



Transformatie van de 15de Wing Luchttransport

Frank VANDENBUSSCHE

Na een carrière als gevechtspiloot in het 349ste jachtmaaldeel te Kleine Brogel, bekleedde de auteur o.a. de functie van ondersectiechef UAV en Training Aircraft en vervolgens Combat Aircraft binnen DGMR. Als ComOpsAir A5 ontwikkelde hij het AIRC4ISR programma, inclusief de aankoop van het MQ-9B MALE-systeem, en nam hij deel aan de studies voor de Strategische Visie 2016 en het Militair Bedrijfsplan 2019. Na het voltooien van de Senior Course aan het NATO Defense College te Rome, werd kolonel vlieger stafbrevethouder Frank VANDENBUSSCHE in 2019 commandant van de 15de Wing Luchttransport en de vliegbasis Melsbroek. Hij ontdekt er een eenheid met een enorme bereidheid: Tenacity!

L'année 2020 devrait être une année charnière pour le futur de la capacité de transport aérien belge. Après 50 ans, la flotte tactique de C-130 est mise en non-activité et progressivement remplacée par de modernes A400M. Au même moment, la flotte commerciale subit une transformation : deux Falcon X7 et 1000 heures de vol effectuées dans le cadre de la participation de la Belgique à la MMU à Eindhoven remplaceront les deux Falcon 20, le Falcon 900, les quatre avions de transport régional Embraer ainsi que le contrat de leasing avec HiFly pour son Airbus A3XX.

1 mei 2020 – het eerste Falcon 7X toestel staat ter beschikking van Defensie. Het maakt deel uit van het Long Range Jet leasecontract met LuxAviation Belgium. Begin oktober volgt het tweede Falcon 7X leasetoestel terwijl de laatste piloten hun intensieve conversies aanvatten. In afwachting van de opbouw van de MRTT¹-capaciteit, rekent Defensie op chartervluchten voor de noodzakelijke personeelwissels voor de oefeningen en operaties van Defensie. Brussels Military Airport (BruMil) gooit onmiddellijk haar processen volledig om, die naast de militaire ook aan de nieuwe realiteit van zeer strikte burgerluchtvaartregelgeving moeten voldoen. De impact op de klanten is evenwel beperkt en de finale operationele status (FOC) van de nieuwe commerciële Falcon 7X vloot van de 15de Wing wordt al snel bereikt. De introductie van de A400M is evenwel ingrijpender en zal de gehele Wing transformeren.

¹ MRTT: Multi-Role Tanker Transport

9 oktober 2020 – na anderhalf jaar vertraging landt de eerste A400M te Melsbroek. Het Luxemburgse toestel met registratienummer CT-01 is het eerste van in totaal acht toestellen van de toekomstige binationale A400M vloot die vanuit Melsbroek zullen opereren. Dit langverwachte vliegtuig wordt onmiddellijk ingezet in een inhaalrace tegen de tijd opdat Defensie op 31 december 2021 definitief afscheid kan nemen van de laatste vier C 130 toestellen. Alle operationele druk zal vanaf dan op de schouders van de prille A400M vloot vallen. Het doel is gezet.

Understanding the challenge

Door de vele vertragingen bij de fabrikant kan de Belgisch-Luxemburgse eenheid niet het normale transformatieproces doorlopen. Traditioneel wordt een eenheid eerst *non-ops* verklaard, waarna het personeel zich niet alleen met het materieel, maar vooral met de nieuwe procedures kan vertrouwd maken, en dit in een aangepaste werkomgeving en infrastructuur. Pas nadat de eindverantwoordelijke voor de paraatstelling de eenheid op basis van een stafevaluatie operationeel verklaart, kunnen operationele opdrachten uitgevoerd worden. Wat de A400M vloot betreft, doorloopt de 15de Wing, in parallel met de transformatie van de commerciële vloot, al de hierboven vermelde stadia gelijktijdig, waardoor zonder enige uitzondering iedereen in de eenheid een enorme werklast te verwerken krijgt.

Deze uitdagende roadmap werd op basis van het DOTMLPFI-proces² uitgetekend. Belangrijke tussenstappen in de opbouw waren de *Initial Operational Capability* (IOC) verklaring, gevolgd door een Limited (LOC) en tenslotte *Full Operational Capability* (FOC) verklaring van de A400M capaciteit. Aan elk van deze mijlpalen werd een operationele output gekoppeld, vertaald in (1) *tasking lines* ten voordele van het EATC³, (2) mogelijke operationele ontplooiingen, (3) inzet tijdens een NEO⁴ of nog (4) ondersteuning van de eigen training en deze van de luchtmobiele eenheden zoals het *Special Operations Regiment*.

