

Selectieprocedures bij de federale overheid

Als de federale overheid personeel in dienst wil nemen, gebeurt dat via selectieprocedures die worden georganiseerd door het Selectiebureau van de Federale Overheid (Selor). In 2016 voerde Selor zo 850 screeningsopdrachten voor federale vacatures uit, waarvan 579 selectieprocedures en 271 bijkomende vergelijkende proeven. Het Selectiebureau heeft ongeveer 120 medewerkers en een budget van nagenoeg 14,5 miljoen euro ter beschikking.

Het Rekenhof heeft een audit verricht naar de selectieprocedures die Selor organiseert (met uitzondering van die voor mandaathouders). Zowel de wettigheid als de interne controle kwamen daarbij aan bod. Het Rekenhof onderzocht twee soorten selectieprocedures:

- de vergelijkende selecties, zowel voor statutaire als voor contractuele betrekkingen, georganiseerd op aanvraag van een federaal bestuur;
- de bijkomende vergelijkende proeven die worden georganiseerd als federale besturen de reserves van geslaagden van andere federale besturen willen raadplegen.

Het onderzoek sluit aan bij een gelijkaardige audit die een privéauditbureau begin 2016 bij Selor uitvoerde in opdracht van de minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken. Om tegemoet te komen aan de bevindingen en aanbevelingen van die audit, stelde Selor in april 2016 een actieplan op. Dat actieplan was in januari 2017 op enkele punten na uitgevoerd.

Ondanks de verbeteringen die voortvloeiden uit het actieplan, concludeert het Rekenhof uit een eigen steekproefonderzoek van de kwaliteit van de selectieprocedures dat de positieve impact van het actieplan in de praktijk beperkt is.

Digitalisering en documentbeheer

De selectiedossiers worden nog niet systematisch en volledig digitaal gedocumenteerd en gearchiveerd. Ook de scoreverwerking is nog onvoldoende geautomatiseerd. Omdat de punten nog manueel worden toegekend, blijft het risico op fouten in de puntentelling en -overname op het pv aanwezig.

Selor gebruikt ook niet-correct opgestelde, niet-(volledig) ondertekende of niet-gedateerde documenten. Bovendien geeft het eind-pv geen transparant overzicht van het aantal overblijvende kandidaten na elke screeningsstap (met opgave van de reden waarom kandidaten zijn afgevallen). Dat zou nochtans de overeenstemming met de aantallen op de tussentijdse pv's kunnen verzekeren.

Wat de publicatie van de selectieprocedures betreft, dringt het Rekenhof erop aan blijvend aandacht te besteden aan een correcte publicatie in het Belgisch Staatsblad. De tekst in het Staatsblad en die op de website moeten overeenstemmen.

Deelnemingsvoorwaarden

Wat de deelnemingsvoorwaarden betreft, stelde het Rekenhof in enkele gevallen ontoelaatbare onregelmatigheden vast: diploma's die niet waren toegelaten, werden toch aanvaard; bepaalde zeer specifieke ervaringsvereisten leken 'op maat' gemaakt voor slechts één kandidaat; de

Dit verslag werd op 14 februari 2018 goedgekeurd door de algemene vergadering van het Rekenhof en voorgelegd aan de Kamer van Volksvertegenwoordigers.

Het is enkel elektronisch beschikbaar op www.rekenhof.be.

ervaringsvereisten werden een tweede keer gescreend, maar dan met een verruimde interpretatie; een kandidaat die moest worden toegelaten, werd afgewezen terwijl een kandidaat die moest worden afgewezen, werd toegelaten.

Vanuit het oogpunt van interne controle is het overigens aan te bevelen dat de diplomascreening als afzonderlijk element deel uitmaakt van het pv van de generieke screening. Hierover verstrekken de selectiedossiers op dit moment zelden informatie.

Herzien van resultaten

Een volledig uitgevoerde evaluatie van een mondelinge proef achteraf herzien op het punt van de motivatie voor de functie, waardoor een andere kandidaat als eerste eindigde, is niet toegelaten. Het doet afbreuk aan de vereiste objectiviteit van de evaluatieprocedure en kan leiden tot willekeur.

Ontbrekende reglementaire basis

Een aantal praktijken die Selor hanteert, hebben geen reglementaire basis:

- Selor staat uitzonderingen toe op de regel dat enkel het bureau zelf (en niet de aanvragende dienst) de contractuele selecties organiseert. Dergelijke uitzonderingen zijn niet in de regelgeving opgenomen.
- Selor beperkt zich voor federale aanwervingen niet tot het raadplegen van geslaagden op reserves van overheidsdiensten waarvoor een federale minister bevoegd is. Er is geen reglementaire basis die de federale Staat toelaat wervingsreserves van deelstaatentiteiten te gebruiken.
- Selor hanteert een wachttermijn van drie maanden (vanaf de datum van het pv) voordat het de reserve van geslaagden voor een selectie voor een federale entiteit, vrijgeeft voor andere federale besturen. Het Rekenhof beveelt aan die wachttermijn van drie maanden reglementair te verankeren.

Het Rekenhof beveelt ook aan in de regelgeving een termijn vast te stellen waarbinnen geslaagde kandidaten die worden geraadpleegd of ze interesse hebben voor de aangeboden functie, kunnen reageren. Tot slot beveelt het aan in de regelgeving een geldigheidstermijn op te nemen voor de reserve die wordt aangelegd na een bijkomende vergelijkende proef.

Oproepen van geïnteresseerde kandidaten

Bij sommige raadplegingen van bestaande wervingslijsten worden maar heel weinig geslaagde kandidaten gecontacteerd met de vraag of ze interesse hebben voor de aangeboden functie. Die praktijk is betwistbaar in het licht van de objectiviteit van de procedure en de gelijke toegang tot het openbaar ambt.

Cel Kwaliteit en interne controle

Het Rekenhof beveelt aan de nieuw opgerichte cel Kwaliteit verder uit te bouwen. Die cel voert systematische ex post kwaliteitscontroles uit op de selectiedossiers en archivering, maar bestaat op dit moment maar uit één persoon. Bovendien moet Selor de interne controle tijdens het selectieproces (functiescheiding, nazicht door een tweede persoon) verbeteren.

Antwoord van de minister

De minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken, heeft geantwoord dat hij het initiatief zal nemen om in samenwerking met de FOD BOSA het actieplan verder op te volgen en te verdiepen op de punten waarop de aanbevelingen van het Rekenhof betrekking hebben. De gecertificeerde medewerkers bij de klanten van Selor zullen daarbij worden betrokken. De minister verklaart bovendien dat hij, in het kader van de hervorming van de selectieprocedure en de codificatie van het statuut, rekening zal houden met de aanbevelingen van het Rekenhof over de regelgeving. Tot slot zal de uitbouw van de cel Kwaliteit binnen Selor zijn bijzondere aandacht krijgen bij de opmaak en de goedkeuring van het personeelsplan voor 2018.

