



SERV

sterk door overleg



Vlaanderen in digitale versnelling

Elf inspirerende verhalen

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen

De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) brengt de Vlaamse werkgevers- en werknemersorganisaties samen voor overleg en advies over tal van Vlaamse beleidsthema's.

De sociale partners adviseren en overleggen vanuit een sociaal-economische invalshoek.

Wetstraat 34-36

1040 Brussel

www.serv.be

Contactpersonen:

Peter Van Humbeeck

pvhumbeeck@serv.be

02 209 01 01

Linde Buysse

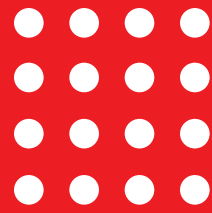
lbuyse@serv.be

02 209 01 03

D/2019/4665/1

V.U.: Pieter Kerremans, Wetstraat 34-36, 1040 Brussel

Foto's p.67: Flickr: Maximilien Nguyen (2013), Smog #2; Roger W, Belgium Beer mat (1963) en Gerard Stolk (2012) alfa en omega





Inhoud

Hoog tijd voor een digitale versnelling	4
1 / Toekomstgerichte competenties ontwikkelen	6
2 / Zorgen voor een goed functionerende arbeidsmarkt	14
3 / Inclusie en sociale bescherming garanderen	24
4 / Innovatie, ondernemerschap en organisatieverandering ondersteunen	31
5 / Digitalisering benutten als hefboom voor moderne publieke diensten en beleidsvorming	42
6 / Werk maken van een aangepaste beleidsvoering en regelgeving	52
7 / De digitalisering benutten als hefboom voor de transitie naar een circulaire economie	59
Overzicht publicaties SERV Economie en arbeidsmarkt van de toekomst	66

Hoog tijd voor een digitale versnelling

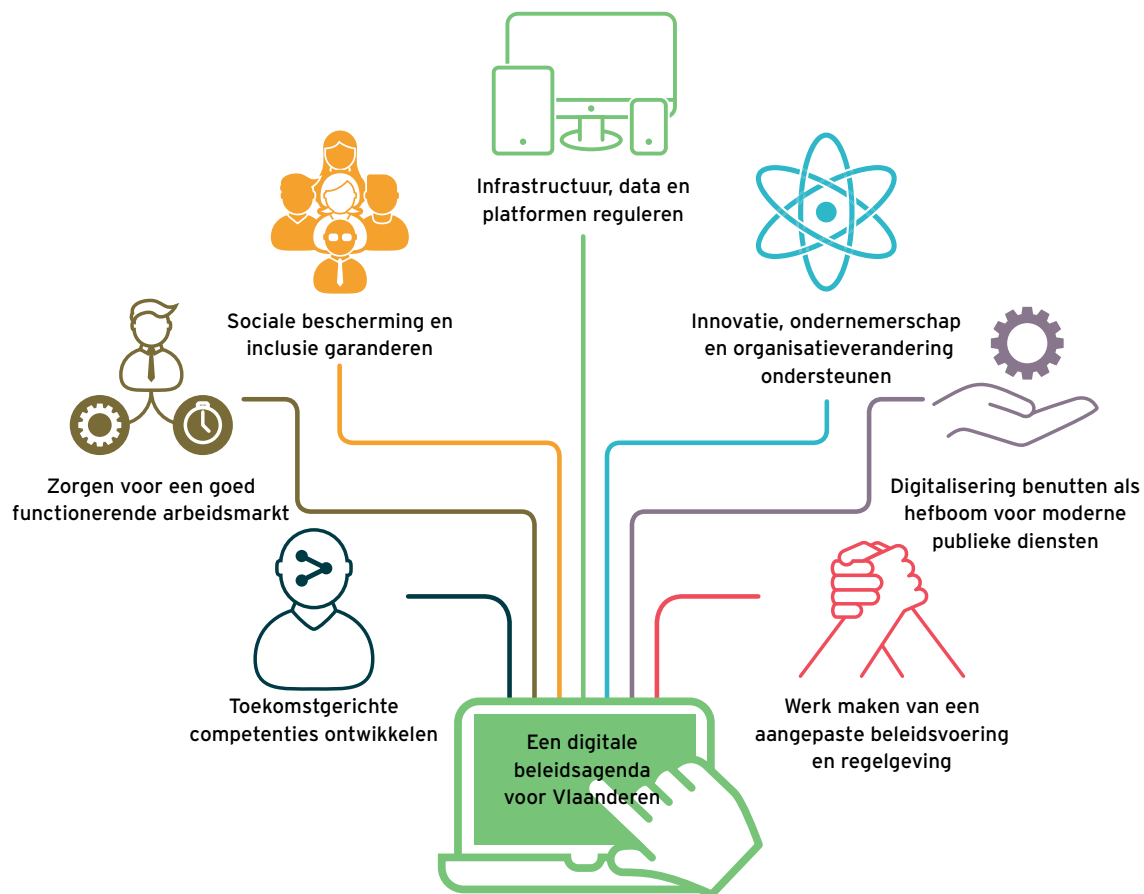


De digitalisering is volop bezig en dringt door in alle sectoren. Niet alleen de gebruikte technologieën veranderen maar ook de taken en jobs, vaardigheden en competenties, werkvormen en arbeidsformules, verdienmodellen en organisatiestructuren evolueren. Niet voor niets spreken we van een vierde industriële revolutie.

Daarom plaatste de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) de afgelopen tijd het thema digitalisering centraal in het Vlaams sociaal overleg, samen met de krapte op de arbeidsmarkt, de klimaatproblematiek en de transitie naar een circulaire economie. Het is cruciaal dat bedrijven en organisaties, werkenden, burgers en overheden de vruchten van de digitalisering kunnen plukken en er tegelijk in slagen de bedreigingen af te wenden. De overheid en de sociale partners moeten perspectief en houvast bieden en mee de voorwaarden creëren voor een soepele transitie naar een digitale economie en samenleving met meer welvaart, inclusie en duurzaamheid.

De SERV heeft daarin het voortouw genomen. Na een intensief proces van studie, consultatie en overleg brachten de sociale partners een visienota en actieplan uit als aanzet voor een digitale beleidsagenda voor Vlaanderen. Het actieplan bevat aanbevelingen en acties voor de Vlaamse Regering op zeven terreinen:

- toekomstgerichte competenties ontwikkelen
- zorgen voor een goed functionerende arbeidsmarkt
- inclusie en sociale bescherming garanderen
- infrastructuur, data en platformen reguleren
- innovatie, ondernemerschap en organisatieverandering ondersteunen
- digitalisering benutten als hefboom voor moderne publieke diensten en beleidsvorming
- werk maken van een aangepaste beleidsvoering en regelgeving.



Aangezien de digitale ontwikkelingen snel gaan en diepgaand zijn, is het hoog tijd dat Vlaanderen een versnelling hoger schakelt en vooral mee stuurt. Een volwaardige digitale agenda voor Vlaanderen is dringend nodig, voor alle beleidsdomeinen.

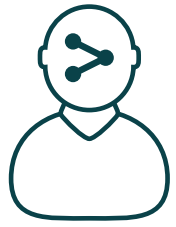
Tijdens de voorbereiding van de visietekst en het actieplan en binnen het ESF-project Sociale partners in digitale versnelling ontmoetten we verschillende interessante en inspirerende mensen. Hun uitdagende boodschappen over digitalisering versterken de oproep van de Vlaamse sociale partners om de digi-

tale transitie grondiger aan te pakken. We inspireren u graag met hun verhalen. Na elk interview leest u de belangrijkste aanbevelingen uit het actieplan digitalisering van de SERV. Alle publicaties en aanbevelingen vindt u op:

www.serv.be/digitalisering.

Ik wens u veel inspiratie en leesplezier.

Caroline Copers
voorzitter SERV



1 / Toekomstgerichte competenties ontwikkelen

De digitalisering vraagt andere competenties van werkenden en knaagt aan de houdbaarheidsdatum van onze vaardigheden en diploma's. Regelmatig bijscholen en omscholen is nodig. Het is dan ook een uitdaging om een leercultuur van levenslang leren te realiseren. Zowel het individu, het bedrijf of de organisatie én de overheid zijn verantwoordelijk voor deze opleidingsinspanningen.

Het onderwijs-, vormings- en opleidingsaanbod moeten op korte tijd sneller en beter inspelen op de veranderende samenleving en arbeidsmarkt. Om dat te kunnen doen, is er nood aan dialoog, kennisuitwisseling en samenwerking tussen onderwijs- en opleidingsverstrekkers, ondernemingen, sectoren en kennisinstellingen. Om potentiële lerenden warm te maken, zijn sterke incentives nodig zodat hun competenties worden ontwikkeld en benut.

Voor dit thema interviewden we Paul Kirschner, hoogleraar onderwijspsychologie en Werner Van den Broeck en Bert Adriaensen van TEO (teaching each other), een model voor werving en selectie. Na de interviews vindt u de SERV-aanbevelingen over digitalisering en de ontwikkeling van toekomstgerichte competenties



IT zal een slechte docent niet redden

Paul Kirschner over onderwijs in de digitale wereld

INTERVIEW

Paul A. Kirschner

BIO

Paul A. Kirschner (1951) is professor emeritus aan de Open Universiteit van Nederland en is docor honoris causa aan de universiteit van Oulu in Finland. Voor zijn emeritaat was hij hoogleraar Onderwijspsychologie aan de Open Universiteit van Nederland en gastdocent Onderwijs aan de universiteit van Oulu.



13 november 2018

“Docenten zijn vandaag als koks die tijdens hun opleiding niet hebben leren bakken en braden”, vindt Paul A. Kirschner, hoogleraar onderwijspsychologie. Daarom: wie toekomstgerichte competenties wil ontwikkelen en levenslang leren wil invoeren, moet het onderwijs aanpakken, en de kwaliteit van de lerarenopleiding.

Moeten scholen meer gebruik maken van informatie- en communicatietechnologie (ICT), om jongeren klaar te stomen voor de werkvloer van de toekomst? Voor professor Paul Kirschner, hoogleraar onderwijspsychologie aan de Open Universiteit Nederland, is dat niet de hoofdprioriteit: “ICT is slechts een medium, een gereedschap. Didactiek is het belangrijkste. Als je ICT goed gebruikt, kan het erg waardevol zijn. Maar als het slecht gebeurt, heeft het geen nut of kan het zelfs negatief uitpakken. De docent blijft de belangrijkste schakel.

Maar digitalisering biedt wel veel kansen voor vernieuwing, vindt Kirschner.

“Je kunt sterk individuele werkvormen invoeren en studenten op afstand laten studeren. En er zijn enorm veel nieuwe mogelijkheden voor samenwerking tussen studenten en docenten, voor uitwisseling van documenten en data en voor informatievergaring en -verspreiding.”

“

ICT is maar een van de vele gereedschappen die je kunt gebruiken. Het zal een slechte docent niet redden.

“Net zoals een topchef in een restaurant, moet een goede docent een grondige kennis hebben van gereedschappen (ICT, krijtbord, ...), technieken (colleges, seminars, werkgroepen, ...) en ingrediënten (vakinhoudelijke en pedagogisch-didactische kennis). ICT is maar een van de vele gereedschappen die je kunt gebruiken. Het zal een slechte docent niet redden.”

ICT moet dus in de onderwijspraktijk ingezet worden, maar dan wel om te leiden tot effectief, efficiënt en

bevredigend onderwijs, voor de docent én voor de lerende. “Effectief wil zeggen dat je meer en dieper leert in dezelfde tijd. Efficiënt betekent dat je minder inspanningen en minder tijd nodig hebt om te leren wat je moet leren. En bevredigend, dat betekent dat je een gevoel van succes, van voldoening ervaart. Kort gezegd: onderwijs moet ICT adopteren en niet het onderwijs door ICT adapteren.”

Uitdagingen

Maar verder vindt professor Kirschner dat de opgave voor het onderwijs vandaag niet anders is dan vroeger. “De uitdagingen van gisteren zijn ook die van morgen. We moeten zorgen dat de huidige en de toekomstige generaties in de maatschappij kunnen functioneren. En dat we opgeleide mensen hebben die een mooie start kunnen maken in het leven, die kennis en vaardigheden bezitten en die ook leren gebruiken.”

“

Digital natives, die spelenderwijs kunnen omgaan met ICT? Voor de meeste mensen zijn auto's de normaalste zaak van de wereld. Maar daarom kunnen ze nog niet goed rijden.”

Daarbij mag het onderwijs er niet vanuit gaan dat jongere generaties 'digital natives' zijn, die spelenderwijs

en zonder instructies kunnen omgaan met ICT. “Voor de meeste mensen zijn auto's de normaalste zaak van de wereld. Maar het is niet omdat je ermee opgegroeid bent dat je er ook goed mee kunt rijden.”

Professor Kirschner vindt het vooral essentieel dat problemen duidelijk benoemd worden. “Ik hoor mensen vaak oplossingen formuleren zonder dat ze het probleem grondig bekeken hebben. Je moet de juiste vragen stellen om effectieve oplossingen aan te reiken. Want anders creëer je alleen maar schijnoplossingen die het probleem niet verhelpen.”

Neem bijvoorbeeld het tekort aan ICT'ers. “De oplossing is dan: de instroom in ICT-masteropleidingen verhogen. Maar heb je onderzocht waarom die instroom in Vlaanderen vandaag daalt? En is dat wel degelijk een probleem? Want welke soort informatici heb je nodig en welke moeten academisch gevormd zijn? Welke eisen stellen bedrijven? En beantwoorden die aan reële behoeften of liggen de eisen te hoog?...”

Levenslang leren

Ten slotte speelt het onderwijs ook een belangrijke rol bij levenslang leren. Wie tijdens zijn hele loopbaan inzetbaar wil blijven, moet permanent nieuwe vaardigheden ontwikkelen en makkelijk kunnen omschakelen naar andere beroepen of functies. Paul Kirschner

ziet al een enorme vooruitgang in het erkennen van het belang van levenslang leren. “Ook de mogelijkheden om voort te studeren zijn enorm gegroeid. De Open Universiteit is daar een goed voorbeeld van. Ons aanbod richt zich op volwassenen die een universitair diploma willen behalen. De grootste groep zijn 30-40-jarigen die al werken en willen doorgroeien. De opleidingen zijn modulair, je betaalt per module, en je studeert waar en wanneer je wil. Het is dus afstandsonderwijs, maar daarbij is het leer materiaal wel sterk autodidactisch opgesteld volgens de meest recente inzichten over effectief leren”, benadrukt professor Kirschner.

“

Dat betekent dat mensen die nu worden opgeleid als leerkracht of docent de beste leer- en studeerstrategieën niet beheersen en zelfs niet kennen.”

Want de belangrijkste - en meest zorgwekkende - vaststelling rond levenslang leren is toch wel dat lerarenopleidingen vandaag niet goed werken, vindt Paul Kirschner. Samen met Tim Surma, Kristel Vanhoyweghen en Gino Camp onderzocht hij de mate waarin twee van de zes beste leer- en studeerstrategieën terug te vinden zijn in de leerboeken en syllabi van alle eerste- en tweedegraadsopleidingen in Nederland en Vlaanderen.

“Het is betreurenswaardig hoe weinig die strategieën - waarvan we kunnen

bewijzen dat ze werken in de praktijk - daarin voorkomen. Want wat niet in de handboeken staat, komt ook niet grondig aan bod in de colleges. En dat betekent dat mensen die nu worden opgeleid als leerkracht of docent de beste leer- en studeerstrategieën niet beheersen en zelfs niet kennen. Het zijn net koks die tijdens hun opleiding niet hebben leren bakken en braden.”

Daarom werkt Kirschner met zijn collega's aan een boek waarin die zes leer- en studeerstrategieën uitgelegd worden. “Dat boek is bedoeld voor leerkrachten en leraren-in-opleiding, maar ook voor ouders, studiecoaches, eigenlijk voor iedereen. Want ook volwassenen kunnen daar baat bij hebben, omdat je voor levenslang leren vaak op jezelf bent aangewezen. Met een goede leer- en studeerstrategie kan de effectiviteit, efficiëntie en voldoening van wat je leert enorm stijgen. En dat lijkt me een heel hoopgevende boodschap voor de toekomst.”

Wij zijn de Uber van werving en selectie, maar dan beter

Werner Van den Broeck en Bert Adriaensen over werk en competenties

INTERVIEW

Werner Van den Broeck
en Bert Adriaensen

BIO

Bert Adriaensen en Werner Van den Broeck zijn samen met Piet Verguts en Bien Vanderstappen de zaakvoerders van TEO. TEO is ontstaan uit de problemen die zij zelf ondervonden in hun respectievelijke jobs als opleidingsverstreker, pedagogische begeleider en rekruteerder bij technische bedrijven en scholen die het zeer moeilijk vonden om goede opleidingen en mensen te vinden. TEO is een digitale marktplaats waar bedrijven en scholen oplossingen kunnen vinden voor hun praktijkgerichte opleidings- en rekruteringsnoden. TEO levert een competentiegericht digitaal leer- en deelplatform, professionele didactische diensten en materialen en een innovatieve werving- en selectiemethodiek.



18 december 2018

Hun bedrijf TEO bestaat sinds juni en kan nu al Umicore, Volvo Cars Gent en Port of Singapore Antwerp tot zijn klanten rekenen. Werner Van den Broeck en Bert Adriaensen tekenden een model voor werving en selectie uit, dat net zo disruptief als veelbelovend is. "Iemand noemde ons de Uber van werving en selectie. Maar wij zijn beter: met ons model wint iedereen."

Ondanks alle pogingen van overheid en onderwijs blijven Vlaamse bedrijven kreunen onder het gebrek aan technisch geschoold personeel. Vijf jaar geleden startte ex-leraar Werner Van den Broeck zijn bedrijf Maseos, dat technische opleidingen op de werkvloer inricht. "Werkzoekenden omscholen voor technische functies, dat is een van de dingen die Maseos doet. In enkele weken, en zonder een euro subsidie, trainen we in opdracht van een bedrijf kandidaten met interesse. Via e-learning doorlopen die leermodules op hun tablet, en krijgen ze een eerste kennismaking met techniek. Cursisten die slagen voor die theorie, gaan door naar de praktijklessen."

Dat praktijktraject organiseert Maseos via mobiele classrooms, in bedrijven en organisaties die ruimte en faciliteiten aanbieden. "Het is een open traject van drie weken, een stevig tempo. En elke donderdag kunnen bedrijven speeddaten met cursisten die hen opvallen. Het gevolg? Bedrijven nemen mensen aan op basis van hun inzet, leervermogen, motivatie en niet op basis van wie ze zijn."

Flipping the classroom

De vraag van de markt was groot, maar Maseos bleek niet de juiste plek om dat traject volop te laten groeien. Daarom startte Werner Van den Broeck TEO, kort voor Teaching Each Other. "Ik wil mijn filosofie op grotere schaal verspreiden: thuis leer je de theorie, en de praktijk oefen je met een docent - flipping the classroom. En ik wil dat ook - gratis - teruggeven aan de leraars." Dat werd het uitgangspunt van het TEO-model, een driehoek met drie componenten: TEO Training, TEO Atelier en TEO Careers. "Iemand noemde ons de Uber van werving en selectie", vertelt Van den Broeck. "Maar ik vind dat wij het beter doen, want bij ons wint iedereen: de bedrijven, de werkzoekenden, de werknemers en de leraars."

Stel, een bedrijf is op zoek naar pijpfitters. Dan krijgt het via TEO Careers drie mogelijkheden: zoeken in de cv-databank van werkzoekenden met de juiste competenties, een opleiding organiseren onder het eigen personeel

of een leervacature uitschrijven. “Dat laatste is nieuw. Je omschrijft duidelijk en gedetailleerd de competenties voor de job van pijpfitter in een online cursus. Wil je solliciteren? Dan kan je meedoen aan de cursus, in je eigen tempo.”

Zodra kandidaten klaar zijn met de theoretische online modules, gaan ze naar TEO Atelier voor praktijk, waar ze hulp krijgen van docenten. “Dat kan via Maseos zijn, maar het kunnen ook andere loopbaancoaches, leraars of organisaties zijn.”

Drie maandlonen

Het bedrijf dat de leervacature uitschrijft, kan online de vooruitgang van elke cursist volgen – anoniem. “Geen geslacht, geen leeftijd, geen afkomst: kandidaten worden puur beoordeeld op vaardigheden en motivaties. Springt een kandidaat er uit? Is er iemand die opvallend vlot alle modules doorloopt? Dan neemt een bedrijf contact op met die kandidaat, die daar een melding van krijgt. Kandidaten beslissen dan zelf of ze reageren of niet.”

“

Gemiddeld kost het traditionele traject van een aanwerving drie maandlonen, met ons model één maandloon. En bovendien krijg je een op maat opgeleide werknemer.

“Noem dat het Tinder-aspect in ons model”, lacht Bert Adriaensen, zaakvoerder van TEO. Bedrijven kopen vijf credits en daarmee kunnen ze onbeperkt kandidaten uitnodigen. ‘Als zo’n kandidaat dan zijn of haar gegevens doorstuurt, betalen ze een van de vijf credits. Bedrijven die van meer dan vijf kandidaten gegevens willen ontvangen, moeten extra credits kopen’, legt Werner Van den Broeck uit. “Gemiddeld kost het traditionele traject van een aanwerving drie maandlonen, met ons model één maandloon. En bovendien krijg je een op maat opgeleide werknemer.”