² Door NAVO-lidstaten gehanteerd kader voor de opbouw van nieuwe capaciteiten waarbij gewerkt wordt volgens de volgende ontwikkelingslijnen: *doctrine, organisation, training, materiel, leadership, development, personnel, facilities and interoperability*.

³ Het *European Air Transport Command* verzekert de operationele controle (OPCON), van planning tot uitvoering, over de vliegtuigen die het toegewezen krijgt door de Belgische, Nederlandse, Duitse, Franse, Luxemburgse, Italiaanse en Spaanse luchtmachten.

⁴ NEO: *Non-combattant Evacuation Operation*

Voor de eenheid komt het al snel neer op een continu balanceren van de beschikbare middelen en zoeken naar een evenwicht tussen de verschillende processen. Net als andere eenheden binnen Defensie is de 15de Wing verantwoordelijk voor de vorming van *combat ready* personeel en de eigen paraatstelling van de toegewezen middelen, inclusief een eventuele operationele inzet. Specifiek voor de 15de Wing komen daar twee processen bovenop, nl. de noodzakelijke vliegtesten⁵ voor de ontwikkeling van de A400M capaciteit en vooral de noodzakelijke ononderbroken operationele output voor de klanten, uitgedrukt in *tasking lines* en de werking van BruMil.

No plan survives a first contact with the enemy

Bij de voorbereidingen van de aankomst van het eerste A400M toestel, werd de Wing geconfronteerd met een veelvoud aan plannings komende van diverse werkgroepen binnen de verschillende stafdepartementen, elk met een eigen agenda en actiepunten en een eigen strikte opvolging van de theoretische benadering van DOTMLPFI. Deze werkgroepen behandelden de grote werven die de Wing te wachten stonden: de uitomloopname van de commerciële C-130 vloot, de inwerkingstelling van de Falcon 7X en vooral de A400M capaciteitsopbouw. De vele planningslijnen werden onderling evenwel niet steeds gesynchroniseerd.

De ingrijpende transitie van C 130 naar A400M voorziet naast de implementatie van nieuw materieel immers ook in nieuwe, aangepaste infrastructuur, nieuwe vormen voor een steeds kleinere personeelsenveloppe, nieuwe beheermethodes en software en vooral nieuwe, dikwijls zeer rigide internationale procedures. Met andere woorden, de A400M betekent een totale metamorfose van de vertrouwde werkomgeving. Deze kan enkel slagen met de inzet en het professionalisme van al het personeel binnen de Wing.

Om de inherente weerstand tegen verandering op te vangen, had de eenheid nood aan een pragmatisch transformatieplan dat alle DOTMLPFI-processen en planningslijnen samenbracht en op elkaar afstemde. De eenheid deed hiervoor een beroep op het

⁵ OT&E: *Operational Testing & Evaluation*, waarbij de operationele doeltreffendheid en geschiktheid in gevechtssomstandigheden worden getest en geëvalueerd

model van *the six batteries of change* (6BOC)⁶, waarna het project Geronimo! werd afgetrapt. Bijkomend werd ingezet op transparante communicatie en realistische verwachtingspatronen voor de organisatie en het individu.

How does one eat an elephant? One bite at a time!

