



Jaarverslag 2018

In 2018 werkten we ons programma uit rond het thema **VUCA** of **Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**.

Deze vier pijlers werden uitgewerkt en voorgesteld door vier partner- universiteiten:

- Université de Liège: *Complexity*, professor François Pichault
- Antwerp Management School: *Volatility*, professor Peggy De Prins,
- Katholieke Universiteit Leuven: *Uncertainty*, professor Nele De Cuyper
- Université Libre de Bruxelles: *Ambiguity*, professor Marie Goransson

De sprekers belichtten de thema's op drie niveaus:

1. Academisch
2. Blik op wat er elders gebeurt
3. Ervaringen/getuigenissen van op het werkveld

Bovendien nodigden we de HR-directies uit de overheidssector uit op ons seminar, waar we samen reflecteerden over 'de rol en de uitdagingen van HRD in een onzekere, complexe, vluchtige en ambigue wereld'.

Dit tweeledige seminar werd in goede banen geleid door professor Laurent Taskin (UCLouvain/ Louvain Management School), die er achteraf ook een whitepaper over maakte.

22 maart 2018 – Louvain-la-Neuve

SEMINAR: Denktank (1e fase)

**‘Wat wordt de rol van de HR-directie in de overheidssector morgen:
taken, uitdagingen en knelpunten?’**

In het hotel Ibis Styles in Louvain-la-Neuve verwelkomde professor **Laurent Taskin**¹ de HR-directeurs voor twee denktanks over de evolutie van de HR- praktijken in de overheidsinstanties.

Deze reflectieoefening verliep in twee fasen.

Bedoeling was om de professionals met elkaar in gesprek te laten gaan over de rol en de uitdagingen van HR van morgen, zodat we de rekruteringsprofielen en functies van de werknemers van morgen beter kunnen definiëren.



COLLOQUIUM

27 APRIL 2018

LUIK



Vers la décomplexification ?

27 April van 9.30 tot 15.30
ULg – Kasteel van Colonster

Prof. Pichault et F.Fox / ULG

HR Public

Sharing Knowledge and Experience

Op 27 april organiseerde HR Public in het kasteel van Colonster in Luik samen met professor **Fanny Fox**² en professor **François Pichault**³ het eerste colloquium van het jaar met de steun van de ULiège en onze sponsor SEGI.

De Université de Liège liet de aanwezigen nadenken over het ‘complexe karakter’ van onze structuren en organisaties in het licht van deze behoefte aan een snelle evolutie en wendbaarheid.



Naar een decomplexificatie?

Voorwaarden voor succes in de overheidssector.

De omgeving van de overheidsorganisaties is steeds complexer geworden. De wirwar van de verschillende wetgevende niveaus (Europees, federaal, gewestelijk enz.), de herhaaldelijke hervormingen in het kader van het New Public Management, de toenemende digitalisering van de relatie administraties/burgers, de uitdagingen van liberalisering en mededinging, de ontwikkeling van publieke-private partnerschappen, de stijgende kwaliteitseisen van de burgers enz. liggen allemaal mee aan de bron van de toenemende complexiteit.

We zouden kunnen proberen om deze externe complexiteit te beantwoorden met een steeds gesofisticeerdere interne organisatie. Hoe vreemd het ook is, toch zien we vaak het tegenovergestelde. Sommige overheidsorganisaties zetten bijvoorbeeld in op een radicale vereenvoudiging van hun werkwijzen door afstand te nemen van de bureaucratische rompslomp volgens Weber.

We weten er nog onvoldoende over, maar onze FOD's worden vaak als voorbeeld aangehaald voor hun ontwikkeling van de beginselen van een bevrijde onderneming en '*News Ways of Working*' (NWOW). Bepaalde overheidsinstellingen hebben bovendien zeer autonome en soepele werkwijzen ontwikkeld en uitgewerkt om hun taak beter te volbrengen. Andere hebben hun structuren gedecentraliseerd met het oog op een grotere nabijheid bij de gebruikers.

