

Kennisbeheer bij de federale overheid

Kennisbeheer bundelt de procedures en technieken om de kennis van het personeel van een organisatie om de doelstellingen te bereiken, te identificeren, te organiseren, te ontwikkelen en te delen. Het vormt een belangrijke uitdaging voor de werking van organisaties waarin menselijk kapitaal een essentiële rol speelt, zoals de overheidsdiensten.

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

Over het algemeen zijn de onderzochte federale departementen zich ervan bewust hoe belangrijk kennisbeheer is, maar toch wordt het niet systematisch toevertrouwd aan een dienst of persoon om het aan te sturen. Bovendien is het beheer vaak weinig geformaliseerd en onvoldoende uitgediept. Heel wat diensten doen ook geen risicoanalyse of strategische ontwikkeling.

Via een risicoanalyse kan worden geanticipeerd 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.

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

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. Dankzij de inventaris kan onder meer de opleiding worden verbeterd, door gebreken op te sporen ten opzichte van nieuwe behoeften die voortvloeien uit de evolutie van de opdrachten en van de maatschappelijke context.

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

Alle gecontroleerde departementen reiken hun nieuwe medewerkers de nodige contextuele kennis aan. Soms bieden ze peterschap door een senior aan, en 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 weinig diensten maken werk van een meerjarenprogramma voor opleidingen. Het *poolen* (bundelen en delen) van de opleidingsmiddelen op het niveau van de hele federale overheid zou het kennisbeheer bij de onderzochte diensten kunnen verbeteren.

De processen van de operationele en ondersteunende activiteiten van een organisatie zouden moeten worden beschreven en geformaliseerd in een document dat ter beschikking wordt gesteld van het personeel. Ze moeten ook aangepast worden aan de evoluties in de activiteiten en opdrachten. Dat alles is van belang om de kennisbehoeften van de organisaties te kennen. Bovendien is het essentieel om ervoor te zorgen dat de opdrachten doelmatiger en doeltreffender worden uitgevoerd. Bij sommige departementen zijn die beschrijving en opvolging echter ontoereikend; bij de grootste loopt het maturiteitsniveau sterk uiteen. Om de werking van de overheidsdiensten te verbeteren, is het van prioritair belang om die niveaus op te trekken.

Het Rekenhof identificeerde vijftien goede praktijken rond kennisbeheer bij de onderzochte diensten. Naargelang van hun behoeften en middelen, kunnen de andere diensten sommige ervan op nuttige wijze overnemen. Daarenboven formuleert het Rekenhof twaalf aanbevelingen voor de FOD's en POD's. Voor sommige is ondersteuning van BOSA nodig om de acties en de middelen te coördineren, gelijk te schakelen of te *poolen*.

In haar antwoord op het ontwerpverslag van het Rekenhof preciseert de minister van Ambtenarenzaken onder meer dat ze binnenkort 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 om ervoor te zorgen dat de verplichtingen omtrent het individuele recht op opleiding van de werknemers uit de privésector ook gelden voor federale ambtenaren. Zo zal iedere ambtenaar vijf dagen opleiding per jaar moeten volgen. Dat recht zal worden berekend als een gemiddelde over vijf jaar. Ook zal BOSA investeren in een *Learning Management System (LMS)* voor de hele administratie waarmee de kennis en de competenties in kaart kunnen worden gebracht. Tot slot worden de opleidingen momenteel ook gerationaliseerd en gepoold. Die initiatieven gaan in de richting van verschillende aanbevelingen van het Rekenhof.