INHOUD

Hoofdstuk 1

Inleiding	6
1.1 Onderwerp van het onderzoek	6
1.2 Onderzoeksvragen	6
1.3 Onderzoeksnormen en -methode	7
1.4 Onderzoeksverloop	7

Hoofdstuk 2

Selectieproces	8
2.1 Vergelijkende selecties	8
2.2 Raadplegingen van reserves van geslaagden aangelegd op vraag van andere federale entiteiten, met een eventuele bijkomende vergelijkende proef	9
2.3 Actoren van het selectieproces: Selor-medewerkers en gecertificeerde consultants	10
2.4 Internecontrole-elementen binnen het selectieproces	11

Hoofdstuk 3

Eerdere audit en actieplan van Selor	13
3.1 Doelstellingen	13
3.2 Stand van zaken van de uitvoering van het actieplan en impact op de kwaliteit van de dossiers	14
3.2.1 Doelstelling 1: 'Selor archiveert alle documenten in de selectieprocedure digitaal en past ze waar nodig aan.'	15
3.2.2 Doelstelling 2: 'Selor automatiseert het proces van de scoreverwerking voor alle standaardselectieprocedures'	16
3.2.3 Doelstelling 4: 'Selor richt een kwaliteitsdivisie binnen zijn organogram op om het kennisbeheer, de kennistransfer en de kwaliteitsbewaking te structureren en centraal te sturen binnen zijn werking' en doelstelling 10: 'Selor bewaakt de kwaliteit van de experts die worden ingezet'.	17
3.2.4 Doelstelling 5 'Selor investeert in de opleiding van zijn medewerkers en de leden van de Selor Community teneinde hen bij te staan om op een kwalitatieve manier screenings te kunnen uitvoeren.'	18

Hoofdstuk 4	
Vaststellingen van het onderzoek naar de kwaliteit van de selecties	20
4.1 Bevoegdheid van Selor	20
4.2 Het Service Level Agreement (SLA)	20
4.3 Samenstelling van de selectiecommissie	21
4.4 Publicatie van de selecties	22
4.5 Deontologische code	23
4.6 Screening van de deelnemingsvoorwaarden	23
4.7 Evaluatie van de mondelinge proef (M2.2)	24
4.8 Tussentijdse pv's en eind-pv	25
4.9 Vaststellingen specifiek voor de bijkomende vergelijkende proeven	25
Hoofdstuk 5	27
Conclusies en aanbevelingen	27
Bijlage 1	
Synthese van de aanbevelingen	31
Bijlage 2	
Brief van de Minister van Defensie en Ambtenarenzaken	32

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Onderwerp van het onderzoek

Het Rekenhof heeft een audit verricht naar de selectieprocedures bij de federale overheid, georganiseerd door het Selectiebureau van de Federale Overheid (Selor). Zowel wettelijkheids- als internecontroleaspecten kwamen daarbij aan bod.

De audit werd uitgevoerd bij Selor, meer bepaald de afdeling HRServices (HRS), en sluit deels aan bij een audit die begin 2016 bij Selor werd uitgevoerd door een privéauditbureau.

Selor is een staatsdienst met afzonderlijk beheer¹ met 126 medewerkers en een totaal budget van 11.564.000 euro in dotatie en 3.000.000 euro eigen ontvangsten. In 2016 voerde het 850 screeningsopdrachten voor federale vacatures uit, waarvan 579 selectieprocedures en 271 bijkomende vergelijkende proeven.

Het Rekenhof onderzocht twee soorten selectieprocedures:

- de vergelijkende selecties, zowel voor statutaire als voor contractuele betrekkingen, georganiseerd op aanvraag van een federale entiteit voor de benoeming/indienstneming in de klassen A1 tot A4 van niveau A en in de graden van de niveaus B, C en D²;
- de bijkomende vergelijkende proeven, georganiseerd als federale entiteiten de reserves van geslaagden willen raadplegen die werden aangelegd op vraag van andere federale entiteiten.

De aanwervingen die resulteren uit de selectieprocedures, gebeuren door de federale entiteiten zelf. Ze maken geen deel uit van deze audit.

1.2 Onderzoeksvragen

De audit wenst een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen:

1. In welke mate heeft Selor het actieplan dat het in april 2016 had opgesteld na de audit van een privéauditbureau al uitgevoerd?
2. Is de regelgeving over het selectieproces volledig, duidelijk en coherent?
Zijn de interne procedures in overeenstemming met de regelgeving?
3. Past Selor de regelgeving over het selectieproces correct toe?
4. Is de regelgeving over het raadplegen van reserves van geslaagden aangelegd op vraag van andere federale entiteiten, met een bijkomende vergelijkende proef volledig, duidelijk en coherent?

¹ Sinds 1 maart 2017 is Selor geïntegreerd in de nieuwe FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA), waarbij zijn statuut van staatsdienst met afzonderlijk beheer wordt afgeschaft.

² De selectieprocedures voor mandaathouders vielen dus buiten het onderzoek.

5. Past Selor de regelgeving over het raadplegen van reserves van geslaagden aangelegd op vraag van andere federale entiteiten, met een bijkomende vergelijkende proef correct toe?
6. Is er een positief effect waar te nemen van de al uitgevoerde acties op de selectieprocedures?

1.3 Onderzoeksnormen en -methode

Het Rekenhof heeft voor dit onderzoek de volgende normen gebruikt: de geldende regelgeving, de interne instructies en de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Daarnaast heeft het de normen voor interne controle toegepast op de afdeling HRServices (HRS) van Selor. Daartoe behoren het bestaan van procesbeschrijvingen, de kennis van reglementering en procedures bij de medewerkers, het bewustzijn van de waarden van de organisatie en de noodzaak aan controles, een duidelijke toewijzing van taken, rollen en verantwoordelijkheden, het bestaan van functiescheidingen en een sluitend systeem van goedkeuringen.

Voor onderzoeksvraag 3 werd een steekproef van de procedures met een eind-pv van december 2016 tot en met maart 2017 onderzocht en voor onderzoeksvraag 5 werden de raadplegingen met een eind-pv van december 2016 tot en met maart 2017 onderzocht.

1.4 Onderzoeksverloop

1 maart 2017	Aankondiging van de audit bij de minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken en de waarnemend afgevaardigd bestuurder van Selor
Maart tot juni 2017	Uitvoering van de auditwerkzaamheden
11 oktober 2017	Verzending van het voorontwerp van verslag naar de waarnemend voorzitter van het directiecomité van de FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA)
20 november 2017	Antwoord van de waarnemend voorzitter van de FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA). Met zijn reactie werd rekening gehouden in dit ontwerpverslag.
13 december 2017	Verzending van het ontwerpverslag naar de minister van Defensie en Ambtenarenzaken
15 januari 2018	Antwoord van de minister van Defensie en Ambtenarenzaken

HOOFDSTUK 2

Selectieproces

2.1 Vergelijkende selecties

De belangrijkste opdracht van Selor is het screenen en selecteren van kandidaten voor een overheidsbetrekking. Federale entiteiten³ kunnen vergelijkende selecties aanvragen bij Selor. Deze selecties worden georganiseerd op basis van een functiebeschrijving en een competentieprofiel, leiden tot een rangschikking van de geslaagden⁴ en kunnen aanleiding geven tot het aanleggen van een reserve van geslaagden. De screeningsopdracht van Selor eindigt met de verzending van een lijst van geslaagden aan de klant/opdrachtgever. Selor kan ook op eigen initiatief vergelijkende selecties organiseren, waaruit ook reserves van geslaagden kunnen worden aangelegd. De afgevaardigd bestuurder van Selor bepaalt de geldigheidsduur van de reserves, met een maximum van twee jaar. Hij kan de termijn telkens met maximum een jaar verlengen⁵.

Sinds 1 januari 2013 is Selor ook bevoegd voor de selectie van kandidaten voor een contractuele functie⁶ en mag het als enige de selectietests voor contractuele functies op basis van een vereist functieprofiel organiseren. Dit geldt echter niet voor studenten en voor jonge werknemers in dienst genomen in uitvoering van de wet van 24 december 1999 ter bevordering van de werkgelegenheid ('Rosetta-banen').

Sinds oktober 2012 kunnen statutaire federale ambtenaren die via federale mobiliteit willen overstappen naar een andere federale entiteit, ook deelnemen aan statutaire selecties die voor iedereen openstaan. Ze moeten al op het niveau van de beoogde functie benoemd zijn en worden dan vrijgesteld van de generieke screening (module 1)⁷.

