



# ACTIVITEITENVERSLAG

## 2017

Het programma voor 2017 sloot aan op ons meerjarenplan rond NWOW (of nieuwe arbeidswereld). De digitalisering is in deze wereld een van de voornaamste motoren van verandering.

De informatica, het internet en de sociale media hebben immers een lichte aardverschuiving teweeggebracht in de basis- en referentiemechanismen van het werk: de tijd, de plaats en dus ook de organisatie en de processen, het management, de hiërarchische relaties en het wettelijke kader. Of in één woord: de traditionele definities met betrekking tot werk.

Daarom bouwden we het programma op rond de uitdagingen van de digitalisering, de impact op de organisatie- en managementmodellen en de nieuwe rol van de sociale partners. Een vertegenwoordiger van de OESO schetste voor ons de toekomst van digitaal werk, terwijl een socioloog de betekenis van deze gedigitaliseerde wereld probeerde te omschrijven.

Kortom, het was een compleet en ambitieus programma.

De activiteiten van het eerste semester leken aan alle verwachtingen te beantwoorden, maar het vervolg van het programma verliep een stuk moeilijker.

Het tweede semester werd op zijn kop gezet door het plotse overlijden van Jean-Pierre Ortmans, de coördinator van de programma's.

Ik neem van deze gelegenheid gebruik om nogmaals onze dankbaarheid uit te drukken voor zijn toewijding, zijn efficiëntie en zijn algemeen erkende omgang met mensen.

We weten uiteraard dat de werking van een organisatie niet mag afhangen van een enkele persoon, ook al is deze uitzonderlijk bekwaam.

Zijn overlijden kwam echter heel plots, op de vooravond van het nieuwe schooljaar in september, en bovendien hadden we te kampen met technische problemen i.v.m. de toegang tot de database. Hierdoor zag HR PUBLIC zich gedwongen het vervolg van het programma voor 2017 en in het bijzonder de kalender deels aan te passen.

CONFERENTIE • 6 december 2016 • Brussel



## Invloed van de digitalisering op de overheidsadministraties

Laurent Hublet – adviseur Digitale Agenda op het kabinet van minister Alexander De Croo

In samenwerking met FOD Economie

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE



Het programma werd op 6 december 2016 geopend door **Laurent Hublet**(1), afgevaardigde van minister Alexander De Croo, die ons de situatie, de positie en de doelstellingen van de digitalisering in België en de overheidsdiensten beschreef. We werden al meteen gerustgesteld met betrekking tot de positie van België op dit gebied: ons land staat 5e op een totaal van 28. Dhr. Hublet bevestigde dat het transformatieproces van de overheden, dat nu al aan de gang is, in een stroomversnelling zal terechtkomen en dat de regering geleidelijk zal overschakelen op een meer open cultuur inzake gegevensbeheer, met name een 'open data' cultuur. Hiertoe zal ook het wettelijke kader aan de digitale context moeten worden aangepast.

Conferentie | 06 maart 2017 | Brussel



## The Future of Work

Edwin Lau - Division Head

OECD

In samenwerking met de FOD P&O

HR Public | Sharing Knowledge and Experience



Op 6 maart 2017 sprak **Daniel Gerson\***, projectleider voor de overheidsdiensten bij de OESO, ons eveneens over de toekomst van digitaal werk in de overheidssector, maar in een bredere context: die van de OESO. Algemeen waarschuwde hij ons ervoor dat de digitalisering tot alles en tegelijk tot niets kan leiden: een dystopische of een utopische samenleving? De grote uitdaging is het evenwicht te vinden in een meer open samenleving, wat alleen kan als we over de nodige capaciteiten en competenties beschikken om de problemen op te lossen en complexe projecten te beheren. In deze context zal de digitalisering volgens Daniel Gerson waarschijnlijk de behoefte aan mensen met algemene kennis doen dalen en het aantal specialisten doen stijgen. Hij stelde ons een toolbox voor.(2)

\* De heer Edwin Lau was verhinderd op 6 maart en werd vertegenwoordigd door zijn collega Daniel Gerson