Iedereen wint

Bedrijven maken de cursussen voor de leervacature – of betalen een docent om die te maken – en zetten die dan online via TEO. Daarna kunnen alle leerkrachten die content gratis gebruiken als ze een cursus opbouwen. “Opnieuw: iedereen wint”, vindt Van den Broeck. “Leraren, want ze werken altijd met de meest recente info, die rechtstreeks uit de bedrijfswereld komt. Vandaag is er een groot tekort aan technische leerkrachten. Die hoeven niet per se meer te verdienen. Maar ze willen wel erkenning, zeker praktijkleerkrachten. En door samen te werken met bedrijven, worden ze weer trots op hun werk.”

Maar waarom zouden bedrijven, die betalen voor de online cursus, die content gratis delen? “Uiteraard haalt

een bedrijf de bedrijfsgevoelige of zeer bedrijfsspecifieke informatie uit de cursus. Maar vergis je niet: bedrijven zijn vragende partij. Want de voordelen zijn groot. Op korte termijn: vacatures sneller invullen. En op langere termijn: een geweldige kans op employer branding. Ze krijgen bekendheid bij studenten en cursisten, en vizelen het imago van hun bedrijf en sector op.”

Blue collar

In het TEO-model hangt erkenning niet af van wat iemand op de schoolbanken leert, maar wel van de competenties die je haalde, en dat is goed nieuws voor wie het traditionele onderwijs verliet zonder diploma. “Wij leveren met TEO geen certificering, maar bedrijven vragen dat ook niet. Die willen competenties, attitudes. Misschien heb je als student de eindmeet van je studie niet bereikt, en heb je geen diploma. Maar dat wil toch niet zeggen dat je geen competenties hebt verzameld onderweg?”, zegt Werner Van den Broeck.

De ambities van TEO zijn groot, maar richten zich vooral tot de blue collars: “We willen het model zichzelf laten dragen. Het wordt betaald door wie er voordeel uit haalt: de bedrijven. Dit kan overal en in alle sectoren gebruikt worden. Maar voor hoogopgeleiden of IT’ers is er al heel veel. Daarom willen wij focussen op industrie, bouw, verzorging, en andere sectoren waarvoor nu nog weinig materiaal bestaat”, zegt Bert Adriaensen.

“Vandaag testen we in Vlaanderen en Brussel, maar zodra het systeem de kinderziekten ontgroeid is, willen we zeker ook internationaal gaan.”

“

Misschien heb je als student de eindmeet van je studie niet bereikt en heb je geen diploma. Maar dat wil niet zeggen dat je geen competenties hebt verzameld onderweg.

“Dat gebeurt nu ook al, dankzij onze internationale klanten”, gaat Van den Broeck voort. “Volvo heeft TEO meegenomen naar Zweden. Logisch toch: de problemen zijn niet alleen in België nijpend. Toch willen we niet meteen te ver springen. Nu zoeken we vooral bedrijven die leervacatures willen bestellen. En leraars die instappen in de praktijkateliers.”

Onderwijs, werving en selectie: is dat eigenlijk geen job voor de overheid? Vandaag loopt de opleidingsfilosofie in België spaak, vindt Van den Broeck: “Ik ben leraar geweest, en ik zie dat de problemen alleen maar groter worden, en alle collega’s en bedrijven zien dat ook. Vandaag zit alle informatie veel te veel verspreid. Kennis wordt afgeschermd en verstopt, partijen werken veel te weinig samen. Daarom wil ik dit doen.”



SERV-aanbevelingen voor toekomstgerichte competenties



In het actieplan digitalisering formuleren de Vlaamse sociale partners drie doelstellingen om toekomstgerichte competenties te ontwikkelen in Vlaanderen. Het gaat om een leercultuur gericht op levenslang leren ontwikkelen, proactief inspelen op evoluties en een responsief onderwijs- en opleidingsaanbod realiseren. We sommen de acties per doelstelling op.

MEER INFO

Aanbevelingen van de SERV over digitalisering, onderwijs en competenties: <https://www.serv.be/node/12580>

Gezamenlijke oproep van SERV en Vlor:

<https://www.serv.be/node/13101>



Een leercultuur gericht op levenslang leren ontwikkelen

De overheid moet samen met het betrokken middenveld een stimuleringsbeleid voor levenslang leren ontwikkelen. De SERV vraagt om:

- het VESOC-akkoord 'Hervorming Opleidingsincentives Werknemers' uit te voeren
- vanuit de OECD skills strategy review een breed gedragen holistische visie op leren te ontwikkelen
- de huidige opleidingsincentives te evalueren en waar nodig te innoveren zodat de leermotivatie en deelname aan opleiding en vorming vergroot
- leergerichte werkplaatsen te stimuleren.



Proactief inspelen op evoluties

Overheden en actoren op het terrein moeten wijzingen in competenties en beroepen in kaart brengen en het onderwijs- en vormingsaanbod en de arbeidsbemiddeling hierop afstemmen. De SERV vraagt om:

- binnen sectoren aan competentieprognoses te werken
- 'digitalisering' in alle sectorconvenants te integreren
- de onderwijs- en opleidingswereld meer in contact te brengen met de speerpuntclusters, innovatieve bedrijfsnetwerken en strategische onderzoekscentra
- prognoses van knelpuntberoepen sneller in beroepskwalificaties en geactualiseerde onderwijs- en opleidingsprogramma's te vertalen
- goede voorbeelden van competentieprognoses te verspreiden en hieruit te lessen te trekken voor opleiding en werk
- de afstemming tussen arbeidsmarkt en onderwijs omtrent levenslang leren op regionaal te versterken door (sub)lokaal overleg
- een gemeenschappelijk vocabularium en nieuwe indicatoren te ontwikkelen die de veranderingen in de competenties en levenslang leren omvatten.





Een responsief onderwijs- en opleidingsaanbod

Onderwijs- en vormingsinstellingen moeten proactief inspelen op de digitalisering met oog voor inclusie. Het aanbod en de methodieken moeten worden afgestemd op de opleidingsvorm, gaande van het initieel onderwijs tot het levenslang leren op latere leeftijd. De SERV vraagt om:

- een flexibel, aantrekkelijk en vraaggericht scholings- en opleidingsaanbod voor volwassenen
- meer intersectorale samenwerking bij opleidingen, wat ook de overstap van werknemers naar een ander(e) bedrijf of sector kan vereenvoudigen
- duaal leren en werkplekleren verder uit te werken voor het hoger onderwijs en volwassenonderwijs
- een vaardighedengarantie die verzekert dat kinderen en volwassenen de nodige basisvaardigheden (zoals digitale basisgeletterdheid) verwerven en dat onderwijskwalificaties en/of beroepskwalificaties garanties bieden op functionele (digitale) geletterdheid
- ruimte voor nieuwe leervormen en niet-conventionele onderwijsvormen

- een kenniscentrum op te richten rond digitalisering en leren
- de informatie- en informaticavakken in het leerplichtonderwijs op een hoger niveau te brengen
- investeringen in (digitale) infrastructuur (met in het bijzonder aandacht voor het BuSO)
- een ambitieus programma voor bijscholing in ICT
- een bij- en herscholingsprogramma voor leerkrachten
- een groter gespecialiseerd ICT-AI-aanbod in het hoger onderwijs
- een intensievere STEM-agenda en aandacht voor techniek, ook in niet-technische richtingen en in het vrijetijdsaanbod
- een sterkere inzet op 'soft skills' of 21-eeuwse vaardigheden waaronder 'leren leren'.

Op 25 maart 2019 riepen de SERV en de Vlaamse Onderwijsraad (Vlor) samen op om werk te maken van een digitaliseringsagenda voor onderzoek, onderwijs en vorming. Dat is huiswerk voor de nieuwe Vlaamse Regering.



2 / Zorgen voor een goed functionerende arbeidsmarkt



De digitalisering hertekent het landschap van jobs en arbeid grondig. Enerzijds zullen er nieuwe jobs ontstaan, anderzijds zullen bestaande jobs verdwijnen. Machines of algoritmen zullen een deel van het werk overnemen. Er wordt ook gewaarschuwd voor meer jobpolarisatie: het aantal hooggekwalificeerde jobs neemt toe, het aantal laaggekwalificeerde jobs stagneert en het aantal middengekwalificeerde jobs neemt verder af. Veel is nog onzeker, maar werken in de toekomst zal er zeker anders uitzien. De toekomst van arbeid gaat niet alleen over welke jobs er nog zullen zijn, maar ook en vooral over de aard, het karakter en de organisatie van het werk.

Voor dit thema interviewden we Sarah Vansteenkiste, coördinator Steunpunt Werk KULeuven en Fons Leroy oud-afgevaardigd bestuurder van VDAB. Na de interviews vindt u de SERV-aanbevelingen over digitalisering en de arbeidsmarkt.

We moeten af van de typisch Vlaamse starre loopbaan

Sarah Vansteenkiste over digitalisering en arbeidsmarkt

INTERVIEW

Sarah Vansteenkiste

BIO

Prof. dr. Sarah Vansteenkiste is de verantwoordelijke van het Steunpunt Werk, een onderzoekscentrum aan KU Leuven dat instaat voor de beleidsmonitoring en -analyse van de Vlaamse arbeidsmarkt. Ze is daarnaast ook professor aan de onderzoeksgroep 'Work & Organisation Studies' van KU Leuven. Ze doet onderzoek naar uiteenlopende beleidsgerichte arbeidsmarktthema's, zoals krapte op de arbeidsmarkt, arbeidspotentieel, vergrijzing, jongeren, sectorale tewerkstelling, kwetsbare groepen, digitalisering en robotisering, levenslang leren,...



24 juni 2019

Digitalisering verandert alles: de vaardigheden die werknemers nodig hebben, de jobs die werkgevers aanbieden, de competenties om in de maatschappij mee te draaien. En dat heeft uiteraard gevolgen voor de arbeidsmarkt. "Waarom geen jaarlijkse check-up van je competenties, net zoals je elk jaar even langs je huisarts gaat voor een stand van zaken?"

Hoe zal de arbeidsmarkt er uitzien in 2050? Dat kun je niet voorspellen, zegt professor Sarah Vansteenkiste, coördinator Steunpunt Werk KULeuven. "Wie had bijvoorbeeld tien jaar geleden gedacht dat een social-mediamanager een job zou worden? Maar we kunnen wel een aantal pistes uitzetten. En dan zie je dat er veel dingen veranderen."

En die veranderingen beïnvloeden loopbanen in 2050, meent Sarah Vansteenkiste. "Vandaag studeren Vlamingen tot hun 22ste, werken ze en gaan ze met pensioen. Die fases moeten meer door elkaar lopen. Je volgt opleidingen tijdens je werk,

neemt rustperiodes tijdens je loopbaan, zodat die nieuwe wendingen kan krijgen, enzovoort ..."

Vlamingen hebben vandaag een starre loopbaan, met vaak maar één werkgever en weinig flexibiliteit. Daar ziet Sarah Vansteenkiste verschillende oorzaken voor. "Het is hoe onze economie in elkaar zit, met een hoge ontslagbescherming en anciënniteitsbeloningen. Belgen zijn ook risico-averse mensen. We stappen niet graag in het onbekende, en een nieuwe job betekent nu eenmaal onzekerheid."

Maar ook aan werkgeverskant wringt het schoentje. "We zeggen dat werkzoekenden zich flexibel moeten opstellen. Maar uit mijn doctoraatsonderzoek bleek net dat hun kansen op een job dan dalen. Want werkzoekenden weten dan niet altijd precies wat ze zoeken en lijken daardoor minder gemotiveerd. En werkgevers geven ook geregeld de voorkeur aan profielen die perfect passen bij de vacature, en die de job al eerder deden. Ook voor hen is verandering moeilijk."

Grafisch model van competenties

Dus hebben we een mindshift nodig. Hoe maak je die mogelijk? Professor Vansteenkiste moet het definitieve antwoord schuldig blijven, maar heeft wel een paar suggesties. “De VDAB heeft een massa data over werkzoekenden en werkgevers, en daar kan veel meer mee gedaan worden. Welke competenties heeft een werkzoekende? En welke competentie vraagt een werkgever? Dat kun je inzichtelijk maken met een grafisch model. Zo zie je als werkzoekende meteen dat je voor een job die zeven competenties vraagt, er nog twee nodig hebt.”

Werkgevers kunnen ook beter nadenken over de competenties die ze vragen, vindt Sarah Vansteenkiste. “Ze schrikken al eens kandidaten af door de vele competenties die ze oplist in hun vacatures. Ook dat kan je inzichtelijk maken via data. Je stelt een lijst op met de competenties die je verlangt, en dan zie je hoeveel kandidaten er voor die vacature zijn. En bij elke competentie die je erbij voegt, zie je hoeveel kandidaten verdwijnen. Zo laat je hr-departementen nadenken: zijn jullie niet te streng? Want bedrijven vragen almaar meer competenties. Wie in 2019 een vacature uitschrijft, neemt al eens gewoon diezelfde vacature uit 2015 en voegt daar nog extra eisen bij.”

Check-up van je loopbaan

Een ander idee is de jaarlijkse check-up van je loopbaan. Sarah Vansteenkiste vergelijkt het met de check-up bij je huisarts. “Je maakt projectiemodellen over de verwachte competenties voor de volgende vijf jaar. En dan check je elk jaar wat je moet bijschaven en wat goed zit.”

“

De overheid investeert vandaag al in darmonderzoek en screent burgers met een grote risicofactor. Waarom doen we dat niet met vaardigheden?

Dat is interessant voor werkzoekenden, maar ook voor wie aan het werk is, denkt Vansteenkiste. “Want vaardigheden veranderen voortdurend. Een boekhouder bijvoorbeeld, was vroeger vooral met cijfers bezig, maar heeft nu een meer adviserende en bemiddelende rol. De overheid investeert vandaag al in darmonderzoek en screent burgers met een grote risicofactor. Waarom doen we dat niet met vaardigheden? Voor burgers die dreigen hun job te verliezen? Zo manen we iedereen aan om zijn of haar vaardigheden up-to-date te houden.”

Kosten en baten

In dat loopbaanverhaal speelt ook het hoger onderwijs een belangrijke rol. “Slechts 8 procent van de studentenpopulatie van de KU Leuven zijn volwassenen die weer studeren. En dat is schrijnend weinig”, vindt professor Vansteenkiste. “Daarom moeten we meer op maat werken. Opnieuw naar school gaan tijdens je loopbaan kan normaal worden. Studeren mag je niet zien als een last.”

“

Slechts 8 procent van de studentenpopulatie van de KU Leuven zijn volwassenen die weer studeren. Dat is schrijnend weinig. We moeten meer op maat werken.

Voor kortgeschoolden wordt dat nog moeilijker. “Uit onderzoek blijkt dat zij vooral de lasten op korte termijn zien van studeren, en minder de baten op lange termijn. En vaak zijn de inspanningen op korte termijn meteen groot. Dat motiveert natuurlijk minder. Bovendien denken ook werkgevers eerder aan sterke profielen als het over opleidingen gaat.” Door alles inzichtelijker en laagdrempelig te maken, kunnen we motiverend werken. “Zodra je weet welke competenties je mist, koppel je daar concrete opleidingsoplossingen aan. Uit de gedragseconomie weten we dat je mensen incentives kunt geven om

te studeren. Opleidingscheques vind ik bijvoorbeeld een goed idee, maar dan voor iedereen en makkelijk in gebruik. In mijn voorstel hoeft je die niet aan te vragen, de overheid stuurt die op, bijvoorbeeld gekoppeld aan de resultaten van je competentie check up, en dan gebruik je die om competenties te halen of bij te schaven. Zo werk je doelgericht en laagdrempelig, want mensen hoeven niet zelf uit te zoeken waar ze wanneer recht op hebben. Daar moeten we mee experimenteren en dat gebeurt nu veel te weinig in Vlaanderen.”

Daarnaast pleit Sarah Vansteenkiste ook voor het systeem van de rugzak voor elke werknemer, waarbij die tijd en geld spaart voor opleidingen. “Je ziet concreet dat je een bepaald bedrag en een bepaalde tijd gespaard hebt. Bij de jaarlijkse check-up van je competenties zie je waar je moet investeren en haal je tijd en geld uit je rugzak. Maar zoiets invoeren, is niet makkelijk want je moet niet alleen werkgeveroverschrijdend werken, maar ook sectoroverschrijdend.”

Vijftigplussers

Toch moet er iets gebeuren. Want als we kijken naar de arbeidsmarkt over vijf jaar neemt de vervangingsvraag van vijftigplussers sterk toe. Dat doet de druk op de arbeidsmarkt enorm stijgen. “We zijn met almaar minder op arbeidsleeftijd. Jongeren treden later in, niet alleen omdat ze hoger opgeleid zijn, maar ook omdat ze er langer over doen om een diploma te halen.

En dat creëert uitdagingen, vooral in de ICT-sector en in de zorgsector. Die laatste verwacht niet alleen meer consumptie door de oudere bevolking, maar is ook een sterk vergrijzde sector.”

Dus hoe laat je mensen van een sector met een arbeidsoverschot, bijvoorbeeld de maakindustrie, overgaan naar een sector met een arbeidstekort, zoals ICT en zorg? “Daar past heel dat competentieverhaal in”, zegt professor Vansteenkiste. “Sommige mensen beseffen niet hoe dicht ze staan bij een andere job. Mensen uit de banksector kunnen bijvoorbeeld heel geschikt zijn om te heroriënteren naar een job in de zorgsector. Al is een job als verpleegkundige natuurlijk ook deels een roeping, die je niet alleen om financieel-economische redenen kiest.”

“

Elke sector organiseert zijn eigen opleidingen. Dat mag best eens kritisch bekeken worden.

Een ander probleem is dat opleidingsfondsen in België sectoraal georganiseerd zijn. “Is dat nog relevant? Elke sector organiseert zijn eigen opleidingen, en dat mag best eens kritisch bekeken worden”, vindt professor Vansteenkiste. “Want sectoren die het moeilijk hebben, gaan verdedigend reageren. Er zou een structuur kunnen komen die dat sectorale overstijgt.

Kunnen we niet een mobiliteitsfonds organiseren? Op die manier kan je mensen helpen om de transitie naar een andere sector te maken. Je moet de sectoren mee krijgen in het verhaal van meer mobiliteit. Maar daar zie ik nog een groot verschil tussen theorie en praktijk.”

Niet werken en niet werkloos

De check-up en het levenslang leren hebben best betrekking op de hele bevolking, meent Sarah Vansteenkiste. “Bij krapte op de arbeidsmarkt, geeft de overheid liefst ook aandacht aan de niet-actieven: mensen die niet werken en niet werkloos zijn. Die moeten de boodschap krijgen dat ze nog meetellen. De VDAB is vandaag gericht op het activeren van werkzoekenden. Maar ook bij de groep van werkenden zit nog potentieel. Sommigen zijn onderwerktgesteld en willen meer uren werken. En er zijn ook werknemers die dreigen uit te vallen.”

Om beter te kunnen inschatten, waar er nog arbeidsmarktpotentieel is, start Sarah Vansteenkiste, samen met proffen Anneleen Forrier en Nele De Cuyper met lange termijn onderzoek. Want nu wordt vaak in termen van doelgroepen gedacht, terwijl ook in één groep grote verschillen kunnen zijn op het vlak van obstakels die mensen ervaren in hun zoektocht naar werk. “Met dit onderzoek kan je zien hoe ver ze nog afstaan van de

arbeidsmarkt ongeacht de doelgroep waartoe ze behoren. Op basis daarvan kun je instrumenten ontwikkelen.” Maar dat raakt de ministers van Werk, van Welzijn én van Onderwijs. “En dat zijn veel departementen die moeten samenwerken. Vandaag zijn dat vaak aparte hokjes, die elkaar nog veel meer kunnen versterken. Dat gebeurt nu weinig. Ook al zijn er succesverhalen, zoals duaal leren, waar onderwijs en werk heel goed samen gaan.”

Nieuwe formules

De arbeidsmarkt van de toekomst heeft nood aan nieuwe formules. Dat kan gaan over poolen van werknemers, die met toestemming van hun werkgever in verschillende bedrijven werken. Of snuffelstages, waar werknemers een jaar proeven van werk bij een andere werkgever, en zo terugkomen met extra kennis.

“

Misschien moeten we overschakelen naar een arbeidsmarktmodel met vijf- tot zevenjarige contracten. Zo stop je mobiliteit in je arbeidsmarkt. Want die ontbreekt vandaag helemaal.

“In het arbeidsrecht is het poolen van werknemers nog moeilijk. Wie is bijvoorbeeld de hoofdwerkgever? En het

kan een slim systeem zijn om de pieken en dalen in werk op te vangen. Maar wat als beide bedrijven plots allebei tegelijk een piekmoment hebben? Bovendien zien werkgevers een goede werkracht niet graag vertrekken - ook al is het op snuffelstage. Misschien kunnen we ook eens nadenken over een arbeidsmarktmodel met vijf- tot zevenjarige contracten. Waar beide partijen na die tijd kunnen zeggen: willen we dit nog? Zo stop je mobiliteit in je arbeidsmarkt. Want die ontbreekt vandaag sterk.”