De afgevaardigd bestuurder van Selor maakt de organisatie van de vergelijkende selecties bekend, op zijn minst door een bericht in het Belgisch Staatsblad. Het bericht vermeldt ten minste de uiterste datum van kandidaatstelling en of er eventueel een reserve van de geslaagden wordt aangelegd. In voorkomend geval worden de duur en de omvang ervan

³ Bedoeld worden de federale entiteiten behorend tot het federaal administratief openbaar ambt, zoals omschreven in artikel 1 van de wet van 22 juli 1993 houdende bepaalde maatregelen inzake ambtenarenzaken: de FOD's en POD's en de diensten die ervan afhangen, het burgerpersoneel van het Ministerie van Landsverdediging en een aantal rechtspersonen van publiek recht.

⁴ Artikel 20, §1, van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het rijkspersoneel. In afwijking van artikel 20, §1, leiden de vergelijkende selecties voor functies behorende tot de klassen A3 en A4 tot de samenstelling van een groep van geslaagden die onderling niet gerangschikt zijn, bestaande uit de personen die werden beoordeeld als zijnde degenen die het best aan de functiebeschrijving en het competentieprofiel beantwoorden (artikel 20^{ter}, eerste alinea).

⁵ Voor reserves aangelegd op vraag van een federale entiteit, moet die laatste daartoe een gemotiveerd verzoek richten aan Selor.

⁶ Koninklijk besluit van 26 november 2012 tot wijziging van het koninklijk besluit van 25 april 2005 tot vaststelling van de voorwaarden voor de indiensttreding bij arbeidsovereenkomst in sommige overheidsdiensten.

⁷ Koninklijk besluit van 30 september 2012 tot wijziging van het koninklijk besluit van 15 januari 2007 betreffende de mobiliteit van de statutaire ambtenaren in het federaal administratief openbaar ambt.

meegedeeld. De kandidaten beschikken over ten minste veertien dagen om zich kandidaat te stellen⁸. Selor kondigt alle vergelijkende selecties ook aan op zijn website.

Een vergelijkende selectie kan meerdere opeenvolgende modules van proeven omvatten, waarbij de kandidaat enkel tot de volgende module wordt toegelaten als hij geslaagd is voor de vorige. De rangschikking wordt in dat geval vastgelegd op basis van resultaten behaald in de laatste module⁹.

Selor hanteert voor federale klanten een vast screeningsmodel met een generieke screening (module 1) en een functiespecifieke screening (module 2)¹⁰:

- Module 1: evalueert of de kandidaat bekwaam is om goed te functioneren op het niveau van de beoogde functie. Deze omvat drie computergestuurde testen: een abstracte redeneerproef, een postbakoefening en een situationele beoordelingstest.
- Module 2.1: een voorselectie, doorgaans een computergestuurde test, die in het selectiereglement kan worden opgenomen en die wordt georganiseerd naargelang van het aantal sollicitanten dat overblijft na de generieke screening.
- Module 2.2: het interview, dat meestal voorafgegaan wordt door een praktische oefening (case), een meerkeuzevragenlijst of open vragen.

Geslaagden voor een module kunnen een vrijstelling van minimaal twee jaar¹¹ krijgen voor die module wanneer ze deelnemen aan een andere vergelijkende selectie binnen hetzelfde niveau. Niet-geslaagden voor een module mogen die module niet opnieuw afleggen binnen zes maanden¹². Deze regels gelden alleen voor de modules die gemeenschappelijk zijn voor vergelijkende selecties binnen eenzelfde niveau. In de praktijk geldt het alleen voor module 1, die per niveau gemeenschappelijk is voor alle procedures die Selor organiseert.

Als een kandidaat zich voor een selectie inschrijft, bepaalt het diploma dat hij op het cv invult of hij aan de generieke screening mag deelnemen. De inhoudelijke screening van de deelnemingsvoorwaarden (diploma en ervaring) gebeurt pas na de generieke screening (module 1) en dus enkel voor de kandidaten die in die module slagen.

2.2 Raadplegingen van reserves van geslaagden aangelegd op vraag van andere federale entiteiten, met een eventuele bijkomende vergelijkende proef

Een klant/opdrachtgever die een beroep doet op Selor voor een vergelijkende selectie, krijgt van Selor gedurende drie maanden na het eind-pv het exclusieve gebruik van het resultaat ervan. Na drie maanden wordt de lijst opengesteld voor andere federale entiteiten. Die kunnen dan de overblijvende geslaagden contacteren om bij hen openstaande vacatures met een gelijkaardig profiel in te vullen. Als de aard van de openstaande functie dat vereist, kan, op basis van een functiebeschrijving en een competentieprofiel, een bijkomende vergelijkende proef aangevraagd worden. De bijkomende vergelijkende proef leidt tot een

⁸ Artikel 16^{bis}, derde lid van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937.

⁹ Artikel 20, §2, eerste alinea van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937.

¹⁰ Voor contractuele selecties wordt van dit model soms afgeweken.

¹¹ Selor kent een vrijstelling van drie jaar toe na slagen in de module 1.0.

¹² Artikel 20, §2, tweede en derde alinea van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937.

aparte rangschikking van de geslaagden. De deelnemers (geslaagden en niet-geslaagden) behouden daarnaast hun rangschikking in de eerste vergelijkende proef. Voor de aanwerving is de entiteit die de bijkomende proef heeft gevraagd, gebonden door de rangschikking van de bijkomende proef³.

Selor en de klant/opdrachtgever bekijken geval per geval of een bijkomende vergelijkende proef aangewezen of noodzakelijk is. Deze bijkomende proef omvat alleen het functiespecifieke gedeelte van het screeningsmodel, met name het interview, eventueel voorafgegaan door een meerkeuzevragenlijst of open vragen. Een dergelijke raadpleging met bijkomende proef gaat dan ook sneller dan de organisatie van een vergelijkende selectie. Daarom geeft Selor zijn klanten/opdrachtgevers de raad eerst na te gaan of er al een reserve bestaat waaruit ze kunnen putten vooraleer een nieuwe vergelijkende selectie aan te vragen.

Als meerdere reserves geraadpleegd worden, vermeldt Selor op de lijst van de kandidaten eerst de geslaagden uit de oudste reserve (in volgorde van hun rangschikking) en vervolgens die uit de recentere reserves⁴. De afgevaardigd bestuurder van Selor stelt in samenspraak met de betrokken voorzitter van het directiecomité, rekening houdend met de rangschikking, het maximum aantal deelnemers aan de bijkomende proef vast⁵.

2.3 Actoren van het selectieproces: Selor-medewerkers en gecertificeerde consultants

De afgevaardigd bestuurder van Selor zit volgens de regelgeving⁶ alle selecties en bijkomende vergelijkende proeven die Selor organiseert, voor. Hij kan dit voorzitterschap echter opdragen aan:

- de ambtenaren van Selor competent inzake selectie;
- de ambtenaren van het federaal administratief openbaar ambt van wie hij de competenties inzake selectie heeft gecertificeerd.

De afgevaardigd bestuurder van Selor organiseert de vergelijkende selecties⁷ maar kan, onder zijn toezicht, de organisatie ervan geheel of gedeeltelijk opdragen aan de aanvragende federale overheidsdienst⁸.

³ Artikel 20,§3 van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937.

⁴ Artikel 6, eerste lid, van het koninklijk besluit van 22 december 2000 betreffende de selectie en de loopbaan van het rijkspersoneel.

⁵ Artikel 20,§3, derde lid van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937. Zo kunnen bijvoorbeeld enkel de tien hoogst gerangschikten van de lijst, die binnen de vastgestelde termijn positief reageren, worden toegelaten.

