

Service public fédéral
Personnel et Organisation

INTERGENERATIONEEL MANAGEMENT EN

KENNISOVERDRACHT

hr public

Leuven 14 mei 2014

Overzicht van het beleid en de ervaringen met
kennismanagement binnen de federale overheid

Anne Coekelberghs

Directeur-generaal

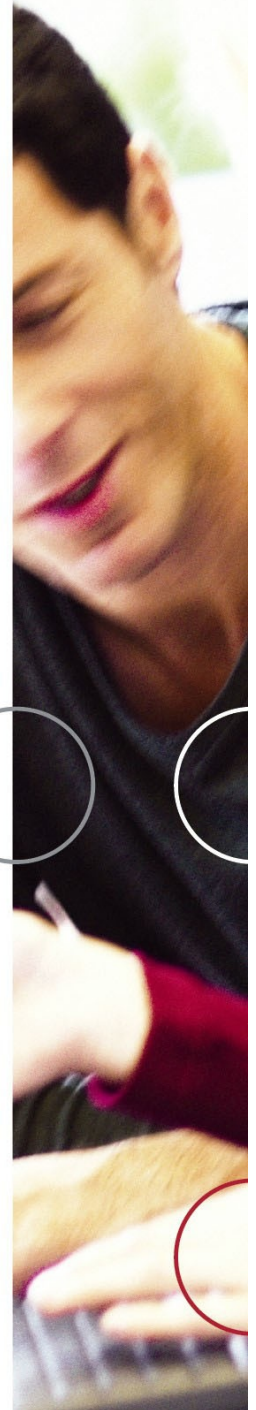
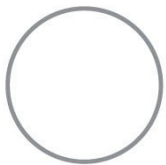
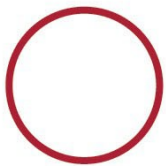
FOD Personeel en Organisatie



Service public fédéral
Personnel et Organisation

Op het menu

- KM binnen de federale overheid
- Urgentie
- Initiatieven en tools



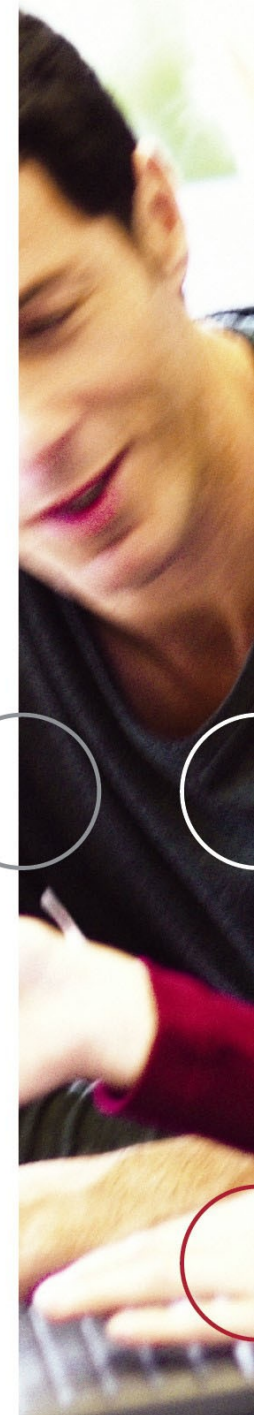
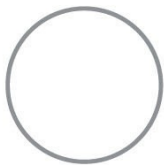


Ontstaan van het federale Knowledge Management



Copernicushervorming

- **Vertrouwenscrisis**
- De prestaties van de diensten verbeteren
- Een aantrekkelijke werkgever zijn voor 83.000 personeelsleden
- **4 pijlers**: structuur, management, HR, werkmethodes: lerende organisatie
- Matrixstructuur : horizontaal/verticaal
- FOD Personeel en Organisatie: HR-beheer, organisatie-ontwikkeling, interne communicatie **en kennismanagement**



KM?

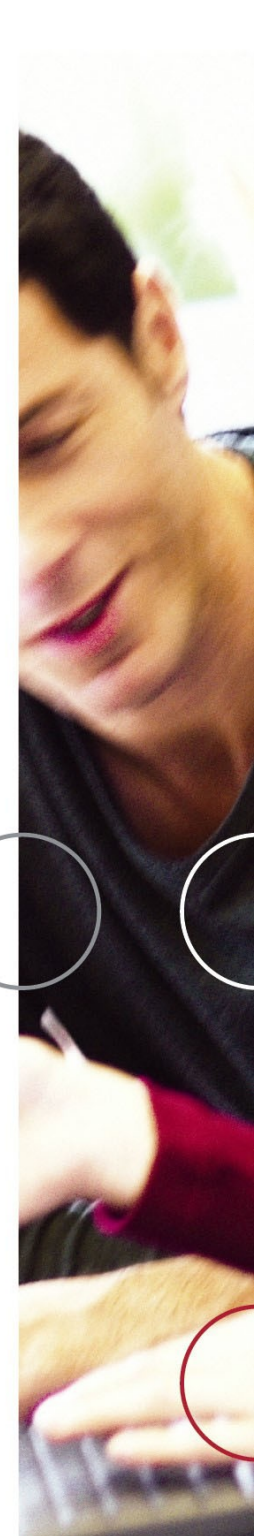
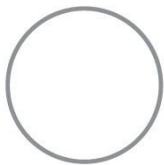
Wat is dat?





