

C291 – BUI20

V L A A M S   P A R L E M E N T



Zitting 2005-2006

20 juni 2006

# HANDELINGEN

COMMISSIEVERGADERING

COMMISSIE VOOR BUITENLANDS BELEID, EUROPESE AANGELEGENHEDEN,  
INTERNATIONALE SAMENWERKING EN TOERISME



## INHOUD

Vraag om uitleg van de heer Koen Van den Heuvel tot mevrouw Fientje Moerman, vice-minister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel, over de strategie van Flanders Investment and Trade

1



**Waarnemend voorzitter: de heer Luk Van Nieuwenhuysen**

**Vraag om uitleg van de heer Koen Van den Heuvel tot mevrouw Fientje Moerman, vice-minister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel, over de strategie van Flanders Investment and Trade**

**De voorzitter:** De heer Van den Heuvel heeft het woord.

**De heer Koen Van den Heuvel:** Mijnheer de voorzitter, mevrouw de minister, Vlaanderen is een open economie. De prestaties van de Vlaamse economie in de wereld betreffen zowel export als het aantrekken van buitenlandse investeringen als het actief zijn van Vlaamse ondernemingen in de wereld. We weten allemaal dat we als open economie enorm veel kansen hebben op die drie vlakken. De voorbije decennia hebben we ook een goede reputatie opgebouwd. Vlaanderen vertegenwoordigt vier vijfde van de Belgische export. We mogen echter niet op onze lauweren rusten.

De buitenlandse investeringsprojecten in Vlaanderen zijn tijdens de eerste jaren van het nieuwe millennium gestabiliseerd en zelfs wat teruggelopen. De Vlaamse overheid moet heel waakzaam zijn om een goede strategie te ontwikkelen. Er is beslist een nieuw agentschap op te richten, namelijk Flanders Investment and Trade of het Vlaamse Agentschap voor Internationaal Ondernemen. Dat is ontstaan uit een samenvoeging van enerzijds Export Vlaanderen, dat gericht was op het stimuleren van de Vlaamse export, en anderzijds de Dienst Investeren in Vlaanderen, die buitenlandse investeerders moest aantrekken. De bedoeling van de samenvoeging was een meer slagkrachtige instelling te krijgen.

Daarnaast wil ik wijzen op het belang van de KMO's in dit geheel. Onze Vlaamse economie blinkt niet echt uit in het doorgroeien van kleine ondernemingen tot grote. Daarom is het belangrijk dat ook KMO's internationaal samenwerken. Dit zou ook een belangrijk aandachtspunt van FIT moeten zijn. Een enquête van Unizo leert ons echter dat slechts

een kwart van de KMO's een eigen vestiging in het buitenland opzet, en dat ligt onder het potentieel.

FIT kan een meerwaarde bieden op het vlak van de dienstverlening en voor de internationalisering van de Vlaamse economie. De nieuwe beheersovereenkomst is nog van recente datum en moet de nodige inlooptijd krijgen. Uit verschillende gesprekken van de voorbije weken heb ik echter een aantal opmerkingen gehoord en daarom stel ik u deze vraag om uitleg. Hoe ziet u de toekomst? In welke mate treedt FIT voldoende proactief op, vooral op het vlak van opportuniteiten in de nieuwe regio's? In een artikelreeks in De Tijd heeft Martin Hinoul erop aangedrongen dat er voldoende prioriteiten zouden worden gesteld en ook dat er keuzes zouden worden gemaakt op het vlak van de regio's.

Ik geef een voorbeeld aan de hand van cijfers met betrekking tot het aantrekken van buitenlandse investeringen uit China die vorige week door het VBO zijn bekendgemaakt. Ik weet dat het maar over één jaar gaat, namelijk 2004, en dat dit specifieke jaar misschien niet echt representatief is. Voor België ging het om amper anderhalf miljoen dollar, terwijl het voor Nederland om 10 miljoen dollar ging en voor Denemarken zelfs om 67 miljoen dollar. We bengelen dus achteraan. U weet uiteraard dat China de grootste groei-economie is.