Jobs mogen voor mij verdwijnen

Fons Leroy over digitalisering en arbeidsmarkt

INTERVIEW

Fons Leroy

BIO

Fons Leroy werkte gedurende vijftien jaar als adjunct-kabinetchef en kabinetchef op de Vlaamse kabinetten van Werkgelegenheid. In 2005 kwam hij aan het hoofd van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB). VDAB werd in die periode uitgeroepen tot Vlaamse Overheidsorganisatie van het jaar 2015. Hij bleef gedelegeerd bestuurder van VDAB tot 1 juli 2019, de datum waarop hij met pensioen ging.



24 juni 2019

In 2050 staat VDAB voor Vereniging voor Data en Algoritmen voor Beroepsbeheer. De achterkleinzoon van Fons Leroy gaat tijdens zijn verplichte gap year naar het buitenland en doet ook stage in vijf totaal verschillende functies. Leroy's kinderen en kleinkinderen werken 24 uur per week. En het bedrijf van zijn schoonzoon investeert volop in opleidingen filosofie voor al zijn werknemers. Welkom in de wereld van de homo cobotiens.

Fons Leroy, afgevaardigd bestuurder van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) ging op 1 juli met pensioen. Maar eerst beschreef hij in zijn nieuwe boek 'No Jobs' nog een toekomstbeeld over de arbeidsmarkt in 2050. "Ik ben erg optimistisch over de impact van robotisering en digitalisering op de arbeidsmarkt", zegt Fons Leroy. "Te optimistisch zelfs, volgens sommigen. Maar ik kies voor de maakbaarheid van de maatschappij. We moeten met digitalisering de pijnpunten op de

arbeidsmarkt remediëren." Want mensen werken niet alleen om een loon te krijgen, vindt Leroy: "Arbeid is een verbindende schakel in de maatschappij. Werken en zingeving zijn sterk met elkaar verbonden. Dat mag je niet uitschakelen en vervangen door robots. Nieuwe technologie moet je gebruiken om wat de mens niet gelukkig maakt te vervangen: repetitieve of geestdodende arbeid, en fysiek zware of gevaarlijke jobs." Zo ziet Leroy in zijn boek de wereld van de homo cobotiens ontstaan: "waarbij we de lusten voor ons zelf behouden en de lasten aan de machines laten". En wordt dat een arbeidsmarkt zonder jobs, zoals de titel suggereert? "De laatste jaren hoor je alleen maar de negatieve bijklank van dat woord: mini-jobs, hamburgerjobs, enz. Daarom mogen 'jobs' voor mij verdwijnen en vervangen worden door werk dat je zelf kunt invullen. Dat gaat dan over een terugkeer naar meesterschap, vakmanschap, creativiteit, ambacht. Zo creëert digitalisering geen drama, maar maak je werken net waardevoller en zinvoller. Laat technologie beperkingen opheffen."

Nieuwe grondrechten

Vaak wordt gevreesd dat vooral kortgeschoolden uit de boot zullen vallen door de digitalisering. “Maar er is geen een-op-eenrelatie”, meent Leroy, “niet alle laaggeschoolden zijn digitaal onvaardig. Bovendien doen laaggeschoolden vaak erg zinvolle arbeid, die niet overgenomen kan worden. Maar ook daar gebruiken we dan pejoratieve woorden voor, zoals ‘kleine jobs’.”

“

Er is geen een-op-eenrelatie: niet alle laaggeschoolden zijn digitaal onvaardig.

De acceptatie van digitalisering en robotisering vraagt een mentale shift. En dat is een taak van de overheid en van de sociale partners. “We mogen verandering niet als een bedreiging zien. En we moeten uitzoeken welke skills we nodig hebben om met verandering om te gaan.” Denk aan levenslang leren: “Zeggen dat je daar geen tijd voor hebt, is jezelf opsluiten in het systeem. Wie niet investeert in skills en competenties zet zichzelf buitenspel. Kijk maar wat bij Proximus gebeurde.”

Voor die mentale shift zijn nieuwe grondrechten nodig, denkt Fons Leroy. “De huidige stammen nog uit de vorige eeuw. Vandaag moet het ook gaan over het recht op levenslang leren, het recht

op loopbaanbegeleiding..., We moeten ons sociaal systeem aanpassen aan de wereld in verandering. Natuurlijk is dat niet eenvoudig, maar de huidige sociale zekerheid was ook niet van de eerste dag perfect. Je start ermee en je bouwt dat op. De loopbaanrekening is een uitstekend en eenvoudig idee: werknemer, werkgever en overheid sparen samen tijd en geld, en de werknemer kan zijn eigen loopbaan in handen nemen. Maar we zijn nu vijf jaar verder en we staan nog altijd nergens.”

Want de sociale dialoog gaat nog altijd te vaak over de klassieke loon- en arbeidsvoorwaarden. Dat moet verbreed worde naar zaken zoals het recht op levenslang leren. “Sociale partners zijn bezig met Interprofessionele Akkoorden voor twee jaar, terwijl het over de komende twintig jaar moet gaan. Ze moeten de moed hebben om te werken aan een kader op de lange termijn”, vindt Leroy. “De maatregelen zijn er en alle vragen zijn oplosbaar. Maar de politieke moed om de maatschappij aan te passen ontbreekt. We hoeven ook niet te vertrekken van het witte blad. Je behoudt de sterktes van het systeem, maar legt daar de nieuwe breuklijnen bovenop. Het verschil tussen hoog- en laaggeschoold is bijvoorbeeld niet meer relevant. De nieuwe breuklijnen draaien rond de 21ste-eeuwse vaardigheden. En dat negeren we nu.”

De waarde van een diploma

In zijn boek komt de VDAB-topman scherp uit de hoek voor het onderwijs: “Kleuters mogen nog zelf een activiteit in een hoek kiezen en lagereschoolkinderen worden nog uitgenodigd om na te denken over een oplossing voor een probleem. Maar vanaf de middelbare school draait alles rond kennisoverdracht en kennisreproductie.” Terwijl het onderwijstraject van de 21ste eeuw moet gaan over wendbaar en weerbaar zijn, vindt Leroy.

“

Een diploma heeft maar een tijdelijke waarde. En die periode wordt korter en korter.”

“Een diploma is een uitdrukking van competenties. Maar een diploma heeft maar een tijdelijke waarde. En die periode wordt korter en korter. Daarom wordt de nood aan de voortdurende ontwikkeling van competenties groter. Het gaat niet over wat je op een bepaald moment weet, maar of je in staat bent om een evolutie door te maken. Dat is een eeuwigheidswaarde. Dan krijg je mensen die niet stil staan als ze uit school komen.” Het leren stopt hier dus niet. “De eindtermen zijn voor mij dan ook ‘begintermen’. Want eindtermen suggereren dat je klaar bent voor een professionele loopbaan. Terwijl het eigenlijk moet zijn: je hebt een rugzak om ergens te starten.”

Vandaag gaat de onderwijsdiscussie te veel over structuren, vindt Leroy. “Terwijl het moet gaan over de 21ste-eeuwse competenties en hoe we die inbouwen in de pedagogiek. Want je ‘leert’ dat niet op de klassieke manier. Het belang van autonomie, creativiteit en sociaal kapitaal moet je studenten zelf laten ervaren. Je laat het hen zelf doen, zodat ze die soft skills kunnen ontwikkelen.” Fons Leroy onderstreept ook het belang van meer kleur in witte scholen. “Met heterogene groepsvorming in scholen ontwikkel je meer sociaal en cultureel kapitaal. En dat heb je nodig op de gekleurde arbeidsmarkt en maatschappij.”

Onderwijs en maatschappij zijn met elkaar vervlochten. Dus is duaal leren een evolutie die Fons Leroy aanmoedigt. Maar het moet dan wel meer zijn dan ‘een uitstapje naar Bobbejaanland’, zoals de contacten tussen leerlingen en werkvloer nu wel eens aanvoelen. “Duaal leren gaat nu nog vooral over leerlingen technisch beter scholen. Maar het moet hen ook doen voelen dat op tijd komen belangrijk is, net zoals in team werken, of blijven leren. En dat voelen jongeren sneller op de werkvloer dan in het voltijds onderwijs. Het gaat over voelen en niet teachen.” “Duaal leren moet ook kunnen in het volwassenonderwijs en het hoger onderwijs”, vindt Leroy. “Zo wordt duaal leren driedimensioneel: op school, op de werkvloer, en daarna verbonden: waarbij de school de ervaring op de werkvloer uitdiept en het bedrijfsleven de leerkrachten meeneemt in de vorming.”

Iedereen werkzoekend

In 2050 wordt zelfsturing, of je loopbaan zelf in handen nemen, cruciaal. Maar is dat voor iedereen weggelegd, ook voor langdurig werkzoekenden? “Ja. Begin met één kader voor iedereen die potentieel actief is op de arbeidsmarkt. Nu hebben een werkzoekende en een werknemer ieder eigen maatregelen. Vandaag moet je eerst werkzoekend zijn voor je een bepaalde heroriëntering mag volgen. Terwijl iederéén eigenlijk potentieel werkzoekend is en dus nood heeft aan en recht zou moeten hebben op opleidingen.”

“

Nu hebben een werkzoekende en een werknemer ieder eigen maatregelen. Vandaag moet je eerst werkzoekend zijn voor je een bepaalde heroriëntering mag volgen. Terwijl iederéén potentieel werkzoekend is.

VDAB maakte onder Leroy de switch van een multikanaalaanpak naar digital first. “Digitale contacten zijn directer, proactiever en goedkoper. Maar het is niet digital only, benadrukt Leroy. “Face to facebegeleiding blijft bestaan. En wie niet digitaal vaardig is, brengen we digitale skills bij. Dat is onze taak. Je wilt mensen ook niet afhankelijk maken van face-to-facebegeleiding. Want de

maatschappij en het bedrijfsleven zijn vandaag nu eenmaal gedigitaliseerd.”

Daarbij heeft VDAB partners nodig. “We praten bijvoorbeeld met de vakbonden voor het verbeteren van onze dienstverlening. De vakbonden hebben als eerste contact met werkzoekenden, nl. bij het samenstellen van het dossier voor de RVA. De vakbonden merken meteen wie een digitale opleiding bij VDAB nodig heeft. Zo kun je sneller opsporen wie digitaal vaardig is en wie niet.”

Data voor verfijnde dienstverlening

De nieuwe contactstrategie startte in de zomer van 2018. “Het is nog te vroeg voor conclusies. We kunnen nog niet bewijzen dat werkzoekenden dankzij onze digitale aanpak sneller aan het werk zijn. Maar de tevredenheid bij hen lijkt groot.”

“Als VDAB kijken we alleen naar wie werkzoekend is en niet naar werkenden. En dat is fout. Wie actief is op de arbeidsmarkt, is een potentiële klant. Maar we kunnen niet iedereen face to face bedienen. Bovendien zoeken werkenden ons op buiten kantooruren. Een sterke webaanwezigheid is dus nodig als je loopbaankeuzes wil ondersteunen.”

“

Met artificiële intelligentie kan je vacatures verrijken zodat werkgever en werknemer elkaar sneller vinden.

“We willen onze dienstverlening verfijnen”, gaat Leroy voort. “Maar daar heb je data voor nodig. En dus ook een digitale strategie. Dankzij artificiële intelligentie kan je meer dan alleen aan rulebased matching doen: van have to verschuif je naar want to. Je toont niet alleen maar de vacatures die werkzoekenden wettelijk moeten aanvaarden. Je kunt vacatures verrijken met afstand werk-thuis, maar ook met passies, waarden, het maatschappelijk karakter van een bedrijf. Je verfijnt de tools, zodat werkgever en werknemer elkaar sneller vinden. Het selectieproces wordt dan goedkoper.”

Data worden nu vooral ingezet voor service aan werkzoekenden. “In onze 400.000 dossiers zoeken we profielen, om op die basis algoritmes te schrijven”, legt Leroy uit. “Zijn er bijvoorbeeld werkzoekenden met een gelijkaardig profiel die te weinig of geen vacatures aangeboden krijgen? Je selecteert kleine doelgroepen, van telkens honderd tot tweeduizend mensen. En dan merk je dat die misschien weinig vacatures krijgen vanwege hun moeilijk bereikbare woonplaats. Zo kun je heel gericht adviseren hoe ze hun mobiliteit kunnen verbeteren.”

En hoe kreeg Leroy zijn VDAB-medewerkers mee in het digitaliseringverhaal? “Die bleken vooral ongerust dat hun ervaring niet meer zou meetellen. Maar face-to-facegesprekken zijn er nog altijd”, zegt hij. “Bovendien: met minder werkzoekenden en meer vacatures, heeft de maatschappij net nood aan meer VDAB. Ook al betekent dat niet noodzakelijk meer VDAB-mensen. Maar wel een sterke instantie die werkt rond de arbeidsmarkt.”

Geen wollige boodschap

Voor de nieuwe regeringen die er aankomen, heeft de afgevaardigd bestuurder van VDAB een paar dwingende aanbevelingen. Op Vlaams niveau moeten we op zoek naar nieuwe partnerschappen en incentivestructuren, denkt Leroy. “Met goesting langer werken wordt een belangrijk thema. En vandaag is 80 procent van de Vlamingen niet gemotiveerd om een opleiding te volgen. Die switch moet je forceren. Dat kan alleen door rechten te installeren: geen wollige boodschappen, maar cao's, afspraken op sectorniveau.”

“

Met goesting langer werken wordt een belangrijk thema. En vandaag is 80 procent van de Vlamingen niet gemotiveerd om een opleiding te volgen.

Federaal moet de activering van de inactieven op de agenda komen. "De federale overheid moet komaf maken met de werkloosheidsvallen. Want iedereen is nodig op de arbeidsmarkt, ook de inactieven." Die groep bestaat uit zieken, huisvrouwen of bepaalde populaties die niet in uitkeringsstelsels zitten, zoals jonge allochtone vrouwen. "Dat zijn grote groepen talent die we nodig hebben op de krappe arbeidsmarkt. Om die te bereiken, heb je incentives nodig. Er bestaat bijvoorbeeld veel interesse voor jobs in de zorgsector. Maar hiervoor is een opleiding van verschillende maanden of jaren nodig. Tijdens die opleiding behouden werkzoekenden hun uitkering, maar hoe help je inactieven? Waarom stellen we niet een soort transitie-uitkering in, die we aan een duidelijk traject hangen. Wie studeert om bijvoorbeeld verpleegkundige te worden, krijgt een uitkering die dan later eventueel kan worden terugbetaald. Nu wordt daar zelfs niet over nagedacht. Terwijl het wel nodig is."

'No Jobs', Fons Leroy, 188p,
Borgerhoff & Lamberigts, Gent, 2018



SERV-aanbevelingen voor een goed functionerende arbeidsmarkt



In het actieplan digitalisering formuleren de Vlaamse sociale partners drie doelstellingen om ervoor te zorgen dat onze Vlaamse arbeidsmarkt goed functioneert. Het gaat om loopbanen toekomstgericht vormgeven, kwaliteitsvolle tewerkstelling en loopbaanzekerheid bij nieuwe werkvormen en arbeidsformules realiseren en organisatievernieuwing en werkbaar werk bevorderen. We sommen de acties per doelstelling op.

MEER INFO

Aanbevelingen van de SERV over digitalisering, het arbeidsmarkt- en het loopbaanbeleid: <https://www.serv.be/node/12580>

Specifieke aanbevelingen over de arbeidsmarktuitdagingen en de (digitale) rol van VDAB vind je in het akkoord 'Iedereen aan boord':

<https://www.serv.be/node/13259>



Loopbanen toekomstgericht vormgeven

Overheden en sociale partners moeten ervoor zorgen dat loopbanen toekomstgericht vorm krijgen zodat iedereen wint bij de digitaliseringsgolf. De SERV vraagt om:

- ondersteuning van werk-naar-werk loopbaantransities
- een loopbaanondersteuningspakket dat digitaal kan worden beheerd
- arbeidsmarktdata-analyse om de matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt sneller, effectiever en efficiënter te laten verlopen
- verdere stappen op vlak van competentiegericht matchen en rekruteren
- erkenning van vaardigheden en competenties door middel van een transparant en toegankelijk kader voor EVC en EVK.



Kwaliteitsvolle tewerkstelling en loopbaanzekerheid bij nieuwe werkvormen en arbeidsformules realiseren

Overheden en sociale partners moeten erop toezien dat nieuwe organisatievormen en atypische (meer flexibele) arbeidsformules worden verzoend met kwaliteitsvolle tewerkstelling en loopbaanzekerheid, met respect voor de arbeidsrechten. De SERV vraagt om:

- overleg met de federale overheid die belangrijke hefboomen hanteert voor organisatievormen en arbeidsformules
- aangepast beleid op basis van onderzoek en debat over o.a. het verkennen van opleidingsengagementen voor alle werkenden ongeacht het statuut.

Organisatievernieuwing en werkbaar werk bevorderen

De overheid en de sociale partners moeten noodzakelijke organisatievernieuwingen stimuleren en de digitalisering maximaal gebruiken voor meer werkbaar werk. De SERV vraagt om:

- verandering in arbeidsorganisaties mee te nemen in competentieprognoses
- werkbaar werk te verbeteren door nieuwe technologieën en innovatieve arbeidsorganisatie.





3 / Inclusie en sociale bescherming garanderen

De digitalisering brengt uitdagingen en opportuniteiten mee voor de organisatie van de sociale bescherming en de solidariteit. De bestaande verhoudingen tussen groepen mensen wijzigen. Enerzijds verdwijnen bepaalde jobs of worden ze schaarser, anderzijds komen er nieuwe jobs bij. Sommige mensen zullen meer en vaker inspanningen moeten leveren om hun vaardigheden up-to-date te houden. Digitalisering heeft ook een impact op tewerkstelling en de loon- en inkomensverhoudingen. Deze uitdagingen vereisen denkwerk over hoe we de cohesie binnen de samenleving kunnen stimuleren, welke vormen van sociale bescherming en solidariteit (uitkeringen, zorg en welzijn) in de toekomst nodig zijn, op welke basis het recht op deze bescherming en solidariteit wordt gevestigd en hoe de financiering van die sociale uitgaven wordt georganiseerd.

Voor dit thema interviewden we Ann Andries, coördinator Allemaal Digitaal Kortrijk en Geert van Robaeys, coördinator dienstverlening in Kortrijk. Na het interview vindt u de SERV-aanbevelingen over digitalisering, inclusie en sociale bescherming.



INTERVIEW

Ann Andries
Geert Van Robaey

BIO

Ann Andries werkt bij de stad Kortrijk en staat in voor de Europese projecten. Eerder werkte ze op de jeugddienst, de HR (ontwikkeling nieuwe evaluatiemethodiek Talentontwikkelaar) en was ze coördinator van het project @Ilemaal digitaal (e-inclusie). Ann bundelt samen met Geert en andere collega's van de bibliotheek en de wijkcentra de krachten om de inwoners van Kortrijk warm en zelfredzamer te maken voor digitale dienstverlening.

Geert Van Robaey deed ervaring op in horeca en theater. Hij is 15 jaar werkzaam bij de stad Kortrijk, eerst als leidinggevende van het team begraafplaatsen en nu van het team bevolking, onthaal en dienstverlening. Geert combineert zijn theaterervaring met veel enthousiasme in veranderingstrajecten, onder meer bij de introductie van het thuisloket (digitale dienstverlening) en als trajectleider integratie dienstverlening stad en OCMW.

Eigenlijk is de basis: de digitale angst wegnemen

Ann Andries en Geert Van Robaey over e-inclusie



12 juni 2019

Vlaanderen radicaal digitaal, maar wat doe je met mensen zonder e-mailadres of digitale analfabeten die niet weten hoe ze een computer opstarten? Iedereen heeft recht op dienstverlening, en dus voert de stad Kortrijk een beleid van e-inclusie. "Mensen zijn niet geïnteresseerd in de werking van onze dienstverlening. Ze willen alleen een uitstekende service in het stadhuis krijgen."

Zorgen dat iedereen mee is in het digitaliseringsverhaal: dat is de kern van e-inclusie. Want hoe bereikt de Kortrijkzaan zijn stad? Click - call - face - home, in die volgorde. "We zijn allereerst digitaal bereikbaar. Maar het kan ook via het gratis telefoonnummer 1777, als dat makkelijker is. En lukt dat niet, dan kun je naar het loket in het stadhuis komen. Als het echt niet anders kan ten slotte, brengen we een huisbezoek", legt Geert Van Robaey uit, coördinator dienstverlening in Kortrijk.

“Onze schepen voor IT is ook bevoegd voor Sociaal Beleid. Dat is een groot voordeel. Toegankelijkheid is voor hem ook een prioriteit. Hij wilde er echt voor gaan, en maakte budget vrij”, gaat Ann Andries voort, coördinator Allemaal Digitaal Kortrijk. “IT moet dus technisch toegankelijk zijn, en er is extra begeleiding voor wie dat nodig heeft.”

Kortrijk organiseerde opleidingen in computerbasisvaardigheden. En computerassistenten, vrijwilligers in wijkcentra en bibliotheken, beantwoordden gratis vragen rond IT. “Dat zijn succesformules om algemene digitale vaardigheden te kweken. Maar een infosessie rond digitale dienstverlening organiseren? Dat werkt minder”, legt Ann Andries uit. “Wie daar vragen over heeft, gaat niet naar de computercursus. Die bezoekt iemand aan het loket in het stadhuis, of belt het gratis telefoonnummer.”