In 2000 federaal ...

- Geen KM-manager, weinig of geen competenties
- Creatie van een visie en gemeenschappelijk kader
- Netwerk 'correspondenten': KMnet 10 leden
- Tools, methodes, uitwisseling van ervaringen, begeleiding, proces kennisbeheer





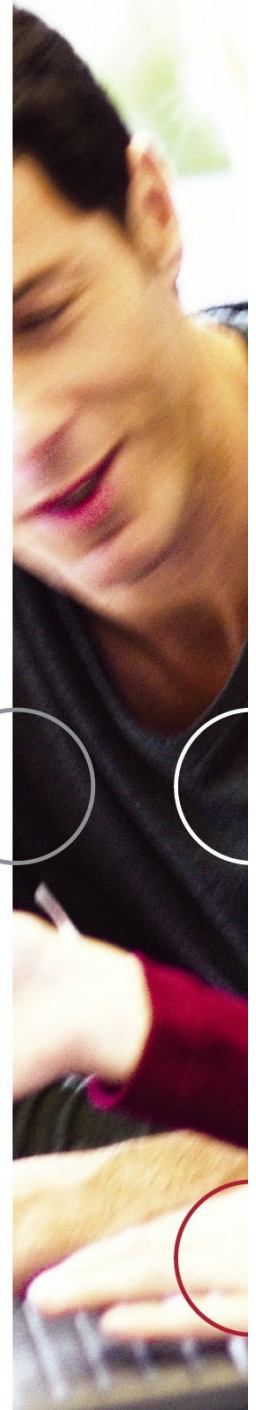
In 2014 federaal ...

Netwerk KMnet : 300 leden (60 organisaties)

Waarom?

- Ontwikkeling van de plaats van KM
- Synergie met de communicatieverantwoordelijken (COMMnet) sinds 2009:
 - . Informatiebeheer
 - . Formalisering en verspreiding van kennis
 - . Ontmoetingen
 - . Gemeenschappelijke tools: sociale media, intranetten, ...

En vooral





Urgentie!

