

*Interview met het hoofd van ACOS Transformation,
brigadegeneraal vlieger Didier POLOMÉ*

VOORBEREID OP DE UITDAGINGEN VAN MORGEN: HOE ONTWIKKELT DEFENSIE HAAR TOEKOMSTIGE CAPACITEITEN?

Interview door Bilitis NIJS en Georges DEJAEGER



© BE Defence

Dans un monde en constante évolution, la Défense doit rester prête à faire face à de nouvelles menaces. Le développement et l'adaptation de nouvelles capacités sont essentiels à cet égard, et la transformation au sein de la Défense représente un effort et un défi constants. Comment aborde-t-elle cette question ? Nous nous sommes entretenus avec le général de brigade aviateur Didier POLOMÉ, chef du département ACOS Transformation, qui cherche des solutions aux questions actuelles en matière de capacités. Grâce à une approche spécifique, ACOS Transformation tente de rendre la Défense aussi puissante que possible et de s'assurer que les capacités requises en matière de matériel, de personnel et de formation sont coordonnées.

BMT: *De Russische inval in Oekraïne en andere actuele gebeurtenissen drukken ons nogmaals met de neus op de veranderende prioriteiten en uitdagingen wereldwijd. Hoe kunnen we als organisatie hieraan het hoofd bieden?*

D.P: Allereerst is er volgens mij een verandering van mindset nodig. De besparingen van de laatste 25 jaar hebben geleid tot een *can do*-mentaliteit: met steeds minder middelen zoveel mogelijk doen. Nu, in het kader van weerbaarheid en paraatheid moeten we de nadruk opnieuw leggen op effectiviteit. Dit wil zeggen dat iedere militair in alle omstandigheden zijn opdracht kan uitvoeren of de doelstelling(en) kan bereiken. Die effectiviteit moet altijd gegarandeerd blijven, onafhankelijk van wat je tegenstander doet, want als je geen back-upplan hebt, is het einde verhaal. Dat vergt een plan B bovenop je plan A.

Na 20 jaar vredesoperaties zijn we gewend geraakt aan het op lange termijn vooruitplannen en voorbereiden van het personeel en materieel. Sinds 2014, en zeker sinds 2022 na de grootschalige Russische invasie in Oekraïne, komt de nadruk weer te liggen op collectieve verdediging en artikel 5-operaties. We moeten dus opnieuw op elk moment klaarstaan. Wie zich voorbereidt op conflicten van hoge intensiteit kan de andere situaties ook aan. Als we

bijvoorbeeld streven naar een paraatheid van inzetbare troepen binnen de 30 dagen, dan moeten we automatismen creëren. Oefeningen zijn dus broodnodig om deze automatismen aan te leren en mislukkingen tijdens oefeningen moeten ons leren wat er aangepast dient te worden. Idealiter worden het personeel en materieel voorbereid in een tijdsbestek alsof er een echte crisis zou ontstaan of een oorlog zou uitbreken. Door de organisatie in zulke situaties te plaatsen, bereid je deze voor op toekomstige reële situaties.

BMT: *U spreekt over het belang van paraatheid. Hoe moeten we dat concreet zien?*

D.P: Paraatheid betekent de mogelijkheid om heel snel ingezet te worden. In een crisissituatie én om hiervoor volledig uitgerust en getraind te zijn met het juiste materieel, zijn er strakke plannen en procedures nodig – maar dit volstaat niet. Een planning gaat maar mee tot het eerste contact. Professionele kennis, vertrouwen hebben in de organisatie en goed leiderschap, dat zijn de cruciale bouwstenen om snel en aangepast te kunnen reageren, zodat je beter kan omgaan met onvoorziene omstandigheden

De planningsgeest binnen de Defensiestaf is in evolutie. De nieuwe planning houdt rekening met de nieuwe realiteit en mitigatiemaatregelen worden duidelijk in de plannen verwerkt. Het heeft geen zin een perfect plan te maken dat dan plots onhaalbaar blijkt als er bijvoorbeeld onvoldoende budget of personeel beschikbaar is. Paraatheid is niet enkel toepasbaar op de militaire organisatie. De burgerbedrijven en gemeenschap moeten hier tevens aan werken. De nieuwe realiteit biedt een



opportuniteit om de samenwerking tussen Defensie en de burgerwereld te verfijnen, zodat deze laatste beter kan inspelen op de noden van Defensie.

BMT: *Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we als organisatie beschikken over de nodige flexibiliteit en wendbaarheid, om ons snel en effectief aan te passen aan veranderende omstandigheden?*

D.P: Na de Russische inval in Oekraïne in 2022 is de focus veranderd. Daar moeten wij als maatschappij en als organisatie snel op inspelen en hierdoor moeten we sommige investeringen sneller doen dan initieel gepland. Het STAR-plan is bijvoorbeeld gemaakt vóór 2022 en beantwoordt niet meer volledig aan de behoeftes die we nu hebben.

