



# COVID-19

## De logistieke wereld in de bres in tijden van crisis

**Katrien D’HERT & Jürgen FELIES**

Kolonel stafbrevehouder Katrien D’HERT werkte tot voor kort als chef van de Sectie J4 - *Joint Logistics* bij ACOS Ops & Trg. Na het behalen van haar masterdiploma aan de KMS startte ze haar loopbaan bij de Belgische Strijdkrachten in Duitsland en heeft ze voornamelijk functies uitgeoefend binnen de wereld van de operationele logistiek en opleiding. Ze heeft ervaring opgebouwd in zowel het domein Materieel als het domein *Supply & Transport*, met als apotheose de functie van korpscommandant van het 18e bataljon Logistiek in Leopoldsburg. Gedurende haar loopbaan heeft ze verschillende opdrachten uitgevoerd in voormalig Joegoslavië en Afghanistan. Vandaag is ze verantwoordelijk voor de uitwerking van de logistieke steunconcepten en de (her)opstelling van alle militaire operaties.

Luitenant-kolonel stafbrevehouder Jürgen FELIES werkt momenteel bij ACOS Strat op de dienst *Integrated Capability Management - Joint Logistics*. Hij startte zijn loopbaan in Duitsland en heeft sindsdien voornamelijk functies uitgeoefend in de operationele logistiek en meer bepaald in het domein *Movement*. Hij heeft ervaring opgebouwd tijdens opdrachten in Kosovo en als planner van logistieke operaties in het hoofdkwartier *Regional Command North* in Afghanistan. Tot 2020 was hij korpscommandant van de *Movement Control Group*, die onder andere instaat voor de voorbereiding van de inzet en verzending van materiaal ten behoeve van operaties en oefeningen.

*La Défense est prête à intervenir au service de la nation en temps de crise, y compris dans le cadre de la pandémie de Covid-19. Au cours du premier semestre de l’année 2020, les compétences logistiques, tout comme l’expertise de la communauté médicale, ont été fortement sollicitées. Ainsi, la Défense est parvenue à assurer la distribution et la logistique de 300 millions d’articles médicaux et d’équipements de protection individuelle au profit tant d’établissements de soins collectifs que de prestataires de soins aux quatre coins du pays. Cette crise nous montre une fois de*

*plus l'importance de la résilience. Non seulement le recours à un centre logistique d'organisation, de coordination et de distribution présente des avantages pour le fonctionnement de la Défense en matière de processus d'approvisionnement opérationnels, mais en outre il optimise la coopération internationale, permettant à la Défense de remplir certaines obligations internationales. Par ailleurs, en cas de double usage en coopération avec d'autres départements fédéraux, ce centre logistique peut constituer un atout important dans la lutte contre les menaces hybrides et, de cette manière, être au service de la société.*

### **“Niemand anders dan Defensie had dit kunnen doen”<sup>1</sup>**

Defensie draagt hulp aan de natie hoog in het vaandel. Ze heeft daarom niet gearzeld om in te gaan op het verzoek van toenmalig minister De Backer om in het kader van de *Task Force Shortage* te helpen bij de distributie en de logistiek.



© KoI SBH D'HERT

*Bulk Break te Peutie*

<sup>1</sup> Citaat minister De Backer

In het kader van de coronapandemie werd minister De Backer op 22 maart 2020 aangesteld als hoofd van de *Task Force Shortage*. Deze *Task Force* moest tegemoetkomen aan de meest dringende noden om de pandemie het hoofd te bieden. Daartoe werden aanvankelijk vier werkgroepen opgericht: werkgroep 01 voor “Testcapaciteit, diagnostica & reagentia”; werkgroep 02 met een focus op “Medicijnen”; werkgroep 03 voor de aankoop van “Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM)” en werkgroep 04 voor alles wat te maken heeft met “Medical Devices”.