En dus ging Kortrijk tussenpersonen opleiden, digitale vertrouwenspersonen. “Vroeger legde IT bij de ontwikkeling van een nieuwe tool te veel nadruk op de backoffice”, zegt Geert Van Robaey. “Vandaag geven we veel meer aandacht aan de front, aan de mensen die in contact staan met de burgers. En leiden we die ook op.”

Want die digitale tussenpersoon moet zelf wel vaardig zijn. “Als iemand aan de balie komt, gaan we samen naar de computer en doorlopen we alle stappen. De burger doet het zelf, maar wij zijn er als het niet lukt”, legt Ann

Andries uit. “En ook aan de telefoon moet je mensen kunnen voorthelpen als ze ergens vastgelopen zijn.”

Digitalisering maakte tijd vrij om medewerkers op te leiden. “In de bib bijvoorbeeld is het ontleningssysteem gedigitaliseerd, en verdwenen de klassieke taken rond ontlenen en terugbrengen. We plaatsten verschillende computers in de bib. En er kwamen interne opleidingstrajecten voor de medewerkers.”

Daar leerden medewerkers hoe ze mensen kunnen helpen, niet alleen bij vragen over stadsdiensten, maar ook over studietoelages, student@work-documenten, pc-bankieren, “Wij zeggen niet: dat gaat niet over de stad, dus helpen we je niet”, zegt Geert Van Robaey. ‘Je moet de mensen naar de juiste plaats helpen, en ze tenminste doorverwijzen.”

“

Digitale vaardigheden zijn enorm versnipperd. Want jongeren weten misschien alles van sociale media. Maar ze hebben vaak geen idee hoe ze met Outlook moeten werken.

Maar niet elke Kortrijkse stadsmedewerker is even digitaal vaardig. “Dus moet je hen digitaal matuur maken. Je merkt vaak schroom om toe te geven dat iemand iets niet kent, terwijl dat volstrekt normaal is”, zegt Geert Van

Robaey. “Digitale vaardigheden zijn enorm versnipperd. Want jongeren weten misschien alles van sociale media. Maar ze hebben vaak geen idee hoe ze met Outlook moeten werken. Daarom heeft de stad digicoaches bij wie medewerkers terecht kunnen en aan wie ze in alle vertrouwen vragen mogen stellen.”

Wie is niet mee?

Wie zijn de kwetsbare groepen als het over digitalisering gaat? “Dat zijn senioren, mensen met een fysieke beperking, andere nationaliteiten, langdurig werklozen, allochtone mama’s, ... Maar ook groepen die ‘goed leven’ hebben soms een digitale achterstand. Denk bijvoorbeeld aan jonge weduwen, die plots alleen staan en bij wie de echtgenoot voor alles zorgde”, zegt Ann Andries.

Veel van die mensen haken af bij het idee van een ‘computercursus’. Dat interesseert mij niet, zeggen ze. “En dus moet je op zoek naar wat hen wel interesseert en probeer je hen zo te bereiken. Vaak is dat Facebook, om foto’s van de kleinkinderen te kunnen zien. Of het gebruik van een stappen-teller-app”, legt Andries uit. “Daarom organiseert de stad nu korte sessies rond praktische onderwerpen als ‘Hoe gebruik ik Google Maps?’ of ‘Wat is Itsme?’”

Die sessies van een uur vragen minder engagement dan een reeks van vijf avonden computeropleiding. “Bovendien brengt elke reeks nieuwe kandidaten mee. En zodra de eerste stap gezet is, proeven ze verder.”

Op de markt

Daarnaast nodigt de stad ook verenigingen en scholen uit op het stadhuis, om de digitale dienstverlening uit te leggen. “En we gaan ook den boer op, met roadshows, waar we onder andere uitleggen hoe je een stemcomputer moet gebruiken. We ‘crashen’ een feest van de gepensioneerden. Of we staan gewoon mee op de markt”, zegt Van Robaey.

Kortrijk droomt nu van een digitale brugfiguur, waarvoor het al een project indiende. “Je pakt het op wijkniveau aan. Eerst breng je in kaart wie al wat doet rond digitale noden. En dan willen we een digitaal buurtplatform lanceren, een soort Facebook voor een bepaalde wijk. Dat moet ook voor digitaal minder vaardigen toegankelijk zijn. En zodra die dan meer betrokken zijn, kun je hen ook meer informeren”, denkt Ann Andries.

Maar onderschat niet hoe moeilijk het soms is voor kwetsbare groepen. “Alles gaat zo snel. Wie net leerde werken met een computer, moet alles opnieuw leren met een laptop. En dat betekent voor hen weer van nul beginnen. Ook als ze dan overschakelen naar een

tablet. En nog maar eens als ze daarna met een smartphone moeten werken. Dat zijn kleine veranderingen voor ons, maar voor hen is dat confronterend.”

De stad is geen kapper

“Eigenlijk is de basis: de digitale angst wegnemen. In Kortrijk moet je sinds een paar jaar een afspraak maken als je iets op het stadhuis nodig hebt. Dat is een serieuze drempel voor veel mensen. Er leeft een angst om zo’n afspraak te maken: ‘Hoe moeilijk is dat wel niet?’ Wel, het is niet moeilijker dan een afspraak maken bij je kapper. Want wie uiteindelijk een afspraak maakt, hoor ik vaak zeggen: was het maar dat?”

“

Een afspraak maken in het stadhuis is niet moeilijker dan een afspraak maken bij je kapper. Maar het probleem is: de stad is geen kapper. Want hoe vaak komt een burger naar het stadhuis?

“Maar het probleem is: de stad is geen kapper”, vult Ann Andries aan. “Want hoe vaak komt een burger naar het stadhuis? En dus blijven we de stappen uitleggen, tot iedereen een eerste keer een afspraak gemaakt heeft. Want je moet ook beseffen: mensen zijn

niet geïnteresseerd om te horen hoe onze dienstverlening werkt. Ze willen gewoon een uitstekende service krijgen als ze in het stadhuis komen.”

Toegankelijk en gebruiksvriendelijk

Wat verwacht de stad Kortrijk van de Vlaamse overheid? Dat ze digitalisering en e-inclusie ondersteunt en er een prioriteit van maakt, zegt Geert Van Robaeyns. “We werken mee aan een proefproject rond ‘Mijn Burgerprofiel’. Dat is een online profielpagina, die alle gegevens verzamelt die de overheid heeft van een burger. Het moet een plek worden waar je alle informatie en diensten van alle overheden centraal terugvindt. Alleen: voorlopig heeft dat nog maar weinig body. En als de winkel leeg is, trek je niet veel kopers aan. Of waarom maak je dat niet meteen slim? Dat zo’n pagina de burger automatisch laat weten dat hij zijn kosten voor de kinderopvang ook in zijn belastingbrief moet zetten.”

“

Waarom is een nieuwe pincode aanvragen voor je identiteitskaart zo omslachtig?

En het kan ook allemaal toegankelijker en gebruiksvriendelijker, vindt Van Robaeyns. “Daar zou de overheid aan

moeten denken bij elke dienst die ze ontwikkelt. Een voorbeeld: waarom is een nieuwe pincode aanvragen voor je identiteitskaart zo omslachtig? Daar krijgen wij ‘in the field’ mee te maken. We kaarten die problemen aan, maar daar wordt niet altijd veel mee gedaan. En dat is jammer. De overheid zou meer open moeten staan voor steden, want die staan in rechtstreeks contact met de burger.”

Digitaal ontzorgen

Ann Andries vindt de betaalbaarheid van data een belangrijk agendapunt. “Wie schoolgaande kinderen heeft weet dat vandaag alle communicatie gebeurt via Smartschool of andere online platformen. Maar wat als je thuis geen wifi hebt? De hardware, een smartphone of laptop, is meestal te regelen. Maar data-abonnementen, die zijn duur.

“

Steden pakken graag uit met gratis wifi in de straten van hun stadscentrum. Dat is leuk voor toeristen en shoppers. Maar kwetsbare groepen hebben thuis internet nodig.

“Steden pakken graag uit met gratis wifi in de straten van hun stadscentrum. Dat is leuk voor toeristen en shoppers”, gaat Ann Andries voort.

“Maar kwetsbare groepen hebben thuis wifi nodig. Dat is natuurlijk niet zo’n leuk gadget als gratis internet op de markt. Nochtans zijn zulke onzichtbare, kleine ingrepen zo belangrijk voor kwetsbare groepen. Ook als je er politiek niet mee scoort.”

De overheid zou de burgers digitaal moeten ontzorgen, besluit Ann Andries: “wat automatisch kan, ook automatisch laten gebeuren. Dat is digitaliseren ten voordele van de inwoners: klantgericht werken en streven naar betere dienstverlening.”



SERV-aanbevelingen over inclusie en sociale bescherming



In het actieplan digitalisering formuleren de Vlaamse sociale partners drie doelstellingen om inclusie en sociale bescherming te garanderen in Vlaanderen. Het gaat om de zorg voor e-inclusie en digitale toegang, digitalisering als hefboom voor welzijn, gezondheid en sociale bescherming en de zorg voor (nieuwe) risicogroepen. We sommen de acties per doelstelling op.

MEER INFO

Aanbevelingen van de SERV over digitalisering, inclusie en sociale bescherming: <https://www.serv.be/node/12580> (directe link).

Over e-inclusie bracht de SERV een afzonderlijk advies uit:

<https://www.serv.be/node/13247>.



Zorgen voor e-inclusie en digitale toegang

De overheid moet een volwaardig e-inclusiebeleid ontwikkelen en maatregelen nemen om voor alle burgers en ondernemers de digitale toegang in de praktijk te realiseren. De SERV vraagt om:

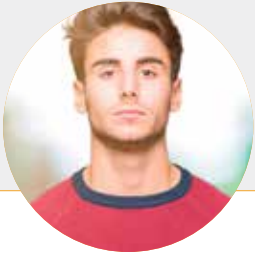
- een volwaardig e-inclusiebeleid
- e-inclusieve digitale diensten en tools
- digitale geletterdheid
- onderzoek naar verschillende opties die digitale toegang garanderen
- regularisatie van de ruilvoorwaarden op platformen.



Digitalisering inzetten als hefboom voor welzijn, gezondheid en sociale bescherming

Overheden en actoren moeten digitale toepassingen gebruiken als hefboom voor meer welzijn en gezondheid en om de ongelijkheid tussen burgers te verkleinen. De SERV vraagt om:

- een doorgedreven automatische rechtentoeakening
- digitalisering te gebruiken om de gezondheidsgeletterdheid van burgers te vergroten
- ambitieuze kwantitatieve doelstellingen om de gezondheidsongelijkheid te verkleinen
- digitale tools voor inclusie en de strijd tegen armoede
- ondersteuning van de digitale evoluties in de zorgsector
- tijdige herscholing en bijscholing van werknemers in de zorgsector.

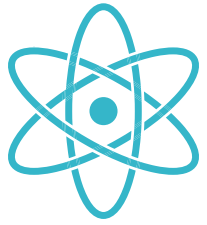


Zorg dragen voor (nieuwe) risicogroepen

De overheid moet samen met de sociale partners bijzondere aandacht schenken aan het bereiken en aan boord houden van (nieuwe) risicogroepen. De SERV vraagt om:

- de kwetsbaarheid en drempels in kaart te brengen en acties te ondernemen om deze weg te werken
- de rol van de actoren op het terrein te erkennen
- de kansen en mogelijkheden van opleidingsengagementen voor alle werkenden ongeacht het statuut te verkennen
- minder NEET-jongeren.





4 / Innovatie, ondernemerschap en organisatieverandering ondersteunen



Digitale technologieën zoals het gebruik van big data en artificiële intelligentie hertekenen de industriële productie en dienstverlening. Ze laten toe om bedrijfsprocessen anders te organiseren en efficiënter te maken. Dit biedt heel wat mogelijkheden voor bestaande en nieuwe ondernemingen, maar tegelijk creëert dit een complexer competitief landschap. Grenzen tussen producenten, verkopers, consumenten en sectoren vervagen. Voor bestaande economische modellen is de uitdaging zich te reorganiseren.

Voor dit thema interviewden we Stijn Viane, hoogleraar Vlerick Business School en KU Leuven en Dirk Lievens, Business Developer bij Start it @KBC. Na de interviews vindt u de SERV-aanbevelingen over digitalisering, innovatie, ondernemerschap en organisatieverandering.

Onze ambitie moet de eerste plaats zijn en geen plekje in de top drie

Stijn Viaene over digitale transformatie

INTERVIEW

Stijn Viaene

BIO

Stijn Viaene is hoogleraar aan Vlerick Business School en KU Leuven. Hij is een gepassioneerd professor en heeft als focus het begeleiden van leidinggevenden in hun zoektocht naar het klaarstomen van hun ondernemingen voor de digitale wereld.



7 mei 2019

Digitale transformatie is een manier om te overleven in de turbulente tijden die we nu meemaken en die ons nog te wachten staan, zegt professor Stijn Viaene. “We moeten de logge tanker van koers veranderen. En misschien moeten we er een vloot zeilboten van maken. Zolang we maar álle mensen de kans geven om aan boord te blijven. Want niet alleen is dat onze verdomde plicht, het is ook de enige manier om het te redden.”

Voor Stijn Viaene, hoogleraar Vlerick Business School en KU Leuven, is digitale transformatie geen buzzwoord. “Digitale transformatie gaat om een holistische bedrijfsverandering waar digitale technologie een dominante rol in speelt. Ze is absoluut nodig. We moeten er een taal rond ontwikkelen, onderzoek naar doen, uitvissen hoe we de transitie kunnen maken, vanuit economisch en sociaal standpunt, als bedrijf, overheid en samenleving.”

Want, zegt professor Viaene, we leven in turbulente tijden. “De veranderingen gedreven door nieuwe technologie, komen ongelooflijk snel. En als de snelheid buiten de organisatie veel hoger ligt dan die binnenin, dan kan het snel afgelopen zijn met je organisatie.”

Kan ook wie opgegroeid is in de niet-digitale wereld nog mee? “De snelheid van buiten kan nauwelijks nog geabsorbeerd worden in veel organisaties. Wat moet je dan doen? Soms krijg je inderdaad de indruk dat mensen en werk uit een ander tijdperk stammen.” En dus tracht digitale transformatie de organisatie die een logge tanker geworden is, om te vormen tot meer wendbaar vehikel.

“

Er zit zo veel talent verstopt in organisaties. Mensen zijn veel meer dan hun huidige job laat uitschijnen. Naast hun werk vind je vaak zo veel creativiteit en intrinsieke motivatie. Daar is amper aandacht voor.

Sommige organisaties besluiten als reactie op die turbulentie, hun werknemers massaal te dumpen en te focussen op de jonge garde. “Dat is een beperkte en weinig hoopgevende visie”, vindt Stijn Viaene. Tevens riskeer je het kind met het badwater weg te gooien. Er zit zo veel talent verstopt in organisaties. Mensen zijn veel meer dan hun huidige job laat uitschijnen. Naast hun werk vind je vaak zo veel creativiteit en intrinsieke motivatie. Daar is amper aandacht voor. We moeten ook af van de tegenstelling tussen de tanker en de speedboot. Een tanker is geen speedboot en moet dat ook niet worden. Misschien een vloot van zeilboten, ja. Met een discours over tankers versus speedboten merk ik in de praktijk dat je vooral kansen laat liggen als gevestigd bedrijf, want de cultuur, assets en sterktes die je bedrijf groot gemaakt hebben, laat je al bij voorbaat onbenut. Een bedrijf met een gezonde kern, moet eerst die kern versterken om daarmee ook ruimte te creëren om te kunnen investeren in nieuwe digitale groei.

“Je moet de aanwezige skills en assets van je organisatie sowieso aanpassen aan de digitaliserende wereld. Maar we gaan hierbij iedereen kunnen gebruiken. Dat zeg ik niet alleen vanuit economische en praktische overwegingen. Het is ook onze verdomde plicht als maatschappij.”

Er is ook geen keuze, vindt Viaene. “Je kan ook niet beslissen om niet mee te doen. Individu, bedrijf of overheid, je hebt geen keuze. Daarom vind ik het

bijvoorbeeld jammer dat brugpensioen nog altijd op tafel ligt. Want dan lijkt het alsof er een alternatief is, en dat is niet zo.”

Niet alleen voor nerds

Een eerste aspect van digitale transformatie gaat over skills. “Je moet de kansen die technologie biedt, inbouwen in je eigen diensten en producten. In een digitale wereld is kennis van de technologie, met een zekere diepgang, niet alleen meer iets voor nerds. Technische skills zijn dus zeker nodig”, zegt Viaene. Maar die zijn niet voldoende. “We hebben evenzeer nood aan design thinking skills: een probleemoplossend kader dat ons in staat stelt om oplossingen te zoeken in turbulente omstandigheden. Eigen aan het recept is dat je snel zal moeten kunnen schakelen tussen denken en doen. De vereiste schakelsnelheid is zo hoog vandaag dat we niet zullen toekomen met enkel onze menselijke capaciteiten. We gaan moeten vertrouwen op de kracht van digitale technologie. Bij startups merk je dat die veranderende relatie tussen mens en machine er gemakkelijker in geraakt dan in een context van de vaste routines van gevestigde organisaties. De startups van vandaag hebben over het algemeen een natuurlijke neiging om te experimenteren met digitale technologie. Zij zoeken veel meer de grenzen van het mogelijke op met technologie.”

“

De skills en sterktes uit het verleden zijn niet noodzakelijk meer diegene waarmee je het spel gaat winnen in een digitaliserende wereld. Je zal ook moeten beslissen wat te stoppen. En dat is nog vaak het moeilijkste.

De digitalisering brengt daarnaast, door de fundamentele aard van de veranderingen in onze externe omgeving, ook de nood met zich mee om terug te keren naar de basis van de bedrijfsvoering. “Je gaat niet alleen technologie moeten gebruiken, maar ook moeten samenzitten en nadenken over je strategie in de digitale wereld: wat is het punt aan de horizon dat we willen bereiken? Veel is onzeker, het is geen kernfysica, maar je moet wél stappen nemen en weten waar je naartoe wilt. De skills en sterktes uit het verleden zijn niet noodzakelijk meer diegene waarmee je het spel gaat winnen in een digitaliserende wereld. Je zal ook moeten beslissen wat te stoppen. En dat is nog vaak het moeilijkste. Het komt er op neer dat organisaties de balans moeten vinden tussen wat ze vergeten en waarop ze voort gaan bouwen.”

Een bedrijf dat in fotografie werkt, is bijvoorbeeld niet bij voorbaat verloren, vindt professor Viaene. “Kijk naar Smartphoto, dat zich digitaal heruitgevonden heeft, en zijn producten

grondig heeft herdacht voor een digitale wereld. Of ING dat naar zijn roots als bank terugkeerde in zijn zoektocht naar een digitale identiteit en ambitie. Er werd effectief terruggegrepen naar de traditie van ING om disruptie te stimuleren. En daar werd dan heel bewust de strategische ambitie aan gekoppeld om dit nogmaals te gaan doen in de digitale context. Van die ambitie zijn ze nog met geen meter afgeweken, ondanks de moeilijke zoektocht om ze te operationaliseren. “

Daarnaast heeft digitale transformatie ook mensen nodig die het weefsel van een bedrijf willen helpen veranderen. “Het gevaar dreigt dat iedereen in zijn eigen silo blijft zitten en zegt: dat is niet mijn job. En dat is zelfs best te begrijpen, want als je voelt dat je aan het verdrinken bent, is het niet makkelijk om het hele plaatje te zien. En er zijn wel wat mensen aan het verdrinken momenteel.” Daarom benadrukt Stijn Viaene de nood aan coachend leiderschap. “Mijn starthypothese voor digitale verandering is dat leiderschap moet uitgaan van een open invitatie naar iedereen om een rol te spelen in de digitale transformatie. Het is aan leiders om mensen de context te bieden om deze rol ook echt te kunnen opnemen en ze bij te staan met raad en daad. Er ligt dan uiteraard ook nog steeds een grote verantwoordelijkheid bij het individu om de geboden kansen met beide handen te grijpen.”

KBC vindt hij een uitstekend voorbeeld van een bedrijf dat ‘radicaal evolueert’, vergeleken met ING, dat meer voor een

gigantische koerswijziging opteerde. “Hun recept? Het besef dat het voor iedereen moeilijk zal worden. Daarnaast een open invitatie naar iedereen om mee te doen. En eigen mensen coachen ook eigen mensen. Maar het bedrijf tolereert ook geen weerstand. Wie niet mee wil doen, ondanks alle geboden kansen, daar nemen ze afscheid van.” Ook de overheid ontsnapt niet aan de digitale transformatie en moet haar rol en dienstverlening grondig herbekijken, meent Viaene. “Afslanken betekent in dit geval: diensten omvormen van dienstverlener naar regisseur, zoals bijvoorbeeld de Vlaamse arbeidsbemiddelaar VDAB al een aantal jaren tracht te doen. Het betekent meer kansen geven aan het bredere ecosysteem van spelers en niet de facto alles zelf willen doen als instelling. Het blijft een gevecht hoor. Maar je moet je in de mindset van de regisseur continu afvragen wat de merites zijn om de dienst zelf aan te bieden in vergelijking met het faciliteren van een ecosysteemwerking met externe partners, die vaak veel sneller kunnen schakelen. Het impliceert een herorganisatie van de dienstverlening: wat doen we zelf, wat niet meer?”