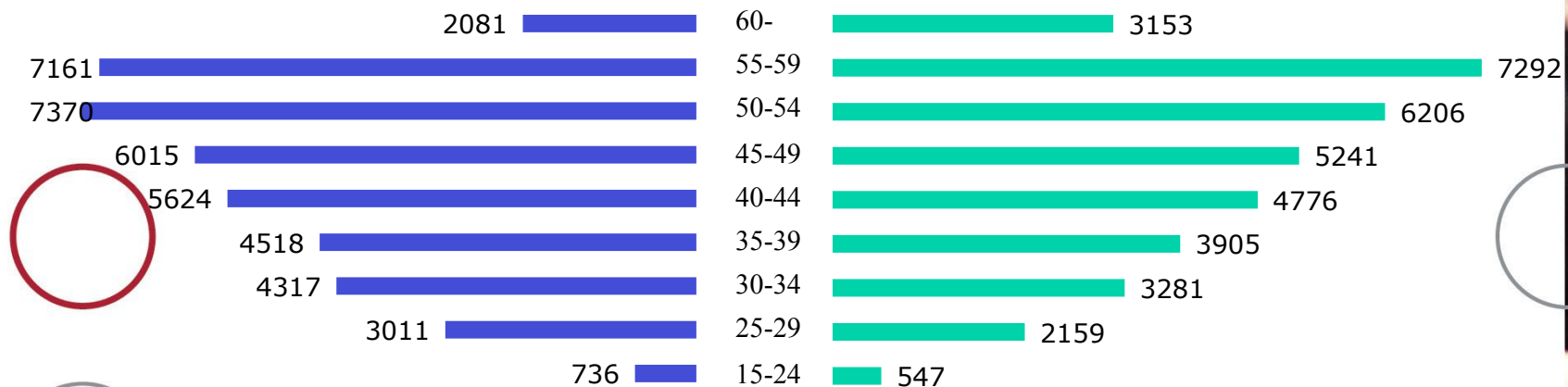


Leeftijdspiramide federale overheid

januari 2014

Vrouwen

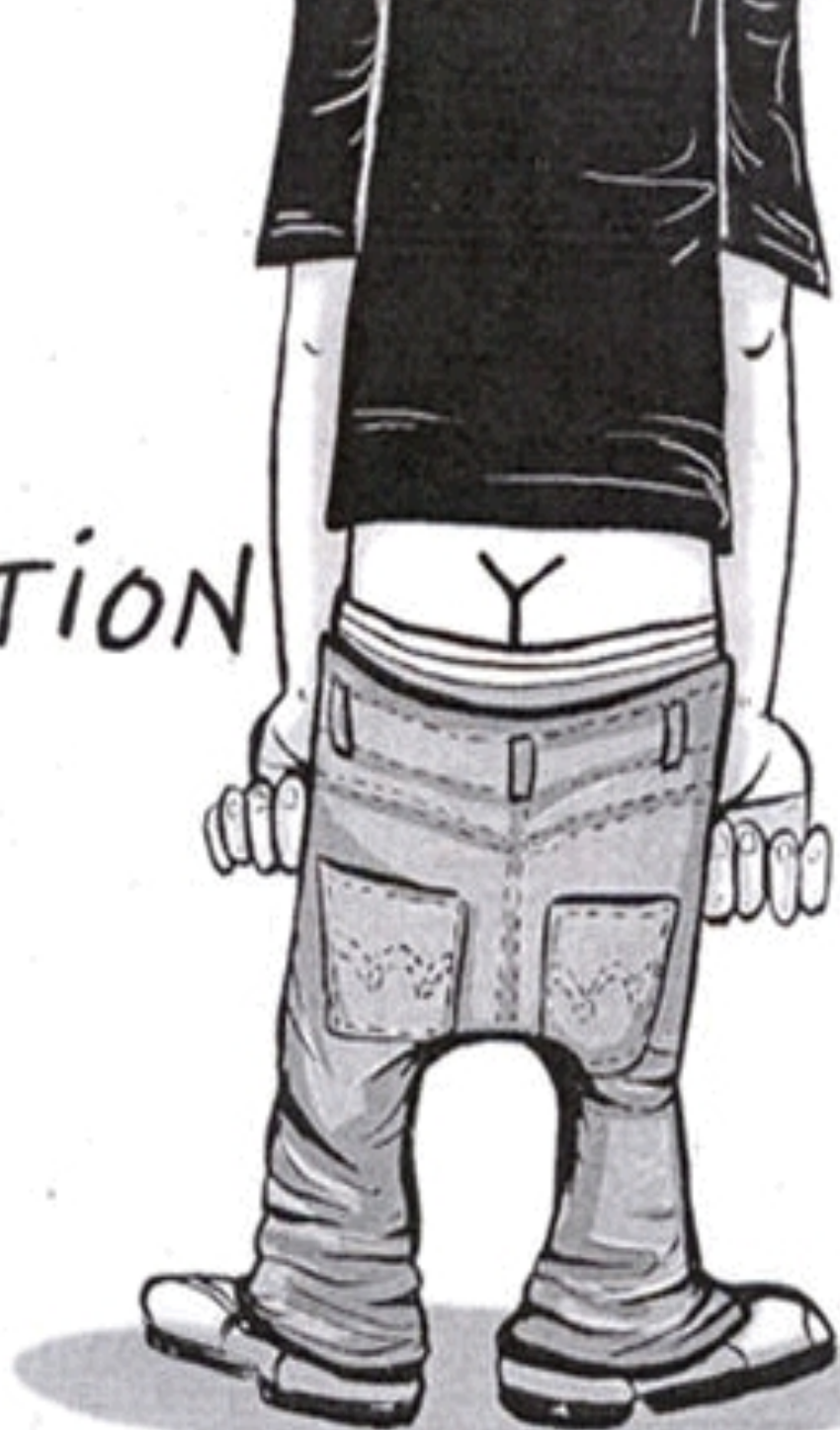
Mannen



Gemiddelde leeftijd: 46 jaar en 3 maanden
46% ouder dan 50 jaar



GÉNÉRATION



BRAND
2008

multigenerationele
teams

communicatie

respect

overleg

diversiteit

samenwerking

mentoring

coaching

kennisdeling

leadership

reverse
mentoring

werkverdeling

gelijkwaardigheid

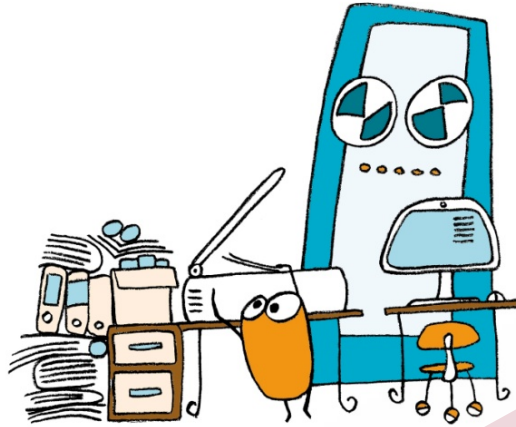
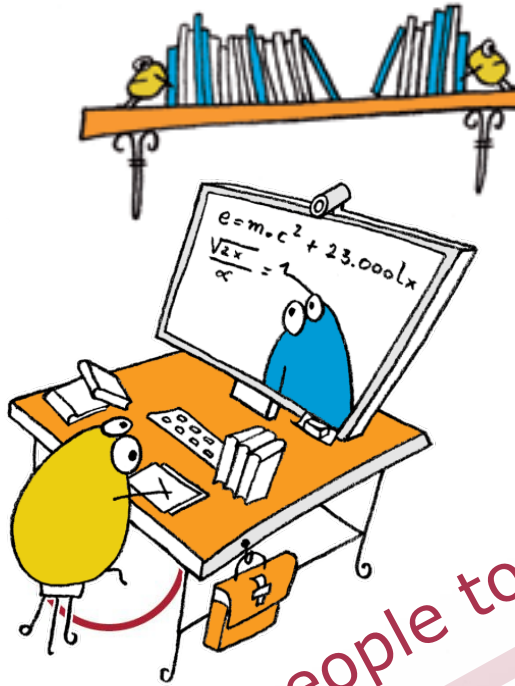
solidariteit