⁶ Artikel 42 van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937, zoals gewijzigd door het koninklijk besluit van 19 november 2008 en artikel 8 van het koninklijk besluit van 22 december 2000..

⁷ Hij moet het selectiereglement en de inhoud van de selectieprocedure goedkeuren.

⁸ Artikel 21 van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937. Van de mogelijkheid om de vergelijkende selecties geheel of gedeeltelijk op te dragen aan de federale overheidsdienst werd pas gebruik gemaakt vanaf het moment dat het voorzitterschap van de selectiecommissie via certificatie van een selectiedeskundige van de federale dienst kon worden verzekerd (voormelde wijziging van artikel 42 van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 door het koninklijk besluit van 19 november 2008). Dit bood namelijk de nodige garanties voor een kwaliteitsvolle uitvoering van de opdracht.

De bijkomende vergelijkende proeven worden georganiseerd door de diensten die aanwerven. De inhoud ervan moet worden bepaald en de leden van de selectiecommissies worden aangewezen in overleg met Selor¹⁹.

Voor alle vergelijkende selecties zijn de selectiecommissies samengesteld uit een voorzitter en ten minste twee assessoren en eventueel hun plaatsvervangers²⁰. De assessoren moeten een niveau hebben dat afgestemd is op de vacante functie, tenzij ze expert zijn in het gevraagde domein²¹. Zij mogen geen assessor zijn bij een test waaraan een familielid of een bloedverwant tot in de vierde graad deelneemt.

Medewerkers van het federaal administratief openbaar ambt kunnen, naast de medewerkers van Selor zelf, deelnemen aan door Selor georganiseerde certificatieprojecten om zo *gecertificeerd consultant* te worden. Er zijn meerdere certificeringsmodules, telkens verbonden aan een fase van het selectieproces, bijvoorbeeld 'cv-screening' of 'interview'. De deelnemer volgt opleidingen en workshops en krijgt een mentor toegewezen. Aan het einde van het traject binnen een module is er een certificeringsproef. Deelnemers kunnen dus certificaten behalen voor meerdere modules en autonomie verwerven om één of meer fasen van de selectieprocedure uit te voeren.

Selor beschikt intussen over een groot aantal gecertificeerde consultants voor één of meer modules. Bovendien zijn er nog in opleiding. Daardoor wordt vandaag iets meer dan de helft van de vergelijkende selecties uitgevoerd door de diensten die aanwerven, waarbij een gecertificeerde consultant optreedt als voorzitter van de selectiecommissie. Als een aanwervende dienst niet over een gecertificeerde consultant beschikt, treedt een medewerker van Selor als voorzitter op.

De gecertificeerde consultants werken in dezelfde informaticatoepassingen²² en volgens dezelfde methode als de Selor-medewerkers. Ze volgen ook dezelfde procedures. Bovendien kunnen ze binnen de zogenaamde '*Selor-Community*' nieuwigheden over methodologie, tools en werkwijzen delen op infonamiddagen, events met gastsprekers en newsletters.

2.4 Internecontrole-elementen binnen het selectieproces

Bij elke vergelijkende selectie en bijkomende vergelijkende proef sluiten de klant/opdrachtgever en Selor een samenwerkingsovereenkomst of *Service Level Agreement* (SLA). Dat vermeldt:

- de (vertegenwoordigers van de) partijen;
- gegevens over de functie;

¹⁹ Artikel 4 van het koninklijk besluit van 22 december 2000.

²⁰ Artikel 8 van het koninklijk besluit van 22 december 2000. Voor elke georganiseerde module van een selectieprocedure wordt een selectiecommissie samengesteld, evenals voor de screening van de ervaringsvereisten.

²¹ Artikel 9 van het koninklijk besluit van 22 december 2000.

²² OptimaS is momenteel het onlineplatform waarlangs opdrachten aangevraagd, georganiseerd en beheerd worden. In het onderdeel E-recruiting worden de publicaties van selecties (via Pubweb) en de inschrijvingen (via cv-check) beheerd. De data betreffende het screenings- en selectieproces worden beheerd onder de vorm van digitale selectiedossiers in het onderdeel Cosmos (Selorama). Via 'Mijn Selor', als front-applicatie van OptimaS, kan de kandidaat zijn persoonlijke gegevens raadplegen.

- de deelnemingsvoorwaarden (diploma en ervaring);
- de planning/tijdschema van de selectieprocedure;
- de verantwoordelijke voor de specifieke fase in de procedure;
- de geëvalueerde competenties;
- het vereiste minimumaantal punten per module.

De SLA wordt gedateerd en door de partijen ondertekend vóór de start van de opdracht. Als tijdens de procedure in onderling overleg wordt beslist af te wijken van de SLA, moet de reden van de aanpassing op het document worden vermeld.

Alle assessoren bij een selectiecommissie voor een vergelijkende selectie en een bijkomende vergelijkende proef moeten vóór aanvang van hun functie in de selectieprocedure de deontologische code van Selor ondertekenen. Daarmee verbinden ze zich er onder meer toe objectief en neutraal te zijn, alle informatie uit de selectieprocedure geheim te houden, de competentiegerichte methodologie te respecteren en al wat de onpartijdigheid in het gedrag kan brengen vooraf aan de voorzitter te melden, zoals een bepaalde relatie ten overstaan van een kandidaat.

In een klassieke screeningsprocedure wordt na elke proef en na de screening van de deelnemingsvoorwaarden een tussentijds pv opgesteld. Dit is bijgevolg het geval na de generieke screening (module 1), na de screening van de ervaringsvereisten en na de (eventueel georganiseerde) module 2.1. Na module 2.2 (interview) vullen de assessoren en de voorzitter per kandidaat een individuele evaluatiefiche in, waarin ze punten toekennen per geëvalueerde competentie. De voorzitter kent vervolgens, in overleg met de assessoren, per kandidaat het totale aantal punten toe en brengt dit over op een puntenlijst. De punten van alle proeven worden opgenomen in het eind-pv. Dit pv legt de eindrangschikking vast van de geslaagden en vermeldt ook de niet-geslaagde, de niet-toegelaten (verworpen) en de afwezige kandidaten (geannuleerd). Het geeft ook een apart cijfermatig overzicht van het aantal ingeschreven, aanwezige, afwezige en verworpen kandidaten en van het aantal geslaagden en niet geslaagden. Het eind-pv wordt ondertekend door de afgevaardigd bestuurder van Selor.

HOOFDSTUK 3

Eerdere audit en actieplan van Selor

3.1 Doelstellingen

Begin 2016 voerde een privéauditbureau, op vraag van de minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken, een audit uit van de kernprocessen bij Selor, waaronder het rekruteringsproces. De audit vloeide voort uit een eerder onderzoek in het najaar van 2015 door de diensten van de Federale Ombudsman.

Wat het rekruteringsproces betrof, formuleerde het privéauditbureau de volgende bevindingen:

- Er is onvoldoende controlebewustzijn, kennis van reglementering en interne procedures aanwezig.
- Er zijn onvoldoende controlestappen en functiescheidingen geïmplementeerd binnen de behandeling van selectiedossiers.
- De processtappen, uit te voeren controles, documentatie in dossiers alsook de archivering zijn niet eenduidig gedefinieerd en worden verschillend toegepast.
- De taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen het HRS-opdrachtteam (consultant/assistent) zijn onvoldoende duidelijk gedefinieerd en worden verschillend toegepast.
- De taken, rollen en verantwoordelijkheden van de gecertificeerde klant/opdrachtgever en van Selor worden onvoldoende duidelijk gedefinieerd in het Service Level Agreement (SLA).
- De documenten gelinkt aan een selectiedossier worden onvoldoende gearcheveerd.
- De screening- en selectieactiviteiten van een gecertificeerde medewerker/klant worden niet inhoudelijk gecontroleerd.

