

V L A A M S P A R L E M E N T



Zitting 2004-2005

18 maart 2005

HOORZITTING

over een venturingconcept voor de Vlaamse overheid

VERSLAG

**namens de Commissie voor Binnenlandse Aangelegenheden, Bestuurszaken,
Institutionele en Bestuurlijke Hervorming en Decreetsevaluatie
uitgebracht door mevrouw Patricia Ceysens**

Samenstelling van de commissie:

Voorzitter: de heer Norbert De Batselier.

Vaste leden:

de dames Katleen Martens, An Michiels, de heren Wim Van Dijk, Joris Van Hauthem, mevrouw Linda Vissers;

de heren Hubert Brouns, Johan Sauwens, mevrouw Joke Schauvliege, de heer Jan Verfaillie;

de heer Marnic De Meulemeester, mevrouw Marleen Vanderpoorten, de heer Francis Vermeiren;

de heren Norbert De Batselier, Jacky Maes, Dany Vandenbossche.

Plaatsvervangers:

de heer Thieu Boutsen, mevrouw Marie-Rose Morel, de heren Luk Van Nieuwenhuysen, Karim Van Overmeire, mevrouw Gerda Van Steenberge;

mevrouw Cathy Berx, de heren Ludwig Caluwé, Stefaan De Clerck, Luc Van den Brande;

de heer Sven Gatz, mevrouw Vera Van der Borght, de heer Paul Wille;

de heren Patrick Janssens, Herman Lauwers, Marcel Logist.

Toegevoegde leden:

de heer Jos Stassen;

de heer Jan Peumans;

de heer Christian Van Eyken.

INHOUD

	Blz.
1. Inleidende uiteenzetting door de heer Kris Vander Velpen (Fortis Venturing).....	4
2. Uiteenzetting door de heer Leo Victor (departement Algemene Zaken en Financiën).....	8
3. Uiteenzetting door mevrouw Ann Vermorgen (CCOD)	10
4. Uiteenzetting door de heer Jos Mermans (VSOA).....	11
5. Uiteenzetting door de heer Richard De Winter (ACOD)	12
6. Vragen en opmerkingen van de commissieleden	13
7. Replik van de heer Kris Vander Velpen (Fortis Venturing)	16
8. Replik van de heer Leo Victor (departement Algemene Zaken en Financiën).....	18

DAMES EN HEREN,

De Commissie voor Binnenlandse Aangelegenheden, Bestuurszaken, Institutionele en Bestuurlijke Hervorming en Decreetsevaluatie hield op 1 maart 2005 een hoorzitting over een venturing-concept voor de Vlaamse overheid.

Op de hoorzitting waren uitgenodigd:

- de heer Kris Vander Velpen, Fortis venturing;
- de heer Leo Victor, departement Algemene Zaken en Financiën;
- mevrouw Ann Vermorgen, CCOD;
- de heer Jos Mermans, VSOA;
- de heer Richard De Winter, ACOD.

De heer Norbert De Batselier, commissievoorzitter: Dames en heren, u zal zich herinneren dat deze hoorzitting er gekomen is op verzoek van mevrouw Patricia Ceysens. Venturing is een concept dat bij Fortis werd ontwikkeld en dat tot doel heeft het innovatief en creatief potentieel van het personeel te stimuleren. Het doel van de hoorzitting is om van de heer Vander Velpen van Fortis te vernemen wat dit concept precies inhoudt. Het gaat om een systeem dat ontwikkeld is in de private sector. De vraag stelt zich dus of het ook toepassing kan vinden in de publieke sector. De heer Leo Victor zal dan ook worden gevraagd welke de eventuele toepassingsmogelijkheden zijn in de publieke sector. Ten slotte zullen de vertegenwoordigers van de representatieve vakbonden hun visie op het venturingconcept en zijn eventuele toepassingsmogelijkheden in de publieke sector kunnen geven.

1. Inleidende uiteenzetting door de heer Kris Vander Velpen (Fortis Venturing)

De heer Vander Velpen: Mijnheer de voorzitter, dames en heren, ik zal u proberen uit te leggen wat ik doe bij Fortis Venturing. Dit departement werd 4 jaar geleden opgericht en is wereldwijd actief. We zitten ook in Nederland, Wallonië, Luxemburg, Spanje en Duitsland.

In de documentatiemap vindt u de slides en een aantal krantenartikels. Dat geeft u een idee van onze activiteiten. De map bevat tevens een artikel van de heer Hamel: 'Bring Silicon Valley Inside'. De heer Hamel is professor aan de London Business School. In 1990 bracht hij het boek 'Leading the Revolution' uit. De voorzitter van Fortis had dat gelezen en hij wou dit binnen Fortis toepassen.

Eind jaren tachtig heerste de 'dotcomboom'. Silicon Valley groeide enorm als regio. Volgens Hamel gebeurde dat door de snelheid van de informatie-uitwisseling. De kmo's vormen zo enorme waardekettingen, waar geen enkel groot bedrijf tegenop kan. De groeicycli verlopen immers veel sneller dan bij een groot bedrijf. Dat laatste wordt afgeremd door bureaucratie en structuur. Hamel wou de dynamiek van zo'n regio overbrengen op een bedrijf. Dat betekent de groei van Silicon Valley binnenbrengen. Dat was een mooi idee. Zulke ideeën zijn mooi omdat ze nog niet vaak uitgetest zijn. Dit idee draait in verschillende bedrijven.

Bij Fortis werd ik daarvoor uitgekozen omdat ik tussen 1990 en 1993 het Strategisch Plan Kempen heb geleid. In overleg met toenmalig minister De Batselier hebben we in heel Vlaanderen Plato toegepast en daarna in heel Europa. Verder ben ik een van de 'founding fathers' van de Flanders Business School in Antwerpen. Daar worden in versneld tempo 'intrapreneurs' gekweekt.

Elk bedrijf kreunt onder het gebrek aan endogene groeimogelijkheden. De klassieke groei bestaat in de overname van diverse andere activiteiten en/of bedrijven. Dat is een dure hobby. Overname en integratie blijken niet eenvoudig te zijn, omdat elk bedrijf met een eigen cultuur zit, vandaar de keuze voor endogene groei. Dat leidt tot de opstart van nieuwe activiteiten. Daarvoor heeft men 'intrapreneurial talent' nodig: interne ondernemers. Dat is een paradox. De meeste werknemers zijn gewend om te werken binnen bestaande structuren. Wij vragen dat ze in die structuren werken, maar ook dat ze bijkomende ideeën hebben om hun bedrijf of organisatie te laten groeien.

Ik heb de job aangenomen, aan de ene kant omdat ik het Strategisch Plan Kempen en de Flanders Business School heb geleid, maar vooral omdat er in 1998-1999 al nieuwe businessmodellen opkwamen. Microsoft was toen nog de marktleider voor 'operating systems'. Plots kwam daar een nieuw 'operating system' bij dat wereldwijd door mensen in hun vrije tijd werd gemaakt, Linux. Sinds 1992 gebruikt IBM het als systeem. Het kan gewoon van het internet worden geplukt. Dergelijke modellen gaan verder dan het pure winstgedreven systeem.

Ik noem dit een 'balance' tussen 'reliability' en 'validity'. Grote bedrijven willen 'reliable' zijn. Ze willen processen bouwen waarmee ze winst hopen

te maken. Vele 'stakeholders' kijken naar verschillende bedrijven en willen 'valide' bedrijven, die iets betekenen vanuit de maatschappelijke context. Wereldwijd ontstaat via internet een beweging waarbij zelfs concurrenten 'for free' worden gekweekt. Deze nieuwe wereld kunnen we gebruiken. Dat is een van de redenen waarom ik met Fortis Venturing ben begonnen.

Fortis Venturing is een 'business development departement' dat werkt via intern ondernemerschap. Daarbij wordt gedacht in 'opportunities', niet in beperkingen, en wordt geprobeerd om de eigen kaders te kweken. Als het eigen bedrijf u niet kan volgen, dan worden andere kaders gekweekt. Eigenaardig is dat daarmee nieuwe 'businesses' of diensten kunnen worden gebouwd, die voorheen als onmogelijk werden beschouwd. Interessant is dat dit niet veel kost. Een grote misvatting over innovatie is dat die heel veel geld kost. De beste innovaties kosten weinig geld, maar zijn gelinkt aan processen die reeds draaien.

We zijn begonnen met mensen van Fortis die een idee uitgewerkt wilden zien. Nu krijgen we een à twee ideeën per dag binnen. Een vijfde van de ideeën komt van Fortis-medewerkers. Voor de rest krijgen we veel meer 'businessline management' die bepaalde zaken in een 'area' willen uittesten. De voorbije zes maanden hebben we een echte push gekregen van Fortis-klanten die vragen om iets samen uit te werken of van externe organisaties die hun processen willen versterken. Zo hebben we vorige week met de Nederlandse overheid een overeenkomst gesloten om een innovatieplatform te bouwen in Utrecht.

Waarom bestaan we? Er bestaan veel misvattingen over innovatie en venturing. De meeste bedrijven gebruiken innovatie op een gestandaardiseerde manier. Een normale procesheroriëntatie bestaat uit een 'process design', een 'process testing' en een 'process implementation'. Daarbij bouwt men ook een innovatieproces. Het probleem met deze normale manier van denken is dat er geen 'economies of scope' zijn. Het proces wordt daardoor verschrikkelijk duur. Bij elk idee wordt deze molen doorlopen.