Eén taal als basis voor succes

De digitale transformatie heeft nood aan verschillende profielen van werknemers. Een techneut, een jurist, een arbeider in de fabriek: als ze over digitale transformatie praten, moeten

ze elkaar eerst en vooral verstaan”, legt Viaene uit. Daarom moet je zorgen dat iedereen dezelfde taal spreekt. Viaene noemt dit het creëren van een ‘minimum viable language’ rond digitale transformatie. Organisaties die succesvol hun tanker aan het keren zijn, worden bevolkt door medewerkers die eenzelfde taal spreken, die een gemeenschappelijk referentiekader delen.

“

Een gemeenschappelijke taal is een eerste stap voor succes. Dat is veel belangrijker dan iedereen een diepe cursus artificiële intelligentie geven.

Dat kader moet je top-down vastklikken. “De kracht van een gemeenschappelijke taal is dat ze een vorm van stabiliteit biedt in een turbulente context. Daarom is het een eerste stap voor succes. Dat is veel belangrijker dan iedereen een diepe cursus artificiële intelligentie laten volgen. Die taal spreekt niet over technologie per se, maar over de veranderende maatschappelijke en economische realiteiten in een digitaliserende wereld. De achtergrond waartegen je fundamentele keuzes moet maken en probleemoplossend gaat moeten werken.”

Viaene ziet vanuit een competitief strategisch standpunt vier pijlers in dat gemeenschappelijk kader. “Ten eerste

moeten we meer dan ooit beseffen dat klantenervaring voor waarde staat (realiteit 1: ‘customer experience is value’). Een gemeenschappelijke focus op de klant is een sterk alignerend middel rond effectieve waardecreatie met digitale technologie. Ten tweede: realiseer je dat de klant constant beweegt (realiteit 2: ‘customers are moving targets’). Digitale technologie laat klanten toe om instant van context, van perspectief, te veranderen. Met een swipe op een scherm, met een suggestie van Alexa, met een pop-up boodschap, word je als klant continu uitgenodigd om virtueel te reizen. De vraag voor eender welk bedrijf zal dan zijn of je die klant dan ook kan volgen om mee te kunnen spelen in haar reizen. Want voor je het weet ben je hem kwijt. Ten derde kun je in de snel evoluerende digitale wereld niet meer alles zelf doen. Je bent sowieso aangewezen op het zoeken naar partners in het bredere ecosysteem rond je klant om te kijken hoe je samen de snelheid kan halen om die bewegende, veeleisende klant te kunnen volgen (realiteit 3: ‘ecosystems co-create new value’). Hoe open je de deuren van je organisatie voor samenwerking en open innovatie? En ten slotte moet de connectie tussen bedrijven en actoren ondersteund worden door fysieke en digitale infrastructuur en architectuur (realiteit 4: ‘platforms boost value co-creation’). De keuzes die je maakt op technologievlak, over data- en informatiearchitectuur, zijn cruciaal om samen digitaal te kunnen blijven innoveren. Bijvoorbeeld, als je een jaar nodig hebt om data van partij 1 en

partij 2 aan elkaar te koppelen, vergeet het dan maar.”

Onze ambitie? Nummer 1

De ultieme uitdaging ziet Stijn Viaene in ‘agility’: wendbaarheid, flexibiliteit en snelheid. “Niet gewoon méér technologie, maar wel technologie in functie van ‘organisational agility’, de capaciteit van je organisatie om sneller dan je concurrenten opportuniteiten te detecteren en te vermarkten.” En dat lukt maar mondjesmaat in Vlaanderen. “Je moet je toch afvragen waarom er zo weinig organisaties zijn die de absolute top als ambitie stellen in Vlaanderen.”

En wat is de rol van de overheid in dit alles? “We moeten ook op overheidsvlak de ambitie koesteren om nummer 1 te willen zijn. In Nederland is die drive normaal, Vlamingen ambiëren typisch een plekje in de top drie. Maar daar bereik je zeer weinig mee. Tevens moet je de gestelde ambitie ook vertalen in de allocatie van middelen.”

“

Ik vind dat er disproportioneel veel aandacht gaat naar starters in de digitale agenda. Het weefsel in Vlaanderen is er toch eentje van kmo's, niet?

Nummer 1 worden, dat betekent keuzes maken, en daar ook middelen tegenover zetten. “De volgende regering zal dus moeten beslissen wat ze niet meer wil doen. Want je kan gewoon niet in alles nummer 1 willen zijn. Ik vind dat er disproportioneel veel aandacht gaat naar starters in de digitale agenda. Het weefsel in Vlaanderen is er toch eentje van kmo's, niet? Er is daar nog heel veel hulp nodig om deze bedrijven bij te staan bij de transitie naar de digitale wereld.”

Toch spreekt Viaene met veel bewondering over digitale startups en scaleups van bij ons. “Het is toch fantastisch dat we kunnen uitpakken met een bedrijf zoals Collibra, een pionier in datagovernance. Onze eerste digitale ‘unicorn’, een digitale scaleup met een waardering van meer dan een miljard dollar. Maar we moeten wel aandachtig blijven. Vandaag komt het geld al grotendeels uit de VS. En het management zit er ook reeds. Gelukkig is Collibra's R&D nucleus nog verankerd in België. We mogen die navelstreng absoluut niet kwijtspelen. Er ligt zeker een taak voor de overheid weggelegd om de omstandigheden zodanig te maken dat het niet de natuurlijke reflex wordt bij dit type bedrijven om uit België weg te trekken.”

Daarom zijn volgens professor Viaene prioriteiten in Vlaanderen zo noodzakelijk. “Kies wat je doet en zorg dat je ambitie op die terreinen is om nummer 1 te worden en te blijven. Maar ik vrees dat ons politiek bestel daar momenteel niet toe in staat is. We blijven nieuwe

omstandigheden en problemen aanpakken met oude recepten. En alles is hier toch zo ongelofelijk gefragmenteerd. Net zoals voor bedrijven snelheid en flexibiliteit noodzakelijk zijn om te overleven, is dat ook zo voor onze overheden. Dat vraag om beleid, om een coherent maar ook een fundamenteel ander beleid.”

Een andere tip voor een volgende regering: zorg dat de middelen minder verspreid zitten. “Waarom beslissen we niet allemaal samen, bij wijze van voorbeeld, om van de Antwerpse haven de meest geavanceerde digitale hub ter wereld te maken. Daar hangen we dan de hele logistiek en perifere economie in België aan op. Dat zijn keuzes. Je maakt die ambitie publiek. Je toont dat er bij voorkeur middelen naartoe gaan. En je ontplooit niet zo maar digitale initiatieven, maar voert een echt beleid uit met duidelijke resultaatstellingen en een coherente toekomstvisie als basis.”

“

Zou het niet fantastisch zijn als we vandaag voluit zeggen dat we nummer 1 willen worden in digitaliseringsoplossingen voor het klimaat? Er zijn al een aantal mooie initiatieven, zoals Energyville, maar er is weinig beleid.

Vlaanderen is een geweldige regio om in te leven, besluit professor Viaene. “Maar zou het niet fantastisch zijn als we vandaag voluit zeggen dat we nummer 1 willen worden in digitaliseringsoplossingen voor het klimaat? Er zijn al een aantal mooie initiatieven, zoals Energyville, maar er is te weinig beleid. Datzelfde geldt voor domeinen zoals mobiliteit, arbeidsmarktwerking, overheid, etc. We dreigen die boot(en) volledig te missen zonder fundamenteel ander en coherent beleid, terwijl het zo'n mooie en waardevolle ambitie zou kunnen zijn om op een aantal van die domeinen te kunnen uitmunten met digitalisering. Daarvoor heb je naast goodwill ook een zeker voluntarisme nodig. ‘Wir schaffen das’ en ‘Yes, we can’, daar geloof ik nog steeds heel sterk in.”

“In de snel veranderende wereld raken we er niet uit met logge systemen. Ik predik de eenvoud, maar niet het simplisme. Dat is de enige manier om de snelheid van buiten ook binnen te krijgen. Maar ik vrees dat we een echte systeemcrisis of een ernstige klap nodig zullen hebben om schot in de zaak te krijgen. En dat zou wel eens héél veel pijn kunnen doen. Ik zou willen dat het niet zo was, maar ‘most people don't change because they see the light, but because they feel the heat’.”

INTERVIEW

Dirk Lievens

BIO

Dirk Lievens is community & innovation manager bij Start it @ KBC. Als ervaren business developer is hij tevens verantwoordelijk voor het Corporate Incubation Program van Start it X. Daarnaast is hij Lead Advisor bij het KBC Focus Fund van KBC Securities en vanuit deze hoedanigheid is hij bestuurder bij iDalko en Artiq. Dirk heeft een sterke affiniteit met alles wat te maken heeft met People, Planet en Profit. Hij geeft regelmatig lezingen over open innovatie en allerhande topics over startups.

Start-ups hebben vooral nood aan een netwerk, het geld volgt dan wel

Dirk Lievens over innovatieve start-ups



7 mei 2019

Hoe maakt een innovatieve start-up van zijn idee een succes? Met een netwerk, denkt Dirk Lievens, van Start it @KBC. "Kapitaal is niet het knelpunt, ondernemerschapskwaliteiten en mentorschap: dat hebben start-ups nodig."

"Building unusual businesses together", dat is de leuze van het acceleratieprogramma Start it @KBC. "We promoten en stimuleren innovatief ondernemerschap, dus geen business as usual", legt Dirk Lievens uit, Business Developer bij Start it @KBC. Daarom praat hij over start-ups en niet over starters. "Wij richten ons niet op de startende bakker of freelancer. Bij ons moet je een project hebben dat innovatief is, dat schaalbaar is en waar een team achter zit."

Naast KBC als hoofdsponsor ondersteunen ook Telenet, Mobile Vikings, Accenture, Pfizer, Cronos, Universiteit Antwerpen, Imec, Flanders DC en Joyn het programma, dat gratis is voor de deelnemers. "En je hoeft geen rekening te openen bij KBC, je hoeft geen abon-

nement bij Telenet of Mobile Vikings te hebben - ook al zijn dat onze partners", zegt Dirk Lievens. "Maar vergis je niet: het is geen vrijblijvend programma. We verwachten veel commitment."

Van start-up tot mentor

Hoe begint het? Twee keer per jaar organiseert Start it @KBC een online call, die openstaat voor alle start-ups. Na een eerste selectie volgt een pitch voor een jury. "Je moet dan nog geen volledig businessplan hebben", zegt Lievens. "We werken ook niet met quota: wie voldoet aan de criteria, mag beginnen." De voorbije wave zijn 59 start-ups en scale-ups gestart, jaarlijks rekt het programma gemiddeld op een 120 nieuwe deelnemers."

Een bootcamp van twee dagen is de volgende stap. "Veel van onze kandidaten hebben vaak nog een job naast hun eigen bedrijfje. Toch eisen we dat je aanwezig bent op de bootcamp. Want daar leer je elkaar kennen. En een van de belangrijkste voordelen van Start it

@KBC is het netwerk. Als je praat met mensen die dezelfde problemen en dezelfde opportuniteiten meemaken, geef je een acceleratie aan je start-up." Na drie maanden volgt een verplichte boardroom. "Daar evalueren we je processen, je roadmap. Hoe ver sta je? Veel start-ups hebben nog geen echte raad van bestuur. Daarom worden ze in de boardroom geconfronteerd met de visie van doorwinterde ondernemers en seniors van onze partners. Soms nemen we daar al afscheid van start-ups die niet ernstig genoeg bezig zijn met hun business. Maar dat is eerder de uitzondering dan de regel."

“

Noem het een MBA die je haalt door het te dóen, niet alleen door te leren.

Het programma duurt een jaar. Elke maand worden de start-ups een dag verwacht in de Academy, waar ze sessies volgen al naargelang de fase waarin hun bedrijfje zit. "Dat zijn geen dingen die je aan de universiteit leert. Dit is een soort van universiteit voor ondernemers", zegt Dirk Lievens. "Noem het een MBA die je haalt door te dóen, niet alleen door te leren."

Na een jaar word je alumni. "Dat betekent dat je op dat moment nog een aantal maanden de tijd hebt om 'uit te vliegen' naar een eigen locatie. Maar je blijft Start it' er for life: je blijft

deel uitmaken van ons netwerk en als je daarvoor geschikt bent kan je een mentorrol opnemen. " Want naast commitment vraagt Start it @KBC ook ambassadeurschap. "Dat is Pay It Forward, het principe dat ook in Silicon Valley innovatie heeft voortgestuwd. 'Ik help jou nu ik succesvol ben, omdat ikzelf destijds ook ben geholpen.' Die mentaliteit leeft in Vlaanderen nog niet echt. We horen nog vaak: ik wil mijn idee niet delen. Dan heb je hier wel een probleem.'

Mentoren zijn geen business angels: of je bent investeerder in een start-up, of je bent hun mentor. "Ze delen hun expertise rond ondernemerschap, opschalen, investeerders En zo creëren we naast de start-upcommunity ook een mentorennetwerk."

Innovatief in de voeding

85 procent van de start-ups bij Start it @KBC is met digitalisering bezig. "Dat betekent dus dat nog 15 procent níet rond digitalisering werkt. Je kunt ook in andere sectoren een innovatief, schaalbaar product hebben, waar een team achter zit. Neem het concept van Ritchie: frisdrank, maar innovatief, want gezonder, minder suiker, premium product en 'made in Belgium'."

De gemiddelde starter is begin dertig. "Het zijn mensen die een job bij de overheid of een bedrijf verlaten, zonder enige garantie op succes", zegt Dirk

Lievens. "Innovatie is unusual business. Je moet leren omgaan met onzekerheid. En onzekerheden proberen om te zetten in zekerheden."

"We focussen ook niet op één sector. Want iedereen maakt dezelfde problemen mee, in dezelfde fases. Je leert van elkaar. Mensen met verschillende achtergronden leren elkaar kennen, praten met elkaar en coachen elkaar."

Geen geld, maar partners

De levenscyclus van een start-up kan je indelen in vier fases, legt Dirk Lievens uit. "Ideation, wanneer je moet uitzoeken wat je fantastisch idee waard is. De volgende fase is problem-solution fit: heeft iemand een probleem, waarvoor mijn idee de oplossing is? Daarna gaat het over product-market fit: je hebt een markt gevonden en je weet wie wil betalen voor je product of service. In de laatste fase, de scale-up fase, draait het om snelle groei en verovering van de wereld. Hier komt dikwijls funding bij te pas."

“

In de pers lees je wel eens jubelverhalen over een bedrijf dat 2 miljoen euro kapitaal heeft binnengehaald. Maar dat wil niets zeggen.

Geld ophalen is voor een start-up dan ook een middel, vindt Dirk Lievens, en geen doel. "In de pers lees je wel eens jubelverhalen over een bedrijf dat 2 miljoen euro kapitaal heeft binnengehaald. Maar dat wil niets zeggen. Iedere start-up die een product-market fit heeft, vindt zonder problemen de juiste financiering, daar ben ik van overtuigd."

Waar ligt dan wel het probleem? "Er zijn veel uitvinders, maar dat zijn niet altijd ondernemers. Uitvinders hebben een idee, en gaan daarvoor dikwijls op zoek naar geld. Maar hun timing zit fout. Je moet niet op zoek gaan naar geld als je nog in de ideation-fase zit. Je moet eerst ontdekken wie je klanten zijn, hoe je je idee of uitvinding gaat verkopen."

"Soms zie je heel knappe koppen samen een start-up beginnen: drie PhD's software of burgerlijk ingenieurs die gespecialiseerd zijn in artificiële intelligentie. Dan heb je drie dezelfde profielen. Wie doet dan de marketing, de sales, de finance?", gaat Lievens voort. "Ingenieurs en ontwikkelaars zijn vooral graag met hun product bezig. Ze weten niet altijd of er een markt voor bestaat. Daarom is het zo belangrijk dat je iemand hebt in je team die met je klanten gaat praten. Die uitzoekt waar je concurrentie zit, want vaak is dat waar je het niet verwacht."

Dus hamert Start it @KBC ook op het belang van het team. "Als start-up alleen iets in de markt zetten dat nog 'onbekend' is? Dat is bijzonder moeilijk,

qua kennis en kunde. Diversiteit is belangrijk. Twee tot drie cofounders is volgens mij ideaal. Met meer is de kans op problemen groter naarmate ook de belangen groter worden”, denkt Dirk Lievens. “Die matching kan ook spontaan gebeuren. Mensen leren elkaar hier kennen, vullen elkaar aan, stoppen soms met hun originele project en beginnen als nieuwe co-founders aan een bedrijfje.”

“

We kunnen The Valley Of Death niet vermijden voor de start-up. Maar we zorgen wel dat je er sneller door raakt.

Ga daarom niet op zoek naar geld, maar naar een netwerk, raadt Lievens aan. “In ons programma leer je in welke fase je zit en wat je doel moet zijn. Tussen fase 1 en product-market fit schuilt de zogenaamde Valley Of Death, waar elke start-up door moet. Daar helpt een programma als het onze. We kunnen The Valley Of Death niet vermijden. Maar we zorgen wel dat je er sneller door raakt. Mensen met een geweldig idee op het juiste moment in contact brengen met de juiste mensen: zo win je maanden, zelfs jaren. Daarom is een netwerk belangrijker dan kapitaal in de prille fase.”

De volgende stap

Van de 650 start-ups die sinds 2012 bij Start it @KBC begonnen, is 74 procent nog aan het ondernemen. “Het zijn niet allemaal bekende namen. 80 procent van de start-ups ondernemen met een business-to-businessmodel. Dat betekent dat ze zich focussen op verkoop naar andere bedrijven, waardoor ze vaak onbekend zijn bij het grote publiek.”

Begonnen als start-up accelerator, wil Start it @KBC nu ook kmo's en grotere bedrijven helpen met innovatie. “Veel bedrijven gaan te snel van een idee naar de scaling-fase. Ze snappen de dynamiek van innovatiemanagement niet, dat niet lineair maar iteratief is. Daarom volgen hun medewerkers hier een gelijkaardig traject als dat van de start-ups. Ze kunnen ook een beroep doen op het netwerk, maar weliswaar betalend. Dat model is anderhalf jaar getest, en wordt nu op de markt gebracht.”

Onderwijs uit de jaren 80

En de rol van de overheid in het start-up landschap? Die doet al veel, vindt Dirk Lievens, met VLAIO, het Agentschap Innoveren en Ondernemen. Het grootste probleem ligt volgens hem bij de Vlaamse cultuur en het onderwijssysteem: “Op school wordt ondernemen eerder afgeleerd.

Projectmatig werken wordt nauwelijks gestimuleerd. Mijn kinderen leren grotendeels nog altijd dezelfde dingen die ik 35 jaar geleden leerde. En toch ziet onze maatschappij er ondertussen heel anders uit ...”

“

In onze scholen moet je goed zijn in het gemiddelde. Zo gaan we snel voorbijgestoken worden door allerlei groeilanden.

Ook het watervalstelsel van ASO, over TSO naar BSO vindt Lievens achterhaald. “Ondernemen en innovatie draaien rond falen, vallen en weer opstaan. En kinderen leren dat af. Ons onderwijs stimuleert ondernemerschap te weinig. En dan heb ik het niet over een cursus ondernemerschap organiseren in de klas. Het gaat over vaardigheden, over project based en talent based onderwijs. Stop met ondernemers neer te zetten als 'rare mensen', en kinderen en studenten voornamelijk aan te sporen om op zoek te gaan naar een vaste job. Geef ze ook zicht op de mogelijkheden van ondernemerschap. In onze scholen moet je goed zijn in het gemiddelde. Zo gaan we snel voorbijgestoken worden door landen als India en China. Jongeren hebben daar weinig te verliezen en gaan bijvoorbeeld online leren over AI. En ondertussen leren wij nog altijd grotendeels zoals dertig jaar geleden.”



SERV-aanbevelingen voor innovatie, ondernemerschap en organisatieverandering



In het actieplan digitalisering formuleren de Vlaamse sociale partners drie doelstellingen om innovatie, ondernemerschap en organisatieverandering te ondersteunen in Vlaanderen. Het gaat om een ecosysteem realiseren voor ondernemerschap, de innovatie-inspanningen beter richten en verhogen en organisatievernieuwing en kmo's ondersteunen bij de implementatie van digitale technologieën en internationaal ondernemerschap. We sommen de acties per doelstelling op.

MEER INFO

Aanbevelingen van de SERV over digitalisering, innovatie en ondernemerschap: <https://www.serv.be/node/12580>.



Een ecosysteem realiseren voor ondernemerschap

De overheid moet zorgen voor een ecosysteem dat ondernemerschap bevordert. Start-ups en scale-ups zijn cruciaal voor de digitale transformatie van de economie. De SERV vraagt om:

- starters te helpen bij het verwerven van onderschapscompetenties
- ondernemerschapscompetenties op te nemen in het onderwijs- en opleidingsaanbod
- administratief te vereenvoudigen (met behulp van digitalisering) en wettelijke en fiscale belemmeringen voor ondernemingen in kaart te brengen
- de mismatch aan te pakken tussen de behoefte aan en het aanbod van groeikapitaal bij startende ondernemingen.