Op basis van dossiertesten stelde het auditbureau het volgende vast:

- De procedure voor het sluiten van de SLA tussen Selor en klant/opdrachtgever wordt niet altijd, onvolledig of niet correct gevolgd.
- De procedure voor de evaluatie- en deliberatiefiches wordt niet of niet correct gevolgd; belangrijke informatie ontbreekt in de individuele evaluatiefiches.
- Scores worden onjuist en/of onvolledig in OptimaS weergegeven, de procedure voor de minimumscore wordt niet correct toegepast.
- De deontologische codes worden niet opgesteld, niet gearcheveerd of niet tijdig ondertekend of gedateerd.
- De publicatieprocedure wordt niet correct gevolgd.
- De samenstelling van de selectiecommissie wordt onvoldoende gedocumenteerd/ondertekend.
- Het tussentijds pv na voltooiing van een screeningsmodule wordt niet opgesteld en/of gearcheveerd en/of ondertekend.

Aan deze bevindingen koppelde het auditbureau een aantal aanbevelingen. Selor valideerde de resultaten van het rapport en stelde vervolgens in april-mei 2016 een globaal actieplan op om tegemoet te komen aan de aanbevelingen. Het zou sommige punten uit het actieplan onmiddellijk uitvoeren en andere op korte termijn.

De doelstellingen uit het actieplan die een specifieke impact hebben op de aanwervingsprocedures zijn de volgende:

- Selor archiveert alle documenten in de selectieprocedure digitaal en past ze waar nodig aan (doelstelling 1).
- Selor automatiseert het proces van de scoreverwerking voor alle standaardselectieprocedures (doelstelling 2).
- Selor richt een kwaliteitsdivisie binnen zijn organogram op om het kennisbeheer, de kennistransfer en de kwaliteitsbewaking te structureren en centraal te sturen binnen zijn werking (doelstelling 4).
- Selor investeert in de opleiding van zijn medewerkers en de leden van de Selor Community teneinde hen bij te staan om op een kwalitatieve manier screenings te kunnen uitvoeren (doelstelling 5).
- Selor bewaakt de kwaliteit van de experts die worden ingezet (doelstelling 10).

De doelstellingen worden vervolgens opgedeeld in afzonderlijke acties.

In het najaar van 2016 vroeg de FOD Personeel en Organisatie het auditbureau een opvolgingsaudit uit te voeren van de status van het actieplan. Op basis van enkele interviews met Selor-medewerkers²³ vermeldde het bureau in een rapport van 24 januari 2017 de al verwezenlijkte acties en formuleerde het enkele aanbevelingen, onder andere:

- een rapportering opstellen met de belangrijkste data van de verschillende stappen binnen het recruiterings- en selectieproces ten opzichte van de streefdata, met een evaluatie van deze data en de doorlooptijd per procedure. Eventueel procedureverbeteringen aanbrengen na analyse van de data;
- het proces ‘aanstelling en evaluatie van juryleden’ optimaliseren, onder meer binnen het recruiterings- en selectieproces;
- senior selectiemedewerkers aanstellen die een eerstelijnscontrole kunnen uitvoeren op de procedures.

3.2 Stand van zaken van de uitvoering van het actieplan en impact op de kwaliteit van de dossiers

In een steekproef van 50 selecties onderzocht het Rekenhof de kwaliteit van de procedures (zie ook hoofdstuk 4). Daarbij werd waar mogelijk specifiek nagegaan in welke mate de doelstellingen uit het actieplan inmiddels waren gerealiseerd en welke impact dit had op de kwaliteit van de selectiedossiers.

²³ Er werden geen dossiertesten uitgevoerd.

3.2.1 Doelstelling 1: ‘Selor archiveert alle documenten in de selectieprocedure digitaal en past ze waar nodig aan.’

De geplande acties moeten tegemoetkomen aan de opmerking dat de opdrachtteams de documenten onvoldoende archiveren, waardoor niet altijd kan worden aangetoond dat de selectiedossiers accuraat, tijdig, betrouwbaar, volledig en objectief behandeld worden. Bovendien archiveerde elk opdrachtteam de dossierstukken op een andere manier in OptimaS, Cosmos (Selorama) en op papier.

Er werd een tool ontwikkeld, O², die het administratief proces moet verbeteren en stroomlijnen en die ook de documentering, de inventarisatie en de archivering ondersteunt. Deze tool werd eind 2016 getest en begin januari 2017 uitgerold. Ze moet er toe leiden dat alle documenten op een uniforme manier gearcheerd worden in Cosmos. Daarnaast werd een workflow gecreëerd voor ondertekening van documenten.

Sinds oktober 2016 wordt voor consultants en assistenten een opleiding ‘Documentenbeheer en archivering’ en een opleiding ‘O²’ gegeven. Die moeten leiden tot conformiteit bij het archiveren. De cel Kwaliteit ziet daarop toe (zie punt 3.2.3).

Het opdrachtteam (consultant-assistent) moet de documenten van de selectieprocedure zowel digitaal als op papier archiveren.

Het Rekenhof stelde tijdens het kwalitatief dossieronderzoek niettemin vast dat er voor een aantal vergelijkende selecties en bijkomende proeven ofwel geen digitale map voorhanden was²⁴, ofwel dat een digitale map bestond, maar die ofwel geen²⁵ ofwel niet alle documenten²⁶ bevatte. In de gevallen waar het digitaal dossier wel volledig leek te zijn, werden de documenten digitaal aangemaakt met het oog op de opvraging, net voor ze aan het Rekenhof, ook op papier, werden overhandigd. De papieren dossiers daarentegen waren in de regel wel volledig.

Het digitale archief Cosmos bevat ook soms foutieve documenten. In het kader van een raadpleging met bijkomende proef stelde het Rekenhof in eerste instantie vast dat de volgorde van de geslaagden vermeld op het eind-pv, zoals gearcheerd in Cosmos, niet was gerespecteerd. Bij navraag bleek dat dit eind-pv initieel foutief was opgesteld²⁷; het werd later gecorrigeerd en de rangschikking voor de raadpleging is op het juiste pv gebaseerd. Alleen het foutieve pv was echter gearcheerd.

In een ideaal scenario zijn alle documenten van het screenings- en selectieproces zowel digitaal als op papier gearcheerd en kunnen ze onmiddellijk ter beschikking worden gesteld van een instantie die ze opvraagt. In werkelijkheid vergde dat enkele dagen, tijd die kennelijk nodig was om de dossiers eerst digitaal en op papier samen te stellen.

Binnen deze doelstelling werden ook de documenten aangepast waar nodig. Zo werd op het document ‘Samenwerkingsovereenkomst (SLA)’ onder meer de verantwoordelijke instantie per stap in de planning duidelijker gespecificeerd (klant, gecertificeerde of Selor). Bovendien

²⁴ In 2 dossiers (op 50).

²⁵ In 3 dossiers (op 50).

²⁶ In 8 dossiers (op 50).

²⁷ De rangschikking was gebaseerd op het resultaat van een verkeerde proef.

werd bovenaan het formulier ruimte vrijgemaakt om bij een gewijzigde SLA de reden voor de aanpassing te vermelden, alsook de motivering voor de deelnemingsvoorwaarden. Daarmee wordt tegemoetgekomen aan opmerkingen van het privéauditbureau. Het Rekenhof stelde echter vast dat in meer dan de helft van de dossiers uit de steekproef het nog niet aangepaste document werd gebruikt.