In uw beleidsbrief hebt u vorig jaar geschreven dat u een sector-regio focusstrategie voorstaat. Ik citeer: 'In een sector-regio focusstrategie wordt bepaald welke sectoren in welke geografische markten de komende drie jaar prioritaire aandacht zullen krijgen.' Dit is de kern van de zaak en daarover gaat ook mijn vraag. In welke mate is deze strategie al zichtbaar in de praktijk? Zoals ik daarnet al zei, ben ik ook bekommerd over de plaats van de KMO's in het geheel.

Mevrouw de minister, wat zijn de speerpunten die in de nieuwe beheersovereenkomst werden opgenomen? In welke mate is de sector-regio focusstrategie al geoperationaliseerd? Hoe verloopt de communicatie naar de ondernemingen? Bent u daar zelf tevreden over? Hoe verloopt de evaluatie? Welke plaats nemen KMO's in binnen de strategie? Is in de beheersover-

eenkomst ook opgenomen dat het FIT regelmatig officiële cijfers publiceert inzake buitenlandse investeringen en export? Dat laatste zou voorkomen dat we, zoals nu al te vaak het geval is, enkel moeten afgaan op de cijfers van deze of gene consultant of onderzoeksbureau, die al eens wat gekleurd durven zijn.

**De voorzitter:** De heer Van Goethem heeft het woord.

**De heer Roland Van Goethem:** Mijnheer de voorzitter, mevrouw de minister, enkele weken geleden heb ik in De Tijd gelezen dat België en dus bij uitbreiding ook Vlaanderen in de VS niet meer wordt beschouwd als een first-choiceland voor investeringen. We hebben daar vorig jaar al een debat over gevoerd in dit parlement, ook naar aanleiding van een artikel in De Tijd. We zijn nu anderhalf jaar verder en ik vraag me af of FIT een strategie heeft ontwikkeld of aan het ontwikkelen is om het imago van Vlaanderen in de VS terug op te krikken.

**De heer Luk Van Nieuwenhuysen:** Mevrouw de minister, naar aanleiding van de bespreking van de begrotingsaanpassing voor 2006 hebt u gezegd dat de beheersovereenkomst tussen het Vlaams Agentschap Internationaal Ondernemen naar de Inspectie van Financiën was gestuurd. Daarna zou die terug op de tafel van de Vlaamse Regering komen, waarna die in het Vlaams Parlement zou kunnen worden besproken. Hebt u al enig zicht op de timing? Ik vermoed dat dit niet meer voor het reces zal zijn. Het is evident dat hoe sneller dit gebeurt, hoe beter.

Hier en daar is er immers kritiek te horen op de werking van het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen. Pas als er duidelijkheid is over de beheersovereenkomst en zodra die is goedgekeurd, zal echt vooruitgang kunnen worden geboekt.

Ik hoop dat de instelling meer zal kunnen doen dan louter ingaan op gewone vragen van de bedrijfs wereld, maar dat er effectief ook proactief kan worden gewerkt. U hebt in dat verband in het verleden al verschillende keren laten blijken dat u van oordeel bent dat het binnenlands effectief van het agentschap eigenlijk te groot is. Ik ben benieuwd of en hoe zich dat vertaalt in de beheersovereenkomst. U ziet het nut niet in van een flink uitgebouwde centrale hoofdzetel. U stelt dat de bedrijven niet meer zoals vroeger moeten werken via de filter van de binnenlandse organisatie, maar zich rechtstreeks tot

de Vlaamse economische vertegenwoordigers in het buitenland kunnen wenden. Dat is een van de twee mogelijke opties. Ik ben eerder van oordeel dat het niet zo slecht is om hier een filter in te bouwen zodat overbodige vragen kunnen worden tegengehouden.

De optie die u voorstaat heeft ook zijn voordelen, op voorwaarde dat het de werklast voor de buitenlandse posten niet zo hoog maakt dat de vragen niet meer efficiënt kunnen worden behandeld. Als u wilt dat dit nieuwe systeem werkt, zult u voor een versterking moeten zorgen van de Vlaamse economische vertegenwoordiging in het buitenland. Dat lijkt me logisch.

Er is hier ook al verwezen naar de buitenlandse investeringen. We krijgen wat dat betreft soms tegenstrijdige berichten. De eerste jaren van deze eeuw waren de cijfers vrij negatief. Recent zijn er meer positieve berichten gekomen, onder meer van Ernst & Young. Daaruit blijkt echter ook dat het vooral om uitbreidingsinvesteringen gaat en dat er eigenlijk weinig nieuwe investeringen binnenkomen. Een tweede les die ik uit de studie van Ernst & Young trek, is dat er toch wel een probleem is op het vlak van tewerkstelling die deze investeringen genereren. Die lijkt nogal mager uit te vallen. Er moet dan ook aandacht voor zijn dat de investeringen die worden aangetrokken, ook op het vlak van tewerkstelling een toegevoegde waarde hebben.