De intern ontwikkelde venturingmethode werkt veel sneller. Het gaat om open systemen. De creatieve workshops draaien rond ideeën, en merken

of een idee aanslaat bij de mensen met wie wordt gebrainstormd en bij mensen uit de virtuele teams. Als we voelen dat er een soort basis is waarop we verder kunnen bouwen, beginnen we onmiddellijk te implementeren. Dat lijkt heel simpel en is het ook. Het verbaast me dat dit systeem niet in meer bedrijven draait.

Het vervelende aan deze methode is dat er geen marktstudies worden uitgevoerd, maar dat onmiddellijk wordt geïmplementeerd en in het klein wordt uitgetest. Er wordt dus ongelooflijk geëxperimenteerd en vlug bijgestuurd. Daarom is men nooit tevreden.

Volgens de eerste methode kan een proces worden gebouwd. Verschillende grote bedrijven vragen om ideeën en gaan na of ze kunnen worden geïmplementeerd. Wij kunnen niets doen met de meeste ideeën. De meeste ideeën zijn goed, maar we moeten ze 'catalyzen'. We moeten ze losmaken uit de leefwereld van diegenen die ze uiten, en ze integreren in de leefwereld van de top. Zo vroeg een bedrijf om oplossingen voor het creatief omgaan met documenten. De beste specialisten van dat bedrijf werden overgevlogen. Samen met de specialisten van Fortis bouwden we een 'idea creation workshop' uit.

We nemen één dag de tijd om na te gaan of we iets kunnen doen met het idee. Als dat het geval is, geven we die mensen 'templates' mee waarmee ze het 'innovation committee' het idee kunnen voorleggen. Of met het idee geld kan worden verdiend, is dan niet aan de orde. Als er iets in zit, wordt het idee op ons wereldwijde intranet geplaatst. Mensen in Spanje of Duitsland doen dan voorstellen, waardoor er virtuele internationale teams ontstaan. We coachen die teams, met als doel het opstellen van een businessplan.

Dat venture businessplan is niet zo gedetailleerd als een normaal businessplan. Het wordt voorgelegd aan de Fortis Board, met daarin twee mensen van het Executive Committee, de manager HR, de CEO en twee mensen van de Nederlandse verzekeringsstak. Zij beslissen of er geld wordt ingestopt. In de laatste fase wordt dat door de raden van bestuur geïmplementeerd. Het gehele proces duurt ongeveer 2 tot 3 jaar.

De Innovation Board en de Innovation Screening Committee zijn erg belangrijk. De eerste komt vier keer per jaar samen, de tweede één keer per maand.

Veel tijd kruipt er dus niet in. Het Committee zorgt ervoor dat het netwerk vergroot. Vandaag zijn ongeveer 800 mensen actief in het Innovation Network. Ze helpen in hun vrije tijd of naast hun andere taken. Belangrijk is wel dat ongeveer 400 mensen buiten Fortis ook meedenken. Ze maken marktstudies en dergelijke. Het levert allemaal veel informatie op, en dat kost niet veel. Verder is er het Seed Fund en de Innovation Hub. De hub zorgt voor de fusie tussen de informatiestromen. Elk idee wordt opgesplitst en voor een probleemoplossende benadering gebruikt, vanuit een ‘cross company-cross businessbenadering’.

Binnen ‘basic rules of thumbs’ zijn er twee blokken: ‘business development’, en ‘people development’. Ik begin met ‘business development’.

“Think big, start small, upscale quickly”, en niet zoals in vele grote bedrijven gebeurt: “think big, start big”. In dat geval hoeft er helemaal niet te worden geüpscaled, want heel vaak is er geen markt.

“More of the same is not good enough”. Veel bedrijven doen altijd more of the same. Ze willen nog meer van hetzelfde verkopen. Bedrijven als Unilever en Nestlé willen 5 of 6 percent ‘top line growth’ creëren, maar ze bereiken maar 0,5 percent. Ze hebben wel veel mensen ontslagen, veel brands verminderd, en veel fabrieken gesloten en gesystematiseerd.

“It’s not enough to build a mouse trap, you’ve got to trap the mouse”. Veel bedrijven geven veel geld uit aan muizenvallen zonder te weten of ze daarmee effectief muizen zullen vangen.

“Beware of hockey stick principles in the business plan”. Bedrijven moeten voortdurend hun eigen assumpties in vraag stellen.

Tot slot, “cash flow is more important than your mother”. Een opstartend bedrijf moet proberen het te redden met dat opstartbedrag. Het is niet de bedoeling om elk jaar opnieuw een budget los te weken. Wie niet voldoende cash flow produceert, gaat dood. We starten immers niet alleen bedrijven, we sluiten er ook.

We zijn bij de ‘people development’ beland. “Focus more in the know-who in place of the know-how and know-what”. Het is niet zozeer van belang dat je een marktstudie kunt schrijven. Belangrijk is te

weten wie je de marktgegevens kan bezorgen. Op die manier leer je veel sneller, het is een soort van turboleren.

“Don’t skate where the puck is, but where the puck will be”. Bij ijshockey mag je nooit gaan op de plaats van de puck, want dan ben je te laat: de puck is dan alweer weg. Je moet met andere woorden anticiperen, zo niet volg je altijd de anderen en loop je dus altijd achter.

“In the middle of difficulties lies opportunity”. Dat betekent: “never dispare”. Doorgaans zie je pas na zes maanden hoe hard het eraan toegaat. Je staat immers onder grote druk om die omzet te realiseren. Je beschikt echter over een soort natuurlijk veiligheidsnet dat buiten de normale structuur ligt.

“There are no mature markets, only mature managers”. Dit is een uitspraak van de CEO van Nestlé. Hoewel hij een half percent ‘top line growth’ heeft, zit hij met een enorm probleem inzake human resources. Hij beschikt over heel wat managers die in mature termen denken, terwijl er eigenlijk geen mature markten zijn.

“Look always for the difficult yes and not for an easy no”. Dat lijkt me duidelijk.

“Teletubby language is key to sell your business plan”. Je moet op 10 seconden aan je schoonmoeder of vriendin kunnen uitleggen wat je wilt doen.

“Balls, brains and belly” betekent dat je ballen aan je lijf moet hebben. Je moet durven springen en doen.

Tot slot, “keep smiling”. Altijd lachen dus, want je leeft maar één keer.

“People and business development aspects are both sides of the same coin”. Wie in het systeem stapt, beleeft de tijd van zijn leven.

Onze portefeuille wordt dagelijks aangepast. Er komen er bij en er vallen er af. Er bestaan heel wat misvattingen over renovatie. Er zijn negen vormen van renovatie. Er kan bijvoorbeeld worden geïnnoveerd op het niveau van proces, dienstverlening of businessmodellen.

We horen bij de grootste traders in CO₂-emissierechten ter wereld. We hebben een nieuw platform gecreëerd waar we met een nieuwe soort munt handelen. We kopen en verkopen emissierechten.

MeesPierson Governance Services treedt op als sparringpartner van executives. Veel CEO's hebben problemen met endogene groei. Hoe kunnen we het kostenplaatje onder controle houden? Wat enorm opkomt, is het 'stakeholder management'. We hebben een bedrijfje opgericht om met die 'compliance issues' overweg te kunnen.

Tegenwoordig hebben mensen in het Westen meer katten en honden dan kinderen. Huisdieren treden in de plaats van kinderen. Ze maken deel uit van het gezin. We maken dus zaken voor honden en katten. Dat zijn interessante processen omdat we als bank nieuwe zaken leren zoals omgaan met emoties. We doen dat in samenwerking met Bayer en Master Foods.

Vorige week hebben we TcRe opgericht. In dat bedrijf zullen we ons bezighouden met niet-voorzienbare risico's, terwijl alle verzekeringsinstellingen opteren voor voorzienbare risico's. Dat is een immens grote markt, want niemand houdt zich daarmee bezig. Dit systeem is uitgevonden door Belgen. We hebben wereldwijd naam op die markt. Eerst werden we continu tegengewerkt door kredietverzekeringsmaatschappijen, maar uiteindelijk zijn we met hen gaan samenwerken.

Venturing is goed op gang gekomen in 2002. We hebben de bedrijven met veel overtuigingskracht moeten benaderen, want ze vinden zichzelf meestal al innovatief genoeg. We werken als een mol. Ik heb workshops opgezet om mensen van Fortis op te leiden. Zij namen vakantie om die workshops te kunnen volgen. We laten de mensen toe om elkaar uit te nodigen. We hebben dit ons-kent-ons-netwerk opgebouwd via internet. De ideeën namen sterk toe vanaf 2003. Onze sterkte ligt in de hercombinatie van bestaande ideeën.

Hoe kan dit werken in de publieke sector? Dat kan gemakkelijk. Een innovatieve cel is overal eenvoudig op te richten. Ik kreeg in het begin te horen dat er al genoeg nieuwe ideeën waren en dat intern ondernemerschap onmogelijk was, zeker in een bank. Maar toen bleek dat de mensen zeer enthousiast met hun ideeën bij mij kwamen. Ze bloeiden

als het ware open. Ze kwamen in een andere wereld terecht.