COLLOQUIUM | 30 maart 2017 | Luik



## Digitalisering en de uitdagingen voor HR

In samenwerking met de SEGI & ULg

HR Public | Sharing Knowledge and Experience

Op 30 maart 2017 organiseerde HR Public in het kasteel van Colonster in Luik het eerste colloquium van het jaar, met de steun van de ULg en SEGI, onze sponsor. Voorzitster van de sessie was professor Fanny Fox(3), onderzoeksverantwoordelijke aan de ULg. Het colloquium was – zoals gewoonlijk op deze locatie en met deze partners – een heel groot succes. De inhoud was al even schitterend als de omgeving. De sprekers gaven een heleboel informatie en inzicht in de uitdagingen waarvoor we staan.

### • DE UITDAGINGEN:

Professor **Gérard Valenduc** van de UCL(4) leidde het debat op magistrale wijze in met enkele treffende vragen rond de zoektocht naar evenwicht tussen mens en machine, de vandaag onaangepaste statuten van loontrekkenden en zelfstandigen (bv. de hiërarchische relaties), de platformeconomie (de prosument) en, tot slot, de grote vraag of *er banen zullen verdwijnen. Het zijn vooral de beroepen die veranderen. De banen blijven ...*



• **BEROEPEN, COMPETENTIES EN COLLECTIEVE INTELLIGENTIE:**



**Christine Thiran**, HR directeur bij de RTBF(5), en **Fabrice Massin**(6) zorgden voor een concrete en optimistische inbreng met de titel van hun toespraak: *'De digitale transformatie, een unieke kans voor de onderneming'*. Ze drongen aan op het feit dat het belangrijkste in de digitale transformatie niet de technologie, maar de cultuur is.(7) *Voortaan moet de mens immers actor worden van zijn eigen ontwikkeling, in plaats van zich naar vooraf gedefinieerde carrières te schikken.* In die zin zijn opleiding en bestuur met een cultuur van collectieve intelligentie de processen die de grootste impact van de digitalisering ondervinden.



• **DE UITVOERING DOOR DE POLITIEKE ACTOREN:**

**Sébastien Reinders**(8) van het Agence numérique de Wallonie stelde ons de hoofdlijnen van de digitale strategie van Wallonië voor onder de titel *'Digital Wallonia'*.

Deze strategie omvat 5 thema's, 23 werkassen en 50 maatregelen. We noteerden voor u de twee voornaamste doelstellingen:

1. de datacultuur ontwikkelen en een strategie voor meer openheid van de overheidsinformatie implementeren;
2. een e-bestuur met hoge meerwaarde ontwikkelen. Dhr. Reinders sloot af met de volgende bedenking, die het overwegen meer dan waard is:  
*"De vervanging van de mens door een robot kan nieuwe banen opleveren."*



- **HET DIGITALE ZIEKENHUIS:**

**Benoit Degotte** en **Valérie Maréchal**(9) van het ziekenhuis CHR de la Citadelle (Luik) waren al even overtuigend in hun toespraak met als titel *'De HR-uitdagingen van de digitalisering in ziekenhuizen'*: hervorming van de processen, creatie van een competentiecentrum voor business intelligence of integratie van robots die optreden als *'assistenten'* van het personeel. Het was een schets van het ziekenhuis van de toekomst.

- **VISIE EN AANDACHTSPUNTEN VAN DE SYNDICALE WERELD:**



**Michel Meyer**, FGTB(10), en **Christine Bouché**, CSC(11), wezen ons echter ook op enkele mogelijke neveneffecten van de digitalisering. Hoewel digitalisering interessante kansen biedt, zoals meer uitwisseling in het kader van samenwerking en toegang tot meer zelfstandigheid, moeten we rekening houden met het verlies aan procesbeheersing (Hoe overstappen van een functionele organisatie naar een netwerkorganisatie?), het verdwijnen van jobs waarvoor lage kwalificaties vereist zijn en bepaalde beroepen, ongelijkheid, de vervaging van het arbeidsrecht enz. Stof tot nadenken.



