

De transformatie stopt niet bij de toepassing van de informatie- en andere technologieën. Het krimpen van de defensiebudgetten betekent dat de vroegere indeling en departementale werking volgens Medische Dienst, Land-, Lucht- en Zeemacht moet wijken voor een globale of "joint" benadering. Logistieke problemen worden opgelost vanuit de volledige organisatie rekening houdend met alle aanwezige capaciteiten en competenties. Het is normaal dat een transporteenheid van de Landcomponent een stuk voor een fregat in operatie vervoerd naar een transportvliegtuig van de 15 Wing te Melsbroek.

De samenwerking beperkt zich niet tot het nationale grondgebied. Multinationaal optreden verhoogt de

efficiëntie van de beschikbare middelen. Vroeger had ieder land zijn te verdedigen zone, zodat iedereen in de volledige bevoorradingsketen voorzag. Dit werd zeer toepasselijk het principe van de nationale "stovepipes" genoemd. Tegenwoordig is het aantal toegangspunten tot het operatietoneel, zoals zeehavens en vliegvelden, beperkt, zodat het nodig is om afspraken te maken. Door de niet-lineaire en asymmetrische dreiging zijn de gevechtseenheden niet meer in lijn opgesteld, maar in een netwerk geplaatst. Een betere internationale samenwerking kan een besparing op het aantal ingezette personeelsleden en middelen betekenen en zodoende de kosten voor de ondersteuning van de operatie drukken. Deze samenwerking kan gaan van simpelweg coördineren, over vooraf geplande taakverdelingen tot het oprichten van multinationale eenheden.

Aangezien de partners om allerlei redenen van operatie tot operatie kunnen wijzigen, is het nodig om de nationale eenheden op een modulaire wijze te organiseren om tot soepele en op maat gemaakte samenwerkingsvormen te komen. Modulaire organisaties laten immers toe om op flexibele wijze de voor een vruchtbare coöperatie noodzakelijke capaciteiten in te zetten mits de individuele modules zo opgebouwd zijn dat ze zowel op het vlak van materieel als van werkmethode op elkaar afgestemd of interoperabel zijn.

Alleen zeer grote naties zijn nog in staat om over alle noodzakelijke capaciteiten te beschikken. In feite kunnen slechts de grote naties zoals de Verenigde Staten, Frankrijk, Groot-Brittannië, nog operaties van enige omvang alleen aan. Zelfs al kunnen deze landen zelfstandig opereren, dan nog kiezen ze om politieke redenen voor het opzetten van een coalitie. Hierdoor is multinationale samenwerking niet alleen



© Defensie (DG IPR)

Wat is Logistiek binnen Defensie?

Logistiek dekt veel ladingen. Binnen de NATO omvat deze de volgende functies:

- (her)bevoorrading
- materieel
- diensten
- Logistic Information Management
- onderhoud
- beweging en transport;
- Reception, Staging and Onward Movement (zie tekst)
- petroleumlogistiek
- contractbeheer
- Host Nation Support
- infrastructuurwerken voor Logistiek
- medische steun.

Ze omvat ook een aantal met logistiek verbonden functies:

- standaardisering en interoperabiliteit
- civiel-militaire samenwerking
- milieubescherming.

(Bron: Allied Joint Publication 4 en Military Committee 319/2)



© Defensie (DG IPR) - Nicolas Deplanque

Foto 4: De lagere concentratie aan troepen impliceert een grotere mobiliteit. Dit mobiele gevecht is alleen mogelijk door een vermindering van de logistieke last gecombineerd met een mobiele en flexibele aanvoer. Het maakt de bevoorradings-eenheden echter ook kwetsbaarder.

kostenbesparend, maar ook noodzakelijk. Om toch een zekere vrijheid van handelen te behouden moet er een evenwicht gevonden worden tussen internationale specialisatie en nationale generalisatie.

“Outsourcing” van opdrachten

De drang naar optimalisatie stopt niet aan de grenzen van de defensieorganisaties, ze zoekt dit ook door samenwerking met andere departementen. Defensie blijft een instrument voor nationale politieke doeleinden, het is dan ook normaal dat de acties van alle betrokken departementen met elkaar opgelijnd zijn. Slechts zo kan globaal op een efficiënte en effectieve wijze het einddoel behaald worden.

De recentste ontwikkeling is het toegenomen aandeel van contractanten in het operatietoneel. Door het verminderen van de budgetten hebben een aantal legers zich geconcentreerd op de traditionele gevechtscapaciteiten die zij als hun kernactiviteiten zagen. Conform hiermee hebben zij hun ondersteunende taken afgebouwd of zelfs gedeeltelijk afgestoten. Deze vermindering kon alleen opgevangen worden door “outsourcing”. Door het expeditionair karakter van de huidige operaties was het noodzakelijk om bepaalde van deze uitbestede capaciteiten ook mee te ontplooiën. Het mag dan ook niemand verwonderen dat bijvoorbeeld een heleboel van de logistieke taken ten voordele van het Amerikaanse leger in Irak actueel door burgerfirma's uitgevoerd worden.