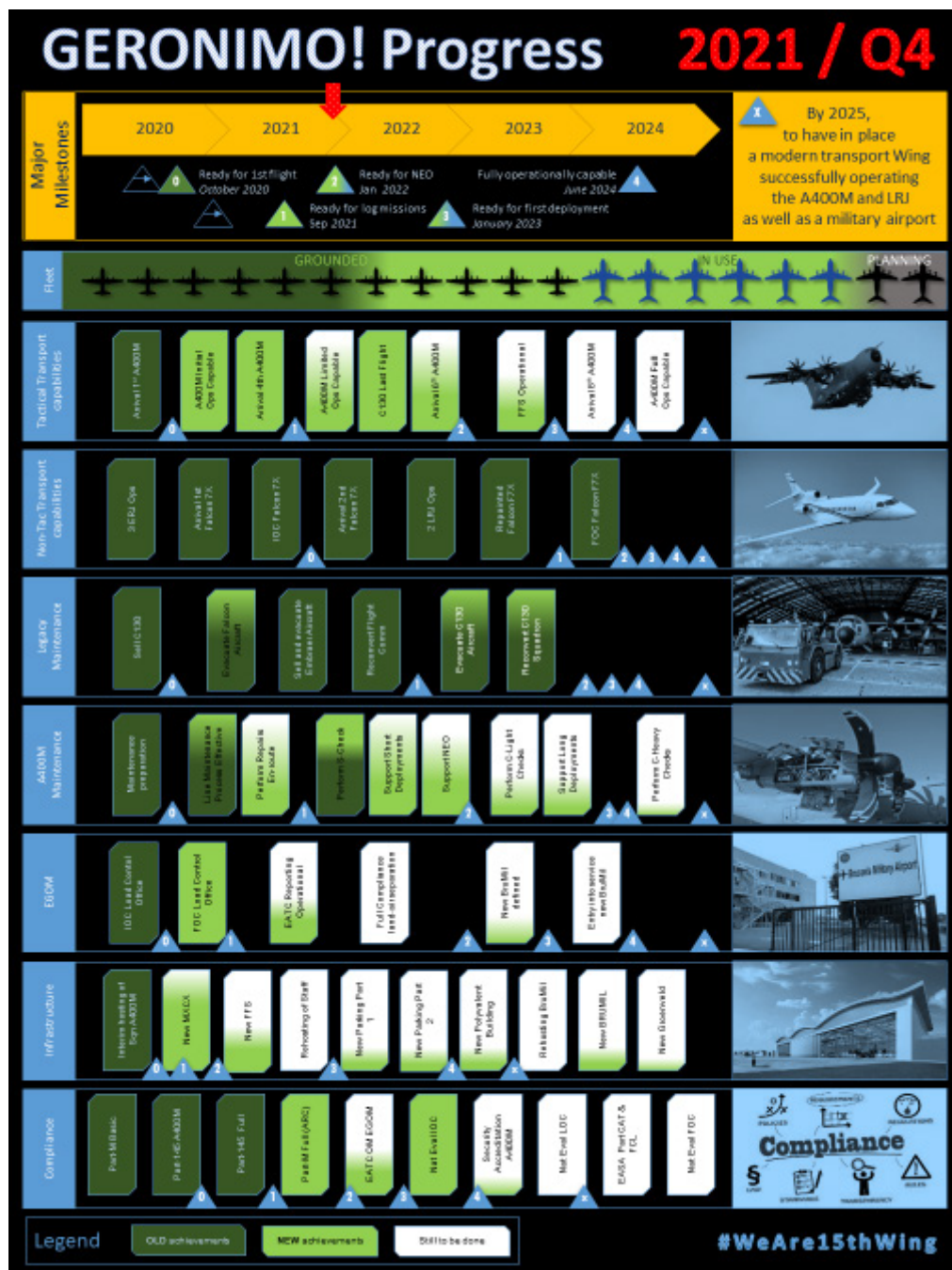
Om de tsunami aan veranderingen te verwerken, moest het plan iedereen kunnen motiveren. Het is noodzakelijk dat iedereen op de hoogte is van zijn of haar toekomst, deze van de eenheid, en ook overtuigd is van zijn of haar aandeel en verantwoordelijkheden in dit complexe plan. Daarnaast was het belangrijk om in alle transparantie de uitdagingen weer te geven, die ontstaan door voornamelijk een gebrek aan gevormd personeel en aangepaste infrastructuur. Om hierop in te spelen, werd niet alleen een intern communicatieplan uitgewerkt, maar werd de informatie-uitwisseling tussen de werkvloer en de hogere echelons, tot op het niveau van de basiscommandant, vereenvoudigd en dus versneld. De spreekwoordelijke neuzen werden in dezelfde richting gezet aan de hand van een uitdagende ambitie, met nadruk op het specifieke karakter en identiteit van de 15de Wing: wij bouwen hier en nu de militaire luchttransportcapaciteit van Defensie voor de komende vijf decennia. Aan de hand van posters kan iedereen de tussentijdse doelstellingen en de vooruitgang van de metamorfose in een oogopslag volgen.

