

## PERSBERICHT

20 december 2023

### Verslag aan het federale parlement : Kennisbeheer bij de federale overheid

**In zijn verslag aan het federale parlement evalueert het Rekenhof het kennisbeheer bij dertien diensten van de federale overheid, dat wil zeggen de manier waarop ze de kennis van het personeel identificeren, ontwikkelen en delen om de gestelde doelstellingen te bereiken. Over het algemeen zijn de gecontroleerde diensten zich ervan bewust hoe belangrijk een dergelijk beheer is. Er moet echter nog vooruitgang worden geboekt in onder meer risicobeheer, strategie en opvolging en bij het in kaart brengen van kennis en competenties. Ook zouden de diensten de middelen nog beter met elkaar moeten delen. Het Rekenhof wijst op een aantal goede praktijken om uit te rollen of aan te passen bij andere administraties.**

Kennisbeheer is een belangrijke uitdaging voor de werking van de overheidsdiensten. Het menselijk kapitaal speelt bij die werking immers een essentiële rol. Kennisbeheer bevordert de doeltreffendheid, de doelmatigheid en bijgevolg de kwaliteit van de dienstverlening aan de burger.

Het Rekenhof heeft het kennisbeheer onderzocht bij elf federale overheidsdiensten (FOD's) en bij twee programmatorische overheidsdiensten (POD's).

Over het algemeen zijn de geauditeerde federale departementen zich er weliswaar van bewust hoe belangrijk kennisbeheer is, maar wordt het niet systematisch toevertrouwd aan een dienst of persoon om het aan te sturen. Bovendien is dat beheer vaak weinig geformaliseerd en onvoldoende uitgediept.

Via een risicoanalyse moet geanticipeerd worden op behoeften, zowel op korte als op langere termijn, onder meer ten opzichte van de evolutie van de arbeidsmarkt. Aan de hand ervan kan een beleid voor de opleiding van het personeel worden uitgewerkt op basis van de verworven kennis. Een dergelijke analyse ontbreekt echter bij veel overheidsdiensten.

Hoewel de meeste strategische plannen doelstellingen over kennisbeheer bevatten, zijn ze dikwijls vaag en maar heel zelden uitgesplitst in operationele doelstellingen op kortere termijn, waarvan de uitvoering zou worden opgevolgd.

Weinig diensten hebben hun kennis en competenties in kaart gebracht. Nochtans is een inventaris van de resources essentieel om te anticiperen op het verlies van kennis waartoe pensioneringen kunnen leiden. Door middel van zo'n overzicht kan onder meer de opleiding

worden verbeterd, door gebreken te identificeren ten opzichte nieuwe behoeften die voortvloeien uit de evolutie van de opdrachten en van de maatschappelijke context.

De overheidsdiensten hebben heel wat initiatieven genomen om hun kennis te formaliseren, te ontwikkelen en te delen. Soms zijn de tools of beleidslijnen echter niet samenhangend of diepgaand genoeg. Het gebruik van tools voor informatiedeling (mail, intranet, extern netwerk...) moet vaak beter worden omkaderd, zodat er niet nutteloos veel worden gehanteerd en het potentieel ervan volledig wordt benut.

Alle gecontroleerde departementen reiken hun nieuwe medewerkers de nodige kennis aan. Ze vormen hun personeelsleden gedurende hun hele loopbaan. BOSA heeft ook een behoorlijk groot aanbod aan opleidingen. Het individuele ontwikkelingstraject van het personeel wordt echter niet overal even rigoureuus gevolgd en maar weinig diensten maken werk van een meerjarenprogramma voor opleidingen. Als de opleidingsmiddelen op het niveau van de federale overheid zouden worden *gepoold*, zou dat het aanbod bij de geauditeerde diensten kunnen verbeteren.

Tot slot is het ontwikkelingsniveau van beheerprocessen ongelijk, zowel tussen als binnen de administraties. Dat niveau moet echter prioritair worden opgetrokken omdat de procesbeheersing en de aanpassing ervan aan evoluties essentieel zijn om de kennisbehoeften te identificeren en, nog fundamenteler, om de opdrachten doelmatiger en doeltreffender uit te voeren.

Het Rekenhof identificeerde vijftien goede praktijken van kennisbeheer bij de diensten van de federale overheid. Naargelang van hun behoeften en middelen zouden andere diensten sommige daarvan op nuttige wijze kunnen overnemen. Bovendien formuleert het Rekenhof twaalf aanbevelingen voor de gecontroleerde FOD's en POD's.

In haar antwoord op het ontwerpverslag van het Rekenhof verklaart de minister van Ambtenarenzaken onder meer dat ze een initiatief zal voorleggen aan de regering om een federale opleidingsstrategie uit te werken via een netwerk van federale opleidingsbeheerders. Bovendien zal ze de regering een koninklijk besluit voorleggen dat de verplichtingen omtrent het individuele recht op opleiding van de werknemers uit de privésector overneemt voor federale ambtenaren. Daarnaast worden de opleidingen momenteel generationaliseerd en *gepoold*. Die initiatieven gaan in de richting van verschillende aanbevelingen van het Rekenhof.

---

#### **Informatie voor de pers**

Het Rekenhof controleert de openbare financiën van de federale Staat, de gemeenschappen, de gewesten en de provincies. Het draagt bij tot de verbetering van het overheidsbeheer door nuttige en betrouwbare informatie die voortvloeit uit een tegensprekelijk onderzoek, toe te zenden aan de parlementaire vergaderingen, aan de beheerders en aan de gecontroleerde diensten. Als collaterale instelling van het parlement werkt het Rekenhof onafhankelijk ten opzichte van de overheden die het controleert.

Het verslag *Kennisbeheer bij de federale overheid* werd bezorgd aan het federale parlement. Het verslag, de samenvatting en dit persbericht zijn beschikbaar op [rekenhof.be](http://rekenhof.be).