Uit 'Making Good Business, Being in the Flow of your Life', een recent boek van een professor uit Chicago, blijkt dat de meeste mensen vastzitten in structuren en zich daardoor laten ontmoedigen. Dat is in feite een keuze. Iedereen kan voor zichzelf de mentale ruimte creëren om tot nieuwe ideeën te komen. De 'innovation cell' moet bemiddelen om die mentale ruimte ingang te laten vinden bij het top management. Nieuwe ideeën kweken en spuien, dat steekt aan, het werkt als een virus. Het begint met een klein gewoon idee, maar het komt steeds vlotter op gang. Goede ideeën krijgen is ook oefening. Mensen kunnen dat leren in onze workshops.

Als de ideeën vlotter komen, moeten ze uit elkaar worden gerafeld en opnieuw gecombineerd. De cel moet gelijkgestemde werknemers samenbrengen. Het is heel moeilijk in bedrijven om mensen uit verschillende afdelingen te laten samenwerken. Aan de basis daarvan ligt kennismanagement. Dat houdt in dat iemand denkt te weten wat voor de andere interessant is. Dat weet hij helemaal niet! We weten te weinig wat de andere weet en kent. Kennismanagement verhelpt dit via een platform. Gelukkig kan dit niet worden geautomatiseerd: dat is een pure human-resource-activiteit voor een kleine cel.

De Vlaamse administratie beschikt over een ongehooflijke 'asset'. U hebt gezien wat wij doen. In de tweede fase leggen we contact met andere bedrijven. We creëren een platform waar diensteninnovatie in Vlaanderen gepusht wordt. Bepaalde kmo's sluiten zich daar meteen bij aan. We krijgen daarmee spin-offs over heel Vlaanderen. Diensteninnovatie is nog altijd nieuw. Wij behoren tot de top in de wereld. Met diensteninnovatie kan een bedrijf niet patenteren, daarmee vindt ze zo moeilijk ingang. Diensteninnovatie betekent op de zaken vooruitlopen en de service voortdurend opnieuw uitvinden. Dat is een andere dynamiek dan in een klassiek bedrijf. Daar gaat het om patenten en die zo lang mogelijk veiligstellen. Veel productbedrijven beginnen de dienstencomponenten in het oog te krijgen. Dat is een enorme kans voor Vlaanderen.

Als we Vlaanderen ingenomen hebben, moeten we doorgaan met België. Wij draaien op volle toeren

in al die regio's. De Vlaamse overheid kan daarvan profiteren. Als ze met ons een alliantie aangaat, zal de leercyclus enorm snel verlopen. Ze kan zich optrekken aan onze knowhow. Het is maar een idee, u doet natuurlijk wat u wilt. Als ze dat wil, kan de Vlaamse administratie toonaangevend worden inzake dienstverlening.

Wij zijn in gesprek met verschillende bedrijven. We vormen een soort open netwerken. Ik sta er zelf van verwonderd hoeveel informatie we via die weg krijgen, gratis dan nog. Dat leidt tot ongeziene mogelijkheden. McKinsey promoot ons voortdurend in zijn studie over netwerken en ook andere consultancybedrijven maken reclame voor ons.

Universiteiten gebruiken ons als leertool. IMD schrijft business cases over ons groeiproces. De KU Leuven schrijft een business case over de waardering van bedrijven die we met weinig geld hebben opgebouwd.

In Utrecht hebben we vorige week een contract getekend met de kamer van koophandel. Unido, de ontwikkelingsorganisatie van de UNO, wil graag een wereldwijde samenwerking uitbouwen met ons om 'merging countries' met ons systeem versneld te laten groeien. Voorbeelden zijn Kazakstan en Mongolië.

Mijn conclusie is de volgende: "My team is having trouble thinking outside the box. We can't agree on the size of the box, what materials the box should be constructed from, a reasonable budget for the box, or our first choice of box vendors."

2. Uiteenzetting door de heer Leo Victor (departement Algemene Zaken en Financiën)

De heer Victor: Mijnheer de voorzitter, dames en heren, het is niet zo eenvoudig om te spreken na de heer Vander Velpen. Hij beschikt trouwens over de nodige middelen: hij kan 12,5 miljoen euro risicoloos inzetten. In de Vlaamse Gemeenschap zijn er een aantal decreten die ons in dergelijke zaken beperken.

Ik ben het ermee eens dat creativiteit en innovatie, en voornamelijk toegepaste creativiteit, belangrijk zijn voor de Vlaamse economie en de Vlaamse overheid. We moeten een fundamenteel onderscheid maken tussen het stimuleren van innovatie

in de Vlaamse economie door de overheid en van innovatie binnen de overheidssector zelf. Gisteren zei de heer Quaden, gouverneur van de Nationale Bank, dat creativiteit, innovatie en ondernemerschap belangrijke elementen zijn. Ze moeten worden toegepast in het functionele geheel van de Vlaamse overheid en in de administratie van de Vlaamse overheid.

We beschikken over een aantal initiatieven zoals het Arkimedesfonds, de PMV en de GIMV. Via 'seed' en 'pre-seed investments' moeten we de nodige initiatieven ontwikkelen vanuit de functionele domeinen, zoals economie, milieu en mobiliteit, om de Vlaamse economie beter op de landkaart te zetten. Bij 'seed' en 'pre-seed' investeringen is een duidelijk gestructureerd overheidsinitiatief gewenst, maar de investeringen moeten, zeker initieel, rendabel worden geacht.

De overheid kan een marktniche onderzoeken. Als we uit de 'seed' en 'pre-seed' komen, kunnen we overgaan op de 'early-stage'-investeringen. Ook daarbij kan een globaal concept worden georganiseerd. Vroeger spraken we over de derde functie van de GIMV om dit te initialiseren en ondersteunen. Nu hebben we daarvoor de PMV. De functionele domeinen kunnen in de diverse departementen aan bod komen, met een louter economische finaliteit.

Voor de innovatie binnen de overheidssector zelf is er nood aan een transversaal beleid van de minister bevoegd voor Bestuurszaken. Hij kan terzake initiatieven ontwikkelen.

Er zijn ook valkuilen in het streven naar innovatie. Daarbij is er een parallel tussen de privésector en de publieke sector. De heel strakke structuur kan een valkuil zijn. Bij een louter hiërarchische structuur is het moeilijker aan innovatie te doen. Zowel in de privésector als in de publieke sector wordt het streven naar innovatie beperkt door een management dat gericht is op het beheersen van processen en op het halen van vooraf bepaalde doelstellingen. In dat geval worden een aantal beperkingen opgelegd aan het innovatief en creatief denken. Managers zijn, zeker in de publieke sector, iets te veel gericht op het ontwijken en minimaliseren van risico's. Het nemen van risico's zal meer creativiteit en innovatie installeren, maar veel managers hebben daar schrik van.

Ik heb het nu specifiek over de overheidsorganisaties en vooral over de ondersteunende diensten. Ik benadruk steeds opnieuw dat het ondernemerschap en het klantgericht zijn niet voldoende in onze genen zitten. We bezitten niet het algemeen aanvoelen van de noodzaak tot overleven. Aan deze cruciale punten moeten we werken. Ondernemerschap is gelinkt aan het verdienen van klanten en het verbeteren en aanpassen van processen.

Innovatie moet worden gestimuleerd vanuit het Beter Bestuurlijk Beleid (BBB). We reiken wettelijke mogelijkheden aan voor innovatie. Binnen het BBB werden een aantal mogelijkheden gecreëerd om innovatie te stimuleren. Vanuit entiteiten en agentschappen kan ervoor worden gezorgd dat ondernemingen worden opgericht, dat deel wordt genomen aan ondernemingen of dat men zich laat vertegenwoordigen in ondernemingen. Dit lijkt me niet onbelangrijk voor de initiatieven vanuit de functionele beleidsdomeinen.

Het PPS-decreet kan niet-vrijblijvende samenwerkingsverbanden creëren tussen publieke en privé-partijen waardoor we zowel producten als diensten kunnen aanbieden en nieuwe initiatieven kunnen nemen.

Het bevorderen van innovatie door organisatorische ingrepen binnen de eigen organisatie, kan door de creatie van kenniscellen. Niet alles moet van meet af aan worden verankerd in de administratie. Via een kenniscel kunnen zaken worden gerealiseerd. Als ze een permanente noodzaak blijken te dekken, kunnen ze worden verankerd in de organisatie. Ik verwijs naar de kenniscellen PPS, anders werken, beloningsbeleid, enzovoort.

Een ander meer op de administratie georiënteerd element is de samenwerking met de universiteiten. Via de steunpunten worden een aantal innovaties op stapel gezet die interessant blijken.

We kunnen innovatie stimuleren vanuit Bestuurszaken via de processen, de infrastructuur en de omkadering. Procesreorganisaties worden gestimuleerd via e-government waarbij Bestuurszaken als coördinator en facilitator kan optreden. Een voorbeeld daarvan is het project studietoelagen in het departement Onderwijs waarbij de databanken in back-office worden verbonden zodat relevante informatie niet langer moet worden aangevraagd.

Dit kan worden gecatalogeerd onder het klantgericht werken.