Ondanks de late leveringen van de vliegtuigen, COVID-19⁷ en HRM⁸ uitdagingen, haalde de Wing bijna moeiteloos alle initiële mijlpalen. Vooral buiten, maar ook binnen de eenheid gingen de verwachtingen omhoog, zeker toen er, nog voor de

⁶ Peter De Prins, Geert Letens en Kurt Verweire, *Six Batteries of Change, Energize Your Company* (Leuven: Lannoo Campus, 2017). Aan de hand van zes 'batterijen', biedt dit model managers hulp bij het doeltreffend verwerken van ingrijpende veranderingen opgelegd aan de organisatie.

⁷ De 15de Wing heeft doorheen alle lockdowns haar vliegtaken ononderbroken en onverminderd uitgevoerd, ter ondersteuning van de ontplooide operationele detachementen, ter uitvoering van de vele COVID 19 repatriëringen en ter ondersteuning van de natie.

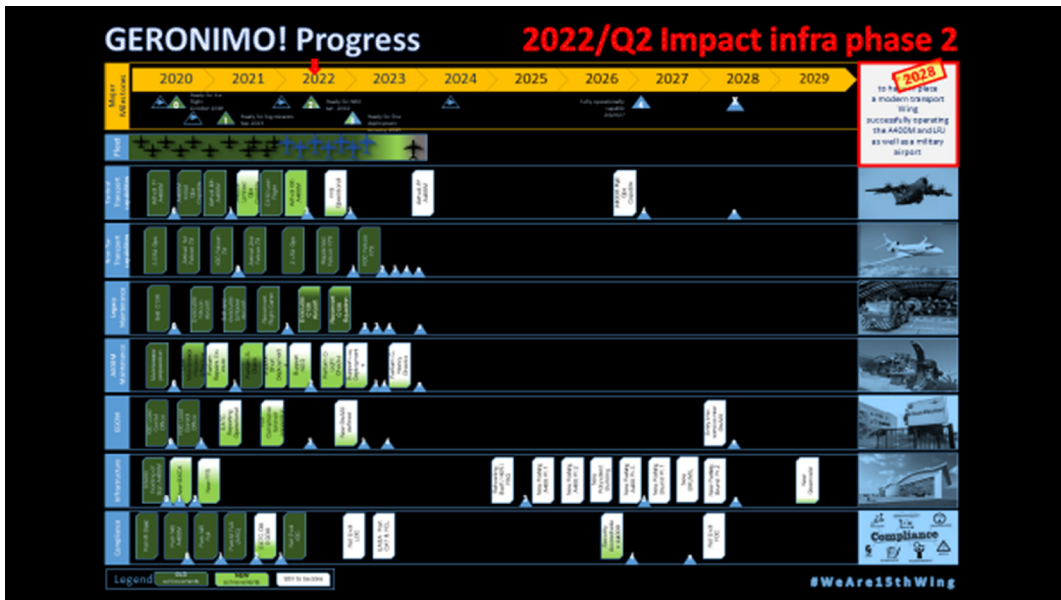
⁸ HRM@Defensie is het nieuwe personeelsbeheersysteem dat in januari 2021 werd ingevoerd. Deze introductie ging gepaard met de nodige opstartproblemen. Bijkomend beheert deze software ook de zendingen op administratief vlak. Aangezien een eenheid als de 15de Wing dagelijks meerdere gecompliceerde zendingen genereert, zorgde dit voor een achterstand in de uitbetalingen. In een constructief overleg tussen de eenheid en de verantwoordelijke stafdiensten, werden zo goed als alle ongemakken snel uitgeklaard.



Figuur 1: Geronimo! Het plan en de uitvoering

IOC-verklaring, al operationele zendingen werden uitgevoerd. Zo ondersteunden in augustus 2021 twee A400M toestellen de NEO *Red Kite* voor de evacuatie van burgers uit Kaboel. Daarna volgden enkele humanitaire operaties, waaronder de steun na de vulkaanuitbarsting in Goma en vanaf februari 2022 de vele logistieke zendingen ter ondersteuning van de Oekraïense regering en bevolking, waaronder de evacuatie van weeskinderen uit Boetsja. Het aantal gevraagde *tasking lines* overtrof meer dan wat vooraf werd overeengekomen, waardoor het crawl-walk-run proces meermaals onder operationele druk kwam te staan. De IOC-kaap werd eind 2021 behaald en in de zomer 2022 bereikte de eenheid de voorwaarden om LOC te worden verklaard.