Met deze studiedag wou HR Public de aandacht vestigen op deze verschillende initiatieven voor decomplexificatie én de manier waarop organisaties ze zelf kunnen toepassen ...

De voorgestelde ervaringen worden geanalyseerd vanuit het change management, met specifieke aandacht voor de eventuele moeilijkheden, de oplossingen hiervoor, trial-and-error enz.

Deze getuigenissen zijn ongetwijfeld zeer inspirerend voor de verantwoordelijken van overheidsorganisaties die zelf ook – via decomplexificatie – het hoofd willen bieden aan de uitdagingen van een steeds complexere omgeving.



Thierry Binot⁴ leidde het colloquium in met de vraag: *VUCA of onwerkbaar situaties werkbaar maken?*

Fanny Fox boog zich over *de noodzaak om na te denken over het veranderingsproces achter het zogenaamde ideaal van decomplexificatie.*



Na deze algemene opwarming legden **Pascale Delcomminette**⁵, **Quentin Druart**⁶ en **Pierre Perrot**⁷ (overheidsinstanties) de deelnemers een concrete casestudy voor.



Na de middag legden we ons toe op twee benaderingen:

- Een syndicaal standpunt op de decomplexificatie door **Paul Desacco**⁸ en **Laurent De Cooman**⁹



- Een filosofische benadering door **Lambros Couloubaritsis**¹⁰:
« *Simplexiteit als antwoord op complexiteit* »



Professor **François Pichault** liet een diepe indruk na met zijn bijzondere samenvatting van het thema.



Het colloquium was – zoals gewoonlijk op deze locatie en met deze partners – een fantastisch succes. De inhoud was al even schitterend als de omgeving.

De sprekers gaven een heleboel informatie en inzicht in de uitdagingen waarvoor we staan.



15 mei 2018 – Louvain-la-Neuve

SEMINAR: Denktank (2e fase)

**‘Wat wordt de rol van de HR-directie in de overheidssector morgen:
taken, uitdagingen en knelpunten?’**

De tweede fase van ons seminar verliep in dezelfde omstandigheden als de eerste fase, maar in de namiddag moesten alle deelnemers nu een samenvatting van hun denkoefening aan professor **Laurent Taskin** bezorgen.

De besluiten van deze denktanks zijn gebundeld in een whitepaper.



CONFÉRENCE

25 septembre 2018

Bruxelles

LOGIC



L'ambiguïté:
une bonne nouvelle !

11h30 - 14h00

Luc de Brabandère

Fédération Wallonie-Bruxelles
Boulevard Léopold II, 44 à B-1080 Bruxelles

HR Public

Sharing Knowledge and Experience

Het colloquium over 'Volatiliteit' op donderdag 31 mei in Antwerpen werd geannuleerd omdat er te weinig deelnemers waren. Maar HR Public organiseerde in september een conferentie over ambiguïteit onder leiding van **Luc De Brabandere**¹¹. Hier enkele extracten:

- *“De wereld wordt vandaag gekenmerkt door volatiliteit, onzekerheid en complexiteit.”*
- *“... En dit in steeds sterkere mate. Hierdoor zijn we genoodzaakt om veel dingen opnieuw te onderzoeken.”*
- *“Ambiguïteit behoort niet tot de wereld, maar valt samen met onze vrijheid, die ons gegeven is in de waarneming van de wereld.”*
- *“Ambiguïteit is een goede zaak, want ze opent de weg naar creativiteit en innovatie.”*



COLLOQUIUM

8 November

LEUVEN



UNCERTAINTY

Jobonzekerheid en employability

8 November

Prof. Nele De Cuyper
Prof. Hans De Witte

KU Leuven

Hotel Novotel Leuven Centrum
Vuurkruisenlaan 4 | 3000 Leuven

HR Public

Sharing Knowledge and Experience

Door de toenemende onzekerheid en onvoorspelbaarheid van de toekomst moeten we de context beter begrijpen. Een moeilijke oefening...

Tijdens dit colloquium is HR Public in samenwerking met Ascento en Agilitas dieper ingegaan op de onzekerheid binnen VUCA.