Een ander project is de inschrijving inzake sociale huisvesting waardoor een kandidaat zich slechts eenmaal moet inschrijven. Ook dat is een klant- of burgergericht initiatief. We proberen dit proces te implementeren via informaticaondersteuning.

Procesverbeteringen kunnen ook worden gestimuleerd via ingrepen in de organisatie en de juiste beheersinstrumenten. In de jaren negentig zijn we gestart met de vernieuwing en het performanter maken van de administratie. We deden dit via een organisatieontwikkelingstraject waarin de verschillende invalshoeken werden benaderd: het procesmatig denken, het HRM-matig denken, de aanwezigheid van middelen en ICT. Het globale traject bestaat er niet uit om het ene element van het andere los te haken, maar moet integraal worden benaderd om via de processen de rest in goede banen te leiden. We moeten ons steeds meer oriënteren op een bestuursniveau-overschrijdende samenwerking. De administratie moet er oog voor hebben dat de burger er niet direct zaak mee heeft wie zijn probleem oplost. Het probleem moet op een functionele manier worden opgelost vanuit de administratie.

Er zijn ook elementen van 'corporate governance'. De code-Lippens is niet zomaar toepasbaar in de publieke sector. We moeten de code vertalen, zodat we van 'corporate governance' 'government governance' kunnen maken. In de publieke sector moet dat leiden tot audit- en remuneratiecomités, in samenspraak met alle 'stakeholders'. Kwaliteitsmodellen zoals het EFQM-model van de privé-sector zijn niet zonder wijzigingen toepasbaar in de publieke sector.

Innovatie via de infrastructuur betekent mijns inziens werken via het 'concept anders werken', gekoppeld aan e-government. Dat impliceert een digitalisering waardoor de burger dichter bij de overheid komt. Anders werken zorgt voor mogelijkheden om de samenwerking tussen ambtenaren te bevorderen. Ideeën genereren moet gebeuren in netwerken, zodat het geheel van de werking, inclusief de keten die naar de burger leidt, wordt geoptimaliseerd. Het zorgt ook voor mogelijkheden om te werken in satellietkantoren en thuiswerk, met gebruik van 'voice over IP'. Verder kan men inten-

ser gebruikmaken van de mogelijkheden van ICT, zoals elektronische discussiefora.

Mijn laatste punt is de innovatie via de omkadering. Een aangepaste rechtspositieregeling voor ambtenaren is nodig. Dat staat mijns inziens niet gelijk met een evolutie naar een contractuele tewerkstelling. Ik denk dan aan een rechtspositieregeling die de manager mogelijkheden geeft om te coachen zodat innovatie en creativiteit ontstaan.

De minister heeft in zijn beleidsnota het instellen van de innovatieprijs aangekondigd. Dat zou kunnen helpen om hiervan bij de ambtenaren een permanent aandachtspunt te maken. De leiderschapstijl van de leidinggevendenden moet worden aangepast. De principes van competentie management en coaching moeten voor elk individu grensverleggend worden toegepast. Taken moeten niet ten eeuwigden dage worden uitgevoerd. Competenties van ambtenaren moeten worden aangeboord, weze het binnen de grenzen van de rechtspositie. Verder zijn er uitwisselingsprogramma's met de privésector nodig. Zo is er eentje met het VOKA, dat de Vlaamse Regering heeft goedgekeurd. Er is een vraag om dat ook te doen met Unizo, en waarom ook niet met Fortis?

3. Uiteenzetting door mevrouw Ann Vermorgen (CCOD)

Mevrouw Vermorgen: Het principe om overheids-personeel te stimuleren en te begeleiden in het formuleren en uitwerken van nieuwe ideeën en oplossingen is een goed principe. We vragen ons wel af of dat bij de overheid moet gebeuren op de wijze zoals de heer Vander Velpen dat heeft uiteengezet, met ingewikkelde financiële constructies en participaties. De overheid is de privésector niet. 'De bazen' zijn bij ons de politieke overheid. Wettelijk kunnen we terugvallen op het kaderdecreet over het bestuurlijk beleid, dat de oprichting van EVA's mogelijk maakt. Ook het PPS-decreet maakt participaties mogelijk.

De heer Victor heeft al gesteld dat de overheid voldoende middelen moet krijgen. Onderzoek en ontwikkeling vereisen geld. Is de overheid daartoe bereid? Een SERV-studie toont aan dat Vlaanderen niet goed scoort inzake O&O. Zolang de overheid terzake geen beleidskeuzen maakt, kunnen we

ons vragen stellen over de vorm waarin het beleid moet worden gegoten.

Het stimuleren van de creativiteit gebeurt vandaag al. Ik neem het domein van de organisatieontwikkeling en het personeels- en HR-beleid. De verhoging van de inspraak en de betrokkenheid van het personeel stimuleren de creativiteit. Dat vereist een andere manier van leidinggeven. De voorbeelden zijn legio: team- en equipevergaderingen, de actie 'Fier op je team', de campagne 'Respect voor het schoonmaakpersoneel'. Die initiatieven helpen mensen om problemen te signaleren en suggesties te doen. Er wordt daartoe ook ruimte vrijgemaakt in de personeelsbladen en via het intranet.

Ik stel vast dat er de laatste jaren toch meer klantgericht gewerkt wordt bij de Vlaamse overheidsadministratie; men moet dat niet minimaliseren. Ik denk hierbij aan de investering in cursussen klantvriendelijkheid, en daarnaast zijn er de klanttevredenheidsonderzoeken.

Men kan ook met ideeënbusen werken. De terugkoppeling is natuurlijk wel belangrijk: men moet zien dat ideeën resultaten kunnen opleveren.

ICT is belangrijk voor de uitbouw van e-government. ICT moet wel altijd een ondersteunende functie hebben, en geen doel op zich worden. De overheid werkt aan gebruiksvriendelijke pakketten om het de klanten gemakkelijker te maken. De VDAB heeft terzake al baanbrekend werk geleverd. Er moet worden geluisterd naar de mensen van de organisatie zelf en naar de klanten. Pas dan kan er worden bijgestuurd. De klanten, en dus de burgers, moeten bij een aantal zaken worden betrokken.

Bepaalde proefprojecten of ervaringsgericht leren zoals telewerken, uitwisselingsprojecten, enzovoort, tonen aan dat er een zekere openheid en wisselwerking bestaat tussen de privé-sector en de openbare sector. Ervaringen kunnen worden uitgewisseld en kunnen bevruchtend werken.

Het is belangrijk dat werknemers kunnen groeien in hun competenties. Zij moeten daartoe de kans krijgen. Naast een grotere inzetbaarheid kan er ook meer creativiteit ontstaan.

Wij vertegenwoordigen de werknemers. In de basis- en tussenoverlegcomités komen wij samen met de werkgevers. Tijdens die vergaderingen zijn crea-

tieve suggesties en bijsturingen van het personeel mogelijk via de vertegenwoordigers. Op die manier voelen zij zich ook meer betrokken bij de organisatie. Daar zijn echter een aantal voorwaarden aan verbonden. Zo mag de inbreng van het personeel en de klanten niet vrijblijvend zijn. Er moet met andere woorden iets gebeuren met de bruikbare ideeën die worden aangebracht. Daartoe is communicatie, zowel intern als met de buitenwereld noodzakelijk.

Een andere voorwaarde is de stabiliteit van de organisatie. We zijn al een aantal jaar bezig met het BBB en met de hervorming van de overheidsadministratie. Dat zorgt voor moedeloosheid bij het personeel. Er is weinig geloofwaardigheid omdat er geen realistisch tijdspad wordt vooropgesteld. Dat leidt tot weinig vertrouwen in de organisatie op zich.

Bij een aantal hervormingsoperaties zijn al een aantal kansen onbenut gelaten. In het schrijven van mevrouw Ceysens staat dat geloof in de kwaliteit van de ambtenaren een van de voorwaarden is. Dat gebeurt niet door bijvoorbeeld een wervingsstop of besparingen op de kap van het personeel aan te kondigen, door het niet valideren van de huidige personeelsplannen, of door voortdurend een beroep te doen op externe bureaus.

Ook uit de uiteenzetting van Fortis bleek dat het belangrijk is de eigen kennis te benutten. In het verleden heeft de Vlaamse overheid te vaak een beroep gedaan op externe bureaus. Die bureaus kunnen een zekere meerwaarde hebben, maar we mogen niet in extremen vervallen. De minister van Bestuurszaken heeft beslist vaker een beroep te doen op de interne kennis. Dat kan natuurlijk ook te maken hebben met de besparingen die moeten gebeuren. Het is belangrijk het personeel te laten voelen dat het *au sérieux* wordt genomen. Ze moeten de kans krijgen hun kennis te benutten.

Om innovatie te stimuleren zijn er investeringen nodig inzake personeel en middelen. Er is echter geen geld voor een nieuw beloningsbeleid en de personeelsplannen kunnen niet worden gevalideerd. Eventueel kan er worden gewerkt aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

In geval van besparingen is de overheid sneller geneigd een PPS-constructie aan te gaan, omwille van het geldgebrek. De overheid gaat dan sneller

de discussie aan inzake het uitbesteden van overheidstaken, ook aan de privésector. De vakbond maakt daar enig voorbehoud bij. We vrezen dat de privésector op termijn de kerntaken van de overheid zal overnemen. Er moet ernstig worden overwogen voor welke taken PPS-constructies mogelijk zijn.