De noodzakelijke middelen om de transformatie te ondersteunen, bleken in de praktijk niet tijdig beschikbaar te zijn: de 15de Wing wordt getroffen door een personeelstekort – zowel in aantal als in competenties – door een drastische herziening van de infrastructuurplanning en door een moeizame technisch-logistieke ondersteuning vanuit de industrie. Deze factoren hebben een directe impact op de FOC datum van de A400M. Het transformatieproces werd ondertussen met minstens vijf jaar verlengd, wat het motiveringsproces nog uitdagender maakt.



Figuur 2: Impact asynchrone DOTMLPFI

How do we keep everybody hungry for elephant?

De ingrijpende transformatie wordt hoofdzakelijk gedragen door het middenkader van de 15de Wing. Zij zijn de supervisors van de werkprocessen, de noodzakelijke schakel tussen de werkvloer en het management, en voor beiden het eerste aanspreekpunt.

Vandaag kampt de eenheid, en dus de opbouw van de toekomstige luchttransportcapaciteit, net zoals alle eenheden binnen Defensie met een personeelsprobleem. Werken met hoogtechnologisch materieel vereist specifieke competenties en vele vormingen, waardoor het inwerken van nieuwe rekruten een tijdrovend proces is. Gezien de grote nood aan personeel, wordt de limiet van wat een eenheid kan absorberen stelselmatig overschreden. De bijkomende werklast voor het middenkader om te veel nieuwelingen op te korte tijd te moeten inpassen, leidt tot extra spanningen op de zo al drukke werkvloer.

Om militair personeel vrij te maken, kijkt de eenheid net als andere eenheden binnen Defensie ook naar oplossingen vanuit de burgeromgeving. Bepaalde diensten zoals de bewaking van het kwartier, de onderhoudswerken aan het kwartier en zelfs aan de vliegtuigen, de afhandeling van de vliegtuigen (toelevering brandstof, vliegtuigladders, reiniging, catering, enz.) worden uitbesteed. Ook deze evolutie vereist de nodige aanpassingen aan de procedures evenals een mentaliteitswijziging bij het militaire personeel dat de eindverantwoordelijkheid op de werkvloer blijft dragen.

Noodzakelijke infrastructuraanpassingen om de eenheid te moderniseren werden uitgesteld. Hierdoor is vooral de parking niet langer aangepast aan de noden van de eigen A400M⁹ en Falcon 7X vliegtuigen, noch van de toestellen van de partners van de federale politie, en om tegelijkertijd in BruMil de vele buitenlandse delegaties op te vangen uit niet alleen de EU of de NAVO, maar ook uit vele andere landen. Dit betekent een potentieel gevaar voor de veiligheid op de werkvloer, met mogelijk zware gevolgen. Het continu mitigeren van deze situatie vertaalt zich in een extra werklast voor het reeds zwaarbelaste middenkader.

⁹DAFA, de directie Luchtsteun van de federale politie, voert haar luchtoperaties uit vanop de militaire luchthaven Melsbroek.

De derde grote uitdaging is het externe – maar ook interne – verwachtingspatroon dat naar aanleiding van de voorgaande successen stelselmatig verhoogt. Ondertussen werden zeven toestellen geleverd, maar dit betekent geenszins dat alle zeven toestellen dagelijks beschikbaar zijn. Met het beschikbare technische personeel, de huidige technisch-logistieke ondersteuning vanwege Airbus en de onaangepaste infrastructuur, kan er op een gemiddelde beschikbaarheid van 50% à 60% gerekend worden. Concreet staan er gemiddeld twee à drie toestellen in de loods voor gepland onderhoud¹⁰ en zijn één à twee niet beschikbaar wegens herstelling of omdat ze in afwachting zijn van wisselstukken¹¹. Benchmarking met andere naties die A400M-toestellen opereren volgens een vergelijkbare gebruiksdoctrine en ondersteuningsconcepten, leert dat dit een behoorlijk resultaat is waar de eenheid fier op kan zijn. De beschikbare toestellen worden dan ingezet voor het uitvoeren van zendingen ter ondersteuning van Defensie en haar partners, en voor de opwaardering van de A400M capaciteit naar de FOC-status.