bijdrage van allen



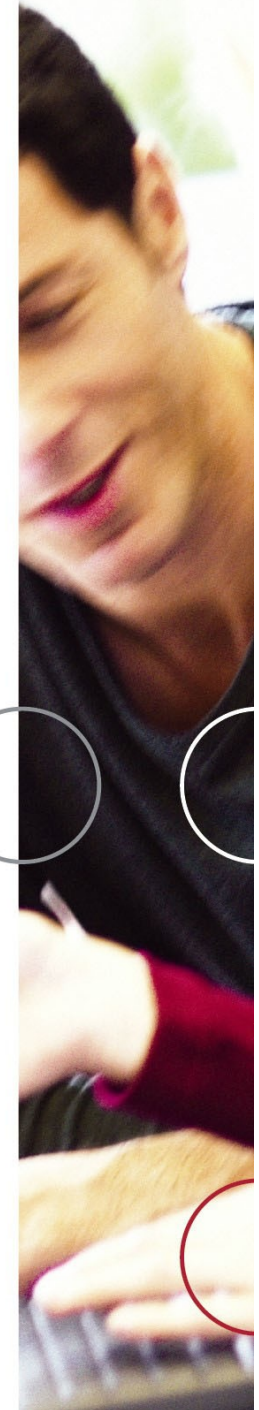
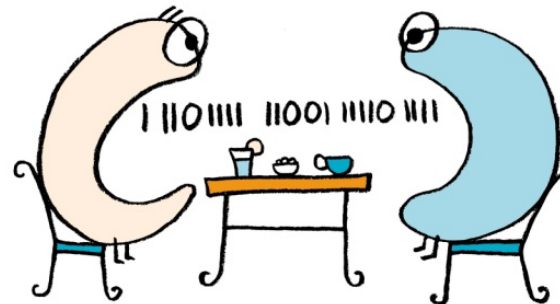
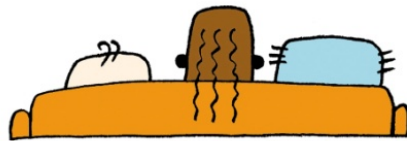
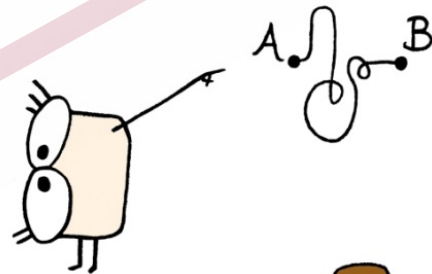
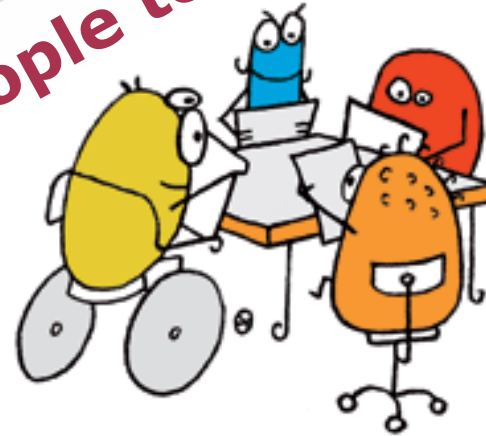
Service public fédéral
Personnel et Organisation

Twée soorten KM-acties



people to document

people to people

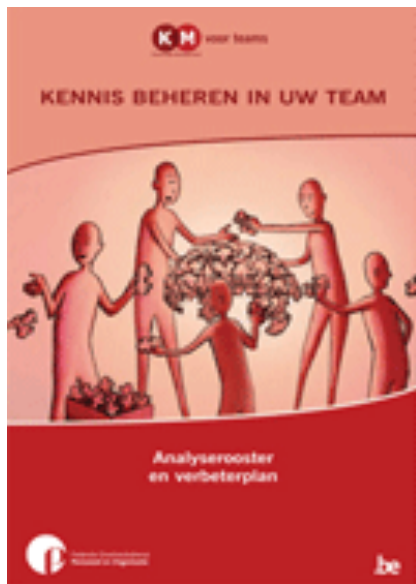




KM tools 4+1

Beschikbaar op www.fedweb.belgium.be

1



KM-tool voor teams

2



KM-tool voor managers

3



KM-tool voor KM verantwoorde-lijken

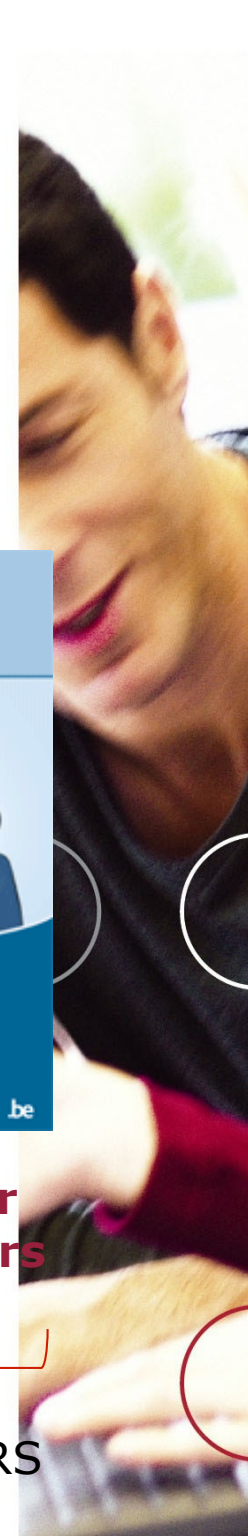
4



KM-tool voor seniors-juniors

Zelfevaluatie-instrumenten

Kennisoverdracht SENIORS-JUNIORS





Service public fédéral
Personnel et Organisation

KM voor teams

brochure + IT-instrument

Doelstelling:

Aan de leidinggevende van een team ondersteuning bieden voor het

Øvoeren van een discussie over de wijze waarop het team zijn kennis beheert (sensibilisatie KM)

Øidentificeren van concrete verbeterdoelstellingen

Øuitwerken van een KM-plan (op teamniveau)

Methode:

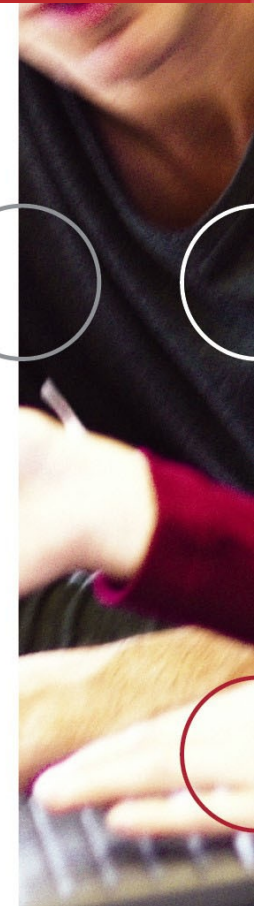
ØZelf-evaluatie: invullen van een vragenlijst (30 vragen)

ØInformatietoepassing voor resultatenberekening en -visualisatie

ØActoren = chef + team

ØTeam legt de prioriteiten vast

Ø'Gratis'



.be



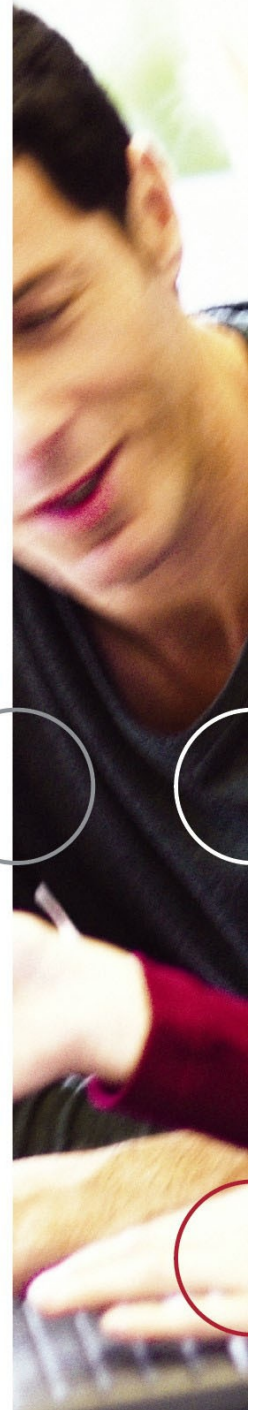
KM voor teams

Structuur van de vragenlijst

5 domeinen met vragen over

1. Kennis in onze documenten
2. Kennis in onze hoofden
3. Hoe leren we aan de buitenwereld?
4. Hoe leren we van de buitenwereld?
5. Hoe ontwikkelen we ons met het oog op de toekomst?