Door het gebrek aan voorspelbaarheid wordt het verwachte resultaat van de acties onzeker.

Het causale verband verdeelt steeds meer, want de gevolgen kunnen niet meer precies voorspeld worden.

En toch blijft één vraag op ieders lippen branden:

“Hoe bieden de werknemers en de overheidsinstanties hier het hoofd aan?”

Deze taak werd toevertrouwd aan professor **Nele De Cuyper**¹², professor **Hans De Witte**¹³ en de andere sprekers.



Bart Mortier¹⁴ opende het colloquium met een andere interpretatie van de letters van VUCA :

- Volatility ==> Vision
- Uncertainty ==> Understanding
- Complexity ==> Clarity
- Ambiguity ==> Agility



In de late voormiddag hebben twee sprekers over hun eigen ervaringen verteld. **Sven De Haeck**¹⁵ nam als eerste het woord en gaf de *nieuwe visie* van VDAB: geen jobzekerheid maar loopbaanzekerheid.



Dominique Capelle¹⁶ beantwoordde de vragen over de voorbereiding op de uitdagingen in de toekomst alsook de manier waarop de werknemers het hoofd zullen bieden aan die veranderingen en onzekerheid.



Anja Neyt¹⁷ vertelde over de ervaring van Ascento als facilitator van de mobiliteitstrajecten binnen de overheid.

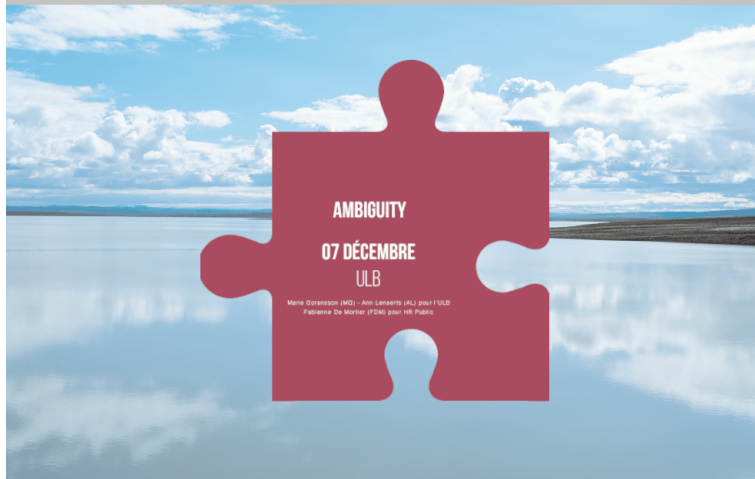


Bart Mortier sloot ons voorlaatste colloquium op gepaste wijze af.

COLLOQUE

07 Décembre 2018

BRUXELLES



La GRH publique: l'ambiguïté des dispositifs,
de leur dénomination à leur pratique.

07 Décembre
9h00 - 16h00

ONE - Chaussée de Charleroi 95, B-1060 Bruxelles

Marie Göransson ULB - Ann Lenaerts ULB
Fabienne De Mortier pour HR Public

HR Public

Sharing Knowledge and Experience

Deze conferentiedag vond plaats in de kantoren van ONE. Het was het laatste event van ons VUCA-programma en ging specifiek over het thema 'ambiguïteit in HRM'.

Ambiguïteit verwijst naar de *dubbelzinnige* realiteit die leidt naar *verkeerde besluiten* en de *echte oorzaken verbult*.

HRM baadt in ambiguïteit, zowel in zijn discours, de gebruikte instrumenten, de organisatievormen die ze uitdraagt als in de finaliteiten die ze aankondigt.

Deze experts uit de overheidssector, met verschillende bestuurlijke bevoegdheden, zijn komen getuigen.

Dit laatste colloquium werd in goede banen geleid door twee professoren van de Université Libre de Bruxelles: **Marie Göransson**¹⁸ en **Ann Lenaerts**¹⁹.