**De voorzitter:** Minister Moerman heeft het woord.

**Minister Fientje Moerman:** Mijnheer Van Nieuwenhuysen, ik zal met uw opmerkingen beginnen. Ik ben niet tegen een sterk uitgebouwde zetel van FIT in Vlaanderen. Er was echter wel een disproportie die historisch tot stand is gekomen en die moet worden weggewerkt. Dat staat ook zo in de beheersovereenkomst. Er moet een overheidsapparaat zijn dat 'lean and mean' is, want er wordt met geld van de belastingbetaler gewerkt. Als het met minder kan, dan moet het ook met minder. Ik denk dat FIT ruimte heeft. Gezien sommige van de extracurriculaire activiteiten uit het verleden, denk ik dat er ruimte is voor een grotere belasting. Als er filmquizzes kunnen gebeuren op het intranet, kan de service naar de bedrijven misschien ook verbeteren. Daar is flink aan gewerkt en ik vertrouw erop dat die doelstelling uit de beheersovereenkomst zal worden waargemaakt. Elke organisatie die tot stand komt uit een fusie, krijgt te maken met wrijvingen ten gevolge van verschillende bedrijfsculturen en moet een leer-

proces doormaken. Dat is evident. Ten gronde is FIT er voor de klanten, en dat zijn de Vlaamse bedrijven die internationaal willen ondernemen, en dat is een activiteit die in het buitenland gebeurt. Daar moet dus ook het zwaartepunt liggen.

U had het over het rechtstreekse contact met de Vlaamse economische vertegenwoordigers. Ik herhaal mijn opmerking: de VLEV's zijn er voor de klanten, de klanten zijn er niet voor de VLEV's. Onze huidige technologie laat toe dat de afstand tussen klanten en bedrijf, in welke constellatie ook, verkleint. Iedereen kan via e-mail in contact treden met iedereen. U zegt dat daardoor de VLEV's te veel werk zullen krijgen en dat er een filter moet zijn. Mijn analyse terzake is dat er dan reële behoeften van bedrijven niet worden ingevuld. Tussen overbelasting en correcte taakbelasting is er nog wat marge. Bedrijven moeten overigens niet rechtstreeks met VLEV's communiceren, maar kunnen dat. Dat staat ook zo ingeschreven in de beheersovereenkomst.

Mijnheer Van Goethem, u zei dat België in de VS niet langer een first-choiceland is. Ik heb niet die indruk. Ik kom net terug van een ontmoeting met AmCham, the American Chamber of Commerce. We hebben een gedachtewisseling gehad over investeren in Vlaanderen. Het is trouwens een evolutie dat ze ook oog hebben voor de regio's, en niet alleen voor de landen. Ik heb de indruk dat de perceptie van zowel Vlaamse als federale maatregelen erg positief is. Men voelt de notionele interestaftrek, de lastenverlaging naar onderzoeks- en kenniswerkers en de gemakkelijkere contacten met de overheid, en dit wordt ook geapprecieerd. U moet uiteraard geen 'quick wins' verwachten. Het is een evolutie op termijn. We hebben in 2004 voor het eerst een trendbreuk gezien op het vlak van buitenlandse investeringen. Die gaat nu verder. Uit de cijfers van AmCham blijkt dat ook de Amerikaanse investeringen stijgen, maar minder snel dan anders. We moeten daar aandacht voor hebben. Men heeft echter wel degelijk oor en oog voor wat hier tijdens de afgelopen maanden en jaren is gebeurd op alle beleidsniveaus.

Mijnheer Van den Heuvel, ik kom dan tot uw vragen. Ik weet niet van wie u de opmerkingen hebt en kan dan ook moeilijk de waarde ervan inschatten. De speerpunten van FIT kunnen worden teruggevonden in de vier strategische organisatiedoelstellingen, kortweg SOD's, die zijn opgenomen in de beheersovereenkomst en waartoe FIT zich engageert. De beheersovereenkomst is trouwens unaniem in de raad van bestuur goedgekeurd.