Hoe kunnen we dit oplossen vanuit ACOS Transformatie? Ervoor zorgen dat de verschillende nieuwe capaciteiten zo snel mogelijk hun *initial operational*



© BE Defence

capable-statuut bereiken zodat ze hun operationele opdrachten kunnen uitvoeren, wat niet noodzakelijk voorzien was in de initieel vooropgestelde termijnen binnen bepaalde programma's. We moeten dus bijsturen tijdens het transformatieproces om de nodige operationele capaciteiten aan te leveren en up to date te houden. Flexibiliteit en wendbaarheid binnen een staf vereisen dat de geesten van de operationele en capacitaire planners openstaan voor innovatieve voorstellen en dat zij de vele uitdagingen aangaan om tot resultaten te komen. *Sense of urgency* is noodzakelijk, niet alleen in een operationele context, maar ook in een capacitaire.

BMT: *Hoe gaat ACOS Transformatie hiervoor concreet te werk?*

D.P: We analyseren en onderzoeken wat de verschillende componenten en Defensie in het algemeen specifiek nodig hebben en zorgen zo voor de ontwikkeling van militaire capaciteiten in verschillende domeinen. Deze behoeftes stemmen we dan op elkaar af, onder meer op het vlak van training, materieel en personeel. Verder bepalen we of behoeftes gezamenlijk kunnen behandeld worden. Dit alles doen we volgens NAVO- en EU-eisen en politieke en militaire richtlijnen. We gaan ook op zoek naar mogelijkheden tot internationale samenwerking en dragen bij tot de ontwikkeling van toekomstige militaire en *dual-use* capaciteiten.

Vervolgens valideren we de specifieke noden van de gebruikers: de zogenaamde *key user requirements*. Die moeten worden goedgekeurd en doorgegeven aan de algemene directie Material Resources (DGMR), waarna zij nieuw materieel kan aankopen. We evalueren de impact van bepaalde beslissingen op het personeelsbestand, vormingen, het operationele plaatje, de aanschaffingstermijnen, enz. We nemen daarbij het belang en de dringendheid in acht voor het uitvoeren van de missie en de bescherming van ons personeel.

BMT: *Waarom is het noodzakelijk dat jullie ook een bottom-up-benadering gebruiken om aan capaciteitsontwikkeling te doen?*

D.P: De projecten worden in capability teams (CT) behandeld. In deze CT's zit personeel dat rechtstreeks bij de projecten betrokken is en als expert in het domein een zeer grote kennis heeft van de actuele en toekomstige behoeftes evenals van de evolutie van de betrokken capaciteiten. Hierdoor worden nieuwe behoeftes uitgedrukt via een bottom-up-benadering. De CT's stellen de aandachtspunten en de te nemen beslissingen voor.

Alle CT-leiders briefen ACOS Transformatie regelmatig en zo krijgen we een algemeen beeld. Dat proberen we dan in overeenstemming te brengen met elkaar en zo kunnen we prioriteiten stellen. Stel dat een CT x-aantal gevechtsvoertuigen vraagt, dan moet alles afgetoetst worden volgens verschillende filters: NAVO-richtlijnen, richtlijnen van de chef Defensie,



© BE Defence

beschikbare budgetten, enz. Er is dus wel ruimte voor eigen initiatief vanuit de teams zelf, maar soms leidt dat tot discussies, want er is altijd meer nodig dan dat er middelen zijn. Budgettaire beperkingen en HR-restricties worden ook steeds meegenomen in de haalbaarheid van het project. Verschillende transformatieprojecten worden tijdens overlegfora in overeenstemming gebracht.

ACOS Transformatie heeft dus een coördinerende functie binnen de Defensiestaf en een adviserende functie aan het hogere management.

BMT: *Welke principes zijn cruciaal voor een vlotte werking binnen transformatie?*

D.P: Voor transformatie is enerzijds de transparantie van ons werk zeer belangrijk. Als wij een analyse doen, moeten die resultaten grotendeels overeenkomen met de analyses die de componenten zelf intern al uitvoeren. Als dat niet overeenkomt, wordt de transformatie sowieso geblokkeerd. Als twee mensen verschillende oplossingen voorstellen, wie gaat er dan tussenkomen? De ervaring heeft al aangetoond dat dat niet werkt. Als we dit autoritair zouden opdringen, dan zou die vernieuwing onaanvaardbaar zijn voor sommigen en dan blokkeert het hele proces. We zoeken dus samen naar een oplossing die het best past voor alle betrokken partijen en het best beantwoordt aan de bedreigingen.