In de loop van de voormiddag zijn heel wat mensen komen spreken over hun ervaringen met de evaluatie van personeelsleden. **Laura Szabo**²⁰ vertelde over 'de omschakeling van ontwikkelcirkels naar een evaluatie-cyclus'.



Dirk Leonard²¹ sprak over zijn ervaringen bij de Stad Brussel.



Stefanie Gheyle²² sloot met haar voordracht de voormiddag af.



Dankzij deze sprekers konden we vaststellen dat de terugkerende en geformaliseerde evaluaties van de werknemers geleidelijk plaats moeten maken voor regelmatige feedback. Zowel de managers als de werknemers moeten hierover evenwel een opleiding krijgen.

's Namiddags was het tijd voor de bijzonder populaire NWOW-systemen. Deze nieuwe trend heeft een invloed op drie essentiële aspecten van het concept 'werk'. We spreken van de 3 B's :

- **Bricks** staat voor de ruimtelijke-tijdelijke werkplek die een belangrijke evolutie ondergaat (bv. geen vaste werkposten, invoering van telewerk).
- **Bytes** houdt verband met het toenemende gebruik van de nieuwe informatie- en communicatietechnologieën op werkvloer (bv. virtuele sociale contacten, digitalisering van de documenten, delen van informatie en middelen op onlineplatforms).
- **Behaviour** introduceert nieuwe denkwijzen over het management (bv. participatief management of de 'bevrijde' onderneming) of via empowerment van de werknemers.

Drie sprekers stelden de evolutie van deze NWOW-praktijken in hun organisatie voor.

Fabienne De Mortier²³ lichtte 'de overeenstemming met de ervaring van de invoering van telewerk en de moeilijkheden van HRM' toe.





Vervolgens had **Frédéric Fontaine**²⁴ het over *'de ervaring van flexibilisering van de ruimte en de werktijd, de verhuis naar een open en passieve ruimte – verschil tussen theorie en praktijk'*.

Gilles Custers²⁵ ging daarna dieper in op *'de bevrijde onderneming: wie neemt de beslissingen, hoe krijg je alle teams op één lijn?'*



RÉFÉRENCES DU RAPPORT:

- (1) Louvain School of Management, UCLouvain
- (2) HEC Management School, ULiège
- (3) HEC Management School, ULiège
- (4) ULiège
- (5) CEO de l'AWEX et Wallonia Brussels International (WBI)
- (6) SPF Mobilité, Directeur P&O
- (7) Le FOREM, Directeur général support
- (8) CSC
- (9) CGSP
- (10) Docteur en philosophie, ULB
- (11) Philosophe d'entreprise, auteur, enseignant et co-fondateur de Cartoonbase
- (12) KULeuven
- (13) KULeuven
- (14) Business Manager Public Ascento
- (15) VDAB, Directeur Strategie
- (16) VDAB, Directeur OO&O
- (17) Senior consultant Ascento
- (18) Professeure, Présidente du jury du Master en GRH, Co-directrice du Master en Administration publique, ULB
- (19) Professeure, Faculté de Philosophie et Sciences sociales, ULB
- (20) SPF Intérieur
- (21) Ville de Bruxelles, DRH
- (22) Ville de Gand, DRH adjointe
- (23) Responsable du Service général de la GRH chez Communauté française, Fédération Wallonie-Bruxelles
- (24) Bruxelles Environnement, Directeur Général
- (25) Directeur général de la commune de Pont-à-Celles

Parution Mars 2019

Redactie :
Simon Ince

Lay-out :
Benjamin de Bruijne

Fotografie en mediapartners :
Simon Ince / HR Public
Thierry Binot / ULiège
Christophe Lo Guidice / HR Square

Verantwoordelijke uitgever :
Luc Cooremans

Administratieve zetel :
Silversquare Business Club
Louizalaan 523, 1050 Brussel

Informatie, vragen of suggesties?
Neem contact met ons op :
info@hrpublic.be
hrpublic.be

**U vindt alle documenten over de activiteiten 2018
op onze website :
<https://hrpublic.be/infotheek-2018/>**