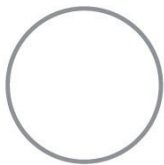
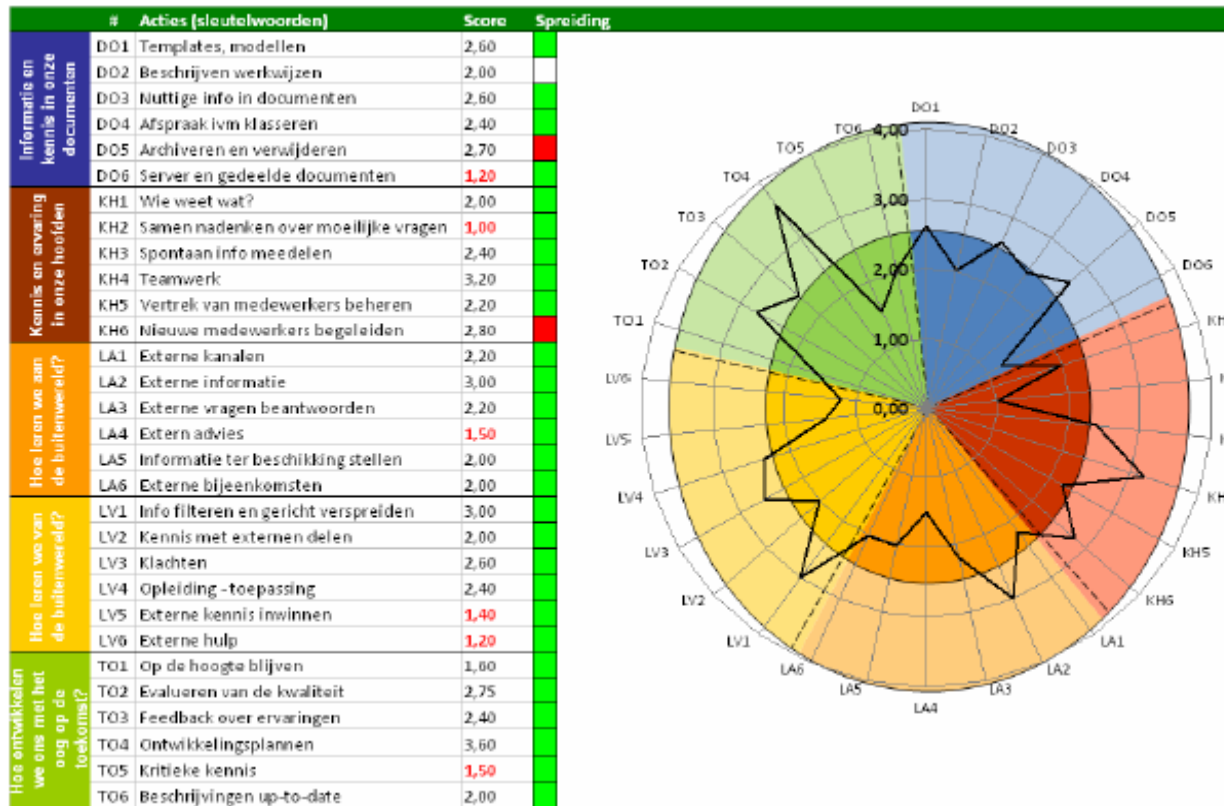
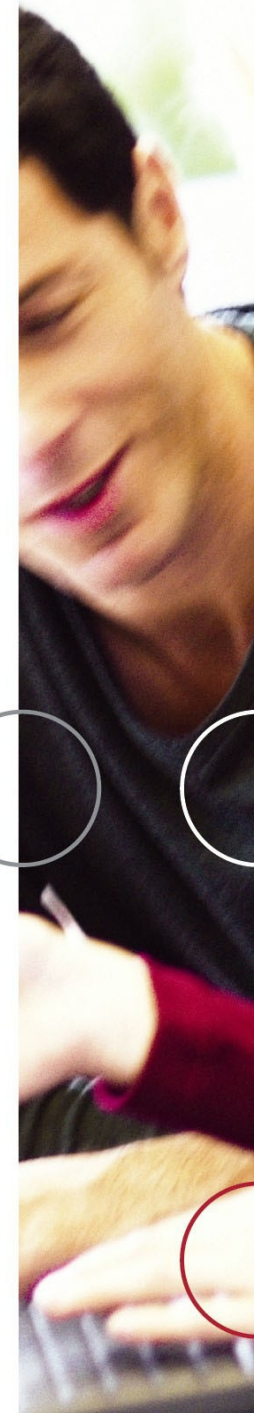
Individueel antwoord van elk teamlid





KM voor teams

Grafische voorstelling van de resultaten :
basis voor het actieplan





Service public fédéral
Personnel et Organisation

KM voor managers

Doelstelling:

Aan leidinggevenden ondersteuning bieden voor het

- ∅ evalueren van KM in de organisatie
- ∅ identificeren van verbeterdoelstellingen KM
- ∅ realiseren van een strategisch KM-plan (organisatieniveau)

Methode:

- ∅ Zelf-evaluatie (43 vragen volgens het CAF-model)
- ∅ Actoren = KM-verantwoordelijke + evaluatiegroep
- ∅ Rapporteren aan het Directiecomité
- ∅ Het Directiecomité legt de prioriteiten vast





Service public fédéral
Personnel et Organisation

Gids SENIORS-JUNIORS voor KM-verantwoordelijken

Doelstellingen:

Aan de KM-verantwoordelijke een methode aanbieden voor het

Ø analyseren van de risico's rond kennisverlies in de organisatie

Ø organiseren van het proces van kennisoverdracht tussen ervaren medewerkers (seniors) en minder ervaren collega's (juniors) op het niveau van een hele organisatie

Methode:

De gids geeft aan de KM-verantwoordelijke:

- een referentiekader (5 fasen)
- een aantal instrumenten
- advies ontstaan uit goede praktijken



.be

Toolbox seniors-juniors

Doelstelling:

Aan de senior praktijkgerichte instrumenten bieden voor kennisoverdracht

Ø het opsporen van over te dragen kennis

Ø het realiseren van een kennisoverdrachtplan met de junior(s)

Ø het optekenen van zijn/haar essentiële kennis op papier

Methode:

De Toolbox bevat:

Ø 3 concrete tools (Wat/Waarom/Hoe/Tips):