• IN HET KORT:

Professor **Fanny Fox** onderscheidde de *kerngedachte* van de talrijke vaststellingen en aandachtspunten: de digitale werkwereld is een veelzijdige realiteit, die de grenzen van tijd en ruimte overstijgt. Ze wees op de opkomst van een economie van samenwerkingsplatformen in een nieuwe cultuur van 'concuralliantie', maar ook een verlies van zin tussen individualisering en dualisering. Fanny Fox pleit voor een menselijke digitalisering. Met dit colloquium leek alles gezegd, maar aangezien dit een ambitieus programma is, herhaalde HR PUBLIC dit succes met het tweede colloquium van het jaar in Leuven op 8 juni.



COLLOQUIUM | 08 Juni 2017 | Leuven



Het digitale tijdperk:  
impact op organisatiemodel  
én werkvloer

Met de steun van Ascento & t-interim

HR Public | Sharing Knowledge and Experience

Hoewel de uitdagingen van de digitalisering een centraal aandachtspunt zijn, lag de nadruk deze keer meer op de organisatie en werkvloer.



• **TRANSFORMATIE VAN DE ORGANISATIES:**

Professor **Geert Van Hootegeem** van de UGent(12), expert in organisatorische mutaties, wees op de noodzaak om de concepten van organisatie te herzien in een wereld die tegelijk vluchtig, onzeker, complex en dubbelzinnig is (zie ons programma voor 2018), met een langzame maar zekere vergrijzing (in 2030 zal 25% van de bevolking ouder zijn dan 65). Samengevat is het aanbevolen de basisprincipes te herzien en te streven naar teams met meer zelfstandigheid.

• **SMART CITY EN SMART WORKERS:**

**Goele Haest**, personeelsdirecteur bij de Stad Antwerpen(13), mikt op een slimme stad, waar de werknemers digitaal verbonden en beschikbaar zijn naargelang de behoeften van hun taken. Het werkinstrument bij uitstek is de smartphone. In die zin zullen de loketten geleidelijk aan verdwijnen.



- **VERANDERING IN HET VERTROUWEN EN ZINVOLLE AUTONOMIE:**



**Véronique Lagrange** van de FOD Mobiliteit en Vervoer(14) gaf een objectieve en eerlijke analyse van het transformatieproces in haar organisatie. Ten eerste zijn er de drie basisstappen:

1. de werkomgeving herschrijven in termen van openheid, licht en gezelligheid ;
2. de sociale relaties herschrijven in termen van vrijheid en vertrouwen ;
3. de relaties met tijd en ruimte herschrijven in termen van zelfstandigheid.

Maar ze heeft ook lessen getrokken uit deze eerste experimentele fase:

1. meer aandacht besteden aan de visie en de waarden tijdens het hele project;
2. meer en meer gediversifieerde communicatie ;
3. meer steun van het management ;
4. zingeving in het werk (sluit aan op het eerste punt).

- **DE NIEUWE COMPETENTIES:**



**Ann Van Nooten**, VDAB(15), drong aan op de transformatie van de beroepen en dus van de competenties. Ze noemde 12 essentiële competenties, waaronder digitaal denken, kritisch redeneren, creativiteitszin en goede communicatievaardigheden bij het gebruik van de media.

- ORWELL VERSIE 2017:



**Gerli Jögi**, afgevaardigde van Estland(16), sprak over haar land, zijn bestuur en zijn ministerie van Financiën in een volledige gedigitaliseerde, zelfs 'Orwelliaanse' context.

Drie voorbeelden: de verkiezingen worden via het internet georganiseerd, het is mogelijk om in drie uur een onderneming op te richten en dankzij een chip in de identiteitskaart hebben de burgers toegang tot hun hele administratieve dossier, met inbegrip van gezondheid, via de 'internet x-road', een soort gigantische database waarin alle nuttige informatie voor de burgers verzameld zit.