Anderzijds is het belangrijk om problemen horizontaal te bekijken, over de grenzen van de componenten heen. Als component X iets bepaalds nodig heeft, dan gaan wij na of dat elders binnen Defensie ook nodig is. We onderzoeken of we bepaalde noden niet kunnen bundelen om zo een gezamenlijke vraag aan DGMR te stellen. Droneafweer (*counter-drones*, C-UAS) is hiervan een goed voorbeeld: alle componenten worden geconfronteerd met dit type van luchtdreiging met drones. Als iedere component apart technische en dure

luchtdoelmiddelen aankoopt, dan is dat niet effectief. Daarom zoeken we maximaal synergieën om zo efficiënt en effectief mogelijk de behoeftes in te vullen.

Interoperabiliteit is ook een belangrijk aspect van capaciteitsontwikkeling. Alle middelen moeten kunnen samenwerken en geïntegreerd worden. We noemen dat “multidomeinoperaties”. Hierin zullen cyber-, elektronische oorlogsvoerings- (*electronic warfare*) en ruimte (*space*) middelen een steeds belangrijkere rol spelen. Dat zal niet kunnen zonder een digitale transformatie van Defensie, die verschillende systemen en actoren toelaat gegevens proactief te gebruiken. Wie in het domein van digitale transformatie heeft gewerkt weet ook hoe moeilijk het kan zijn om de processen binnen een grote organisatie te verfijnen om zo de ingewikkelde digitale doelstellingen te bereiken. Dus daar ook: een uitdaging.

BMT: *Hoe kan Defensie innovatie betrekken bij de ontwikkeling van capaciteiten?*

D.P: We werken aan de oprichting van een toekomstige cel binnen ACOS Transformatie, concept development & experimentation (CD&E) genaamd, om de ontwikkeling en evaluatie van nieuwe concepten mogelijk te maken. Deze cel zal op een gestructureerde manier creatieve en innovatieve ideeën omzetten in werkbare oplossingen. Ze wordt als het ware de motor voor innovatiegedreven capacitaire ontwikkeling. We kijken dan vooral naar projecten die op het vlak van onderzoek al op punt staan en we evalueren of er toepassingen van die projecten mogelijk zijn voor defensiegerelateerde doeleinden.

CD&E zal nauw samenwerken met verschillende gemeenschappen waaronder innovatieplatformen, de academische wereld en de industrie. Zo zal Defensie vlotter toegang krijgen tot relevante

kennis op het gebied van nieuwe technologieën en innovatie, best practices en platformen om ideeën en concepten uit te testen. CD&E kan op die manier bijdragen tot een snellere, goedkopere, efficiëntere en effectievere capacitaire ontwikkeling en zal dus in de toekomst een belangrijke rol spelen bij de transformatie.

© BE Defence



BMT: *Hoe kan Defensie de snelle evoluties op het vlak van oorlogsvoering bijhouden?*

D.P: We trekken lessen uit de conflicten in nabijegelegen regio's zoals Oekraïne. Deze evoluties zullen de komende jaren consequenties hebben voor onze manier van opereren. We moeten die lessen benutten op operationeel en tactisch niveau en deze injecteren in onze capaciteitsontwikkeling. Daar zijn we nog niet.

We moeten dus proactiever en dynamischer zijn als organisatie om gemakkelijker te kunnen reageren op veranderende omstandigheden en actuele dreigingen. De veiligheidsomgeving is de laatste jaren

complexer geworden. De principes van oorlogsvoering blijven geldig, maar nieuwe oorlogsvoeringmethodes en technologieën maken dat we ons vlug moeten kunnen aanpassen aan deze nieuwe realiteit. Dat is een constante inspanning en we moeten dit ook zien te integreren in een reeds bestaande structuur. Dat is de moeilijkheid.

BMT: *Welke huidige conclusies trekt de NAVO naar aanleiding van de oorlog in Oekraïne en hoe heeft dit een invloed op onze ontwikkelingen?*

D.P: Naast de paraatheid waarover ik al sprak, de beschikbaarheid van stocks en de luchtverdediging, zijn drones een opvallend punt in het conflict in Oekraïne. Die evolutie gaat razendsnel, veel sneller dan waarop onze organisatie voorzien is. De tactieken worden continu aangepast aan de realiteit van het front. Op basis van de observaties moeten onze trainingsscenario's mee evolueren. Het gebruik van drones als aanvalswapen evenals de verdediging ertegen moet ingebed worden in onze doctrine en procedures. Je moet dat als organisatie echt op alle niveaus integreren. Als we dat niet doen, verliest Defensie haar geloofwaardigheid en dat kan gevolgen hebben op haar ontradingskracht. Wij plannen immers op lange termijn en het blijft een grote uitdaging om zo'n belangrijk aspect van oorlogsvoering snel te implementeren.