Wat met de “Material Resources?”

Materieel vormt een zeer belangrijk onderdeel van een militaire capaciteit en heeft door specifieke hoogtechnologische eigenschappen een grote budgettaire impact. Het transformeren naar een defensie die in staat is haar ambities waar te maken, moet

beginnen met verbeteringen op het vlak van “Material Resources”.

Bepaling van het ambitieniveau

Een eerste voorwaarde is een eenduidige bepaling van het ambitieniveau. Het is immers bijzonder moeilijk om de behoefte aan materieel in te schatten en de inspanningen te concentreren indien de visie en een duidelijk omschreven rol van defensie in de internationale omgeving ontbreken. Dit zou onvermijdelijk resulteren in verkwisting. Uit dit ambitieniveau worden de noodzakelijke capaciteiten gefilterd en daaruit voortvloeiend het aan te schaffen materieel. Het is de bedoeling om te komen tot kleinere, maar beter uitgeruste en beschermde strijdkrachten die door een verhoogde paraatheid en hoge strategische mobiliteit sneller kunnen optreden. Zodoende kunnen we een conflictvaardig in de kiem smoren en ook tactisch voordeel behalen ten opzichte van de tegenstander. De logistiek moet in staat zijn de troepen te brengen naar waar ze ingezet worden en ze te ondersteunen in de uitvoering van hun opdracht - waar ze zich ook mogen bevinden.

Verhoging van de performantie

Een tweede voorwaarde is het verhogen van de efficiëntie van de materieelverwervings- en beheersprocessen door het toepassen van moderne managementtechnieken. Het revolutionaire aspect hiervan is niet zozeer de spijstechnologie met haar bijbehorende hoge investeringen, maar ligt in de toepassing ervan. Hierdoor is het mogelijk om bestaande militaire en civiele uitrusting aan te kopen (“Military” of “Commercial Off The Shelf” – M/COTS) en toch performante eenheden te creëren. Soms moeten er niettemin nieuwe uitrustingen ontwikkeld worden. In dat geval moeten we uitkijken



naar multinationale programma's. Deze manier beperkt niet alleen de aankooprij, maar zorgt ook voor opportuniteiten qua toekomstige synergie in het veld. Naast meer uit iedere euro halen door het aankopen van 'bestaand' materieel, leveren we ook inspanningen op kwantitatief vlak, dus m.b.t. aan te kopen aantallen. Zo bijvoorbeeld wordt het aantal voertuigen bepaald in functie van het ambitieniveau en niet meer in verhouding tot het aantal eenheden. Tijdens operaties dient het materieel immers minder snel vervangen te worden. De aflossing van een eenheid hoeft niet noodzakelijk samen met het vervangen van het materieel gebeuren. Dit concept vergde echter wel de invoering van een pool van materieel dat door de eenheden geleend kan worden om het trainingsniveau op peil te houden, evenals andere inzichten voor training, paraatstelling, enz.

Inbouwen van groeimogelijkheden

Als laatste moeten investeringen gezien worden in een ruimer kader. Het heeft geen zin om over de modernste gevechtsvoertuigen te beschikken als dit ten koste gaat van de capaciteit om het te transporteren. Binnen de filosofie van spiraalsgewijze ontwikkeling bezit al het nieuwe materieel over een voldoende marge aan groeimogelijkheden. Het recente verleden heeft immers aangetoond dat we de inzetscenario's van de toekomst vandaag zeer moeilijk kunnen bepalen. De enige manier om hierop voorbereid te zijn, is over materieel te beschikken dat soepel aan nieuwe behoeften aangepast kan worden.

Natuurlijk volstaat het niet om materieel aan te kopen, ook het beheer van dit materieel moet aangepakt worden. In het verleden werden de verschillende beheersaspecten van materieel vaak geïsoleerd en zonder adequate



Foto 6: Expeditionaire operaties vereisen multimodale, mobiele waterzuiverings-sytemen.

synchronisatie behandeld. Een en ander was ondermeer het geval voor de logistiek, het budget, het personeel en de infrastructuur. De verwezenlijking van een project vereist echter veel coördinatie, gezien de verschillende individuele objectieven van de diverse betrokken partijen. De introductie van de notie materieelbeheerder stelde ons in staat om een convergentie te bewerkstelligen tussen alle domeinen van het geïntegreerde beheer en dit over de volledige levenscyclus van het materieel. Het beheer is gepersonaliseerd en de materieelbeheerders zijn als dusdanig verantwoordelijk gesteld om de globale efficiëntie van de organisatie te verbeteren.

Hoe deze transformatie tewegbrengen?