Strategische organisatiedoelstelling 1 stelt dat FIT een significante bijdrage zal leveren tot de bevordering van het internationaal ondernemen door bedrijven gevestigd in Vlaanderen, met speciale aandacht voor KMO's. Concreet betekent dit dat FIT de in Vlaanderen gevestigde bedrijven – in de eerste plaats KMO's – ondersteunt in hun internationale expansie. Hierbij heeft FIT niet alleen oog voor de export door deze bedrijven, maar ook voor andere vormen van internationaal ondernemen zoals bijvoorbeeld investeringen in het buitenland, uitwisseling van technologie en licentieovereenkomsten. FIT legt het accent op significante sectoren en groeisectoren per regio. Dit is de zogenaamde sector-regio focusstrategie. Op die manier kunnen de budgettaire en personeelsmiddelen op een doeltreffende manier worden ingezet. New-to-exportondernemingen en ondernemingen uit technologisch gerichte sectoren krijgen bijkomende aandacht.

Dan kom ik tot strategische organisatiedoelstelling 2. FIT zal een significante bijdrage leveren tot het aantrekken en verankeren van buitenlandse investeringen naar en in Vlaanderen. FIT staat in voor het aantrekken en begeleiden van buitenlandse investeringen naar en in Vlaanderen en streeft naar een positieve trend zowel in het volume aan investeringen als in de gerealiseerde jobcreatie. Ook hier legt FIT het accent op significante groeisectoren per regio. Ten slotte zal FIT ook instaan voor een strategische nazorg aan de in Vlaanderen gevestigde buitenlandse bedrijven met het oog op uitbreidingsinvesteringen. Als de overheden een gecoördineerde aanpak voeren in samenspraak met de sector, het middenveld en de vakbonden, dan worden resultaten geboekt. In de ons omringende Europese landen zien we sluitingen in de automobiellassemlage. In Vlaanderen zien we in 2006-2007 supplementaire investeringen ten belope van 800 miljoen euro. Soms gaat het zelfs om compleet nieuwe activiteiten. Het heeft dus wel degelijk resultaat. Ik verwijs ook naar de chemie, die we ook wat hebben proberen te begeleiden. Een bedrijf doet voor 1 miljard euro aan strategische investeringen in Vlaanderen. Dat zijn twee kleppers van formaat. In beide gevallen gaat het ook om uitbreidingsinvesteringen. Die laatste investering leidt ertoe dat ook andere chemische bedrijven in en rond Antwerpen blijven. Ik geef nog enkele cijfers mee. Voor de autoassemblage gaat het direct en indirect om 100.000 mensen en voor de chemische sector om 160.000 mensen.

Ik kom dan tot de derde strategische organisatiedoelstelling. FIT zal het duurzaam en ethisch inter-

nationaal ondernemen stimuleren. Het agentschap stimuleert de kennis over het duurzaam en ethisch internationaal ondernemen bij zijn eigen personeelsleden en moedigt, in het kader van het maatschappelijk verantwoord ondernemen, de bedrijven aan om bij hun internationale expansie rekening te houden met het duurzame en ethische karakter ervan.

Tot slot is er strategische organisatiedoelstelling 4. FIT zal een uitmuntende dienstverlening aanbieden aan zijn klanten. Er wordt gestreefd naar een kwalitatief hoogstaande dienstverlening met specifieke aandacht voor het leveren van maatwerk. De klanten van FIT moeten tevreden klanten zijn die op een efficiënte, correcte en snelle manier worden begeleid in het internationale ondernemingsleven.

De regiostrategie is reeds geoperationaliseerd binnen FIT en geeft in hoge mate focus aan de proactiviteit van het agentschap. Was dit in een opstartfase vooral bij het buitenlands netwerk het geval, dan doet de regiostrategie nu ook haar intrede bij de activiteiten van het binnenlands netwerk.