De innovatie-inspanningen beter richten en verhogen

De overheid moet living labs en open innovatie stimuleren in speerpuntclusters en bedrijfsnetwerken. Daarnaast moet ze de samenwerking met kennisinstellingen en innovatievolgers bevorderen. De SERV vraagt om:

- meer uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling met een voldoende kritische massa
- een 'mission-oriented' innovatiebeleid dat zich richt op de belangrijke maatschappelijke uitdagingen, op win-wins voor ondernemingen en werknemers en op de realisatie van specifieke doelen
- meer samenwerking tussen de speerpuntclusters, tussen de Vlaamse strategische onderzoekscentra en tussen universiteiten
- alle sectoren aan bod te laten komen
- drempels voor samenwerking met kmo's weg te werken
- een ecosysteem voor AI te creëren
- living labs te ondersteunen waarin ondernemingen in samenwerking met kennisinstellingen de mogelijkheid hebben om nieuwe digitale technologieën te ontwikkelen en te testen
- samenwerking met partners uit het buitenland en tussen publieke en private actoren te versterken.



Kmo's ondersteunen bij de implementatie van digitale technologieën en internationaal ondernemerschap

De overheid moet kmo's ondersteunen om digitale technologieën te implementeren en internationaal actief te zijn. De SERV vraagt om:

- kmo's te sensibiliseren over digitalisering
- bedrijven met interesse of een idee te ondersteunen in de stap naar iets concreets
- het bewustmakingsproces bij ondernemingen voor internationalisering te stimuleren en kmo's beter te informeren over specifieke ondersteuningsinstrumenten voor internationalisering
- aandacht te hebben voor andere kleine organisaties naast kmo's.





5 / Digitalisering benutten als hefboom voor moderne publieke diensten en beleidsvorming



Een belangrijke opdracht voor de overheid is om de digitale transformatie mee te sturen, te ondersteunen en te begeleiden. Daarnaast bieden ICT-toepassingen de publieke sector heel wat mogelijkheden voor een betere dienstverlening, productiviteitswinsten, nieuwe diensten en meer betrokkenheid van gebruikers. Het juist gebruiken van open data en big data zorgt voor meer transparantie, interactie, samenwerking en partnerschappen. Het is dan ook cruciaal dat overheden 'mee' zijn met de digitale ontwikkelingen en een voortrekkersrol spelen.

Voor dit thema interviewden we Joep Cromptvoets, hoogleraar Informatiemanagement in de publieke sector en Stijn Wouters, doctoraatsonderzoeker aan het Instituut voor de Overheid van de KU Leuven, en Jan Adriaenssens, director City of Things bij de onderzoek- en innovatiehub imec. Na de interviews vindt u de SERV-aanbevelingen over digitalisering, publieke diensten en beleidsvorming.

Digitalisering is een hulpmiddel, geen doel

Joep Crompvoets en Stijn Wouters over digitale overheid

INTERVIEW

Joep Crompvoets
Stijn Wouters

BIO

Prof. dr. ir. Joep Crompvoets is als professor verbonden aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid. Hij is gespecialiseerd in e-overheid, publieke sectorinnovatie, digitale transformatie, GIS, en gegevensinfrastructuren.

Stijn Wouters is als onderzoeker verbonden aan het KU Leuven Instituut voor de Overheid en werkt op het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing rond de realisatie van een klantgerichte digitale Vlaamse overheid. Centraal in zijn onderzoek staat de interorganisatorische coördinatie van generieke IT-voorzieningen, dienstenintegratoren en authentieke gegevensbronnen.



5 juli 2019

Hoe radicaal digitaal is Vlaanderen geworden, vijf jaar na het programma dat de digitalisering zou aanpakken? "Overheidsdiensten die alleen maar een website hebben waar je een formulier kunt downloaden en invullen: dat kunnen we in een jaar oplossen. Als we stoppen met denken en werken in silo's."

Liesbeth Homans, de Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur, lanceerde in 2015 Vlaanderen Radicaal Digitaal, het programma dat de speerpunten bevatte waarmee de regering-Bourgeois de digitalisering van de overheid zou aanpakken. Het uiteindelijke doel? Tegen 2020 alle transacties met de Vlaamse overheid via digitale weg mogelijk maken.

Er zijn de afgelopen jaren dan ook veel mooie dingen gebeurd, vinden Joep Crompvoets, hoogleraar Informatie-management in de publieke sector, en Stijn Wouters, doctoraatsonderzoeker aan het Instituut voor de Overheid van de KU Leuven. De fusie van

enkele diensten tot de Agentschappen informatie Vlaanderen en Het Facilitair Bedrijf, de oprichting van Mijn Burgerprofiel, de gegevensuitwisseling via de Kruispuntbank Vlaanderen, ...: er is veel in beweging gezet, vinden de onderzoekers.

Kroon op het werk is de oprichting van het Vlaams stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid. Daar worden afspraken gemaakt over datastandaarden, eenmalige gegevensopvraging, informatieveiligheid, digitale dienstverlening, ... "De Vlaamse overheid maakt er werk van", legt Stijn Wouters uit. "Leer- en ervaringsbewijzen zitten bijvoorbeeld in een databank, een zogenoemde authentieke gegevensbron, zodat je die als burger niet telkens hoeft op te vragen en in te dienen. En dat is dan weer belangrijk voor de automatische toewijzing van studie-beurzen. Zo wordt een basis gelegd die een snelle digitalisering mogelijk moet maken."

“

Als je de budgetten van alle verschillende entiteiten optelt en vergelijkt met dat van de fusieagentschappen Informatie Vlaanderen en Het Facilitair Bedrijf, dan merk je dat er nu minder geld is. En dat is jammer.

Dienstverlening zonder e-mailadres

Een van die klemtonen is e-inclusie, vinden de onderzoekers. "De overheid moet ook inzetten op digibeten, op een overheidsbrede visie ten aanzien van burgers, ondernemingen en (non-profit) organisaties die digitaal nog niet mee zijn. Want iedereen heeft recht op degelijke dienstverlening, ook als je geen e-mailadres hebt", zegt Stijn Wouters. "In gedeelde dienstencentra in je eigen gemeente bijvoorbeeld, kun je mensen die minder digitaal vaardig zijn opleiden en begeleiden. Maar dat moet je wel geïntegreerd aanpakken, over de bestuursniveaus heen. En daar moet ook genoeg financiering tegenover staan."

Daarnaast zijn er ook verschillende snelheden, vaak werken kleine gemeenten op een ander niveau dan grote steden. Joep Cromptvoets: "Sommige gemeentes hebben nauwelijks een computer, andere steden denken al na over blockchaintechnologie." En de overheid telt nog te veel silo's van agentschappen en departementen die burgers naar verschillende loketten sturen, omdat ze data alleen voor hun eigen organisatie gebruiken. "We hopen dat Mijn Burgerprofiel, waardoor dienstverlening over instanties en bestuursniveaus heen mogelijk wordt, snel voor een duidelijk aanspreekpunt zorgt."

Daarom moet je ook met smartcity-technologie oppassen. "Als elke stad bijvoorbeeld een nieuwe oplossing bedenkt voor slimme mobiliteit, creëer je weer nieuwe silo's. Je moet geïntegreerd denken, en daar kan Vlaanderen een belangrijke rol spelen. Want bij digitalisering betaalt de zwakste schakel de rekening."

Meer dan een mooie website

Het gaat niet alleen over infrastructuur en technologie, benadrukken de onderzoekers, maar vooral over skills en vaardigheden van overheidspersoneel en ambtenaren. "Je hebt bijvoorbeeld een gezamenlijke strategie nodig rond outsourcing", meent Joep Cromptvoets. "Wat outsourcen we en welke kennis houden we in huis? Want door dat verlies aan kennis, zijn veel bedrijven en overheden deels teruggekomen van outsourcing."

Meer zelfs: digitaal gaat over alles, niet alleen over een mooie website. "Waar staat de Vlaamse overheid voor?", legt Joep Cromptvoets uit. "Welke publieke waarden wil ze uitdragen? Participatie, transparantie, efficiëntie, ...? En hoe ver wil ze daarin gaan? Vandaag staat digitalisering nog te geïsoleerd. En te vaak gebeurt het alleen om kosten te besparen. Er wordt wel geld in gestopt, maar de cruciale link met publieke waarden wordt niet gelegd."

“

Vandaag staat digitalisering nog te geïsoleerd. Er wordt wel geld in gestopt, maar de link met publieke waarden wordt niet gelegd.

De vraag moet niet zijn, gaat Stijn Wouters voort, welke digitale diensten moet de overheid aanbieden? "De vraag moet zijn: welke digitale diensten heeft de burger nodig? En dan doet het er eigenlijk niet toe of die rechtstreeks door de overheid of onrechtstreeks via bedrijven of organisaties aan de eindgebruiker worden geleverd. Wat telt, is dat het geïntegreerd gebeurt en zoals de burger dat wil aangeeft." Hij geeft het voorbeeld van de eBox, waar overheden, samen met de private en non-profitsector aan een geïntegreerde wijze werkt om berichten en documenten te krijgen. "Als burger krijg je berichten en documenten van zowel bedrijven, organisaties en overheden. Dan telt voor een klantgerichte en geïntegreerde manier van werken dat je alle berichten en documenten op dezelfde wijze op hetzelfde platform kunt raadplegen en opvragen. En dat je geen aparte eBox nodig hebt voor facturen van je nutsbedrijf, en berichten van bijvoorbeeld de sociale zekerheid of de Vlaamse overheid. We moeten er ook voor zorgen dat we geen silo van de overheid creëren tegenover de silo van ondernemingen. Want publieke en private dienstverlening overlappen en kunnen elkaar aanvullen.

“

We moeten er ook voor zorgen dat we geen silo van de overheid creëren tegenover de silo van ondernemingen. Publieke en private dienstverlening overlappen en kunnen elkaar aanvullen.

De verplichte e-factuur voor bedrijven die voor de overheid goederen en diensten leveren is een groot succes, en een goed voorbeeld van interbestuurlijke samenwerking”, legt Stijn Wouters uit. “Het betekent waarschijnlijk een besparing van 4 miljoen euro voor de Vlaamse overheid. Als de hele Belgische economie de digitale factuur gaat gebruiken, besparen we volgens een schatting van de UHasselt maar liefst 2 miljard euro. De overheid heeft niet alleen een voorbeeldfunctie. Ze kan ook instrumenten inzetten om de economie in de richting van het digitale te sturen. Hoewel het beeld bestaat dat de overheid het niet zo goed doet op het vlak van digitalisering, loopt ze soms juist voorop.”

Coördinerende minister

De volgende regering moet een meer holistische kijk hebben, vinden Wouters en Cromptvoets. “Omdat digitalisering over alles gaat, moet je nadenken: wat wil je er mee bereiken? En dan moet je keuzes maken.” Daarom pleiten de onderzoekers ook voor een coördinerende minister. “Nu is iedereen nog vaak langs elkaar bezig met digitaliseren, vanuit de eigen bevoegdheden. Het zou beter zijn als één minister de leiding nam om een visie op de digitalisering te coördineren. Waarna iedere vakminister die in zijn of haar eigen bevoegdheden uitwerkt.”

En je moet ook de moed hebben om digitalisering te herzien. “Sommige projecten falen, dat moet je durven toegeven”, vindt Cromptvoets. “Dan moet je dat project stopzetten, ook al is er zoveel in geïnvesteerd. En dan moet je van elkaar kunnen leren: welk project werkt, welk niet en waarom? Wat zijn de belangrijkste lessen, niet alleen voor wie aan dat project werkte, maar voor de hele overheid? Ook en vooral als het project gefaald is.”

Digitaliseren is nooit klaar

“Digitaliseren is een werkwoord, geen product”, zegt professor Cromptvoets. “Met de technologische veranderingen die op ons af komen zal het nooit

klaar zijn, en daar hangt natuurlijk een prijskaartje aan. Een budget van 15 miljoen euro voor hefboomprojecten is peanuts. In Nederland ligt het budget minstens tien keer zo hoog. Als we niet meer investeren, dan missen we de aansluiting bij de toplanden, zoals Zweden, Nederland of Estland.” Als je het meent, zegt Stijn Wouters, dan moet je er ook middelen tegenover zetten: “Digitalisering is de basislaag, die door alles heen loopt. Elke euro die je investeert in digitalisering, investeer je ook in gezondheidszorg, justitie, enzovoort.”

“

Digitalisering is de basislaag die door alles loopt. Elke euro die je investeert in digitalisering, investeer je ook in gezondheidszorg, justitie, enzovoort.

Stijn Wouters ziet nog veel laaghangend fruit, snelle winsten in de digitalisering, zowel lokaal als op Vlaams en federaal niveau. “Instanties die alleen een website hebben waar je een formulier kunt downloaden en invullen, daar zou de nieuwe Vlaamse bestuursploeg moeten zeggen: “Dat gaan we in een jaar oplossen.”. Maar dan moeten we een eind maken aan het denken in silo's. Als een gemeente bijvoorbeeld een app ontwikkelt, kan een andere gemeente die ook gebruiken. Want waarom zou die betalen om een app te laten ontwikkelen die er al is? Als we informatie delen, zijn er zo

veel mogelijkheden. De technologie is er. En het zou een enorme efficiëntiewinst zijn voor de overheid.”

Winsten

De volgende regering moet geen details opleggen, maar een duidelijk kader creëren, menen Cromptvoets en Wouters. “Je moet alle administraties verplichten om duidelijk te maken wat ze willen creëren. Dat kan bijvoorbeeld gaan over het vooruit trekken van diensten met weinig maturiteit. Maar hoe doe je dat? Je moet op het juiste moment dingen in een stroomversnelling steken.” Want ook al maakt Vlaanderen vooruitgang, andere landen gaan wel sneller. Is dat erg? “Neen”, vindt Joep Cromptvoets, “zolang Vlaanderen zijn publieke waarden bereikt en geen kansen mist. Want digitalisering is geen doel, het is een middel om je publieke waarden te realiseren.”

“Maar we kunnen nog zoveel efficiëntie- en effectiviteitswinsten halen door te digitaliseren”, besluit Stijn Wouters. “De besparingswinsten zijn moeilijk meetbaar, want wat je bespaart in de kosten van je organisatie, moet je vaak investeren in IT. Maar digitalisering gaat over meer dan efficiënter werken. Je dienstverlening naar de burger verbetert. Want de makkelijke gevallen kan je automatiseren, zodat er meer tijd vrijkomt voor ingewikkelde dossiers. Je kunt via digitalisering ook meer transparantie of participatie bekomen. En daar is nog veel vooruitgang mogelijk.”

Vlaanderen heeft nood aan een breed en kordaat smartcitybeleid

Jan Adriaenssens over slimme steden

INTERVIEW

Jan Adriaenssens

BIO

Jan Adriaenssens is directeur van City of Things bij imec. Hij is gefascineerd door de rol en impact van technologie in en op de samenleving. Jan studeerde wiskunde in Antwerpen en filosofie in Londen. Hij deed ervaring op met innovatiebeleid als senior onderzoeker bij de Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie en werkte vervolgens op het kabinet van de Vlaamse minister van Innovatie. Vervolgens ging Jan werken bij het onderzoekscentrum iMinds. Na de fusie van imec-iMinds in 2016 werd hij verantwoordelijk voor het imec City of Things-programma.



23 april 2019

Schone lucht, stipt openbaar vervoer, een bruisend dorpscentrum, ... allemaal dingen die de Slimme Stad zal realiseren. Alleen: dé smart city bestaat niet. Maar we kunnen er wel aan werken - en technologie helpt daarbij. "Smart-citytechnologie is de smartwatch rond je stad. Zodra er iets fout gaat, kun je ingrijpen."

Wat is een smart city? "Er bestaat eigenlijk geen definitie. Het is voor iedereen wat anders", zegt Jan Adriaenssens, directeur City of Things bij de onderzoek- en innovatiehub imec. "Noem het de inzet van technologie in het publieke domein, om bepaalde problemen op te lossen."

Niet elke stad staat te springen om een slimme stad te worden, beseft Jan Adriaenssens. "De helft is enthousiast, de andere helft is wat argwanend. En ergens hebben ze allebei wel gelijk. Want geen enkele gemeente zal op een bepaald moment een smart city zijn. Het is geen doel, het is een middel. Smart city betekent dat je technologie

overweegt om bepaalde problemen aan te pakken. Technologie zal het niet oplossen, maar kan wel helpen."

Hondenpoep

Daarbij benadrukt Jan Adriaenssens twee vereisten. De eerste? Doeltreffendheid. "Twintig jaar geleden zag je overal hondenpoep op straat. Nu is dat veel minder. Dankzij een combinatie van beleid, gedragsverandering, plastic poepzakjes, ... vindt de maatschappij hondenpoep niet meer aanvaardbaar. Technologie had hier niets mee te maken. Maar de langetermijnpact is er. Als je een week geen poep aan je schoen hebt, is dat gewoon geluk. Als je een paar jaar nergens intrapt, dan is het probleem verdwenen."

“

Technologie levert 10 tot 80 procent van de oplossing. Maar ze zal nooit 100 procent de oplossing zijn. Eén cool appje lost niet alles op.

En dat geldt voor alle problemen, gaat Adriaenssens voort, een week lang geen verkeersslachtoffers, geen sluikstorten, geen treinvertragingen ... dat is geen oplossing, dat is geluk. "Dus moeten de publieke sector, bedrijven, onderzoekers en burgers op zoek naar een doeltreffende oplossing voor de lange termijn. En daarbij is technologie 10 tot 80 procent van de oplossing. Maar ze zal nooit 100 procent de oplossing zijn. Eén cool appje lost niet alles op. Maar het kan wel werken aan verbeteringen op bepaalde domeinen."

Smart city mikt op concrete doelen in mobiliteit, (leef)omgeving en publieke ruimte, economie en bewoners en bezoekers. Daarvoor is technologische input nodig. "Wie schonere lucht wil, moet meten. Slimme steden kunnen meten in realtime. Het 'nu' wordt belangrijk, naast de historische data die nodig zijn om trends te vinden. Neem een agent, die kan ingrijpen als drie straten verder door een fout geparkeerde auto een grote file ontstaan is. Je kunt het vergelijken met een smartwatch, die de parameters van je lichaam meet. Smart city heeft nood aan een polsbandje rond je stad. Zodra er iets fout gaat, kun je ingrijpen."

Slimme vuilnisbak

Sluikstorten is bijvoorbeeld een probleem in veel steden. "Zodra sluikstorten is gedetecteerd en gemeld, raakt het meestal snel opgeruimd. Het probleem zit veeleer tussen detectie en melding", weet Jan Adriaenssens.

Dus hoe kun je sneller detecteren? En vooral: hoe kun je ontraden, door nudging, kleine stimulansen waarmee je mensen tot meer wenselijk gedrag brengt?

Slimme camera's helpen bij de snellere detectie. "Die herkennen iets wat op straat ligt, en maken een onderscheid tussen sluikstorten en een sportzak die even naast een bankje is neergezet. Daarnaast moet je ook meldingen makkelijker maken. Dat kan met een app, maar daar ben ik niet zo'n fan van, want het is vaak omslachtig."

“

Hoe sneller je opruimt, hoe vaker er gesluikstort wordt, 'omdat het toch meteen wordt opgeruimd'. En dus moet je ook ontraden.

"Een stad kan bijvoorbeeld via meldingen op publieke vuilnisbakken, met een knop of touchscreen burgers meteen laten melden dat er afval ligt. Dat kan natuurlijk een pervers effect creëren. Want hoe sneller je het opruimt, hoe vaker er gesluikstort wordt, 'omdat het toch meteen wordt opgeruimd'. En dus moet je ook ontraden. Op een zachte manier: zodra de camera sluikstorten herkent, begint de slimme straatverlichting te knippen. Dat is sociale controle."

De gemeente kan dan kiezen of de camera ook een foto maakt, en daar

eventueel een GAS-boete aan koppelt. "Hoewel wij andere oplossingen zoeken, is een zekere vorm van repressie misschien nodig. Het kan er deel van uitmaken, maar het is absoluut niet het enige."

60 in zone 30

De technologie draagt in dit voorbeeld bij tot sociale controle. "Technologie helpt bij de oplossing, maar is de oplossing niet. Of we merken dat sluikstorten niet opgelost raakt, maar dat we wel minder hondenpoep op straat zien. Waarom is het ene wel opgelost en het andere niet? Ook daar kan technologie inzichten geven of helpen bij de oplossing."

Wie komt bij imec aankloppen voor oplossingen van de slimme stad? "Overheden, onderzoekers, bedrijven, burgers die vast zitten ... Onze straat ligt in een zone 30, zeggen ze, maar toch rijden bijna alle auto's er nog 60 kilometer per uur. Ze hebben al affiches opgehangen, maar dat helpt niet. Dan kunnen wij bijvoorbeeld de snelheden in kaart brengen. We lossen het probleem niet meteen op. Maar we praten met bedrijven of experts in de technologie die kan helpen."