Ze verzekerde ons dat het systeem goed beveiligd is. In minder dan 15 jaar daalde het personeelsbestand van haar ministerie met bijna de helft. Is dit een probleem? Neen, want het werkloosheidscijfer ligt onder de 2%.

CONFERENTIE | 13 September 2017 | Brussel



## Fantaseren over de technologie hoop doet leven

Met de steun van de FOD Economie

HR Public | Sharing Knowledge and Experience



Professor **Pierre Delvenne** van de ULg(17) sprak in zijn presentatie 'Fantaseren over de technologie: hoop doet leven' over de 4e revolutie (na de mechanische, de elektrische en de informaticarevolutie) en ook hij wees ons erop dat de digitalisering zowel kansen als bedreigingen met zich brengt (zie hoger).

- **DE VERANDERINGEN GAAN SNELLER DAN HET POLITIEKE DENKPROCES:**

In deze conferentie kwamen enkele maatschappelijke, ethische, politieke en

economische uitdagingen voor de toekomstige arbeidsmarkt in het digitale tijdperk aan bod. De politieke besluitnemers in België denken – net als hun collega's wereldwijd – na over een toekomst waarin veel sociaaleconomische problemen met digitale technologieën worden opgelost.

Ze maken (soms illusoire) beloftes, zoals een sterkere overheidsconcurrentie of meer verantwoordelijkheid voor de werknemers, maar ze onderschatten daarbij de kloof waarmee de digitalisering gepaard gaat.

Wanneer honderden of duizenden werknemers ontslagen worden, geven de politici of betreffende bedrijven vaak de 'noodzakelijke' digitalisering van de productie of dienstverlening als argument, ongeacht of de onderneming daarbij begunstigd wordt.

*De digitalisering biedt dan misschien wel kansen om de productiviteit te verhogen of de werknemers van bepaalde taken te ontlasten, toch bewijzen deze ontwikkelingen dat ze ook een keerzijde heeft. Digitalisering kan namelijk leiden tot een massale stijging van de werkloosheid en duizenden gezinnen in de armoede duwen.(18)*



COLLOQUIUM | 12 december 2017 | Brussel



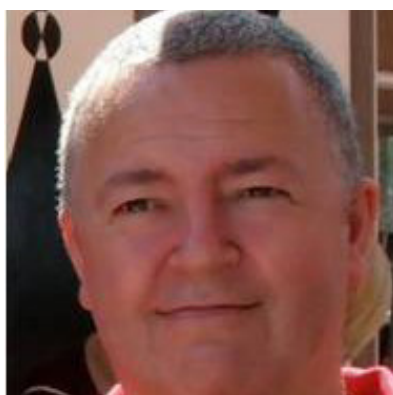
## Digitalisering in Europa: de rol van de sociale partners.

'HR Backstage of het succes  
van onze verandering'

Met de steun van de  
FOD Beleid en Ondersteuning

HR Public | Sharing Knowledge and Experience

### • HR-STRATEGIE VAN DE OVERHEIDSDIENSTEN:



**Ben Smeets**, afgevaardigde van de FOD BOSA(19), had het om te beginnen over het strategische plan van de digitale transformatie en de impact op HR. Het doel voor de FOD BOSA is een maatschappelijk platform van de overheidsdiensten te creëren.

Hiertoe is het in essentie nodig de samenwerking te stimuleren, de data te hergebruiken en nieuwe rollen te vervullen: die van vernieuwer, van facilitator, van (digitale) ombouwer en tot slot van dienstverlener.

Hij wees ons de weg die we moeten inslaan om van de analoge structuur en richting naar een digitale transformatie over te stappen.

| EVOLUTIE VAN HR         |                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|
| Afdelingshoofd          | Wisselende verantwoordelijkheid volgens het type werk |
| Functionele organisatie | Team                                                  |
| Commandostructuur       | Gedeeld leiderschap                                   |
| Resultaten              | Talent(en)                                            |

**CSAM** - zo luidt de toverformule van het nieuwe beleid :

1. **C**ommon, i.e. gemeenschappelijk: er wordt in gemeenschap gewerkt ;
2. **S**ecure, i.e. met beveiliging van de gegevens ;
3. maar middels open **A**cces, i.e. open toegang ;
4. in een nieuwe **M**anagementscultuur.