Het werd echter snel duidelijk dat de omvang van de logistieke activiteiten een grote, zo niet de grootste uitdaging zou worden. Vandaar dat op 24 maart een vijfde werkgroep “Distributie & Logistiek” in het leven werd geroepen onder leiding en onder de verantwoordelijkheid van Defensie. Hilariteit alom bij de melding dat het uitwerken van een distributie- en logistiek concept minder tijd zou kosten dan het voorbereiden van de presentatie ter illustratie. Dit is immers de corebusiness van de logistieke wereld. En terwijl aanvankelijk alleen werd gevraagd een *Distri & Log* concept uit te werken, kwam al heel snel de vraag ook de uitvoering ervan op zich te nemen. Dankzij onze *make it happen*-mentaliteit was vanaf 26 maart – dus slechts twee dagen na de initiële vraag – het centrale verdeelpunt in Peutie onder leiding van Defensie al operationeel.

Vanuit het centrale verdeelpunt in Peutie stond Defensie in voor de organisatie en coördinatie van de ontvangst, stockage, *bulk break* tot het laagste niveau en transport van medische en andere hulpmiddelen (voornamelijk voor werkgroepen 01 en 03) naar de provinciale depots, van waaruit ze verder werden verdeeld naar de uiteindelijke ontvangers. Dat kon gaan van (psychiatrische) ziekenhuizen, pretriagecentra en alle individuele zorgberoepen tot ambtenaren en de Belgische bevolking. Peutie was uiteraard een ideale uitvalsbasis, aangezien deze centraal gelegen is en ook de logistieke hub in het kader van de Operatie Vigilant Guardian (OVG) zich daar bevond. De provincies bepaalden zelf of een militair kwartier of burgerinfrastructuur dienst zou doen als provinciaal depot. Eens het materiaal door de provinciale depots was afgeleverd bij de uiteindelijke ontvanger, stonden – afhankelijk van de provincie – de Civiele Bescherming, de brandweerzones, de gemeentes of eenheden van Defensie in voor het verdere transport.

### ***Loggies make the impossible possible!***

In Peutie alleen al werden tot 35 *loggies* van het 4e bataljon Logistiek uit Marche-en-Famenne en de *Movement Control Group* uit Peutie 24/7 tewerkgesteld met een rotatie om de twee weken. Een coördinatiebureau, bestaande uit een officier en twee onderofficieren, stond in voor de planning, organisatie en coördinatie van alle activiteiten gerelateerd aan het centrale verdeelpunt in Peutie. Twee teams waren dag en nacht in de weer met de ontvangst, stockage, *bulk break* en het klaarmaken van alle pakketten en paletten voor verdere distributie via de provincies naar de uiteindelijke ontvangers. Dit was uiteraard bandwerk, zij het in de figuurlijke betekenis van het woord. Het centrale verdeelpunt was geen ‘bol.com’, geen geautomatiseerde machine. Dit was pure handarbeid. Bovendien ging het om items die niet gekend waren in de militaire logistieke wereld en met de nodige voorzichtigheid moesten worden behandeld. Niettemin was iedereen overtuigd van het belang van deze operatie: de werketos en bereidwilligheid om mee te werken waren enorm. Het transport vanuit het centrale verdeelpunt in Peutie werd hoofdzakelijk verzorgd door militairen van het 29e bataljon Logistiek uit Grobbendonk, die waar nodig werden bijgestaan door de twee andere logistieke eenheden: het 4e bataljon Logistiek uit Marche-en-Famenne en het 18e bataljon Logistiek uit Leopoldsburg.

De *loggies* mogen fier zijn op deze prestatie. Dit mag terecht een huzarenwerkje worden genoemd.

Belangrijk is uiteraard te vermelden dat Defensie enkel instond voor de kwantitatieve controle van alle leveringen die via Peutie werden verdeeld en de planning van het transport. In het kader van de verdeling van de verschillende items was het de taak van de Federale Overheidsdienst Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu (FOD VVVV) om de verdeelsleutel te bepalen, gebaseerd op de input van de *Risk Management Group*. Afhankelijk van het type PBM stond ofwel het Federaal Agentschap voor Geneesmiddelen en Gezondheidsproducten (FAGG), ofwel de FOD Economie in voor de kwaliteitscontrole. Defensie had in deze materie dus uitsluitend een uitvoerende bevoegdheid.