De uitwerking van de focusstrategie verloopt volgens een duidelijk uitgewerkt stramien. Op basis van tendensen die de Vlaamse economische vertegenwoordigers in het buitenland vaststellen, maken ze jaarlijks een vernieuwd of bijgestuurd voorstel tot regiostrategie op voor de komende drie jaren. De regioverantwoordelijken in Brussel toetsen, samen met de andere economische actoren zoals beroepsfederaties, kamers van koophandel en dergelijke, de resultaten van deze denkoefeningen, namelijk de doelsectoren en het bijhorend driejarenactieplan, aan het Vlaamse aanbod en de behoeften van Vlaamse ondernemingen. FIT vraagt aan de economische actoren niet alleen reacties op de strategie, maar ook een inbreng vanuit het Vlaamse bedrijfsleven met betrekking tot de prioriteiten inzake sectoren en subsectoren en de geografische focus van de voorgestelde acties. Ook een concrete samenwerking op specifieke acties komt aan bod.

Door deze consultatie wil FIT alle economische actoren systematisch en continu betrekken bij de implementatie van de strategie en het hieruit voortvloeiende actieplan. Het is immers van het grootste belang elkaars plannen en strategieën op lange termijn te kennen, om aldus de synergieën te ontdekken en door samenwerking een zo groot mogelijke meerwaarde voor de Vlaamse bedrijven te creëren.

Op basis van wat ik u net heb beschreven, verwondert het me niet echt dat u blijkbaar vanuit het veld te horen krijgt dat de focusstrategie nog onvoldoende bekend is. De focusstrategie is een zeer belangrijk element in de werking van FIT, maar het is ook niet alles. We mogen immers niet vergeten dat FIT in eerste instantie een dienstverlenende instelling is ten dienste van alle internationaal actieve Vlaamse bedrijven en – potentiële – buitenlandse investeerders in Vlaanderen.

Toen ik daarnet de eerste strategische organisatiedoelstelling van FIT voorlas, zal het u zijn opgevallen dat daarin expliciet wordt vermeld ‘met speciale aandacht voor KMO’s’. De Vlaamse economie is eigenlijk dubbel. Enerzijds zijn er grote internationale spelers die hier investeren, soms al gedurende verschillende decennia, en die zowel voor de directe als indirecte tewerkstelling heel belangrijk zijn. Die moeten we aan boord houden en proberen aan te moedigen om de investeringen uit te breiden. We mogen anderzijds niet vergeten dat de meeste Vlamingen in een KMO werken. Dáár situeert zich het gros van de tewerkstelling in Vlaanderen. Vandaar de speciale aandacht daarvoor.

De realisatie van de strategische organisatiedoelstellingen en de strategie wordt opgevolgd aan de hand van performantie-indicatoren. Een van die indicatoren beoordeelt specifiek de activiteitsgraad van FIT ten opzichte van new-to-exportondernemingen, op zijn beurt een specifieke niche binnen de KMO-wereld. Met andere woorden, KMO’s nemen wel degelijk een centrale plaats in binnen de strategie van FIT. Het agentschap wordt daar ook op afgerekend en geëvalueerd.

Ik kom dan tot uw laatste vraag. Een van de kernopdrachten van FIT bestaat uit het verstrekken van informatie, documentatie, advies en begeleiding betreffende alle aspecten van de internationale handel en het internationaal ondernemen. Het beschikbaar stellen van cijfers inzake internationale handel en buitenlandse investeringen vormt dus zeer duidelijk een van de elementen van deze kernopdracht. Recente en gedetailleerde exportcijfers van Vlaanderen en België worden bekendgemaakt via de website van FIT rond exporteren, onder de rubriek ‘info buitenlandse markten’. De investeringscijfers zijn eveneens te vinden op de website van FIT, luik investeren, onder de rubriek ‘about us - annual figures’. De beheersovereenkomst bepaalt dat de externe communicatie van deze informatie in overleg met mijzelf zal



gebeuren. Ten slotte zal FIT, naar aanleiding van de halfjaarlijkse en jaarlijkse rapportering in het kader van de uitvoering van de beheersovereenkomst, ook de gegevens over buitenlandse investeringen en export in het verslag opnemen.

Voor wat tenslotte de timing van de beheersovereenkomst betreft, heb ik inderdaad gezegd dat de beheersovereenkomst nog in het Vlaams Parlement zal worden behandeld. We wachten nu op het begrotingsakkoord van Financiën. Als we dat hebben, bespreken we de overeenkomst binnen de Vlaamse Regering en daarna komt die naar het Vlaams Parlement. BBB stelt echter een aantal regels voorop, en een daarvan is dat beheersovereenkomsten moeten ingaan op 1 januari. Wij zijn klaar en FIT is dat ook, maar formeel kan de beheersovereenkomst pas in werking treden vanaf 1 januari 2007. Ik denk wel dat dit in wezen niet zoveel uitmaakt. We zijn het allebei eens en FIT werkt nu al volgens de geest van de beheersovereenkomst. De formele datum is misschien belangrijk als vervaldatum voor de evaluatie, maar voor de opstart van de werking is het dat minder.