De kern van deze problematiek is dat deze veranderingen niet eenmalig zijn, maar zich op permanente wijze manifesteren. Sinds de val van de Muur is ieder conflict een nieuw type conflict. De lessen uit een vroegere situatie gebruiken als basis voor verandering betekent dat we met een leger klaarstaan voor het winnen van het vorige conflict, niet van het huidige noch van het toekomstige. Het is voor een leger, en dus ook voor een coalitie, belangrijk snel de gepaste lessen, of 'lessons learned', uit een conflict - zelfs uit een aan de gang zijnde crisissituatie - te trekken en die onmiddellijk toe te passen.

Lagere troepenconcentraties

Zo bijvoorbeeld beantwoordt de tegenstander het gebruik van precisieaanvallen, om onder andere de collaterale schade te beperken, met een tactiek van grote verspreiding. Deze lage concentratie van troepen leidt op zich tot grotere mobiliteit in het manoeuvreer. Dit mobiele gevecht kan alleen door een vermindering van de logistieke last in combinatie met een mobiele en flexibele aanvoer. Doordat de oppositiepartij soms wacht totdat



Figuur 5: Er is een behoefte aan een minimum van comfort om het verblijf van de troepen in moeilijke omstandigheden dragelijk te maken.

de gevechtseenheden voorbij geraasd zijn, vallen de logistieke bevoorradingsseenheden meer en meer onder vuur. Het is immers eenvoudiger de minder beschermde logistiek aan te vallen, dan een confrontatie met de zwaar bewapende infanterie aan te gaan. Daarom moeten we de bevoorradingsploegen versterken en beschermen.

Nieuwe, flexibele concepten

Het wachten tot iets gebeurt vooraleer we reageren betekent dat we steeds een stap te laat zijn. En in conflicten wordt dergelijke laattijdigheid met mensenlevens betaald. Nieuwe vooruitstrevende ideeën dienen zo snel mogelijk getoetst en verfijnd te worden. In plaats van te berusten in toegepaste en bewezen doctrines, worden potentieel veelbelovende concepten zo snel mogelijk tijdens proefopzettingen, oefeningen en zelfs reële operaties getest. Gevalideerde concepten beïnvloeden op hun beurt de doctrine. Transformatie is slechts mogelijk indien er plaats is om te experimenteren en fouten te maken, natuurlijk niet ten koste van mensenlevens.

Mocht transformatie zich beperken tot het toepassen van geleerde lessen en het experimenteren met nieuwe concepten, dan was dit niets revolutionairs. Niet alleen de aard van de conflicten verandert, maar ook de technologische antwoorden. Bij transformatie is het einddoel van de verandering niet gekend. We weten dat er veranderingen zijn, maar 11 september 2001 heeft bewezen dat het soms schoksgewijs en met grote koerswijzigingen kan gebeuren. Echte transformatie betekent dat een defensie klaar moet staan om permanent een antwoord te vinden op de steeds wijzigende omstandigheden.

Zo worden capaciteiten stapsgewijs ontwikkeld waarbij iedere stap ons dichterbij een niet nader bepaald doel brengt ("spiral development"). Dit verklaart waarom we nu bijvoorbeeld nieuw materieel niet meer in grote loten aankopen, die na een tiental jaren aan dringende aanpassing toe zijn, maar eerder in kleinere schijven die aangepast zijn aan de recentste ontwikkelingen.



Foto 7: Het gebruik van containers vergemakkelijkt multimodaal transport.



Foto 8: Voor de semi-permanente kampen in desolaat gebied is het belangrijk om zelf in de elektriciteitsproductie te voorzien.

We zijn er klaar voor!

Transformatie in de defensielogistiek is geen éénmalige, maar een continue inspanning. Het is echter geen doel op zich, maar een benadering waarbij Defensie haar manier van werken in vraag durft te stellen en zich aanpast aan de nationale en internationale omgeving. De omvorming van de statische, 20^{ste} eeuwse organisatie tot een dynamische Defensie voor de uitdagingen van de 21^{ste} eeuw vergt een cultuurverandering van al haar leden. De top moet de transformatiebeweging aansturen om er zeker van te zijn dat alle acties op een gecoördineerde en gesynchroniseerde manier de organisatie verbeteren – en dit in de gekozen richting. De mensen in het veld moeten eveneens hiervan overtuigd zijn en hun steentje bijdragen in dit continue streven. Het is een zaak van soldaat tot generaal. Transformatie is een fundamentele wijziging van de organisatiecultuur die tijd en veel energie vraagt, maar één waar we als Defensie klaar voor zijn.

Bibliografie

- Stuurplan Defensie, 03 december 2003
- Strategisch Plan +, februari 2003
- Hope is not a method. US Gen. Gordon R. Sullivan en Michael V. Harper, 1997. Allied Joint Publication AJP-4, Military Committee MC-319/2

De auteur

Majoor van het Vliegwezen Patrick VAN HOESERLANDE studeerde af als ingenieur aan de KMS in 1989. Hij behaalde nadien een MBA en het Hoger Stafbrevet (SBH). Hij is momenteel Stafofficier Logistiek op het Departement Strategie van de Defensiestaf te Evere.

E-mail: patrick.vanhoeserlande@mil.be