En dat eindigt vaak in partnerschappen. Of in oplossingen die opgeschaald worden. "Een recent project zijn sensoren die in waterbekkens geplaatst worden en de kwaliteit van het water meten. Je hoeft nu niet meer steeds een staal in een proefbuisje naar

een lab te sturen, maar enkel in probleemgevallen. Daar is technologie belangrijk om meteen in te grijpen als er iets hapert aan de kwaliteit van het water. Dat project "Internet of Water" werd getest aan de IJzer, en wordt de komende jaren opgeschaald naar heel Vlaanderen. En daar heeft de Vlaamse overheid een belangrijke rol gespeeld."

Actor en regulator

Jan Adriaenssens bekijkt de rol van de overheid in twee schillen. "Ten eerste is de overheid een bedrijf. En zoals elk bedrijf is ze het aan zichzelf verplicht om te digitaliseren. En ten tweede is er de smartcityschil. Daarin speelt de overheid een dubbele rol. Aan de ene kant is ze de actor in een ecosysteem. Dat betekent dat ze data kan leveren en krijgen. Aan de andere kant is ze een regulator en moet ze uitklaren wat maatschappelijk wenselijk is."

Elektrische steps, parkeerplaatsen in deelmobiliteit ... veel smartcityoplossingen hebben nood aan regulering: wat mag wel, wat mag niet? "Bij deelsteps speelt de overheid bijvoorbeeld geen financiële rol, ze koopt de steps niet aan. Dat kan, maar dat hoeft niet", legt Adriaenssens uit. "Maar ze treedt wel regulerend op: ze kan bijvoorbeeld autoparkeerplaatsen toewijzen aan deelsteps. Daarbij moet ze er alleen op letten dat haar regels niet botsen met de langetermijndoelstellingen."

Niet uitrollen, maar faciliteren

Hoe kunnen we in heel Vlaanderen een smartcitystrategie uitrollen? En hoe doe je dat ook voor steden die niet de capaciteit hebben om grote systemen op te zetten? “Dat is meteen de tweede grote vereiste van smart city: de gebruiksvriendelijkheid. En daar moet de Vlaamse overheid een grote rol spelen. Ze moet de oplossingen niet noodzakelijk zelf uitrollen, maar ze wel faciliteren en mogelijk maken.”

Gebruiksvriendelijkheid draait rond interoperabiliteit: als je sluikstorten aanpakt met straatverlichting, moet je die twee linken. En dus moet je diensten en data kunnen uitwisselen. “Stel dat je realtime info hebt over een parkeerplaats die drie uur niet gebruikt wordt. Dat kan nuttig zijn voor een terras van een naburig café dat even wil uitbreiden op een zonnige dag. Maar dan heb je een koppeling nodig over verschillende domeinen. En dus heb je dezelfde standaarden nodig. Want voor langetermijnoplossingen moet je dingen koppelen, over sectoren en beleidsdomeinen heen.”

Adriaenssens benadrukt ook het belang van transparantie. “Transparantie geeft vertrouwen. Ik hoef niet steeds te zien wat er gebeurt achter een technologisch systeem, dat is te complex. Maar het mag niet onvindbaar zijn. Waarom springt een verkeerslicht altijd meteen op rood? Die informatie moet je wel kunnen vinden. Als je weet

dat jijzelf of iemand anders een audit zou kunnen uitvoeren, dat geeft dat vertrouwen.”

“

De Vlaamse overheid moet de oplossingen niet noodzakelijk zelf uitrollen, maar ze wel faciliteren en mogelijk maken.”

En tot slot moet de smartcitytechnologie toegankelijk zijn voor de happy many, vindt Jan Adriaenssens. “Voor elke stad, elke gemeente, elke dienst - klein of groot. Toegankelijk, zoals een app op je smartphone: die is makkelijk te installeren, ook al weet je niet hoe het precies werkt.”

Oplossingen laten communiceren

Sensoren meten en sturen data door, in dataverwerking gebeuren daar allerlei dingen mee, en via een app worden de data dan teruggestuurd naar een actuator, bijvoorbeeld een verkeerslicht dat op groen springt. “In dat proces zijn databrokers erg belangrijk. Die moeten met elkaar kunnen samenwerken. Zo laat je oplossingen met elkaar communiceren”, legt Jan Adriaenssens uit. “Merk je aan de luchtsensoren dat er iets schort aan de kwaliteit van de lucht, dan kan je via de verkeerssen-

soren die situatie aanpakken. En dan komt het belang van standaarden naar boven.” Daar heeft de overheid een erg belangrijke rol te spelen als regulator, vindt Adriaenssens. “De overheid moet besluiten dat ze alleen samenwerkt met bedrijven die bepaalde technologische standaarden hanteren. Want dan speelt het verder geen rol met welke sensoren of apps je werkt. Anders beland je in situaties waar in eenzelfde stad drie parkeergarages standaarddata doorsturen en twee andere niet. Dat is geen werk op Vlaams niveau, maar Europees. En zelfs mondiaal.”

Appstore voor vragen

Imec stelt een soort appstore voor, waar steden en gemeenten een vraag kunnen kopen, en niet de specifieke oplossing. “Dat is Open City Of Things. Je zoekt bijvoorbeeld naar slimme straatverlichting. En niet naar een lamp van een bepaald merk. De overheid mag niet zeggen bij wie je moet kopen, maar wel aan welke vereisten je systeem moet voldoen. En ze is heel streng over de interoperabiliteit van de apps, want de architectuur moet dezelfde zijn. Maar de appstores kunnen verschillend zijn.”

De Vlaamse overheid kan daarmee een lijst aanbieden van mogelijke oplossingen, maar niet van de bedrijven die die oplossingen aanbieden. Iedereen wint daarbij, denkt Jan Adriaenssens: “Bedrijven krijgen mogelijkheden voor

opschaling. Als hun producten aan een bepaalde standaard voldoen, kunnen ze die in heel Vlaanderen verkopen. En kleine gemeenten zijn gerust: als ze slimme verlichting kopen, weten ze dat iedereen hetzelfde gebruikt, want de technische specificaties zijn voor iedereen gelijk.”

Eén minister voor smart

Tot slot roept Jan Adriaenssens de volgende Vlaamse Regering op om te gaan voor een brede en kordate aanpak in het smartcitybeleid. “Met breed bedoel ik alle domeinen, want alles is aan elkaar gekoppeld. En kordaat? Enkel een coördinerende bevoegdheid is misschien niet genoeg. Er moeten standaarden komen, die smartcity-oplossingen mogelijk maken voor alle steden en gemeenten. Daarom lijkt een coördinerend minister die ook slagkracht heeft, met bijbehorend budget en administratie, een waardevolle piste. Want alle steden en gemeenten moeten mee.”



SERV-aanbevelingen voor digitalisering als hefboom voor moderne publieke diensten en beleidsvorming



In het actieplan digitalisering formuleren de Vlaamse sociale partners drie doelstellingen om digitalisering te benutten als hefboom voor moderne publieke diensten en beleidsvorming in Vlaanderen. Het gaat om de randvoorwaarden voor een ambitieuze digitale overheid, digitale toepassingen voor betere dienstverlening en beleidsvorming en de ondersteuning van slimme steden en slimme mobiliteit. We sommen de acties per doelstelling op.

MEER INFO

Aanbevelingen van de SERV over digitalisering, publieke diensten en beleidsvorming: <https://www.serv.be/node/12580>.



De randvoorwaarden creëren voor een ambitieuze digitale overheid

De overheid moet de juiste (bestuurlijke) randvoorwaarden creëren voor een ambitieuze digitale overheid door te werken aan digitaal leiderschap, coördinatie en financiering. De SERV vraagt om:

- meer slagkracht en een samenwerkingsgerichte cultuur tussen de verschillende entiteiten/ministers voor een overkoepelend strategisch informatie- en ICT-beleid
- programma's (zoals Vlaanderen Radicaal Digitaal) met een grotere externe focus (verder dan de eigen overheidsprocessen en -diensten)
- intenser samen te werken met het lokale en het federale niveau
- een goed financieringskader.



Digitale toepassingen inzetten voor betere dienstverlening en beleidsvorming

Overheden moeten geschikte digitale toepassingen inzetten om betere en inclusieve dienstverlening, administratieve vereenvoudiging en interactieve beleidsvorming en dienstverlening te versterken. De SERV vraagt om:

- digitalisering in te zetten voor inclusieve dienstverlening (zie ook de aanbevelingen rond inclusie en sociale bescherming) en administratieve vereenvoudiging
- de gebruiker centraal te stellen door ervoor te zorgen dat bedrijven en burgers digitaal kunnen interageren met overheidsadministratie op de manier en het tijdstip die zij verkiezen
- een 'once only'-principe
- veiligheid en privacy van persoonlijke data
- 'interoperability by default'
- experimenten met nieuwe technologieën en een debat over het gebruik van big data door de overheid
- digitale expertise en 'soft skills' (of zogenaamde 21ste-eeuwse vaardigheden) bij overheidspersoneel
- een beleid dat interactieve beleidsvorming via digitale communicatiekanalen en toepassingen promoot.



Slimme steden en slimme mobiliteit ondersteunen

De overheid moet een Vlaams beleidskader opstellen voor de stimulering en coördinatie van 'slimme steden' en 'slimme logistiek' initiatieven. De SERV vraagt om:

- een Vlaamse 'smart city'-strategie
- experimenteeruimte
- een versnelde uitrol van de 'City-of-Things' over heel Vlaanderen
- initiatieven voor een meer duurzame ontwikkeling van e-commerce in Vlaanderen
- een faciliterend kader voor geconnecteerde en geautomatiseerde mobiliteit in Vlaanderen.





6 / Werk maken van een aangepaste beleidsvoering en regelgeving



Digitalisering beïnvloedt onze instellingen, de manier van beleid voeren, de gekozen werkwijzen en het ingezette instrumentarium. Het is een belangrijke opdracht voor de overheid om de digitale transformatie mee te sturen, te ondersteunen en te begeleiden. Om de technologische evolutie niet te ondergaan maar proactief te sturen, moet een continue evaluatie gebeuren van de ethische en maatschappelijke impact van nieuwe technologie en van de verdeling van de baten van de digitalisering.

Voor dit thema interviewden we Nathalie Smuha, advocate, onderzoeker aan de KU Leuven en coördinator van de High-Level Expert Group rond artificiële intelligentie. Na het interview vindt u de SERV-aanbevelingen over digitalisering, beleidsvoering en regelgeving.

Het is vijf voor twaalf

Nathalie Smuha over artificiële intelligentie

INTERVIEW Nathalie Smuha

BIO

Nathalie Smuha studeerde Rechten en Wijsbegeerte aan de KU Leuven en University of Chicago Law School. Ze werd advocate aan de balie van New York en werkte in een internationaal advocatenkantoor in Brussel. Sinds haar terugkeer naar de academische wereld onderzoekt ze de impact van nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie op fundamentele rechten en hoe Europese regelgeving hiermee moet omgaan. In de context van haar onderzoek was Nathalie ook coördinatrice van de op de Europese Commissie High-Level Expert Group on AI die Ethische Richtlijnen voor AI en beleidsaanbevelingen rond AI heeft opgesteld voor de Europese Unie.



9 april 2019

Artificiële intelligentie laat overheid en bedrijven sneller en efficiënter werken. Maar het roept ook vragen op. Begin april publiceerde de Europese expertengroep haar richtlijn rond AI. “We weten nog niet helemaal hoe AI onze wereld zal veranderen. Maar we kunnen en moeten nu al ingrijpen.”

Nathalie Smuha is advocate, onderzoeker aan de KU Leuven en coördinator van de High-Level Expert Group rond artificiële intelligentie van de Europese Commissie. Ze spreekt hier in eigen naam. Liever dan over artificiële intelligentie (AI) heeft ze het over artificieel intelligente systemen: “Het gaat over een amalgaam van technologie, geprogrammeerd door mensen, die autonoom beslissen en zelf kunnen leren - en dat laatste is nieuw.”

De meeste AI-systemen werken op basis van data en maken autonoom een analyse en een voorspelling of beslissing. “Een AI-systeem maakt bijvoorbeeld bij een sollicitatie de eerste shift

van de stroom cv's. Als basis neemt het dan de cv's van werknemers die de voorbije jaren goed presteerden in dat bedrijf. En dan maakt het op grond van die historische data een selectie”, legt Smuha uit.

“En daar beland je bij het eerste probleem. Wat als de voorbije twintig, dertig jaar de werkvloer voornamelijk bevolkt werd door blanke mannen? Die historische data beïnvloeden de selectie die je systeem vandaag maakt. En dus moet je je AI-systeem aanpassen. Als je daarbij stilstaat, neemt AI objectievere en efficiëntere beslissingen. Want een AI-systeem herkent patronen die mensen niet zien, en kan dus processen optimaliseren.”

“

Dankzij het AI-systeem belanden discriminatie en vooroordelen nu expliciet op tafel. Het dwingt ons om na te denken over onze eigen vooroordelen.

Ook mensen laten zich leiden door hun vooroordelen. “Vaak is die discriminatie onbewust”, weet Nathalie Smuha. “Maar dankzij het AI-systeem belanden discriminatie en vooroordelen nu expliciet op tafel. Het dwingt ons om na te denken over onze eigen vooroordelen. We beseffen dat data en technologie niet neutraal zijn. Mensen programmeren AI-systemen. AI werkt op basis van data die een mens invoert. En onbewust sluipen daar je eigen waarden en vooroordelen in.”

Maar bij AI bestaan er technieken om die vooroordelen uit te wissen. “Daarvoor moet je eerst en vooral een ethische mindset creëren: beseffen dat ook jij geleid wordt door vooroordelen. Wat willen we dat het systeem kan doen? Wat zijn de beperkingen? Welke waarden willen we invoeren, denk bijvoorbeeld aan de m/v-verhoudingen in een bedrijf.”

Black box

Discriminatie is illegaal. En ook al is AI nieuw, bestaande wetten zijn ook van toepassing op AI. “Misschien moeten ze gereviseerd worden zodat ze volledig up-to-date zijn met de nieuwe technologie, maar ze blijven wel de wet”, zegt Nathalie Smuha.

Waar ligt dan het probleem? “Er zijn twee grote categorieën AI. Er zijn de rule based systems, waarbij programmeurs elke regel van het systeem schrijven”, legt Smuha uit. “Dat is

redelijk transparant, en dus heb je daar veel controle over beslissingen en hoe die genomen worden.”

Maar daarnaast zijn er de zelflerende systemen, of machine learning AI, zoals neurale netwerken die geïnspireerd zijn op de activiteit van ons brein. Dat is de AI die vandaag de grootste successen boekt en de oorzaak is van de huidige boost. “Hier programmeer je niet regel per regel, maar je voert data in, en het systeem herkent patronen. Het resultaat? Een grote accuraatheid, in beslissingen en patronen.”

“

We weten niet hoe de beslissing genomen werd. Maar we kunnen wel achterhalen of de juiste stappen werden genomen om onnauwkeurigheden of vooroordelen in te perken.

Maar daar ontstaat ook het probleem van de zogenoemde black box. “Bij deze systemen weet je niet precies hoe een beslissing tot stand is gekomen. Stel dat een bank je lening afwijst, na selectie door een AI-systeem. Dan is het technisch onmogelijk om te checken wat de precieze reden van die afwijzing is. De programmeur ziet niet wat er gebeurt in het systeem. Daar is nog veel meer research voor nodig. Dat is niet echt een probleem als het een AI-systeem is dat een liedje of film aanraadt. Maar het wordt een

groter probleem als het systeem een beslissing neemt die een serieuze impact heeft op je leven. Denk aan een job, een lening of een medische behandeling.”

Moeten overheid en burgers dan zeggen: hier eindigt AI voor ons? Zeker niet, vindt Nathalie Smuha: “Je moet blijven nadenken over welke data je gebruikt hebt. Waren die inclusief genoeg? Hoe is je systeem getest? En al die factoren kun je documenteren. Dan kan in gevoelige situaties een auditor, nagaan of er iets problematisch gebeurd is. Op die manier kan niemand zich verbergen achter de black box. Want we weten niet hoe de beslissing genomen is. Maar we kunnen wel achterhalen of de juiste stappen werden genomen om onnauwkeurigheden of vooroordelen in te perken.”

Europa geeft AI boost

In april 2018 maakte de Europese Commissie haar strategie rond AI bekend. “Europa wil AI boosten” weet Smuha. “We moeten meer investeren in onderzoek, en overheden en bedrijven pushen om AI op te nemen. Zo blijf je competitief.”

Daarnaast bestudeert Europa de socio-economische impact van AI. “Er zullen jobs verloren gaan, er zullen job gecreëerd worden, en er zullen vooral veel jobs transformeren. Maar niemand weet exact hoeveel of welke jobs, of in

welke sectoren of tijdsspanne.” Europa spoort lidstaten aan om nu al actie te ondernemen. “Dat is een collectieve verantwoordelijkheid. Je kunt niet precies voorspellen in welke domeinen je welke skills nodig zult hebben. Maar een groot deel gaat over basic AI literacy” zegt Smuha. “En daar kun je trainingen rond organiseren. Online gebeurt dat nu al gratis. Finland bijvoorbeeld heeft als doelstelling vooropgesteld dat 1 procent van de bevolking de online cursus rond AI met succes moet volgen. In navolging van Finland is er ook in Nederland een gratis online ‘nationale AI-cursus’ ontwikkeld.”

En tot slot kijkt Europa ook het ethisch en juridisch kader.

Trustworthy AI

De High-Level Expert Group rond artificiële intelligentie van de Europese Commissie stelde onlangs haar ethische richtlijn voor. Die richt zich niet alleen naar AI die in Europa ontwikkeld wordt, maar ook naar alle AI die in Europa gebruikt wordt.

Een eerste deel van de richtlijn bevat algemene ethische principes, en is geïnspireerd op de fundamentele rechten in Europa. De tweede pijler recht concreter met zeven key requirements. “Dat zijn de vereisten waaraan AI moet beantwoorden om ‘trustworthy’ te zijn: om je vertrouwen waard te zijn” legt Smuha uit. “En dan moet niet

alleen het systeem betrouwbaar zijn, maar ook alle actoren en processen daarrond. Betrouwbaar is ook meer dan ethisch correct: je systeem moet bijvoorbeeld robuust zijn, en bestand zijn tegen hackers.”

De derde laag bestaat uit een praktische assessment list, een concrete checklist voor ontwikkelaars. Hoe is de kwaliteit van je data? Heb je het systeem voldoende getest en resultaten geverifieerd? Heb je als ontwikkelaar de juiste stappen genomen om die vereisten in het systeem te krijgen?

Europees = betrouwbaar

Die richtlijn is niet bindend, benadrukt Nathalie Smuha. “Sommige lidstaten willen er op termijn een soort keurmerk van maken, waardoor je weet: Europese AI is betrouwbare AI.” Vergeleken met China en de VS hanteert Europa nu al striktere normen rond data. “Daardoor moeten ontwikkelaars veel voorzichtiger omspringen met persoonlijke data, en dat kan een nadeel kan zijn. Want vaak geldt: hoe meer data, hoe accurater. Maar aan de andere kant is er het concurrentiële voordeel: hoe meer je werkt in overeenstemming met de ethische regels, hoe groter het vertrouwen in je systeem zal zijn.”

“Om van de vrijblijvende richtlijn een echt keurmerk te maken, heb je een autoriteit nodig, die checkt of een bedrijf ook echt alles doet wat het

beloofd. En daar zitten we nog lang niet.”, weet Smuha. “Het lijkt mij wel een onvermijdelijke evolutie. Als je AI betrouwbaar wil maken, kan dat alleen als je het ook kunt bewijzen. We moeten vooral vermijden dat zo’n keurmerk een pure pr-stunt wordt.”

En in Vlaanderen?

“Ook de Vlaamse overheid moet gebruik maken van AI. Het is een enorm krachtige methode om efficiënter te werken” vindt Smuha. “Voor de overheid is vertrouwen van de burger nog belangrijker dan voor bedrijven. Zonder vertrouwen zullen burgers AI-technologie niet aanvaarden, en genieten ze niet van de voordelen. Daarom is de Europese richtlijn nog belangrijker voor de overheid. Want die heeft ook een voorbeeldfunctie naar het bedrijfsleven: ze kan het goede voorbeeld geven en een voortrekkersrol spelen.”

“

Het totaalplaatje is belangrijk, want de vooroordelen van een programmeur zijn niet dezelfde als die van een ethicus.

Om dat te bereiken moet er veel meer aandacht komen voor de ethische aspecten van AI. Moet je daarom een ethicus in dienst nemen? Neen, niet

noodzakelijk, vindt Nathalie Smuha, maar je moet wel bewust zijn van de ethische gevoeligheden. “De ethical mindset moet worden opgenomen in opleidingen. Zo kan het bewustzijn en de gevoeligheid groeien. Want als je niet weet wat de impact is, kan je geen maatregelen nemen.”

Daarnaast bepleit Smuha de noodzaak van een multistakeholder-benadering: ethici, juristen en ontwikkelaars moeten meer samenwerken. “AI in het begin van je design moet je alle stakeholders erbij betrekken. Op wie heeft het systeem een directe invloed? Alleen als je mensen met verschillende competenties samenbrengt, krijg je een totaalbeeld. En dat totaalplaatje is belangrijk, want de vooroordelen van een programmeur zijn niet dezelfde als die van een ethicus.”

Politici experts?