De A400M capaciteit overbrugde de kaap van IOC in het najaar van 2021 en LOC in het voorjaar van 2022. Hierbij werden alle bestaande procedures van de 15de Wing herzien. Een enorm kluzenaarswerk dat tevens een mentaliteitswijziging vereist. De A400M is immers geen nieuwe C 130, wel een geheel nieuw operationeel ‘systeem van systemen’. Dit moderne wapensysteem heeft nood aan verfrissende ideeën en onbevooroordeelde visies om zich volledig te kunnen ontplooiën. Deze worden vooral door de jongere boordcommandanten, de jongere techniekers en ICT-specialisten aangereikt. Het toetsen en bijsturen van de vernieuwde procedures gebeurde tijdens specifieke trainingscampagnes in binnen- en buitenland en tijdens de eerste operationele inzetperiodes.

Het is belangrijk deze positieve flow niet te onderbreken. Dit vereist een zekere stabiliteit in zowel de beschikbare middelen als in de vooruitzichten op de in de planning voorziene middelen. Elk moment waarop nieuwe gekwalificeerde medewerkers niet beschikbaar zijn of elke vertraging in de aanlevering van

¹⁰ SHM of *Scheduled Maintenance*: volgens strikte voorschriften van fabrikant Airbus worden op basis van vliegreizen of kalenderdagen vliegtuigonderdelen periodiek aan inspecties onderworpen en/of vervangen. Dit onderhoud reduceert de kans op pannes tijdens de uitvoering van operationele zendingen naar vliegvelden waar geen technische ondersteuning voorzien is of bijna onmogelijk is.

¹¹ USM of *Unscheduled Maintenance*: onderhoud waarbij pannes worden hersteld of defecte onderdelen worden vervangen.

nieuw materieel zorgt voor extra belasting van het personeel. Zonder duidelijke vooruitzichten leidt dit al snel tot ongeloof en wantrouwen ten opzichte van de hiërarchie. Opnieuw speelt tijdige en duidelijke communicatie een belangrijke rol, net als het gebruik van planningsmodellen die rekening houden met onvoorziene en onverwachte situaties.

Een theoretisch plan dat op papier optimaal lijkt en een aangenaam gevoel van efficiëntie geeft, kan snel plaats maken voor frustratie en een situatie waarbij slechts een beperkt of geen succes wordt geboekt. Het 6BOC model reikt daarom zowel op strategisch vlak als voor de werkvloer vele praktische aspecten voor de transformatie aan, die naast een zakelijk rationele ook een emotionele dimensie behelst.

What did we experience while eating the elephant?

Stilstaan is achteruitgaan. Daarom ondergaat Defensie in sneltempo en met een heuse inhaalbeweging een transformatie. Nieuwe middelen en gebouwen zijn echter waardeloos zonder competent personeel. De grootste motivatie groeit van binnenuit, wanneer iedereen een goed begrip heeft en overtuigd is van de transformatie: *what's in it for me?* Deze bottom-up benadering van de transformatie heeft als voordeel meer voeling te hebben met het specifieke karakter van elke eenheid en/of capaciteit: een luchtmachteenheid volgt andere processen dan een marine eenheid, een luchttransporteenheid volgt andere processen dan een luchtgevechtseenheid. In de gezamenlijke structuur van Defensie is het dan ook belangrijk aandacht te hebben voor de specifieke aspecten van een eenheid en elke algemene regelgeving ruim genoeg te houden zodat deze werkbaar blijft op alle werkvloeren. Dit voorkomt een gevoel van onbegrip dat uitmondt in een 'wij' tegen 'zij' verhaal, zeker wanneer in tijden van schaarse middelen en personeelstekort de organisatie in een nulsomlogica verzeild geraakt. Tijdige en open top-down communicatie moet deze motivatie op de werkvloer ondersteunen.

Tijdens het ingrijpende proces werd de eenheid geconfronteerd met een grote vraag naar luchttransport. Meest in het oog springend waren de NEO *Red Kite*, de vele zendingen in het kader van de Oekraïne-crisis, de zendingen ter ondersteuning van B FAST en de humanitaire zendingen naar het Afrikaanse continent. Tegelijkertijd

bleven de in operatie of voor oefening ontplooid Belgische militairen een beroep doen op de noodzakelijke luchtsteun. Hieruit blijkt dikwijls het doorslaggevende belang van luchttransport als vitale communicatielijn. Dat het belang van logistiek ter ondersteuning van de gevechtscapaciteit onderschat wordt, bewezen de Russische troepen toen ze hun opmars naar de Oekraïense hoofdstad dienden te staken. Om de Amerikaanse generaal Omar N. Bradley¹² te citeren: “Amateurs study tactics, professionals study logistics.”