© Kol SBH D'HERT

Laden voor vertrek

### 300 miljoen items en 300 000 km

In de periode van 26 maart tot begin augustus 2020 waren in Peutie tot negen hangars in gebruik, alsook een tiental 40 ft zeecontainers en zes koelcontainers voor de stockage en bewaring van medicijnen. Vanuit Peutie werd gedurende deze vier maanden de ontvangst, stockage, *bulk break* en het transport verzekerd van wel 300 miljoen items in opdracht van verschillende overheidsdiensten: de FOD VVVL voor alle PBM en andere medische hulpmiddelen; de federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning (BOSA) voor de *community* maskers; de federale overheidsdienst Economie, KMO, Middenstand en Energie voor de filters en het Ministerie van Landsverdediging voor de stoffen maskers. In de drukste periode werden tot 99 containers ingezet voor het transport en uiteindelijk heeft het logistieke personeel meer dan 300 000 km afgelegd en het hele land doorkruist om deze operatie tot een goed einde te brengen.

De apotheose was zonder twijfel de verdeling van een strategische stock van PBM, waarbij aan bijna 90 000 individuele zorgverleners een box met verschillende PBM vanuit het centrale verdeelpunt in Peutie werden bezorgd via de provinciale depots en de gemeentes.

Tot slot moeten hier niet alleen de uitzonderlijke prestaties van de *loggies* in de schijnwerpers worden gezet, ook de goede samenwerking tussen Defensie, de FOD VVVL, het FAGG, de FOD Economie, de Civiele Bescherming, de betrokken brandweertzones, de provincies en de vele vrijwilligers in de gemeentes kan niet genoeg worden benadrukt.

Dit was zonder twijfel een interdepartementaal succesverhaal!

## **Van crisisbeheer naar een permanent expertisecentrum**

De coronacrisis heeft het belang en de meerwaarde van veerkracht aangetoond voor zowel Defensie als voor de samenleving. Een korte reactietijd, een structurele coördinatiecapaciteit en een zekere strategische reserve aan middelen als anticipatie op een crisis of calamiteit zijn primordiaal. De gecentraliseerde coördinatie en distributie heeft de effectiviteit en efficiëntie van het gebruik van een logistieke node of hub bewezen. De schok die de coronacrisis teweegbracht kon opgevangen worden dankzij de aanwezigheid van de logistieke hub (*Log Hub*), verantwoordelijk voor de ondersteuning van OVG. Hieruit hebben we geleerd dat een dergelijke hub binnen Defensie een noodzakelijke schakel in het operationele bevoorradingsproces kan vormen, maar ook bij een duaal gebruik met andere overheidsdepartementen een belangrijke meerwaarde kan zijn in de strijd tegen hybride dreigingen.

## **Capaciteit als basis voor veerkracht en mobiliteit**

Een crisis wordt steeds getypeerd door haar onverwachte en dringende karakter, gevolgd door een schok en een negatieve impact op de werking van de samenleving. Bij een crisis is er geen ruimte voor fouten. Dit impliceert dat men voldoende flexibel moet zijn om op een adequate manier te kunnen reageren. Ook voor de ondersteuning van haar kerntaken moet Defensie het risico op fouten tot een minimum beperken, aangezien die bijna altijd gevolgen met zich meedragen voor het personeel dat zich in de nationale en/of internationale operatiezone bevindt. Het spreekt voor zich dat

standaardprocedures worden toegepast en er met ervaren personeel gewerkt wordt dat dagelijks instaat voor de voorbereiding van verzending van materiaal, net zoals dit gebeurt door het logistieke personeel in het kader van COVID en OVG. Momenteel ontbreekt het Defensie echter aan een unieke entiteit (*single point of entry/exit*) en is de spanwijdte te groot doordat te veel partijen op verschillende niveaus binnen Defensie betrokken zijn bij de verzending van materiaal. Een hub, die dienst doet als opslagplaats en instaat voor de distributie, zou deze lacune kunnen opvullen en de verzendingen efficiënter maar vooral doeltreffender laten verlopen. Bovendien stelt een dergelijke entiteit Defensie in staat om te handelen volgens de nationale en internationale richtlijnen inzake multimodaal transport van materiaal.