Met betrekking tot dit laatste punt benadrukte Ben Smeets dat, aangezien de definiëring van de competenties steeds onvoorspelbaarder wordt, het belangrijk is de zelfontwikkeling of zelfkennis en begeleiding te bevorderen en vooral zich op de motivatie van de werknemers te concentreren.

- **DIGITALE INCLUSIE:**



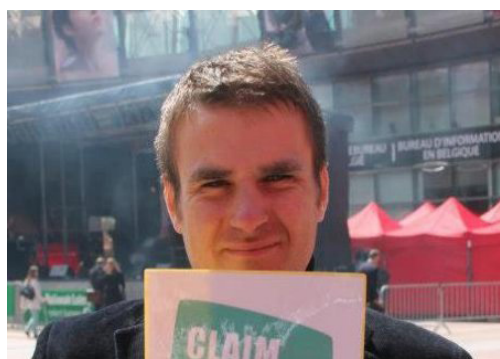
**Giuseppina Desimone**, afgevaardigde van het FGTB(20), gaf een compleet, gestructureerd overzicht van de voornaamste zorgen van de vakbondsorganisaties. Maar eerst preciseerde ze de verschillende aspecten van digitalisering, i.e. de versnelde automatisering, de platformeconomie (of deeleconomie) en de digitalisering van de samenleving.

Wat de impact van de digitalisering betreft, stipte ze drie onderwerpen als bijzonder relevant aan: de arbeidsmarkt, het arbeidsrecht en de sociale zekerheid, met als uitdagingen de werkgelegenheid, de kwalificaties, het evenwicht tussen werk en privé, en de collectieve relaties.

Ze noemde drie voorbeelden van deze impact in drie verschillende sectoren: de automobielsector, de handel en de FOD Financiën. In al deze '*getroffen*' sectoren merken we een daling van het aantal jobs en een stijging van de psychosociale risico's. Daartegenover staan een vermindering van de monotonie, meer opleidingen en meer faciliteiten, zoals telewerk.

Tot slot herinnerde Giuseppina Desimone eraan dat het interprofessionele akkoord 2017-2018 het doel heeft de groeikansen van de productiviteit en het welzijn te onderzoeken, maar ze benadrukte enkele aandachtspunten: het statuut van loontrekkenden en dienstverleners, het recht om offline te gaan, de noodzaak om naar digitale inclusie te evolueren, aangepaste opleidingen en een eerlijker belastingstelsel.

- **MEER DAN ALLEEN TELEWERK:**



**Lucca Scarpiello**, vertegenwoordiger van EPSU(21), gaf een meer geformateerde boodschap van zijn organisatie mee. Hij erkent de kansen van de digitalisering, maar raadt ook aan om zich niet tot telewerk te beperken, het ouderschapsverlof te versterken, de arbeidstijd te verminderen en de digitale kloof te verminderen dankzij meer welzijn en veiligheid op het werk.

- **POSITIEVE ASPECTEN TER ONTWIKKELING:**



**Jean-Marc Chneider**, vertegenwoordiger van de Franse overheidsbesturen(22), beschreef de rol van het Europese sectorale comité voor sociale dialoog en deelde ervaringen met betrekking tot de digitale transformatie in Frankrijk. Net als de vakbondsafgevaardigden wees hij op de mogelijke stijging van de psychosociale risico's, maar hij drong ook aan op de positieve impact van de digitalisering dankzij de mechanismen voor werken van thuis uit, telewerk, toegang tot meer informatie en het verschijnen van nieuwe beroepen.

Een van de kansen van digitalisering is het evenwicht tussen werk en privé te verbeteren.

Jean-Marc Chneider gaf een concreet voorbeeld: de implementatie van telewerk bij de overheidsdiensten. Dit gebeurt op een gestructureerde manier, waarbij de betrokkenen drie dagen per week telewerk mogen verrichten en het recht om offline te gaan wordt gereguleerd.