3.2.2 Doelstelling 2: 'Selor automatiseert het proces van de scoreverwerking voor alle standaardselectieprocedures'

De geplande acties moeten tegemoetkomen aan de vaststelling door het privéauditbureau dat in sommige dossiers ofwel de beoordeling van kandidaten op de individuele evaluatiefiches fout wordt omgerekend en/of overgenomen op de puntenlijst (waardoor de eindscore wordt beïnvloed), ofwel scores vanop de puntenlijst fout worden geregistreerd in OptimaS, ofwel niet alle geslaagden worden vermeld op het eind-pv, ofwel de minimumscores niet correct worden toegepast.

De resultaten van proeven kunnen pas worden gevalideerd als van alle ingeschreven kandidaten duidelijk vaststaat of ze aan- of afwezig waren, de proef volledig hebben afgelegd of voortijdig gestopt zijn enz. Ter ondersteuning van de validatie van de resultaten werd daarom een '*presence app*' ontwikkeld voor de automatisatie van het beheer van de aanwezigheden, en een '*incident app*' voor de documentatie van de incidenten tijdens de testen. Beide apps zijn ondertussen in gebruik. Ze bieden de deelnemers onder meer de mogelijkheid hun aanwezigheidsattest automatisch te downloaden.

De digitale scoringsfiche voor interviews en schriftelijke proeven zijn bijna gebruiksklaar. De implementatie is gepland voor het najaar van 2017.

Er werden flows uitgewerkt voor het berekenen en valideren van resultaten, meer bepaald voor de aan- en afwezigheden, het opnieuw uitnodigen van kandidaten en validatieregels voor het aanpassen van resultaten. De flows moeten nog geëvalueerd en geoptimaliseerd worden.

De acties voor deze doelstelling zijn dus nog niet afgerond. In de praktijk stelde het Rekenhof tijdens het kwalitatief onderzoek van de steekproefdossiers vast dat het risico op fouten nog niet gedaald is in vergelijking met de audit van een jaar eerder. In de module 2.2 gebeuren de puntentoekenning (soms na vermenigvuldiging van bepaalde quoteringen), de eventuele omzetting van de punten naar een andere breuk voor bepaalde competenties, de puntenoptelling en de overname ervan op de puntenlijst en vervolgens in OptimaS (en het pv) nog volledig manueel. Ook in de module 2.1 zijn manuele interventies nodig bij de scoreberekening in Excel.

In één dossier (op 50), waarin 27 interviews werden afgenomen, werden voor drie kandidaten de punten op de motiveringsfiche van de voorzitter foutief opgeteld en overgenomen op de puntenlijst. Voor één kandidaat werden de punten op de puntenlijst foutief geïntegreerd in het eind-pv²⁸.

²⁸ Er werden vijf punten te veel toegekend op het eind-pv. De punten van de andere op de puntenlijst vermelde kandidaat werden overgenomen op het eind-pv. De kandidaat bleef hierdoor weliswaar niet geslaagd.

3.2.3 Doelstelling 4: ‘Selor richt een kwaliteitsdivisie binnen zijn organogram op om het kennisbeheer, de kennistransfer en de kwaliteitsbewaking te structureren en centraal te sturen binnen zijn werking’ en doelstelling 10: ‘Selor bewaakt de kwaliteit van de experts die worden ingezet’.

De geplande acties moeten tegemoetkomen aan de vaststelling dat:

- er onvoldoende controlebewustzijn, kennis van reglementering en interne procedures aanwezig is;
- er onvoldoende controlestappen en functiescheiding geïmplementeerd zijn binnen de behandeling van selectiedossiers;
- de processtappen, de uit te voeren controles en documentatie in dossiers niet eenduidig gedefinieerd zijn en verschillend worden toegepast;
- de taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen het team onvoldoende duidelijk gedefinieerd zijn en toegepast worden.

Selor heeft zijn organigram aangepast. Het heeft drie centrale beheerscellen opgericht: de cel *Steering Missions* (moet de communicatie tussen de opdrachtteams bevorderen met o.a. callcenter en klachtendienst), de cel *Steering Projects* (moet de projecten in de organisatie opvolgen) en het *Dirteam* (voor de niet-operationele zaken, zoals HR).

Daarnaast werd een specifieke cel opgericht met aandacht voor kennisbeheer en kennistransfer. Ze telt vijf medewerkers: een jurist (rollen van juridisch adviseur, juridisch expert en kennisbeheerder), een selectieassistent (rollen expert diploma, projectmedewerker, testbegeleider), een projectverantwoordelijke HRS (rollen verantwoordelijke innovatieproject, planificateur, voorzitter en assessor) en twee consultants *knowledge* (rollen kennisbeheerder, archivaris en coach).

Bovendien werd een cel Kwaliteit opgericht, met voorlopig slechts één consultant. Er is nood aan een tweede persoon, maar Selor meldt dat de aanwervingen van Selor voorlopig geblokkeerd zijn. De cel Kwaliteit heeft een ontwerp kwaliteitscharter en een kwaliteitsmodel opgemaakt.

Samen met de *Selor Academy* maken deze beide cellen deel uit van de afdeling TQM (*Total Quality Management*). Daarnaast zijn er de afdelingen HRServices en Research en Development.

Sinds januari 2017 voert de consultant van de cel Kwaliteit ex-post kwaliteitscontroles uit op de volledigheid van de dossiers en archivering. Elk type dossier en elke consultant komen aan bod. Het doel is één afgesloten dossier per maand van elke consultant. Per controle vult de consultant op basis van juridische en methodologische criteria en checkpoints een scorebord in, met onder meer *key performance indicators* (KPI's). De cel Kwaliteit rapporteert maandelijks aan de teammanagers, de verantwoordelijke TQM en de afgevaardigd bestuurder van Selor met cijfers van KPI's en voorstellen van acties. Ze rapporteert ook aan de selectieteams intern en extern. Per gecontroleerd dossier geeft ze feedback per checkpoint en stelt ze een algemene conclusie met eventueel juridische en methodologische leerpunten op. Organisatiebreed worden er structurele voorstellen, *nice-to-have's* en *win-win's* uitgewerkt. De teammanager van de afdeling HRS plant van zijn kant een opvolging en ad random controles na de inwerkperiode van nieuwkomers. Maandelijks worden er ook klantentevredenheidsenquêtes verstuurd.

Het *Selor-script*, d.i. de online handleiding voor het organiseren van een opdracht, met uitleg over de tools, het proces, de methodologie en de reglementering, werd verder uitgewerkt met onder andere een chronologische beschrijving van de verschillende procedures (statutair, contractueel, bijkomende screening, bevordering) en processen/processtappen met links tussen de pagina's.

Het privéauditbureau haalt in zijn opvolgingsrapport van januari 2017 aan dat het interne controlebewustzijn intussen verhoogd is. De selectieverantwoordelijken en dossierbeheerders stellen veel meer vragen aan de HRS-managers ter bevestiging. De taken en verantwoordelijkheden van de (Selor- en gecertificeerde) consultant en assistent binnen het HRS-team werden verduidelijkt en gecommuniceerd in o.a. de teammeetings (zie punt 4.1.4) en de opleiding 'Documentenbeheer en archivering'.

Het Rekenhof stelt vast dat een eerstelijnscontrole, waarbij de opdrachtteams al tijdens de uitvoering van het selectieproces gecontroleerd worden, kennelijk moeilijk haalbaar is. De teammanagers HRS, die de opdrachtteams leiden en begeleiden, hebben niet de tijd om elk dossier in detail na te zien. Bijgevolg lijkt Selor volledig in te zetten op een tweedelijnscontrole door de (voorlopig slechts door één consultant bemande) cel Kwaliteit, die de dossiers op basis van een gerichte steekproef na opstelling van het eind-pv controleert (met de nodige feedback, rapporteringen en bijkomende acties). Het is nog te vroeg om te beoordelen of een dergelijke aanpak volstaat om de kwaliteit van de selecties op een hoger niveau te brengen.