Elke twee jaar is er een defensieaudit door de NAVO, de zogenaamde *Defence Planning Capability Review*, waarbij ze nakijken of wij alles kunnen wat de NAVO van ons verwacht. Gelet op de veranderende eisen van de NAVO, schieten we in sommige domeinen tekort. Zo zijn bijvoorbeeld de gevraagde logistieke capaciteiten niet meer dezelfde als voorheen. Het was voor ons vroeger een of twee verhalen: we konden capaciteiten aanleveren, maar niet tegelijkertijd, want deze moesten voor twee doeleinden dienen. Zo beschikten we bijvoorbeeld over de logistieke middelen om de eigen brigade te ondersteunen wanneer

troepen in het buitenland moesten optreden, maar diezelfde middelen waren ook voorzien om territoriale taken uit te voeren. Dit wordt niet langer aanvaard door de NAVO. Je moet nu beide hebben.

BMT: *Welke rol speelt de maatschappij in onze transformatie? In welke mate zijn zij belangrijk voor het personeelsaspect en voor de algemene voorbereiding ter ondersteuning van Defensie?*



D.P: Enerzijds kunnen we, zeker in vreedetijd, ook meer in zee gaan met civiele partners. Sommige functies moeten sowieso ingevuld worden door militairen, zoals de *force enablers*, maar sommige ook niet. Hierin is dus zeker een belangrijke rol weggelegd voor de Belgische maatschappij.

Anderzijds kan de stijging van het aantal burgers binnen Defensie een aanzienlijke bijdrage leveren aan het wegwerken van het personeelstekort. Ter vergelijking: binnen de NAVO zijn vijftien procent burgers en voor bepaalde functies is dat een perfecte match. We moeten ook meer beroep kunnen doen op reservisten.

Weerbaarheid vraagt een nieuwe mindset. De hele maatschappij moet eigenlijk een klik maken. Als er bepaalde dreigingen zijn, zal de maatschappij uiteindelijk ook in bepaalde domeinen steun moeten leveren aan Defensie zodat die haar taken kan blijven uitvoeren. Die bewustwording moet er komen bij de bevolking: dat zij op een bepaald moment misschien voorrang moet geven aan Defensie om te blijven functioneren.



© BE Defence

BMT: *Welke uitdagingen zijn er nog binnen transformatie?*

D.P: Defensie is eigenlijk in constante transformatie en de medewerkers worden hier dagelijks mee geconfronteerd. Alles gebeurt dan ook tegelijkertijd in het personeels- en materieeldomein, er worden nieuwe concepten ontwikkeld, enz. Dat vraagt veel flexibiliteit, creativiteit en inzet van onze medewerkers. Ook voor de componenten is dit niet evident, want zij hebben enerzijds hun lopende taken, maar anderzijds ook hun transformatie

die ze in goede banen moeten leiden. Net daarom is de bottom-up benadering zo belangrijk: we betrekken de mensen op het terrein met hun ervaring. Qua materieel staan er ook veel nieuwe – vaak technische – zaken op til. Het is niet evident om genoeg personeel voor de kritische functies te vinden. De invulling van deze kritische functies is niet enkel een taak voor Defensie, maar tevens een verantwoordelijkheid van de maatschappij.

BMT: *Welke kernboodschappen zou u nog graag willen meegeven als afsluiter van dit interview?*

D.P: Om echt ten volle te begrijpen hoe onze toekomstige operationele werkomgeving er zal uitzien, zie ik drie belangrijke punten.

Ten eerste hebben de talrijke veranderingen in de recente conflicten de nood aan een transformatieproces aangetoond. Inderdaad, toekomstige conflicten zullen niet noodzakelijk lijken op de vorige en dit vraagt een continue alertheid en flexibiliteit voor de manier waarop we ons dienen voor te bereiden. Het is echter onmogelijk om de militaire capaciteiten aan te passen aan alle voorzienbare en onvoorzienbare toekomstige situaties.

Ten tweede zullen alle gevraagde middelen het beschikbare personeel, de productiecapaciteit van bedrijven en het toegewezen budget steeds overstijgen. Om deze beperkte middelen optimaal aan te wenden, moeten we trachten op korte termijn een aantal specifieke zaken te realiseren, maar tevens alert blijven voor nieuwe dreigingen, en om nieuwe evoluties te omarmen en aan te wenden.

Tot slot moeten alle neuzen binnen de organisatie in dezelfde richting wijzen. Alle stakeholders, te weten alle *user groups* en *resource providers* moeten zich bewust zijn van hun rol in het hele transformatieproces. Alle lagen

binnen Defensie moeten doordrongen worden van het nut en belang van transformatie. Alleen zo zijn we ten volle gewapend voor de toekomst.

*Trefwoorden: Transformatie,
projecten, paraatheid*



© BE Defence