

De Prijs Joseph Merlot - Joseph Leclercq werd in 1964 ingesteld door de Belgische afdeling van het CIRIEC en heeft als doel het belonen van een doctoraatsthesis over de openbare economie.

De Prijs dient de herdenking van twee pioniers en promotors van het openbare bedrijf, Joseph Merlot en Joseph Leclercq, en wenst het wetenschappelijk onderzoek naar publieke economie te stimuleren, in het bijzonder met betrekking tot de diensten van algemeen belang, de instrumenten van overheidsbeleid en de evaluatie.

De Prijs 2016 ging aan de doctoraatsthesis van Geoffrey Aerts over « Public-Private Mixing – A Knowledge Transfer Perspective » (Faculty of Economic, social and Political Sciences and Solvay Business School, Vrije Universiteit Brussel).

* * *

Toespraak van de Prijswinnaar

Hoe kwam mijn doctoraat tot stand, en hoe heeft dit in de praktijk gevolgen voor organisaties in de publieke sector.

De aanleiding voor dit onderzoek stamt uit een zeer boeiend gesprek dat ik had met een toenmalige directeur-generaal van een departement van de Vlaamse administratie, ik zal hierbij geen namen noemen, die mij in 2012 vertelde over een van zijn voornaamste bekommernissen aangaande de publiek-private samenwerkingen gehanteerd in de financiering van publieke goederen en diensten in Vlaanderen.

Zijn vrees was dat hij niet langer de juiste mensen kon aantrekken omwille van de volgens hem groeiende kloof tussen de publieke en de private sector in termen van de verloning, cultuur, de mate van innovatie en de voordelen die geboden werden in de publieke sector. Dit terwijl de oudere garde waar hij reeds jaren mee samenwerkte in zijn departement, ook niet langer vervangen werd omwille van budgettaire restricties.

Dat alles had volgens hem tot gevolg dat cruciale informatie en kennis niet langer zou kunnen worden doorgegeven van generatie op generatie en de facto zou leiden tot een verzwakking van de interne capaciteit, de kennis en ervaring binnen de desbetreffende administratie. Dit op het moment dat zijn departement geconfronteerd werd met, onder druk van een geglobaliseerde wereldeconomie, mega infrastructuurprojecten die in grote mate werden gefinancierd met private middelen en tevens een totale verandering noopten in termen van project initiatie, implementatie, financiering, belangen en kennis beheer en algemene opvolging. Kortom dat alles vroeg een verandering in de organisatiecultuur zoals die tot dan toe had bestaan binnen zijn departement.

Hierop besloot ik in samenspraak met mijn promotor prof. dr. Elvira Haezendonck om een op dat moment minder toegelicht facet van het strategisch beheer binnen organisaties, namelijk kennisbeheer, verder te gaan onderzoeken op verschillende organisatieniveaus

binnen de publieke sector en dit in situaties waar publieke en private belangen zich vermengen.

Concreet onderzochten we hiertoe het kennisbeheer aan de publiekszijde zoals:

- ❖ teruggevonden en vergeleken tussen verschillende PPS-projecten, dus op project niveau,
- ❖ binnen verschillende publieke en semipublieke organisaties, dus ook op het intra-organisatieniveau
- ❖ en hoe kennis gedeeld wordt tussen publieke organisaties die actief zijn op eenzelfde grondgebied, of anders gezegd op het inter-organisatie niveau.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat een inclusieve wijze van kennisbeheer aan overheidszijde vaak ontbrak, in die zin, dat men kennisbeheer vaak niet of net te strategisch benaderde. Dit wil zeggen dat men kennis en kennisbeheer niet bekijkt als een concrete te valoriseren asset met een toegevoegde waarde binnen een organisatie en over verschillende organisaties heen en dat men hierbij erg weinig oog had voor wat men ondertussen kent als de lerende organisatie. Men legde voornamelijk de nadruk op het persoonlijke, het niet tastbare en zo werd een gestructureerde wijze van kennisdeling zelden in het onderzoek waargenomen. Dit heeft evenwel tot gevolg dat in de door ons onderzochte cases en settings men vaak naliet om de kennis die in de hoofden van mensen zit te capteren en om methodieken, beste handelswijzen en geleerde lessen te gaan communiceren en delen.