3.2.4 Doelstelling 5 'Selor investeert in de opleiding van zijn medewerkers en de leden van de Selor Community teneinde hen bij te staan om op een kwalitatieve manier screenings te kunnen uitvoeren.'

De acties binnen deze doelstelling moeten tegemoetkomen aan de opmerking dat er te weinig controlebewustzijn, kennis van reglementering en van interne procedures aanwezig is.

In het kader van het actieplan organiseert Selor een aantal bijkomende opleidingen, zodat momenteel, samen met de al bestaande, 21 opleidingen beschikbaar zijn voor consultants en assistenten²⁹. Enkele daarvan staan alleen open voor consultants. In de opleidingen komen ook reglementaire aspecten aan bod.

De deelname aan de opleidingen is in het algemeen hoog, maar toch is de belangstelling van de Selor-medewerkers voor zowat alle opleidingen hoger dan de interesse van de gecertificeerde medewerkers van de klant. De laagste deelnamecijfers³⁰ worden opgetekend voor de opleiding 'integriteit' bij de gecertificeerde medewerkers.

²⁹ Voorbeelden van beschikbare opleidingen zijn: 'Rol van de voorzitter', 'OptimaS', 'Screeningsmodel', 'Validatie diploma's en benoemingsbesluiten', 'Bijkomende screening', 'Integriteit', 'Pubweb, cv-check, Belgisch Staatsblad', 'Klachten en reglementering', 'Documentenbeheer en archivering'.

³⁰ 54,44 % van de Franstalige en 51,23 % van de Nederlandstalige medewerkers van de klanten die werden uitgenodigd namen deel.

Er worden ook interne teammeetings georganiseerd voor de consultants en assistants van HRS-teams om kennisdeling mogelijk te maken. Na afloop wordt er een verslag gestuurd naar iedereen, ook de afwezigen, met de besproken informatie.

Er worden ook overlegmomenten ingepland tussen teammanager en klant. Dit gebeurt maandelijks tot zesmaandelijks, afhankelijk van de grootte van de klant. De klant wordt gevraagd intern de nodige informatie te verspreiden.

Daarnaast is er nog de maandelijkse Nieuwsbrief TQM, een maandelijkse infomiddag over een specifiek thema en de mailbox 'Expertise' waarlangs gecertificeerden een antwoord op hun vragen kunnen krijgen.

HOOFDSTUK 4

Vaststellingen van het onderzoek naar de kwaliteit van de selecties

Het Rekenhof onderzocht een steekproef van 50 selecties: 25 vergelijkende selecties (15 voor statutaire en 10 voor contractuele functies) en 25 bijkomende vergelijkende proeven bij een raadpleging van reserves aangelegd op vraag van andere federale entiteiten. Het gaat om een selectie uit in totaal 250 selectiedossiers met een eind-pv in de periode december 2016 tot en met maart 2017.

4.1 Bevoegdheid van Selor

Op 1 januari 2013 werd de bevoegdheid van Selor veralgemeend bij de selectie van kandidaten voor een contractuele functie, behalve voor studenten en jonge werknemers in dienst genomen in uitvoering van de wet van 24 december 1999 ter bevordering van de werkgelegenheid (Rosetta-banen)³¹. De overheidsdiensten kunnen voor de rekrutering van contractuele personeelsleden niet langer een kandidaat kiezen uit de gegevensbank van Selor of zelf selectietests organiseren. Elke kandidaat voor een contractuele functie moet voor een selectietest op basis van het vereiste functieprofiel slagen. Enkel Selor kan die test organiseren.

Uit een intern document³² blijkt dat Selor in een selectie uit 2015³³ hierop een uitzondering toestond. Selor bevestigt in het document ook dat uitzonderingen mogelijk zijn. In die gevallen kan de federale entiteit de selectie zelf, buiten Selor om, organiseren. Het Rekenhof wijst er op dat het koninklijk besluit niet van toepassing is op studenten en 'Rosettabanen', maar daarbuiten geen uitzonderingen toelaat.

4.2 Het Service Level Agreement (SLA)

Het Service Level Agreement (SLA) die Selor sluit met de klant/opdrachtgever is weliswaar niet reglementair voorgeschreven, maar toch belangrijk in het kader van de interne controle bij het organiseren van een selectie. Het wordt in principe bij elke selectie opgemaakt bij de opstart van de selectieprocedure. Het Rekenhof stelde echter nog volgende tekortkomingen vast:

- Voor vijf (op 25) bijkomende vergelijkende proeven en voor één (op tien) contractuele selecties bevat het dossier geen SLA (noch digitaal, noch op papier).
- De SLA's in twee contractuele selecties en één bijkomende proef zijn door niemand ondertekend, in twee contractuele selecties en twee bijkomende proeven niet door

³¹ Koninklijk besluit van 26 november 2012 tot wijziging van het koninklijk besluit van 25 april 2005 tot vaststelling van de voorwaarden voor de indienstneming bij arbeidsovereenkomst in sommige overheidsdiensten.

³² Verslag van de Overlegcommissie voor de selectieprocedures van 2 december 2015.

³³ Een selectie van huisbewaarder bij de FOD Financiën.

de Selor-consultant en in één bijkomende proef niet door één van de twee vertegenwoordigers van de klant.

- De SLA's voor één statutaire selectie en één bijkomende proef vermelden geen datum van opstelling.
- In twee statutaire selecties en één contractuele selectie wordt geen melding gemaakt van de diplomacheck en/of cv-screening in de 'planning selectieprocedure' van de SLA.
- In één contractuele selectie wordt in de SLA in de planning/timing de proef M2.1 niet ingepland, hoewel die wel opgenomen is in de publicatie.
- In enkele SLA's werd, ingevolge de vaststellingen van het privéauditbureau, ruimte vrijgemaakt om bij wijziging van de SLA de reden van de aanpassing op te nemen en de verantwoordelijke instantie voor de fase in de planning te specificeren (klant, gecertificeerde of Selor). In de meeste SLA's is dit echter niet het geval. Selor moet ervoor zorgen dat de verbeterde formulieren algemeen gebruikt worden.

Het Rekenhof stelt ook vast dat als een door Selor gecertificeerde consultant in de selectieprocedure optreedt, die zowel als vertegenwoordiger van de klant (stafdienst P&O) als van Selor wordt vermeld. Het Rekenhof dringt erop aan in deze gevallen een andere persoon te vermelden als vertegenwoordiger van de klant (bv. iemand van de stafdienst P&O) en de SLA ook door die persoon te laten ondertekenen. De gecertificeerde consultant vertegenwoordigt in principe alleen Selor. De hybride context waarin een gecertificeerde consultant momenteel moet werken, blijft een pijnpunt. In een objectief selectieproces moet functiescheiding een essentieel en onmisbaar instrument van interne controle vormen; het gebrek eraan houdt intrinsiek een risico in. Het feit dat het toezicht op de bijkomende proef gebeurt door de gecertificeerde consultant van de betrokken administratie vormt een risico dat deze gecertificeerde consultant zowel rechter als partij is.

4.3 Samenstelling van de selectiecommissie

Selor stelt in de regel voor elke proef van een selectie en voor de cv-screening een selectiecommissie samen volgens de reglementaire voorschriften. De documenten worden steeds ondertekend door de afgevaardigd bestuurder van Selor.