Figuur 3: Tekening die het personeel van de 15de Wing van de Afghaanse kinderen kreeg om hen te bedanken voor hun redding uit Kaboel tijdens de NEO operatie Red Kite (augustus 2021)

¹² Omar Nelson Bradley (12 februari 1883 – 8 april 1981) was officier in het Amerikaanse leger en bekleedde de rang van generaal van het leger (*General of the Army*) en werd de eerste voorzitter van de gezamenlijke stafchefs (*Chairman of the Joint Chiefs of Staff*). Hij studeerde af aan de United States Military Academy West Point in 1915. Tijdens de Tweede Wereldoorlog transformeerde hij de 82e Infanteriedivisie naar de eerste Amerikaanse Luchtlandingsdivisie. Als bevelhebber nam hij deel aan de campagnes in Tunesië en de landingen in Sicilië en Normandië. Als Commander van het 12th US Army Group, leidde hij na de landing in Normandië de grootste groep Amerikaanse soldaten ooit onder één bevelhebber: 43 divisies of 1,3 miljoen manschappen.

De vele aanvragen tot transport leiden regelmatig tot discussie over prioriteiten. In een efficiëntieoefening kan men stellen dat acht A400M toestellen meer volume kunnen transporteren dan de elf C 130's waarover Defensie beschikte. Het gaat echter niet steeds om efficiëntie, maar ook om doeltreffendheid: er kan niet gewacht worden tot de cargoruimte volledig gevuld is alvorens de zending uit te voeren. De vraag overstijgt het aantal inzetbare toestellen en de efficiëntie en doeltreffendheid lopen in de praktijk niet steeds gelijk: efficiëntie is de economische benadering van zakendoen, gericht op maximale (financiële) winst. De militaire noodwendigheid vereist een zekere flexibiliteit bij de inzet van toestellen om gevat tegemoet te komen aan een soms onvoorspelbare operationele vraag.

De logistieke ondersteuning van de militaire capaciteiten, en dus ook het noodzakelijke luchttransport ter projectie en ondersteuning, is een nationale verantwoordelijkheid die daarom niet als interventiecapaciteit opgenomen is in de NAVO- en EU-doelstellingen. Niettemin werd tijdig ingezien dat naast de zeven Belgische en één Luxemburgse A400M er ook nood is aan een beperkt aantal kleine tactische transporttoestellen om doeltreffend te handelen en tegelijkertijd efficiënter tegemoet te komen aan de grillige operationele behoefte aan militair luchttransport. Dit werd zo ook opgenomen in het STAR-plan¹³ dat in juni 2022 werd bekendgemaakt.

Did we like the elephant?

Terugkijkend op de eerste drie jaren van de transformatie, waarbij toch wel belangrijke mijlpalen zoals de FOC van de Falcon 7X en de LOC van de A400M werden bereikt, kan gesteld worden dat het 6BOC model een zeer dankbaar hulpmiddel en bruikbaar handboek was voor het commando van de 15de Wing. In het project Geronimo! werd niet alleen doelbewust ingezet op het personeel dat de transformatie op de werkvloer realiseert, maar vooral op duidelijke en tijdige communicatie. Het succes is niet evident, noch vanzelfsprekend, want de motivatie op de werkvloer kent haar limieten.

¹³ Gezien de steeds evoluerende, complexe, onzekere en onvoorspelbare veiligheidsomgeving waarin we leven, voorzag het Belgische federale regeerakkoord van 2020 in de uitvoering en herziening van de Strategische Visie voor Defensie 2030 en de daaraan gekoppelde militaire programmawet. Dit proces was een voortzetting van het POP- (*People Our Priority*) en het Kwartierplan en mondde uit in het STAR plan (*Security & Service – Technology – Ambition – Resilience*, zie <https://dedonder.belgium.be/nl/star-plan>).

Transformatie van de 15de Wing Luchttransport

Uiteindelijk is het als militairen onze taak om paraat te staan en onze opdracht doeltreffend uit te voeren. Op het ogenblik dat de politieke overheid de ‘rode knop’ indrukt, worden geen vragen gesteld, maar een opdracht volbracht.

De 15de Wing voert uit! Tenacity!

Trefwoorden: A400M, 6BOC, transformatie, luchttransport