De wetgever moet op zoek naar de juiste balans tussen innovatie aan de ene kant en de ethische en juridische aspecten aan de andere kant, denkt de juriste. “Het is geen goed idee om op voorhand alles vast te leggen en te verbieden. Zo betonneer je het systeem en fruik je innovatie. We hebben vandaag al een reguleringskader dat sterke bescherming biedt. Je kunt beter de systemen laten draaien en achteraf nagaan wat waar misgelopen is, en waar welke regels je eventueel moet aanpassen. Bovendien weten we nog niet exact welke wetgeving we

nodig zullen hebben. Het heeft dan ook weinig zin om nu al iets aan te nemen.”

“

Politici hoeven geen experts te zijn. Maar ze moeten zich wel bewust zijn van de uitdagingen.

Hebben onze politici vandaag dan wel de juiste competenties om AI aan te pakken? “Politici hoeven geen experts te zijn” vindt Smuha. “Maar ze moeten zich wel bewust zijn van de uitdagingen en een visie hebben. Want ook al weten we nog niet wat er precies zal veranderen, we kunnen nu al dingen doen om de impact op te vangen.”

En dan kijkt Smuha vooral naar het onderwijs. “Dat je al in de middelbare school in contact komt met AI. Dat rechtenstudenten ook technologie krijgen. En dat informatici het vak ethiek moeten volgen. Interdisciplinair werken begint door te sijn. En dat is goed. Want er is nog tijd, maar het is vijf voor twaalf. En vergeet niet dat als je vandaag een verandering doorvoert in het onderwijs, die pas over tien jaar een impact heeft op de maatschappij.”



SERV-aanbevelingen over aangepaste beleidsvoering en regelgeving



In het actieplan digitalisering formuleren de Vlaamse sociale partners drie doelstellingen om werk te maken van een aangepaste beleidsvoering en regelgeving in Vlaanderen. Het gaat om experimenteerruimtes en proeftuinen, de voortrekkersrol van de overheid en de dialoog organiseren over de ethische en maatschappelijke impact. We sommen de acties per doelstelling op.

MEER INFO

Aanbevelingen van de SERV voor digitalisering, beleidsvoering en regelgeving: <https://www.serv.be/node/12580>.



Experimenteerruimtes en proeftuinen mogelijk maken

De overheid moet 'leren in beleid' meer mogelijk maken aan de hand van living labs, experimenteerruimtes en proeftuinen. De SERV vraagt om:

- een beleid dat experimenteerruimtes en proeftuinen mogelijk maakt
- concrete proeftuinen in maatschappelijk relevante beleidsdomeinen zoals arbeidsmarkt, gezondheid en mobiliteit.



De voortrekkersrol van de overheid invullen

De overheid moet een voortrekkersrol opnemen in de digitale transitie als inkoper van innovatieve ICT-producten en diensten en als digitale dienstverlener aan burgers en bedrijven. De SERV vraagt om:

- het programma innovatieve overheidsopdrachten uit te bouwen als structureel instrument voor het realiseren van toekomstgerichte beleidsdoelstellingen zoals de digitalisering van de economie
- Innovatieve overheidsaankopen van minimaal 3%.



De dialoog organiseren over de ethische en maatschappelijke impact

De overheid moet co-creatie van technologie stimuleren en het debat over de ethische en maatschappelijke impact van nieuwe technologieën organiseren. De SERV vraagt om:

- een structurele onderlinge kruisbestuiving te organiseren tussen technologie/industriële wetenschappen en sociale/menswetenschappen door:
 - interdisciplinaire onderzoeksequipes op universitair niveau uit te bouwen
 - sociale/menswetenschappen te betrekken bij Flanders Make
 - een kennisinstelling in Vlaanderen op te richten waar technologie/industriële wetenschappers en sociale/menswetenschappers samenwerken
 - maatschappelijke actoren structureel te betrekken bij het uittekenen van het innovatiebeleid en de aansturing van de innovatiestructuren
- ethisch-maatschappelijke kwesties te integreren bij technologie-ontwikkeling
- discussies over ethische codes actief op te volgen op Europees niveau.





7 / De digitalisering benutten als hefboom voor de transitie naar een circulaire economie



De digitalisering van de economie en samenleving is volop bezig. Nieuwe digitale technologieën en toepassingen zorgen ook in de circulaire economie voor innovatieve praktijken en scheppen kansen voor nieuwe verdienmodellen en samenwerkingsvormen. Circulaire bedrijfsstrategieën vereisen meer informatie over een product en over de beschikbare afvalstoffen, (secundaire) materialen, herbruikbare onderdelen dan verkoop binnen een lineair model. Digitalisering kan op meerdere vlakken een belangrijke hefboom zijn in de transitie naar een circulaire economie.

Voor dit thema interviewden we Thomas Vandenhoute, project leader Circular Economy bij Sirris. Na dit interview vindt u de SERV-aanbevelingen over digitalisering en de transitie naar een circulaire economie.

Vergeet de technologie als je aan een circulair project begint

Thomas Vandenhoute over digitalisering en circulaire economie

INTERVIEW

Thomas Vandenhoute

BIO

Thomas Vandenhoute (Sirris) ondersteunt bedrijven bij hun transitie naar een meer circulaire economie via individuele en collectieve projecten. Hij helpt haalbare circulaire doelen en concrete stappen te zetten op het vlak van nieuwe business modellen, product- en dienstontwerp, afvalpreventie, sluiten van de materiaalkringlopen ... Hij is coauteur van het Circular Bytes casebook 'Hoe de digitale circulaire economie werkt'. Sinds 2016 draagt Thomas in nauwe samenwerking met Agoria bij aan het lerend netwerk Circular Economy Connect. De verworven inzichten leiden tot blogs, publicaties en tools.



27 juni 2019

Vlaanderen kan zeker een voorloper worden in de circulaire economie. En daarbij steken data en digitalisering een stevig handje toe. "Ondernemers moeten denken als wetenschappers. Je vertrekt van onzekerheid, formuleert een hypothese, experimenteert, kijkt of iets klopt, stuurt bij, en test een nieuwe hypothese."

In een lineaire economie maak je van grondstoffen onderdelen en producten, die na verkoop en gebruik weggegooid worden. Een recyclage-economie hergebruikt grondstoffen alvorens die weg te gooien. "Dat is nuttig, maar niet voldoende", meent Thomas Vandenhoute, project leader Circular Economy bij Sirris, het collectief centrum van en voor de technologische industrie. "Neem bijvoorbeeld aluminium. 60 procent van het aluminium in Europa wordt ingezameld en gerecycleerd. Dat betekent dat van 1 ton aluminium afval, 600 kilo gerecycleerd aluminium overblijft. Maar na vijf cycli is dat nog minder dan 50 kilo." Daarom heeft onze planeet nood aan

de circulaire economie, waarbij grondstoffen zo lang mogelijk in de kringloop blijven. "Maar hoe haal je als producent in de maakindustrie waarde uit een product met een oneindige levensduur?", stelt Thomas Vandenhoute. Om ondernemers in de circulaire economie op weg te zetten, maakte Sirris een recept voor een circulair businessmodel (zie kader).

Onzekerheid als basis

"De eerste stap lijkt een beetje vreemd, maar: vergeet de technologie als je aan een circulair project begint" zegt Thomas Vandenhoute. "Je vertrekt niet van technologie, maar van onzekerheid. Ondernemers moeten denken als onderzoekers: je formuleert een hypothese, experimenteert, kijkt of iets klopt, stuurt bij, en test een nieuwe hypothese."

Aerocat maakte bijvoorbeeld trolleys voor vliegtuigmaaltijden met veel technische snufjes. Maar die waren te duur voor de vliegtuigmaatschappijen.

“Daarna ging Aerocat samenwerken met een cateraar. Nu werken ze aan een model dat die trolleys als een dienst verkoopt. Dankzij hun product wordt er minder voedsel weggegooid door de betere koeling, zijn de brandstofkosten lager, is er minder onderhoud, enzovoort. Eerst waren ze vertrokken van technologie. Maar nu ze het probleem van hun klant gevonden hebben, werkt het wel.”

Begin dus niet met technologie, maar met een business need. Waar zit de nood van je klant? Data helpen in die zoektocht. “En je kan gerust beginnen met de makkelijke data: dingen die je al bezit uit klantenbestanden, verkoop, service. Verzamel gestructureerde data, die een reële meerwaarde geven. Is dat gewoon in een Excel-bestand? Prima! Zo ontdek je welke relaties je belangrijk vindt en welke niet nodig zijn. Automatiseer databeheer later.”

Een voorbeeld: PAMI is een producent van kantoormeubilair, die aan een uitbreiding van zijn circulaire aanpak werkt. “Maar om te kunnen hergebruiken, moet je de status van het meubilair kennen. Is het al hergebruikt? Is het voor recyclage? Of geschikt voor remanufacturing? Dus heb je data nodig. Betekent dat dan dat ze van elke tafel een slim geconnecteerd product met wifi moeten maken? Wellicht is dat niet meteen noodzakelijk, en kunnen ze die data ook op andere manieren vinden.”

“

Want wat als jij wil focussen op ‘as a service’, terwijl je verkopers nog leven in een cultuur van beloond worden omdat ze veel kilo’s van een product verkopen?

Circulaire business betekent naar je hele organisatie kijken, waarschuwt Thomas Vandenhoute. “Zijn al je processen aangepast? Je moet mensen opleiden, aan je cultuur sleutelen, ... Want wat als jij wil focussen op ‘as a service’, terwijl je verkopers nog leven in een cultuur van beloond worden omdat ze veel kilo’s van een product verkopen? Ook je informatiesystemen moet je aanpassen. Een bedrijf dat wasmachines verkoopt, en nu plots ‘een product als dienst’ gaat verkopen, zit met een informaticasysteem dat draait rond verkoop. En dan is een maandelijkse factuur voor een klant misschien niet mogelijk.”

Lijn met de klant

Maar hoe kun je als maakbedrijf nu geld verdienen aan een product dat nooit kapot gaat? “Zodra je een product verkocht hebt, ben je de link met je klant kwijt”, beseft Vandenhoute. “Klantenbinding is een grote uitdaging in de circulaire maakbedrijven. Met je eindgebruiker moet je een band opbouwen. Dat is een systemische shift. Het is continu een lijn openhouden naar

je klant. Daar moet je kanalen voor zoeken. En dan kun je data of technologie gebruiken. Je moet relaties zoeken die je bij de klant betrokken houden.”

“

Zodra je een product verkocht hebt, ben je de link met je klant kwijt. Klantenbinding is een grote uitdaging in de circulaire maakbedrijven.

Technologiegroep Barco voerde bij zijn cinemaprojectoren een upgrade door, van lampprojectoren naar laserprojectoren, wat de klant een lager energieverbruik opleverde. “Maar waar kon Barco nóg meerwaarde vinden? In de laserprojector stopten ze sensoren, die de werking van de laser opvolgen via data over temperatuur, branduren, enzovoort. Op basis daarvan kan Barco zijn klanten voorstellen om over te stappen op meer geschikte apparatuur bij een veranderend gebruiksprofiel. Of bijvoorbeeld een klant waarschuwen voor een hoge temperatuur in de projectorkamer, die de levensduur van de projector bedreigde. Waarna bleek dat de airco van de klant niet goed werkte. Dat is klantenbinding.”

Vlaanderen koploper

Vlaanderen kan absoluut een voorloper worden in de circulaire economie, denkt Thomas Vandenhoute. “We komen er misschien iets minder mee naar buiten dan de Nederlanders. Zij praten er meer over, maar hun circulaire economie lijkt me niet meer natuur dan de onze.”

Bedrijven die hun structuren nu al geënt hebben op service, zien hun circulaire plannen sneller vooruitgaan. “NNOF bijvoorbeeld zijn gegroeid uit verhuisactiviteiten van onder meer kantoormeubilair. Ze zagen dat er veel goeie spullen weggegooid worden. Ze zijn in de dienstverlening gebleven, maar focussen nu op refurbishing en remanufacturing. Waarna hun concurrentie zei: wat weten verhuizers nu van meubels maken? Heel de markt is in beweging gekomen. Het gaat dus zeker vooruit.”

Maakbedrijven die volop inzetten op circulair ondernemen zijn net als start-ups. “Ze hebben zelden zelf veel geld, en struikelen dan over de financiering. ‘As a service’ is een concept dat banken nog niet goed kennen. De financiers willen weten wat de waarde ‘end of service’ is. Of met andere woorden: wat is een lichtarmatuur nog waard, als na tien jaar ‘light as a service’ het contract niet verlengd wordt? Daar draait het natuurlijk niet alleen om in de circulaire economie. Maar dat maakt het voor circulaire starters wel moeilijk.”

Lasten op arbeid

En hoe doet onze overheid het? “Circulaire economie staat op de agenda en dat is positief. Als aankoper mag de overheid dat wel nog systematischer laten meespelen in overheidsaankopen.” En als wetgever ziet Vandenhoute de overheid liever meer inspelen op de grote principes en minder op de specifieke productvereisten. “Je moet je kringloop kennen, in kaart brengen en een plan hebben om die te sluiten. Zo’n regel is zinvoller dan bepalen hoeveel procent recycleerbaar materiaal een product moet hebben. Want dat is waarschijnlijk niet interessant voor alle producten. En bovendien is dat moeilijk te meten, zeker als de producten almaar complexer worden.”

“

Vandaag zijn de arbeidskosten vaak te hoog om dingen te ontmantelen en de waardevolle stukken er uit te halen. Het is goedkoper om dingen te vernietigen. Maar wat is het meest waardevol voor de maatschappij?

En als Thomas Vandenhoute één ding in de komende regeerakkoorden zou mogen schrijven? “Dan verlaag ik de lasten op arbeid en gaat de taks op CO2 en materialen naar omhoog. Dat is een hefboom, die een grote stimulans zou betekenen voor remanufacturing,

hergebruik, Bovendien geeft dat laagopgeleiden en een groot deel van sociale economie kansen om bij te dragen tot deze noodzakelijke transformatie. Vandaag zijn de arbeidskosten vaak te hoog om dingen te ontmantelen en de waardevolle stukken er uit te halen. Het is goedkoper om dingen en dus waarde te vernietigen. Maar wat is het meest waardevol voor de maatschappij?”

Het circulaire recept of hoe digitalisering het circulaire model ondersteunt

Hoe begin je als ondernemer aan een circulair model? Alvast niet met technologie. Die sluipt er pas aan het einde in.

Thomas Vandenhoute van Sirris beschrijft het businessmodel van de circulaire ondernemer als een recept, waarbij je begint met het fileren van de data. "Je hak de data in heel kleine stukjes. Daarna mix je de actoren die data nodig hebben met de actoren die beschikken over de data. Je maakt daar een homogeen mengsel van. En dan pas voeg je de juiste hoeveelheid technologie toe. Tot slot serveer je in kleine porties en kijk je naar de reacties."

- **Waarover heb je data nodig?** Dat gaat over de locatie, de staat, de beschikbaarheid en de samenstelling van je product. "Een bedrijf dat vorkheftrucks verhuurt, ziet met tracking & tracing waar, hoe vaak en hoe intens die gebruikt of misschien zelfs misbruikt worden. Of is je product al aan het corroderen? Welke producten zijn binnenkort einde leven en waar kunnen we de wisselstukken uithalen? ..."
- Daarna ga je op zoek naar **activiteiten die data opleveren**. "En dan krijg je informatie via interacties in de waardeketen, of via producten die geconnecteerd zijn. Het kan dus ook dus van niet-geconnecteerde producten komen", benadrukt Thomas Vandenhoute.
- **Hoeveel data levert een product wanneer op, en met welke frequentie?** Dat kan bij een onderhoud zijn, of bij reconditioning, refurbishing, of remanufacturing, waarbij een product herwerkt wordt naar de hogere normen van dat moment. "Er bestaan vele vormen van triggers: bijvoorbeeld een telefoontje van een klant om te melden dat iets kapot is tot data van een machinestatus die elke minuut worden doorgezonden."
- **Welke bronnen van data zijn er?** "Vergeet niet dat ook niet-slimme producten data bieden. Een inspectierapport bijvoorbeeld leert je hoe snel dingen verslijten. Dat zijn nuttige data." Daarnaast zijn er slimme producten met sensoren, met edge computing, waarmee de data verwerkt worden in het product zelf. Of er zijn geconnecteerde producten en een systeem van geconnecteerde producten. "Daarbij krijg je gegevens van alle geïnstalleerde producten in de markt. Je vergelijkt bijvoorbeeld de slijtage van windmolens in het midden van een windmolenpark met die aan de zijkant. Dat combineer je dan met extra klimatologische data."
- **Wie zit tussen de noden aan data en de aanbieders van data?** De grondstoffenleverancier, de maker, de transporteur, de installateur, de gebruiker, de afvalophaler, ... "Nu beland je in een ingewikkeld kluwen. Want daar bereik je de kern: waar zit de waarde in euro's voor die spelers? Dat is het waardevoorstel, het nieuwe businessmodel dat we zoeken."
- Pas als alle data in stukjes gehakt zijn, en vermengd zijn tot een homogeen mengsel, komt ook technologie kijken. "Hoe kun je die gebruiken om het probleem van de klant te **matchen aan het waardevoorstel** dat jij geeft?"



SERV-aanbevelingen over digitalisering als hefboom voor een circulaire economie

Om de transitie naar een circulaire economie te versnellen, hebben de Vlaamse sociale partners in de SERV een beleidsagenda opgemaakt met veertig concrete aanbevelingen rond vier thema's.



MEER INFO

Beleidsagenda en aanbevelingen voor de transitie naar een circulaire economie: <https://www.serv.be/circulaire-economie>.

Ten eerste gaat het om circulaire stromen aanmoedigen en versnellen door circulair ontwerp, de verlenging van de effectieve gebruiksduur van producten en het gebruik van gerecycleerde grondstoffen en hulpbronnen te stimuleren. Een tweede reeks aanbevelingen richt zich op het stimuleren van circulair ondernemen door circulaire businessmodellen te promoten en te ondersteunen, samenwerking in de keten te bevorderen en kansen voor de recyclagesector te benutten met valorisatie van de aanwezige expertise. Het derde thema is de arbeidsmarkt klaarstomen voor circulaire economie door een aangepast onderwijs-, opleidings- en vormingsaanbod te voorzien en arbeidsmarktveranderingen te monitoren om op mogelijke kansen te kunnen inspelen. Tot slot gaat het vierde thema over het draagvlak vergroten door kennis over circulaire economie te vergroten bij consumenten en producenten en noodzakelijke organisatievernieuwingen en werknemersbetrokkenheid te realiseren.

Digitale technologie kan helpen in de transitie naar een circulaire economie. Talrijke voorbeelden, onder andere verzameld voor het project 'Circular Bytes' van Agoria, Sirris, Go4circle en IMEC tonen hoe de digitalisering concreet kan bijdragen tot productdelen, product-als-een-dienst, levensduurverlenging door onderhoud en reparatie, hergebruik en remanufacturing, inzameling, sorteren en recyclage, retourlogistiek en circulair ontwerp. Tegelijk moet de voorspelde groei in het energiegebruik en het verbruik van zeldzame materialen als gevolg van de digitalisering worden gemonitord en ingepast in een breder beleid rond circulaire economie, klimaat en energie.



Overzicht publicaties SERV

Economie en arbeidsmarkt van de toekomst

3 mei 2017

Startnota
De transitie naar een digitale samenleving Een verkenning van kansen en uitdagingen



www.serv.be/node/11481

9 mei 2017

Advies e-commerce



www.serv.be/node/11481

19 januari 2018

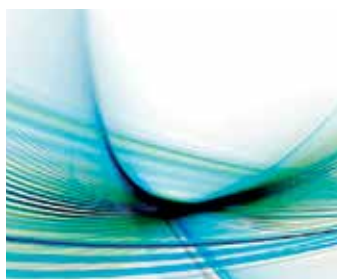
Visienota digitalisering en robotisering
De transitie naar een digitale samenleving: aanzet voor een integrale beleidsagenda



www.serv.be/node/12298

4 juli 2018

Actieplan digitalisering
De transitie naar een digitale samenleving. Aanbevelingen en acties



www.serv.be/node/12580

23 maart 2019

De transitie naar een circulaire economie: beleidsagenda en aanbevelingen



www.serv.be/node/13079

23 maart 2019

Rapport circulaire economie in ondernemingen en organisatie in Vlaanderen



www.serv.be/node/12956

25 maart 2019

Digitaliseringsagenda voor onderwijs en vorming
Gezamenlijke oproep SERV en Vlor



www.serv.be/node/13101

8 april 2019

Advies en rapport
slimme steden



www.serv.be/node/13146

9 mei 2017

Rapport digitalisering in de Vlaamse ondernemingen en organisaties



www.serv.be/node/13182

12 juni 2019

Advies e-inclusie



www.serv.be/node/13247

22 juni 2019

Akkoord Iedereen aan boord



www.serv.be/node/13259

27 juni 2019

Advies Industrie 4.0



www.serv.be/node/13266

27 juni 2019

Rapport Industrie 4.0 onder de loep



www.serv.be/node/13268

5 juli 2019

Advies elementen voor een gesublimeerd klimaat- en energiebeleid



www.serv.be/node/13284

5 juli 2019

Achtergrondrapport energiebeleid 2019-2024 Van alfa tot omega



www.serv.be/node/13284