Bij Jobkanaal staat het VOKA erop zijn eigen consultants in te zetten om werkzoekenden aan een baan te helpen. Er moeten dan ook de nodige afspraken worden gemaakt met de consultants van de VDAB.

Wanneer de overheid niet beschikt over de nodige financiële middelen kan ze bepaalde taken niet naar behoren uitvoeren en doet ze noodgedwongen een beroep op de privésector.

4. Uiteenzetting door de heer Jos Mermans (VSOA)

De heer Mermans: Het proces dat de heer Vander Velpen heeft uiteengezet, is zeer innovatief. Men kan echter niet in dergelijke abstracte bewoordingen spreken over de publieke sector.

Sinds 1994 is het Vlaamse-overheidsgebeuren voortdurend in beweging. Er is al jaren sprake van hervormingen en veranderingen. Het BBB moet nog altijd worden geïmplementeerd. We hebben reeds op verschillende fora aan de overheid gevraagd om te onderzoeken wat de impact daarvan is op het personeel en op de organisatie. Er ontstaat dan ook een zekere veranderingsmoeheid.

Het innovatief proces van Fortis mag dan nog zo interessant en goed bedoeld zijn, het zal niet makkelijk zijn om daarover enig enthousiasme los te weken bij het personeel. Dat betekent niet dat we tegen creativiteit zijn. Er bestaat echter een essentieel verschil tussen de publieke en de privésector. Beide sectoren worden vaak vergeleken om aan te tonen dat het in de privésector zoveel efficiënter en beter is. Dat is een klassieke discussie waarin men voorbijgaat aan de doelstelling van de publieke sector, meer bepaald het algemeen belang.

Er bestaan ook initiatieven zoals de PPS, de beheerscontracten, de DAB's, de uitbesteding, enzovoort. Deze initiatieven zijn niet genomen om

de creativiteit te stimuleren maar om een gezonder financieel en economisch beheer te bewerkstelligen.

Wij hebben een aantal fundamentele vragen bij het project van Fortis. De heer Vander Velpen had het over een aantal mooie ideeën die nog niet vaak zijn uitgetest en die experimenteel worden gedragen. Binnen het overheidsgebeuren is onze basisbepoornis de primaire zorgvuldigheid in het beleid. Er is niet zoveel plaats voor experimenten, en al zeker niet voor improvisatie.

Er is ook gesproken over risicovolle initiatieven. De overheid treedt hier anders op dan de privésector waar de raad van bestuur, en finaal de aandeelhouders de beslissing nemen. In de publieke sector is de verantwoordelijkheid vaak heel beperkt en in sommige gevallen zelfs onbestaande.

Dan is er ook de vraag over het spanningsveld met de politieke wereld. Hoe zal men omgaan met het primaat van de politiek bij een verregaande verzelfstandiging? Wat zal er primeren: het winstbelang of het algemeen belang? Voor ons primeert uiteraard het algemeen belang. Zal dat in de realiteit ook zo zijn? Het blijft een open vraag.

Op welk niveau zal het intrapreneurschap worden toegepast? Zal dat op het niveau van de instelling zijn? Van de directeur-generaal, een afdelingshoofd of een adjunct-directeur? Hierop moet een antwoord worden gevonden.

Zal dit worden toegepast in instellingen waar sprake is van een retributie? Zullen retributierechten worden toegekend om dat soort instellingen in het intrapreneurschap te laten functioneren? Daarop ontbreekt elk antwoord. Het lijkt me oneerlijk dat verdoken belastingen zouden worden ingesteld om dat soort activiteiten te ontplooiën.

Het kostenplaatje zou voordelig uitvallen. Ik ben daar niet zo zeker van. De innovatiecel zal hoe dan ook extra personeel vergen. Dat kost geld.

De Vlaamse overheid kan gemakkelijk in een concurrentiële positie terechtkomen. Hoe moet zij daarmee omgaan? Zal ze een marktonderzoek verrichten? Wat moet er gebeuren als de Vlaamse overheid in een voordelige concurrentiële positie zit, maar die positie verzwakt door bepaalde beleidsbeslissingen? Bij zo'n marktonderzoek

komen de consultancybureaus weer op de propen. De Vlaamse overheid heeft daar de jongste jaren al miljoenen euro aan gespendeerd.

Hoe zit het met de verloning? Het beloningsbeleid is actueel. Als een aantal cases bijzonder succesvol blijken te zijn, komt de verloning op de helling te staan. De ambtenaren – niet alleen de manager, maar het hele team – zullen beter betaald willen worden. Hoe moeten we dat aanpakken?

Over bestaanszekerheid of -onzekerheid heb ik niets gehoord. In de privé is dat duidelijk, daar heeft een werknemer een contract.

Welke sancties zullen er gelden als het initiatief faliekant afloopt?

Door wie en hoe worden de kwaliteitsparameters gecontroleerd? Het is nu al moeilijk genoeg. We zitten met een amalgaam aan instellingen. Met het BBB zal dat er zeker niet op verbeteren. Hoe moet daar een min of meer uniforme controle worden uitgevoerd?

Een nog groter probleem wordt de coördinatie. De leidende ambtenaren zijn zich daarvan bewust. Als een dergelijk project tot verdere versnippering leidt, wordt de coördinatie een onoverzichtelijke opdracht.

Hoe interessant ook in een bedrijf als Fortis, ik vrees dat de overheidsdiensten met zo'n project in een grenzeloze grijze zone terechtkomen.

5. Uiteenzetting door de heer Richard De Winter (ACOD)

De heer De Winter: Dames en heren parlementsleden, het begrip venturing is nog niet bekend bij de Vlaamse openbare sector. De ACOD heeft nog geen officieel standpunt ingenomen. Onze bijdrage aan deze hoorzitting is dan ook vrijblijvend en veeleer een reflectie.

Voor ons blijft het onderscheid tussen privé- en publiek terrein essentieel. De missie en de hoofdooracht van een privébedrijf is in de eerste plaats winst te maken voor de zaakvoerder en de aandeelhouders. Van de publieke diensten daarentegen wordt heel wat anders verwacht. Zij moeten in de eerste plaats het algemeen belang dienen en het gelijkheidsbeginsel respecteren ten aanzien van de

rechthebbenden. Meer concreet moeten zij uitvoering geven aan de politieke besluitvorming.

De publieke sector verleent weliswaar diensten, maar dan wel binnen de contouren die zijn uitgetekend door politici. Zelfstandige initiatieven in de publieke sector worden niet zo fel gesmaakt door politici; het primaat van de politiek, weet u wel. De politici zetten maar al te vaak een domper op het enthousiasme en de inventiviteit van hun ambtenaren en contractuelen. Daarenboven is de Vlaamse publieke sector geen grote naamloze mastodont met méér dan 40.000 personeelsleden. Dit zou pas getuigen van weinig kennis van de Vlaamse publieke sector. Elk departement, elke wetenschappelijke instelling en elke Vlaamse openbare instelling heeft een eigen opdracht. Deze opdrachten zijn trouwens decretaal vastgelegd door het Vlaams Parlement.

Indien het venturingconcept wil aanslaan, dan is een van de kritische succesfactoren de schaalgrootte van de diensten of instellingen. De schaalgrootte van Fortisbank kan tenslotte niet worden vergeleken met pakweg Toerisme Vlaanderen met 203 personeelsleden. De grote instellingen zijn op één hand te tellen: de VRT met 2.699, de VDAB met 4.683, UZ-Gent met 4.955, Kind & Gezin met 1.406, De Lijn met 7.314 en de VMW met 1.579 personeelsleden. De andere openbare instellingen hebben een personeelsbestand dat varieert van 25 personeelsleden zoals de GOM van Vlaams-Brabant, tot 642 personeelsleden bij Bloso. Dat zijn bijna uit de kluiten gewassen kmo's.

Is het venturingconcept dan wel het management-instrument waar Vlaanderen op zit te wachten? Het kan toch niet de bedoeling zijn dat de personeelsleden van Toerisme Vlaanderen eigen reisbureaus gaan oprichten of dat VDAB-consulenten eigen arbeidsbemiddelingsbureaus in de steigers zetten?

De taak van de overheid is in eerste instantie regulerend en controlerend. Een aantal taken wordt het best door de overheid zelf uitgevoerd. Daarover bestaan natuurlijk meningsverschillen tussen de aanhangers van de minimalistische overheid en degenen die opteren voor een maximalistische overheid. Hiermee zitten we dan uiteraard volop in de discussie over de kerntaken van de overheid. Vooraleer over de invoering van het venturingconcept te gewagen, zou de overheid eerst duidelijkheid moeten verschaffen over de kerntaken.

Trouwens, de participatieve innovatie wordt vandaag reeds toegepast in de Vlaamse publieke sector. Veel overheidsmanagers zijn door de budgettaire beperkingen die hen worden opgelegd, driffig op zoek naar vereenvoudiging, creatieve oplossingen voor organisatorische problemen, enzovoort. Via directieteam, projectvergaderingen, workshops en technische vergaderingen trachten zij een oplossing te bieden voor de problemen waarmee zij dagelijks worden geconfronteerd.