Een afwezige component in deze is zeker en vast informatietechnologie, hier kom ik zo dadelijk op terug, maar we konden ook concrete barrières tot kennisdeling tussen organisaties en binnen organisaties vaststellen die een eerder menselijk karakter hadden. Hierbij spelen elementen zoals reputatie en ervaring een rol, maar tevens ook zaken zoals de afstand tot andere mensen en departementen, de toegang tot personen en de cultuur die uitgaat van de eigen organisatie. Mensen die bijvoorbeeld in een organisatie werken waar kennisdeling en transparantie geen deel uitmaken van de cultuur, zij zullen het moeilijk vinden om kennis te delen met zij die wel in een lerende organisatie actief zijn.

Een lerende organisatie zet sterk in op de genetwerkte samenleving en floreert in organisaties waar mensen met verschillende interesses, gelijkende of afwijkende profielen en/of takenpakketten opzoek gaan naar elkaar, om zo te kunnen leren uit elkaars ervaringen. Zodoende kunnen geleerde lessen en beste handelswijzen vlot en in een interpersoonlijke manier worden overgedragen in praktijkgemeenschappen. Het bestaan van zulke gemeenschappen is op zijn beurt dan weer een uiting van de gezondheid van het kennisecosysteem binnen een specifiek domein of een sector.

Op vele niveaus en in verschillende domeinen binnen onze overheden bestaan zulke netwerken vandaag de dag, de vraag is alleen of zij er reeds voldoende in slagen om de door hen gecapteerde kennis aan alle belanghebbenden te communiceren en toegankelijk te maken. Een van de barrières die we namelijk in het onderzoek vaststelden, is de institutionele structuur van ons land, met als gevolg dat het niet altijd even makkelijk is om vanuit het ene bestuurlijke niveau advies te verlenen aan een ander niveau terwijl dit misschien wel zou moeten kunnen gebeuren, niet enkel in naam van het algemeen belang van onze samenleving, maar ook in het teken van verbeterde dienstverlening en een efficiënte inzet van publieke, schaarse middelen.

Om kennis echter ook tastbaar en beheersbaar te maken laat de informatietechnologie vandaag de dag toe om bijvoorbeeld met verschillende mensen simultaan aan eenzelfde document, project of bestek te werken, om aan projectopvolging te doen op eender welke plek in de wereld, op eender welk moment van de dag en terzelfdertijd de interne communicatie in een team te garanderen zonder dat men fysiek op eenzelfde plaats moet zijn.

Deze collaboratieve methodieken leken ons weinig of niet gebruikt in de cases die we onderzochten. We stelden dus vast dat er op dit vlak nog heel wat bijkomende inspanningen kunnen geleverd worden.

Technologie alleen is evenwel niet voldoende. Mensen moeten elkaar kunnen vertrouwen en bereid zijn om hun kennis te delen. De menselijke waarden in een hoogtechnologische omgeving evolueren continu, kennis is vandaag in principe vele malen toegankelijker dan pakweg 50 jaar geleden en burgers zijn ook gewend aan het werken met snel evoluerende informatietechnologie. Bijgevolg, zal ook onze overheid zich hieraan moeten aanpassen.

Hierbij is het evenwel cruciaal dat we praktische tools inzetten die mensen toelaten om zich veilig te voelen, om geen faalangst te cultiveren, om een open cultuur te hanteren die samenwerking opzoekt in plaats van vermijdt en om zodoende met de nodige transparantie, kennis te delen binnen de publieke sector.

Dit zal ertoe leiden dat men in eender welke organisatie de vruchten zal kunnen plukken van een verhoogde efficiëntie en een besparing in te investeren middelen als gevolg van het bundelen, analyseren, evalueren en experimenteren met kennis die de organisatie heeft weten te putten uit projecten, uit samenwerkingen en simpelweg uit hun voornaamste bron, de mensen in de organisatie.