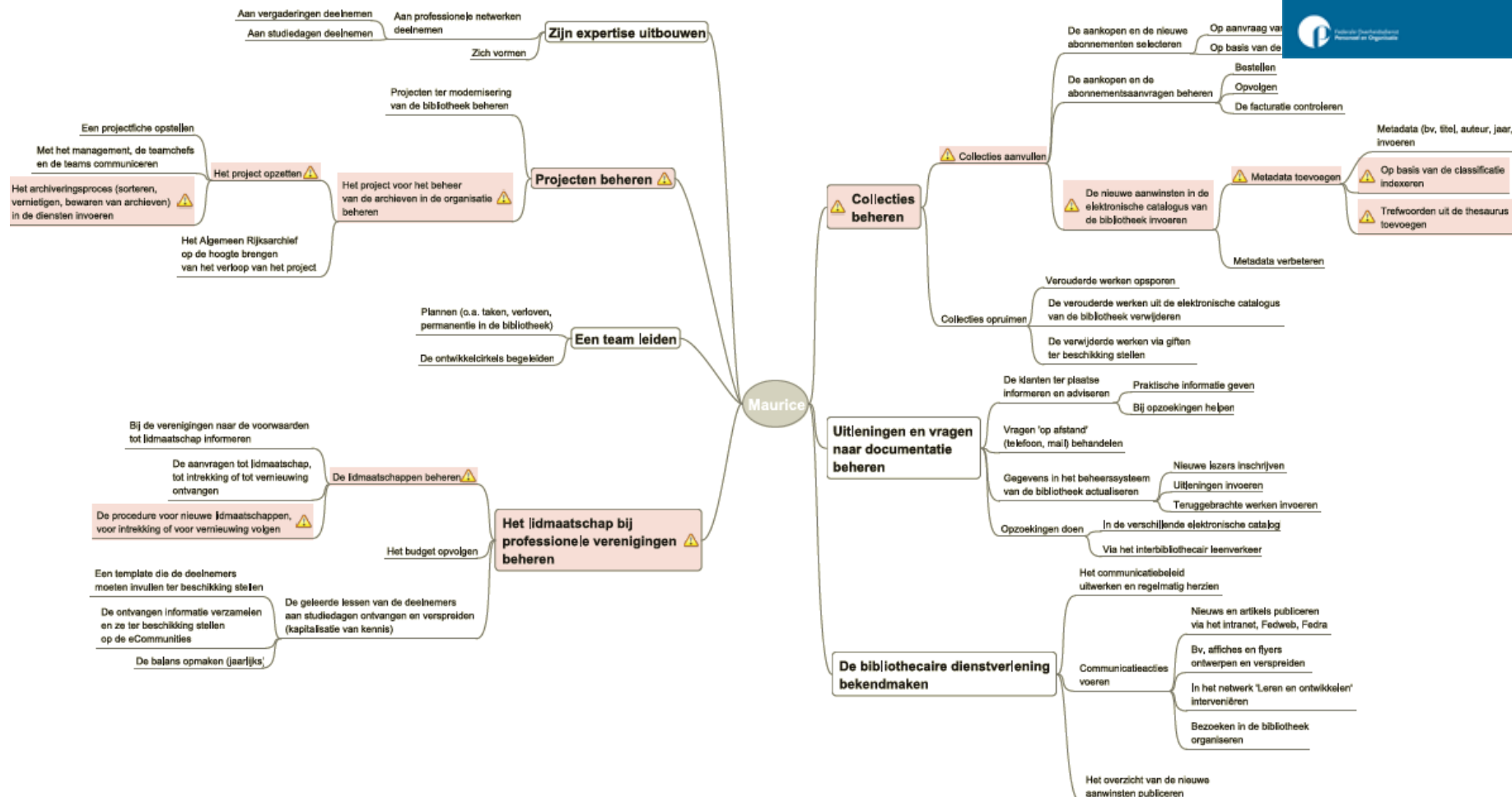
- takenkaart
- overdrachtplan
- Survival Kit

+ uitgewerkte voorbeelden, templates, gebruiksaanwijzingen



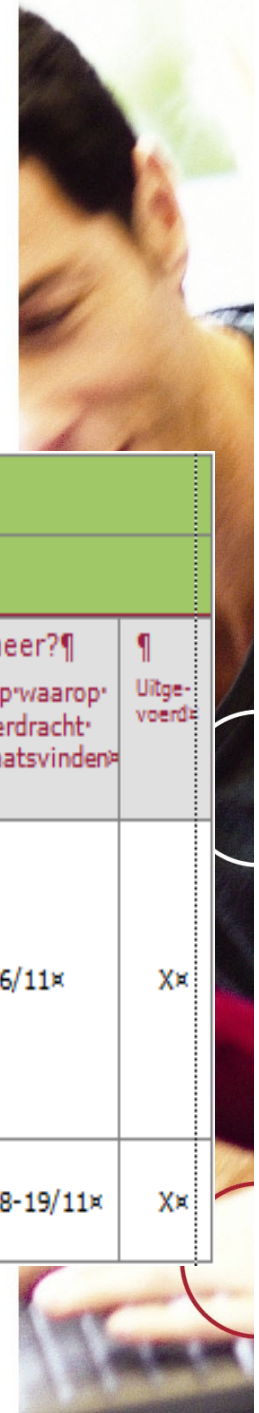
Tool 1: Takenkaart

- mentale kaart van de taken van de senior+ focus op kritieke kennis





Tool 2: overdrachtplan



Taak 1: → Projecten beheren

Deeltaak: → Het project voor het beheer van de archieven in de organisatie beheren