Ik kon het niet laten om eens te struinen op het wereldwijde web. Gelukkig heeft het ABVV een boekje 'Een Wegwijzer voor Beginners'. Het venturingconcept, overgewaaid uit de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, zou wel eens het nieuwste speeltje kunnen worden van HR-managers. Zoals met zoveel andere projecten, ligt het in de lijn van de verwachtingen dat hiervoor dure consultants worden ingehuurd. Ik heb begrepen dat de heer Vander Velpen zichzelf uitnodigt om mee te denken en te innoveren met de Vlaamse overheid. Hij wil waarschijnlijk graag een voet tussen de deur. Het venturingconcept mag dan al passen in een commerciële omgeving, in de Vlaamse publieke sector wordt in feite op een andere manier, misschien low profile, hetzelfde gedaan. Alleen is het opzet wel ontdaan van zijn hippe trendy terminologie waarvan we vandaag een presentatie kregen. Om de heer Vander Velpen te parafraseren: "I won't go where my puck is, I'll go home where my Stella is standing."

6. Vragen en opmerkingen van de commissieleden

Mevrouw Patricia Ceysens: Wij hechten erg veel belang aan het creatieve potentieel binnen de Vlaamse administratie. We hebben daar 40.000 ambtenaren. Dat is een gigantische groep mensen. Het venturingconcept kan niet zomaar van de privésector naar de publieke worden overgeplant. We willen wel meer kansen geven aan de creativiteit in de publieke sector en die gestructureerd kanaliseren. Daarom is het boeiend om het concept te bekijken.

De grote innovatie ligt voor Vlaanderen bij het overheidsbudget. De bedrijven halen hun O&O-cijfers. Het groeipotentieel zit in de budgetsector. U hebt dit goed geïllustreerd, mijnheer Victor.

De prikkels zijn natuurlijk anders. Er wordt nu veel meer aandacht besteed aan klanttevredenheid en klantgerichtheid. Die tendens zal alleen maar

sterker worden. De overheid heeft echter nog niet dezelfde alertheid ontwikkeld als de private economie.

Onze twee uitgangspunten zijn het creatief potentieel dat bij de Vlaamse ambtenaren aanwezig is, maar nog steeds onderbenut blijft, en de noodzaak aan innovatie binnen de budgetsector.

Ik zou niet graag zien dat het grote misverstand ontstaat alsof het onze enige bedoeling zou zijn meer PPS te verkrijgen of om overheidstaken af te stoten. We hebben nood aan ideeënworkshops en een innovatiecomité. De output kan op drie manieren worden bekeken. De eerste bestaat erin dat ambtenaren die meedoen de zaak beschouwen als een leertraject. Het wordt een soort ontdekkingsreis naar zichzelf. Die mensen moeten goed worden gecoacht en worden aangemoedigd om iets te doen met hun potentieel. Wat ze doen, hoeft niets te maken te hebben met de overheid. Het is niet de bedoeling dat mensen hun kennis bij de overheid vertalen in een bedrijfje dat buiten de overheid wordt geplaatst. Heel veel ambtenaren lopen rond met een verborgen passie of hobby waarvan ze perfect een zaak kunnen maken die niets te maken heeft met het overheidswerk. Die mensen moeten op de vrije markt terechtkomen. Fondsen zoals het Arkimedesfonds kunnen het nodige kapitaal verstrekken.

Een tweede manier is dat de overheid samen met de privésector een leemte invult. Daarbij zal PPS van pas komen.

Een derde vorm van output slaat op zaken die echt in overheidshanden moeten blijven, die niet kunnen via PPS. Andere vormen van innovatie zijn daarbij mogelijk, zoals een betere organisatie of een meer klantgerichte werking.

Mijnheer Vander Velpen, ik heb goed geluisterd naar de inbreng van de vertegenwoordigers van de vakorganisaties. Ze stelden dat het vandaag onmogelijk is om de theorie in de praktijk om te zetten omwille van het instabiele klimaat, het BBB en het veranderingsmanagement. Een aantal van de privébedrijven waarmee u werkt, doet wellicht niets anders dan veranderen. Hoe belangrijk is stabiliteit? Hoe belangrijk is een gedeeltelijke verandering?

Er werd ook gepraat over het numerieke aspect. De schaal is belangrijk. Dit project kan niet worden gerealiseerd in een kmo met 25 mensen. Poolen is noodzakelijk. Er werd opgemerkt dat er wel 40.000 werknemers zijn in de Vlaamse administratie, maar dat die overal verspreid zitten. Welke schaal is nodig? Mogen we iedereen samentellen of moeten we de werknemers van de diensten en VOI's afzonderlijk tellen? Ik dacht dat het enkel een kwestie was van goed poolen.

Mevrouw Vermorgen, u had het over een ideeënbus. Ik dacht eigenlijk dat u die allang zou hebben. Als er nog geen is, dan zal de heer Vander Velpen u de plaatsing ervan wellicht afraden. Mensen een idee op een papiertje laten schrijven, zorgt immers niet voor de nodige confrontatie waardoor ideeën uit elkaar worden gehaald en op een andere manier weer in elkaar worden gestoken.

Mijnheer Vander Velpen, in de laatste fase of de 'board' raakten de laatste jaren respectievelijk zes, negen en zes projecten uitgevoerd. De ideeën zijn daarentegen gigantisch aangegroeid, zelfs verdubbeld. Die verdubbeling doet dus niets aan de output. Is er een maximum, ongeacht het aantal ingebrachte ideeën?

Mijnheer Victor, ik heb voor een stuk dezelfde ondertoon ontdekt als in het dossier over anders werken en e-werken, waar ik met veel overtuiging achtersta. Ook daar stellen we vast dat het vooral een kwestie is van mentaliteit en organisatie. Wat ons parten speelt, is een conservatieve hiërarchie in Vlaanderen, zowel in de privésector als in de publieke sector. Men blijft een stukje wantrouwen koesteren tegenover de medewerkers.

Ongetwijfeld bent u in het MVG al mensen tegengekomen die niet wachten op de heer Vander Velpen om een eigen zaak op te starten. In veel gevallen gebeurt dat in bijberoep, wat een heel interessante manier is om uiteindelijk zelfstandig te worden. Hoe gaat u daar deontologisch mee om? Veel mensen doen 's avonds in bijberoep immers hetzelfde als wat ze overdag voor de overheid doen. Er zijn natuurlijk ook veel andere voorbeelden. Hoe kunnen we het concept in de overheid implementeren? In de beleidsnota is er sprake van de innovatieprijs. Het is goed om een prijs toe te kennen die een voorbeeldfunctie kan genereren. Als een innovatieprijs

wordt uitgereikt binnen het MVG, dan is er ook nood aan een innovatiecel die bepaalt waarvoor de prijs wordt uitgereikt en die structureel vorm geeft aan de omgang met innovatie binnen de Vlaamse overheid. Als we een prijs willen uitdelen, moet er een onderliggend concept zijn.

De heer Hubert Brouns: Mijnheer de voorzitter, de voorstelling van de heer Vander Velpen was zeer innovierend. Ik kende de inhoud van het concept niet. Iedere overheid die zichzelf respecteert, besteedt veel tijd aan het zoeken naar concepten en aanpassingen van structuren om mensen te motiveren, medewerkers meer tevredenheid te laten ervaren in hun werk en de betrokkenheid van medewerkers maximaal te laten implementeren in alles wat ze doen. Het voorgestelde concept kan zeker in de privé-sector vruchten afwerpen.

Mijnheer Vander Velpen, in welke mate bent u zeker van de grote betrokkenheid van vele medewerkers en niet alleen van enkelen, die hun creativiteit en inzet ook zouden tonen als uw concept er niet zou zijn? Die mensen zouden wellicht andere structuren en mogelijkheden vinden. Het klopt dat er onder de ambtenaren heel veel potentieel beschikbaar is. Hoe kunt u dat losweken? Hoe kan een grote betrokkenheid bij het hele proces worden gerealiseerd?

In alles wat de Vlaamse overheid onderneemt om de kwaliteit te verbeteren en de betrokkenheid te verstevigen, is het de grote vraag hoe alles in de structuren kan worden ingebouwd. Daarover werd al heel wat nagedacht. Heel wat organisatiestructuren werden reeds bedacht. Ondanks de vele mooie theoretische organisatieconcepten, stelt men telkens weer vast dat de betrokkenheid gering is.

Hoe wilt u dit alles doen? Ik heb de indruk, maar misschien schat ik de zaak te negatief in, dat u zich in de privésector enkel richt tot degenen die spontaan reageren op de uitnodiging om mee te denken over nieuwe ideeën. U zoekt niet zozeer naar structuren om te verzekeren dat er zoveel mogelijk mensen bij de zaak worden betrokken en ermee bezig blijven. In de overheidsstructuur is dat echter wat we zouden willen.

De heer Norbert De Batselier: Op het gevaar af een aantal zaken te zullen herhalen, wil ik het volgende kwijt. De overheid en de privésector zijn twee verschillende actoren, maar we moeten uitgaan van het gunstige vooroordeel dat innovatie en creati-

viteit ons iets beters kunnen brengen. Indien we die elementen niet hebben, dan gaan we er hopeeloos op achteruit in een maatschappij die niet zit te wachten op het behoud van de huidige situatie. Die opinie zal wel eigen zijn aan mijn generatie, die de verbeelding aan de macht wou.