**De voorzitter:** De heer Van den Heuvel heeft het woord.

**De heer Koen Van den Heuvel:** Ik dank u voor uw uitgebreide antwoord, mevrouw de minister. Mijn vraag was constructief bedoeld. Ik wil graag de vinger aan de pols houden. Ik wil zorgen dat iedereen alert blijft. Het is mijn grote zorg – dat heb ik in de commissie voor Economie al duidelijk gemaakt – dat Vlaanderen als mooi maar relatief klein land tijdig de juiste keuzes maakt.

De voorzitter heeft het net gezegd: er moet een versteviging komen van ons buitenlands netwerk. Dat juichen we allemaal toe. Maar de bomen groeien niet tot in de hemel. Vlaanderen kan niet in elke provinciehoofdstad van elk land met een ruime delegatie aanwezig zijn, vandaar de noodzaak om keuzes te maken. De heer Hinoul heeft het in de genoemde artikelenreeks in *De Tijd* ook gezegd: Vlaanderen of het FIT moeten keuzes durven maken en prioriteiten stellen. Vanuit die keuzes kunnen we met veel meer kracht proactief handelen. Het is beter om een aantal grote regio's of groei-economieën met meer kracht te benaderen dan overal op de aardbol een klein beetje aan prospectie en politiek te doen.

Ik heb deze bekommernis in de voorbije weken getoetst 'aan het veld'. Ik ben nagegaan hoe men de nieuwe beheersovereenkomst met FIT ziet. Daar leeft dezelfde bekommernis.

**Minister Fientje Moerman:** Ik wil toch even reageren op de uitlatingen van de heer Hinoul. Toen hij verantwoordelijkheid droeg op een kabinet, was de situatie heel anders. De beslissing om nieuwe posten van Export Vlaanderen of van DIV in het buitenland te openen kwam in die tijd op de Vlaamse Regering. Het was met andere woorden, zowel in de beste als in de slechtste zin van het woord, een politieke beslissing. Dat is in mijn ogen geen gezonde situatie, om allerhande redenen. Die beslissingen werden op basis van een amalgaam aan factoren genomen.

Nu kiezen we voor een heel andere benadering. Het beheerscontract met FIT is het uitgangspunt. Daarin leggen de overheid en FIT de criteria en de modaliteiten vast die FIT moet hanteren bij zijn besluitvorming. Uitgaande van de vastgelegde doelstellingen moet FIT hiermee rekening houden bij de opening van nieuwe vestigingen in het buitenland. We zullen bijvoorbeeld niet langer een vestiging openen op een bepaalde plaats omdat toevallig iemand zin heeft om daarnaartoe te gaan. Die tijd is – hoop ik – definitief voorbij.

De raad van bestuur van FIT beslist waar het agentschap zijn middelen aanwendt en waar de prioriteiten liggen. Ik vind dat een gezonde zaak. Dat wordt beslist aan de hand van een selectiekader dat we samen hebben opgesteld. Natuurlijk mogen de suboptimale criteria die vroeger de besluitvorming beïnvloedden, niet verschuiven naar een ander niveau want dan zijn we even ver van huis. Ik vertrouw erop dat dat niet gebeurt.

We hebben ook al beslist om onze krachten bottom-up te bundelen met andere spelers, namelijk met Brussel en Wallonië. Binnenkort – hopelijk reeds over enkele weken – sluiten we ook over de investeringen een gemeenschappelijk akkoord. We willen met respect voor ieders belangen op vrijwillige basis en in een win-winsituatie samenwerken. Niemand heeft er trouwens belang bij om de ander een hak te zetten want iedere speler heeft soms de andere nodig.

We hebben echt een inspanning geleverd om het selectieproces voor de investering in buitenlandse posten te optimaliseren en vooral te objectiveren, in tegenstelling tot vroegere 'koninkrijken'.

**De voorzitter:** Het incident is gesloten.

---