Het debat, dat zoals verwacht tal van aspecten belichtte, genoot de steun van **Jean-François Dinant** als moderator.

**HR Public** dankt ook **Christophe Lo Giudice** van HR Square voor de kwaliteit van zijn artikels voor het hele jaarprogramma.

## REFERENTIES:

- (1) **Laurent Hublet**, adviseur. Digitale Agenda op het kabinet van **Alexander De Croo**
- (2)
  - Gestructureerd rond 12 principes en 3 types aanbevelingen
  - Met basisinformatie, gegevens en voorbeelden van goede praktijken, evenals een evaluatiemodel voor elk principe. Dit biedt elk land de mogelijkheid zijn ontwikkelingsniveau te meten, de volgende stappen beter te plannen en erop te steunen als hulpmiddel bij het nemen van beslissingen.
- (3) **Fanny Fox**, professor en onderzoeksverantwoordelijke, ULg/Lentic
- (4) **Gérard Valenduc**, professor UCL en UNamur, leerstoel-Universiteit UCL
- (5) **Christine Thiran**, directeur HR, RTBF
- (6) **Fabrice Massin**, Interactive Media Executive Director, RTBF
- (7) **Nicolas Petit**, directeur, Microsoft
- (8) **Sébastien Reinders**, ambassadeur van Agence Numérique de Wallonie, axe talent
- (9) **Benoît Degotte**, CIO/CFO CHR de la Citadelle (Luik), en Valérie Maréchal, HR-directeur
- (10) **Michel Meyer**, voorzitter, FGTB
- (11) **Christine Bouché**, secretaris, CSC Waals Gewest
- (12) **Geert Van Hootegem**, doctor in de filosofie en sociale wetenschappen aan de KUL, voorzitter van Flanders Technology, winnaar Franqui-leerstoel
- (13) **Goele Haest**, HR-directeur, Stad Antwerpen
- (14) **Véronique Lagrange**, projectleider en algemeen adviseur van de FOD Mobiliteit en Vervoer
- (15) **Ann Van Nooten**, manager dienstverlening, VDAB
- (16) **Gerli J gi**, HR-directeur, ministerie van Financiën, Estland
- (17), **Pierre Delvenne**, doctor in Politieke en Sociale Wetenschappen ULg aan het departement Politieke Wetenschappen van de ULg, gekwalificeerde onderzoeker van het Nationaal Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek (F.N.R.S.) en codirecteur van het onderzoekscentrum SPIRAL, ULg
- (18) **Christophe Lo Giudice**, HR Square nr. 19
- (19) **Ben Smeets**, directeur digitale transformatie, FOD BOSA
- (20) **Giuseppina Desimone**, adviseur van de economische studiedienst en de dienst duurzame ontwikkeling, FGTB
- (21) **Lucca Scarpiello**, policy assistant, EPSU
- (22) **Jean-Marc Chneider**, afdelingshoofd, DG van bestuur en ambtenarenzaken van Frankrijk



**Publicatie februari 2018**

**Redactie  
Philippe Lenaerts**

**Lay-out  
Benjamin de Bruijne**

**Fotografie & Media Partners  
Christophe Lo Giudice / HR Square**

**Verantwoordelijke uitgever  
Luc Cooremans**

**Administratieve zetel  
Silversquare Business Club  
Louizalaan 523, 1050 Brussel**

**Voor vragen, inlichtingen en sugges-  
ties, aarzel niet ons te contacteren  
[info@hrpublic.be](mailto:info@hrpublic.be)  
[www.hrpublic.be](http://www.hrpublic.be)**

**Alle informatie en documenten betreffende de  
activiteiten in 2017 zijn beschikbaar op onze  
website [www.hrpublic.be](http://www.hrpublic.be), onder infotheek**

**ascento**  
HR experts in talent mobility

**t** interim

**ulis**  
SOLUTIONS GRH / SECTEUR PUBLIC

**FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES**

**HR.square**  
Réseaux sur les relations de travail et la GRH

**HRPro.be**