Mijn levensslogan is steeds geweest: 'Alles is steeds herbeginnen'. Dat blijkt hier vandaag opnieuw. De heer Victor had het over innovatie in de Vlaamse economie. In de jaren tachtig hebben we de begin-discussies gehad over nieuwe technologieën. Ook toen hadden we het over 'seed money', over innovatie en het openstaan daarvoor. Dat bleek even moeilijk te zijn bij de overheid als bij privé-ondernemingen. Vergis u niet: ook vandaag leven we in een economie die voor 95 percent bestaat uit kleine ondernemingen, die het nog steeds moeilijk hebben om op de trein te springen wat dat proces betreft. Voor die overige 5 percent grote ondernemingen zullen er geen problemen zijn. Als die problemen er wel zijn, dan verdwijnen die ondernemingen gewoon: ze worden opgekocht.

De overheidsdiensten zijn geen monolithisch geheel. Ze zijn niet gemakkelijk in een keurslijf te dwingen. We kennen NV's van publiek recht. Veel daarvan passen vandaag deze technieken toe, zij het met varianten.

Iedereen is het erover eens dat we creativiteit moeten trachten te stimuleren, maar bij de overheid wordt de missie bepaald door het primaat van de politiek. Anders dan in de privésector worden de doelstellingen dan ook nog eens grotendeels bepaald door de politiek. Het 'management by objectives' zoals de privésector dat kent, is in de publieke sector dus al moeilijk. Dan is er plots de discussie binnen de overheid over de middelen om die objectieven te verwezenlijken. Dan worden de mensen plots geresponsabiliseerd.

Dat is het probleem met het verhaal dat hier naar voren werd gebracht. Als men geen vat heeft op de doelstellingen, maar alleen op de middelen, hoe kan men dan de nodige inventiviteit aan de dag leggen om alles grondig te reorganiseren? Dan heb ik het nog niet eens over statuten en al onze overige verplichtingen tot het garanderen van een zekere stabiliteit. Moet er bij dit soort oefeningen meer worden geresponsabiliseerd? Moet er morgen nog meer sprake zijn van beheersovereenkomsten, in

de vorm van resultaatsverbintenissen en niet in de vorm van middelenovereenkomsten?

Bij bedrijven kan er sprake zijn van nieuwe diensten. Men kan er iets totaal nieuw scheppen. Bij de overheid gaat het meestal over het verbeteren, optimaliseren, vereenvoudigen, transparanter maken, goedkoper en flexibeler maken van bestaande diensten. Brengt dit geen andere benaderingen in het venturingconcept met zich mee?

Aan de ene kant moet de innovatietest worden doorstaan, maar aan de andere kant moet bij de overheid ook de zorgvuldigheidstest worden doorstaan. Dan denk ik onder meer aan de wet op de overheidsopdrachten. De privésector kent dat niet. Daar botst men vaak op wanneer men snel wil beslissen en de doelstellingen snel wil bereiken.

Tegenwoordig lezen we steeds meer over ‘multilevel governance’. De jongste dagen was ik aanwezig op Europese bijeenkomsten, waar iedereen er de mond van vol had. Leidt het invoeren hiervan in een overheidsdienst niet tot bijkomende problemen? Of pleit u ervoor dat de overheid dit op een veel kleinere schaal zou doen dan in de privésector gebeurt, en dat dit zou worden uitgetest waar reeds duidelijke afspraken bestaan over de missie en de doelstellingen? Dan zouden we dit kunnen implementeren met betrekking tot decreten, besluiten en reglementen.

7. Repliek van de heer Kris Vander Velpen (Fortis Venturing)

De heer Kris Vander Velpen: Ik ben nu al vier jaar met venturing bezig. Ik ben heel klein begonnen, met een deeltijdse secretaresse, terwijl er nu twaalf mensen voltijds in mijn team werken. Dat is meteen een antwoord op uw laatste vraag, mijnheer de voorzitter. Toen we dit opstartten, 4 jaar geleden, wisten we ook niet waar we zouden eindigen.

Governance is een heel belangrijk punt. De vakbonden wezen er reeds op. Wat is de verhouding tussen zorgvuldigheid en experimenteergedrag? Als één instelling zorgvuldig moet zijn, dan is het wel een bank- en verzekeringsmaatschappij. Als we experimenteren, houden we natuurlijk rekening met het principe van de zorgvuldigheid. Zelfs al experimenteren we op kleine schaal, dan nog kunnen we ons niet veroorloven dat er lijken uit de kast vallen.

Stilaan begint de hele organisatie mee te gaan. Eerst hadden alleen enkele mensen van retail en de verzekeringen in Nederland interesse. Dat is stukje bij beetje geëvolueerd. We vroegen ons na verloop van tijd af hoe we dit nu konden controleren. Samen met Audit Worldwide heb ik een heel performantie criteriumkader opgezet. Slechts één vijfde van die performantiecriteriën hebben iets te maken met financiën. Dat is een misvatting bij de vakbonden. De meeste criteria betreffen de snelheid van het verwerken van ideeën in ons proces en de manier waarop mensen daarmee omgaan. Als iemand een idee uit, en daar wordt iets mee gedaan, wat is dan de perceptie daarvan? Dat houden we nauwlettend in de gaten. Mensen moeten met een goed gevoel weggaan, zelfs al doen we niets met hun idee. We hebben hen immers broodnodig. Na enkele maanden kunnen ze immers komen aanzetten met een beter idee, waarmee we wel iets kunnen doen. Bij venturing wordt een proces ontwikkeld dat de cultuur van een organisatie wat begint te beïnvloeden.

Inzake strategieontwikkeling bestaan er twee grote scholen. In vele bedrijven ontstaat op dat vlak een conflict. Veel bedrijven zijn nog van mening dat alles top-down moet gebeuren, met een missie en objectieven. Door de veranderingen in vele markten stelt men echter vast dat de bottom-up methode misschien een betere strategieontwikkeling is. Daarbij zoeken de mensen zelf naar bepaalde activiteiten die nodig zijn om te kunnen overleven. De top heeft daar geen weet van, omdat die alleen denkt in termen van grote businesses. De eigenlijke overlevingskansen worden echter geschapen door de mensen op het veld. Wil men die openheid hebben, dan is er nood aan een systeem waarbij de organisatie zichzelf voortdurend heroriënteert en herbront. Een voorbeeld is DuPont, een bedrijf in de chemische sector, dat hier stilaan mee begint te experimenteren. Als dat aanslaat, worden er nieuwe businesses gemaakt. Die worden hoog ingezet in de organisatie. Voorheen was echter niet geweten dat dit zou gebeuren.

Strategieën worden vaak gemaakt voor een vijftal jaren. Steeds meer zijn dat algemene beleidslijnen, maar vaak weet men helemaal niet waar men gaat uitkomen. Ik heb gewerkt voor Bekaert en Janssen Pharmaceutica: geen enkel bedrijf kan nog met ernst beweren te weten hoe de wereld en de omgeving er binnen drie jaar uit zullen zien. Corporate

venturing is net opgekomen om die herbronning te vergemakkelijken.

We spreken alleen de mensen aan die willen. We gaan niet schooiën om mensen te doen meewerken. Innovatie kan immers niet worden opgedrongen. Innovatie moet men beleven en moet men willen verwezenlijken. De top kan wel een kader creëren, maar voor de rest moeten mensen het zelf doen. Als ze dat niet willen, dan doen ze het niet. Maar het is aanstekelijk. Heel wat mensen ontdekken daardoor dat ze bepaalde dingen ook kunnen. Veel mensen onderschatten immers hun eigen potentieel. Mevrouw Ceysens wees daar al op. Het is dus belangrijk dat we met de grootst mogelijke eerbied omgaan met de mensen die dat willen doen. Door die uitstraling zullen immers nieuwe mensen kunnen worden aangesproken.

Het klopt wat de mensen van de vakbonden zeggen: er wordt veel veranderd. Bij ons is dat zeker zo. Ze stellen dat mensen het een beetje beu zijn en dat we nog meer van hen vragen. Aan hun woorden kunnen we al horen hoe moeilijk het is om iets op te bouwen. Als men met een dergelijk proces begint, is er ongelooflijk veel sarcasme, ook aan de top. Een 'easy no' is gemakkelijker dan een 'difficult yes'.

Dit systeem werkt met 'opportunity losses': dingen die we hadden kunnen doen, maar die we niet doen. Het is dan mogelijk dat we worden geconfronteerd met een andere overheid, in Ierland of Denemarken, die iets wel doet, terwijl we die kans hebben laten liggen. Daarmee zullen we een tijd na de feiten worden geconfronteerd. Op voorhand kunnen we dat niet zien.