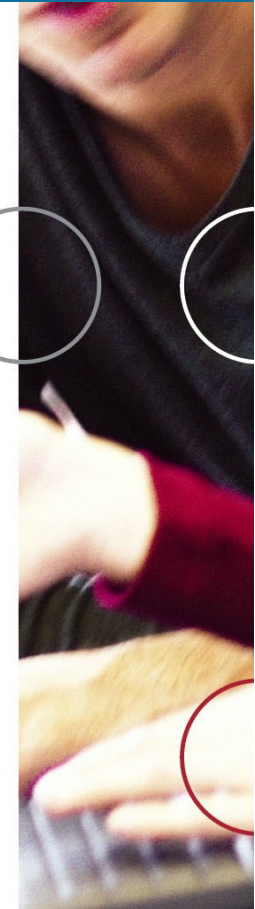
Wat?¶ Overdrachtacties	Wie?¶ Deelnemers aan de actie	Duur?¶ Tijd die de overdracht in beslag zal nemen	Wanneer?¶ Tijdstip waarop de overdracht zal plaatsvinden	¶ Uitgevoerde
1. Maurice overloopt met Philippe de beschikbare documentatie over:¶ → → het project zelf (projectfiche, communicatieplan, selectielijst, inventarislijsten, PV's van vergaderingen...),¶ → → de normen over record management,¶ → → de technieken om de documenten te klasseren en te bewaren.¶ Hij licht het belang van elk document toe. Maurice en Philippe maken afspraken rond welke documenten Philippe grondig moet doornemen (instuderen, analyseren, kritisch lezen, van buiten leren...). <td data-bbox="1435 951 1603 1265">Maurice¶ Philippe</td> <td data-bbox="1610 951 1769 1265">0,5 dag</td> <td data-bbox="1776 951 1973 1265">16/11</td> <td data-bbox="1980 951 2056 1265">X</td>	Maurice¶ Philippe	0,5 dag	16/11	X
2. Philippe neemt de documentatie door volgens de instructies die hij van Maurice kreeg:¶ → → Hij noteert zijn vragen en, voor de documenten die hij kritisch moet lezen, formuleert → → → verbeter suggesties. <td data-bbox="1435 1270 1603 1383">Philippe</td> <td data-bbox="1610 1270 1769 1383">3 dagen</td> <td data-bbox="1776 1270 1973 1383">17-18-19/11</td> <td data-bbox="1980 1270 2056 1383">X</td>	Philippe	3 dagen	17-18-19/11	X



Service public fédéral
Personnel et Organisation

Tool 3: Survival kit

- Ø Tool helpt de senior die zijn functie verlaat om de essentiële kennis op papier te zetten
- Ø Tool bijzonder interessant wanneer
 - de opvolger van de senior nog niet in dienst is
 - de termijn voor kennisoverdracht zeer kort is
- Ø Word-template voor de beschrijving van de taken van de senior en de bronnen die hij daarbij gebruikt (vb. referentiedocumenten, werkinstrumenten, contacten, netwerken).
- Ø Aandachtspunt: de survival kit is minder geschikt voor de overdracht van ervaringskennis (zie verder)



.be



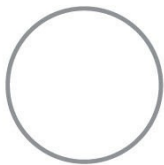
+ 1 : Het KM-huis

KM = veel en complementaire activiteiten

Wat is het "KM-huis"?

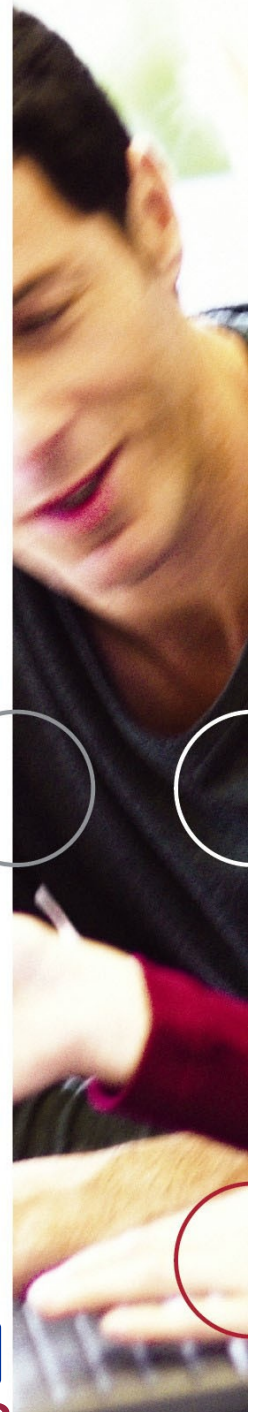


- = plan van een huis met verschillende kamers
- >< wetenschappelijk schema
- = beeld, metafoor



Waarom een KM-huis?

- Om de verschillende projecten en processen van KM te kunnen voorstellen op een gestructureerde wijze en gemakkelijk te begrijpen



Het KM-huis

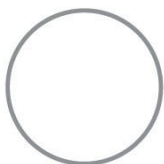




Service public fédéral
Personnel et Organisation

Vragen?

- Meer ?
- www.fedweb.belgium.be
- Anne.coekelberghs@p-o.belgium.be
- Dank u!



.be