Het hoeft geen betoog dat het aanhoudende personeelstekort als gevolg heeft dat binnen de eenheden de taak van verzender vaak als bijkomende functie moet worden ingevuld door personeel dat onvoldoende gevormd is of ervaring heeft. Dit wordt verder versterkt door de pensioneringsgolf en de snelle doorstroom van personeel. Het gevolg hiervan zijn verzendingen waarvan noch de administratie (zeker in het geval van gevaarlijke stoffen) noch de wijze van verzending (verpakking, manier van stouwen, markering, enz.) correct worden voorbereid. Op het einde van de keten, net voor het transport met de aangepaste transportvector, moeten vaak nog heel dringend de nodige aanpassingen worden aangebracht door het weinig beschikbare gevormde en ervaren personeel. Bijgevolg vertrekt de desbetreffende verzending soms niet wegens ‘niet-conform’ of ‘te late aanlevering’. Het inkorten van de doorlooptijd door overbodige schakels uit de keten te halen en de inzet van ervaren personeelsleden in een expertisecentrum binnen een hub kunnen leiden tot een verdere professionalisering van de logistieke keten in ondersteuning van operaties en grote oefeningen met een expeditionair karakter. Het bestaan van een permanente entiteit heeft bovendien als meerwaarde dat ook in geval van activatie van een *Non-Combatant Evacuation Operation* (NEO) of *Belgian First Aid and Support Team* (B-FAST) het voorbereiden van de verzending van het materiaal kan gebeuren in deze hub daar waar momenteel het *Joint Air Mounting Centre* (JAMC) voor moet worden ingezet.

Ten slotte kan een gecentraliseerd beheer van onmiddellijk beschikbaar materiaal voor oefeningen en operaties door een uniek logistiek platform zorgen voor tijdswinst, een professionele administratieve afhandeling en het verkleinen van de ecologische voetafdruk door het wegvallen van transport.





© Maj BEM MINGOU

Colonne, klaar voor vertrek naar alle uithoeken van het land

### *Three ticks in the boxes*

Naast de meerwaarde voor Defensie en de maatschappij kan op internationaal vlak een dergelijke logistieke node deel uitmaken van een Europees hub-and-spoke-netwerk, zoals wordt opgebouwd in het kader van het *Permanent Structured Cooperation (PESCO)*-project *Network of Logistic Hubs in Europe and Support to Operations*. Dit project staat samen met *Military Mobility* hoog op de agenda van zowel de EU als de NAVO en heeft als ambitie om, met de nodige ondersteuning, de mobiliteit van de troepen binnen Europa te bevorderen. België mag hierbij zijn rol als transitland niet onderschatten en uiteraard wordt hier ook van Defensie een belangrijke bijdrage verwacht.

Tot slot kan Defensie in het kader van een geïntegreerd veiligheids- en defensiebeleid de logistieke entiteit op interdepartementaal niveau ondersteunen door een strategische reserve aan middelen te stockeren en te beheren. Met de logistieke hub als overheidsinstantie en met een dual gebruik van de hub wordt de ondersteuning op die manier afgestemd op de behoeftes van zowel Defensie als de volledige samenleving. Een dynamisch beheer, waardoor men een slapende stock vermijdt, in samenwerking met andere overheidsdepartementen zal de dienstverlening voor de samenleving helpen verbeteren.

### ***Van lesson identified naar lesson learned?***

Een crisis legt vaak de zwakke punten van een systeem bloot. Dankzij de snelle oprichting van een distributieknooppunt waar personeel van de Log Hub voor OVG werd tewerkgesteld, heeft Defensie een antwoord kunnen bieden op de noodkreet van de samenleving tijdens de coronacrisis. Deze Log Hub heeft reeds meermaals zijn nut bewezen om op zeer korte termijn gepast te kunnen reageren. De noodzaak om de ondersteuning van operaties te optimaliseren wordt ingegeven door een tekort aan ervaren en beschikbaar personeel en een te omslachtige logistieke keten. Op Europees niveau en binnen de NAVO streeft men naar het opschalen van de militaire mobiliteit in al zijn aspecten, waaronder kwantitatieve en kwalitatieve steun aan opstellingen. Een permanente entiteit die fungeert als expertisecentrum en buffer lijkt dan ook een evidente oplossing om aan de behoefte te beantwoorden.

**Trefwoorden: coronacrisis, logistieke steun**