Doordat mensen elkaar aansteken, wordt een soort model gecreëerd. Toen ik het Plato-concept in de Kempen leidde, was er sprake van een kennis-systeem van grote bedrijven die kmo's hielpen om zelf te kunnen groeien. Ik stelde vast dat bepaalde kmo's sneller begonnen te groeien. Ze luisterden naar het advies van topmensen in de diverse peter-schapsbedrijven, maar na een tijd bleek dat ze alle informatie die ze kregen niet volledig konden opnemen. De leercurve van bepaalde mensen was heel sterk. Ik stelde vast dat ze potentieel ondernemer zouden kunnen worden. Ze zouden nog meer informatie kunnen krijgen en misschien sneller kunnen groeien dan een ondernemer die ergens onder een kerktoeren zou kunnen beginnen.

Dat feit is na 1993 in mijn achterhoofd blijven rondspoken, met als resultaat wat ik nu heb proberen te bouwen. Ik probeer een nieuw soort ondernemerschap te bouwen, wat misschien een model is voor Europa. Er zijn immers veel mensen die veel ideeën hebben, maar het risico niet willen nemen, omdat ze bang zijn om failliet te gaan en dus te worden gebrandmerkt. Maar ze zouden het wel willen doen, als dat risico maar gedekt is, dan maakt het voor hen niet uit. Aan de mensen van de vakbonden wil ik zeggen dat we niet in de VS leven, waar men het uiteindelijk doet voor het geld.

De heer Victor heeft het terecht gehad over de renumerationepolitiek. Tot nu toe heb ik in die vier jaar nog steeds geen renumerationepolitiek. Dat is bewust. Wie bij mij of het team aanklopt met een idee en zegt dat hij meer loon wil als dat idee aanslaat, dan zeg ik: dat is in orde, blijf bij uw business line en probeer het daar te regelen. We zoeken dus mensen die hun ideeën willen verwezenlijken en op een andere manier omgaan met wat gegeven is. Daarom is de band met de overheid zo intiem. Daarom heb ik die studie die de heer Arnoudt vorig jaar schreef en die ik niet kende, toegevoegd aan het addendum. Hij pleit voor een nieuw soort risicokapitaalverstrekking, op basis van de Plato-modellen. Dat systeem draait, maar uiteindelijk was er nog te weinig geld mee gemoeid. Als er meer geld zou kunnen zijn, dan zou dat een nieuw soort model kunnen zijn. We moeten de bestaande kennis in onze eigen bevolking tot uiting brengen. Fortis is een amalgaam van verschillende banken die overgenomen zijn. Veel daarvan zijn gewezen overheidsbanken. Ook bij Fortis hebben veel mensen nog een ambtenarenstatuut. Die mensen doen enorm graag mee. Zij hebben een vast stramien en proberen wat er in hen zit tot uiting te brengen voor hun eigen bedrijf.

Als er een bepaalde kritische massa wordt ontwikkeld, dan begint men ook een bedrijfstrots te ontwikkelen. Zo zijn er een ander soort mensen gemakkelijker aan te trekken, die normaliter nooit voor de overheid of Fortis zouden willen werken, omdat ze het er saai vinden of om welke reden ook. Zo vindt een natuurlijke herbronning van mensen plaats, wat een speciale dynamiek geeft.

De vakbonden hebben het over de controle. Ik werk in een bank- en verzekeringsgroep. Welke organisatie wordt meer gecontroleerd dan de mijne en waar is het risico belangrijker dan in een bedrijf

als het mijne? Ik ben voortdurend het voorwerp van audits, maar ik kan wel rekenen op enorm veel goodwill bij de top van de auditstructuur bij het bouwen van nieuwe vormen van controleparameters. Als men er immers de gewone controleparameters op loslaat, dan maakt men de zaak kapot. Dat is de benadering van 'learning by doing'. Het is een leerproces. Het gevolg is dat de personeelste-vredenheid ongelooflijk toeneemt. Ideeën worden opgepikt. Men luistert naar de mensen. Dat creëert een positieve sfeer.

We zijn geen ideeënbus; die ideeënbusen zijn het drama van vele bedrijven. Ze creëren veel indirecte kosten. Bedrijven worden overstroomd door ideeën, want mensen worden er dikwijls voor beloond. Het resultaat is echter nihil.

Wallonië start uit noodzaak meer ondernemingen dan Vlaanderen. Ondernemen doet men ofwel uit opportuniteit, ofwel uit noodzaak. In onze bank groeit men sterker als men weet dat er herstructureringen op komst zijn. Men kan dan zijn eigen carrière beter vorm geven. Stabiliteit staat dus haaks op corporate venturing.

De kritische schaal is nodig, maar dat moet niet noodzakelijk op het niveau van het eigen bedrijf worden gemeten. Bij ons werken 1.000 mensen mee, waarvan 400 van buiten Fortis. Men moet wel klein beginnen, en groter worden dankzij 'learning by doing'. Men moet geleidelijk het scepticisme afbouwen. Hoe meer diversiteit in het bedrijf, hoe beter het systeem werkt.

De onkosten van het proces kan men op elk moment beheersen. In 2004 kwamen er steeds meer ideeën. We hadden gewoon te weinig mensen die dat konden verwerken. Daarom hebben we de lat hoger gelegd. We hebben de mensen teruggestuurd met de vraag verder na te denken. Men kan dus buffers inbouwen en zo de eigen groei beheersen.

8. Repliek van de heer Leo Victor (departement Algemene Zaken en Financiën)

De heer Leo Victor: Ik wil innovatie en creativiteit niet koppelen aan beloning. Het is fundamenteel fout om dat nu te doen.

Toen de heer Luc Van den Bossche als minister in de Vlaamse Regering opstapte, zei hij dat er nu één zekerheid was: de onzekerheid. Dat is juist, maar

we moeten er mee leren leven. Dat kan niet in het kader van structuren, maar wel in dat van een cultuur: de HR-cultuur en de organisatieontwikkelingscultuur. Leidinggevendens zullen in dat kader meer aan 'people management' moeten doen: mensen coachen, begeleiden en de kans bieden zich te profileren.

De ideeënbusen zijn contraproductief. Voor ons project 'Anders werken' hebben we zo'n ideeënbus geïnstalleerd, maar dat leverde niets op. In een nieuwjaarstoespraak nodigde ik iedereen uit ideeën te melden, maar dat leverde evenmin iets op. Nu probeer ik het met ontbijtvergaderingen. De eerste inschrijvingen komen binnen. Ik hoop dat het resultaten oplevert. Men moet er dus permanent mee bezig zijn als men iets bij de mensen wil loswekken. Vergelijk het met een sportcoach, die meer uit de sportman haalt dan zijn intrinsieke mogelijkheden toestaan.

We moeten ons dus vooral richten op een nieuwe culturele 'mindset'. Niet de zekerheid van de structuur, maar de onzekerheid van de cultuur is belangrijk. We moeten daarmee leren leven. Structuren perken ons in. We moeten procesmatig leren denken, en daarin vernieuwingen doorvoeren. Die processen zijn onze kerntaken. We kunnen ze nooit outsourcen. Het moet vanuit de buik van de ambtenaar komen.

De bottom-up- en top-downbenadering zijn niet tegengesteld aan elkaar, maar ze moeten op elkaar worden afgestemd. Zo ontstaat een synergie tussen de primauteit van de politiek en de ambtelijke realiteit. Zo ontstaat een stevig draagvlak, op beide niveaus.

De PPS mogen we niet overschatten, maar toch wil ik dit zeggen. De economische boekhouding van de Vlaamse Gemeenschap is met vallen en opstaan totstandgekomen. Sinds het vertrek van Oracle Financing System heeft het bedrijf een aantal modules gerealiseerd die wij hebben betaald. Dat doet me pijn, en daarom ben ik er een voorstander van dat we inzake PPS een rol spelen en ervoor zorgen dat we een return binnenhalen. Daarover is samenwerking mogelijk, ook over de bestuurstaken en bestuursniveaus heen. Het voeren van een economische boekhouding en dergelijke is een politieke aangelegenheid, maar de ondersteuning ervan is politiek neutraal. We kunnen dat laatste

toepassen op het Vlaamse, maar ook op het federale en het Waalse niveau.

Ik geef het voorbeeld van de bouwvergunningen, een dossier waar verschillende bestuursniveaus en entiteiten bij zijn betrokken. Er kan een initiatief worden genomen om de afhandeling ervan te digitaliseren. Dat zal onze klant- en burgergerichtheid en onze transparante werking ten goede komen, en ook een spin-off genereren. We moeten ons op die manier positioneren om die innovatiecapaciteit los te weken. Dan is het de ambtenaar onderaan de organisatie die positieve acties kan doen ontstaan.

Wat de vraag van mevrouw Ceysens over het opstarten van een nieuwe zaak betreft, zijn in de rechtspositieregeling de nodige initiatieven opgenomen inzake loopbaanonderbreking en dergelijke. Als iemand dus initiatieven wenst te ontwikkelen, is dat mogelijk via dat kanaal.

Wat andere aspecten inzake de creativiteit binnen de organisatie betreft, moeten we de ambtenaar begeleiden en steunen zodat er geen misvattingen ontstaan en de deontologie niet in vraag kan worden gesteld. De rechtspositieregeling en de deontologische code zijn op dat vlak duidelijk.

De voorzitter: Het verslag van deze hoorzitting zal worden bezorgd aan de Vlaamse Regering en aan onze eigen diensten. Ik dank de sprekers voor hun uiteenzettingen.

De verslaggever,

Patricia CEYSENS

De voorzitter,

Norbert
DE BATSELIER