Het Rekenhof deed echter de volgende vaststellingen:

- In drie (op 25) vergelijkende selecties en in één (op 25) bijkomende proef ontbreekt een samenstelling commissie voor minstens één proef.
- In twee (op 25) vergelijkende selecties en in één (op 25) bijkomende proef worden voor minstens één proef geen plaatsvervaarders aangewezen. De regelgeving schrijft voor dat plaatsvervaarders moeten worden aangewezen, die aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen³⁴.
- In twee vergelijkende selecties en in één bijkomende proef treedt iemand op als assessor, die niet als commissielid is aangewezen.
- In één vergelijkende selectie en in één bijkomende proef is een assessor niet minstens van hetzelfde niveau als de vacante functie.
- In één vergelijkende selectie en in drie bijkomende proeven worden er voor de verschillende sessies van een mondelinge proef verschillende voorzitters en/of

³⁴ Artikelen 8 en 9 van het koninklijk besluit van 22 december 2000.

assessoren aangesteld. Zo worden in een bijkomende proef met twee sessies, in de tweede sessie een andere voorzitter en twee andere bijzitters aangesteld. Om een gelijke behandeling van de kandidaten te garanderen, is het aan te bevelen dat zoveel mogelijk dezelfde personen worden aangesteld.

Als voorzitter van de selectiecommissie kan een gecertificeerde consultant of een medewerker van Selor optreden. Geregeld worden echter personen als voorzitter aangewezen die een certificeringstraject volgen, maar nog niet over de vereiste certificaten beschikken om die taak autonoom op te nemen. Weliswaar moet de persoon bij een eerste optreden als voorzitter verplicht worden begeleid door zijn mentor, maar bij een volgende gelegenheid kan hij door het verkrijgen van een 'GO' autonoom optreden.

4.4 Publicatie van de selecties

Selor laat de statutaire selecties systematisch aankondigen in het Belgisch Staatsblad, zoals reglementair bepaald. Het laat ook de resultaten van deze selecties publiceren. De kandidaten krijgen bij statutaire selecties steeds ten minste veertien kalenderdagen om zich kandidaat te stellen.

Het Rekenhof stelde echter nog de volgende inhoudelijke tekortkomingen vast:

- In één dossier (op vijftien) wordt de geldigheidsduur van de reserve (één jaar) in het Belgisch Staatsblad niet vermeld, hoewel dat reglementair wordt voorgeschreven.
- In één dossier (op vijftien) wordt de geldigheidsduur in de Franstalige tekst vermeld, maar niet in de Nederlandstalige.
- In één dossier (op vijftien) wordt in het Belgisch Staatsblad de omvang van de reserve niet vermeld, hoewel dat reglementair wordt voorgeschreven. Bovendien gaat het om een selectie van Franstalige artsen, terwijl de publicatie 'Nederlandstalige artsen' vermeldt (in beide talen).
- In twee dossiers (op vijftien) verschilt de omvang van de reserve vermeld in het Belgisch Staatsblad van die vermeld op de website.
- In één dossier (op vijftien) verschilt de tekst van de ervaringsvereisten in het Belgisch Staatsblad van die op de website, terwijl de ervaringsvereisten vermeld op de website worden toegepast³⁵.
- De afgevaardigd bestuurder van Selor organiseert de selecties, wat inhoudt dat hij het selectiereglement en de inhoud van de selectieprocedure moet goedkeuren. Nochtans is in zes dossiers (op 50) de publicatie niet voor akkoord ondertekend. Als de publicatie wel voor akkoord ondertekend is, is de ondertekening nooit gedateerd.
- In twee dossiers is een bepaling opgenomen die, gelet op de context, niet van toepassing is. Dit kan bij de kandidaten verwarring scheppen.

³⁵ In Belgisch Staatsblad: '2 jaar ervaring vereist in alle onderstaande taken', terwijl op de website en toegepast: '2 jaar ervaring vereist in minstens 2 van de onderstaande taken'.

4.5 Deontologische code

Selor laat de assessoren in de selectiecommissie vóór aanvang van hun optreden in de selectiecommissie van een vergelijkende selectie of een bijkomende proef een deontologische code ondertekenen.

Het Rekenhof stelde echter vast dat:

- in vier contractuele selecties en één bijkomende proef voor de cv-screening en/of voor de mondelinge proef er geen code werd opgesteld en ondertekend;
- in vier contractuele selecties de ondertekende code geen datum vermeldt.

4.6 Screening van de deelnemingsvoorwaarden

Om het aantal te onderzoeken cv's te verminderen, onderzoekt Selor het voldoen aan de deelnemingsvoorwaarden van de selectie bij de overblijvende kandidaten na de generieke screening (M1.o).

De screening van de deelnemingsvoorwaarden is niet aan de orde bij bijkomende vergelijkende proeven. De deelnemingsvoorwaarden van de basiselectie blijven gelden.

De deelnemingsvoorwaarden bevatten een diplomavereiste en eventueel ervaringsvereisten. Alleen wanneer ervaringsvereisten worden gesteld, wordt een selectiecommissie voor de cv-screening samengesteld. Die maakt een tussentijds pv 'Relevante professionele ervaring' op over het resultaat van de cv-screening..

Over de inhoudelijke diploma-screening is er in het dossier zelden informatie terug te vinden. Het eind-pv vermeldt wel altijd voor de geslaagde en niet-geslaagde kandidaten of ze aan de gestelde diplomavereisten voldoen³⁶.

Het Rekenhof stelde echter twee gevallen vast waarbij de dienst die de diploma's screent, zich niet houdt aan de vastgelegde diplomavereiste: in een statutaire selectie worden kandidaten die een master in elektrotechniek of in elektriciteit hebben, ook toegelaten, hoewel de deelnemingsvoorwaarden een diploma in elektronica voorschrijven (voor kandidaten zonder beroepservaring). In een andere statutaire selectie wordt volgens de SLA ook een diploma tweede cyclus in bestuurswetenschappen aanvaard (naast o.m. economische wetenschappen). De website van Selor en het Belgisch Staatsblad vermeldden evenwel als diplomavereiste "*een diploma van licentiaat/master of handelsingenieur (diploma van basisopleiding van de tweede cyclus) in de economische wetenschappen, de toegepaste economische wetenschappen of de handelswetenschappen*". Die formulering laat niet toe kandidaten met een diploma tweede cyclus in de bestuurswetenschappen toe te laten tot het examen. Bij gebrek aan informatie over de diplomascreeening kon niet worden nagegaan of ook kandidaten met een dergelijk diploma effectief werden toegelaten tot de selectieprocedure.

³⁶ Voor de federale ambtenaren die deelnemen vermeldt het pv of ze een benoemingsbesluit op het niveau van de openstaande functie voorlegden.

Het Rekenhof is van oordeel dat het tussentijds pv van generieke screening altijd een diplomascreeening moet bevatten.

Inzake de screening van de ervaringsvereisten deed het Rekenhof de volgende vaststellingen:

- Voor één contractuele selectie worden ervaringsvereisten gesteld die dermate specifiek zijn dat slechts één kandidaat eraan voldeed.
- In één contractuele selectie werden de ervaringsvereisten opnieuw geëvalueerd (verruimde interpretatie). Na de evaluatie op basis van de initieel gestelde ervaringsvereisten werden vier kandidaten toegelaten en werd een pv 'cv-screening' opgemaakt. Na verruimde interpretatie werd het aantal uitgebreid tot acht. Het is onduidelijk op basis van welk (objectief) criterium de vier bijkomende kandidaten werden toegelaten, omdat er na de herevaluatie geen nieuw pv 'cv-screening' opgemaakt werd. Uit een intern document van Selor³⁷ blijkt dat een verruimde interpretatie van ervaringsvereisten op regelmatige basis wordt toegepast. Het Rekenhof stelt vast dat deze praktijk niet in de reglementering opgenomen is en dat er vooraf geen criteria zijn vastgelegd voor de verruiming.
- In één statutaire selectie werd een kandidaat die na de screening van de ervaringsvereisten moest worden afgewezen, toegelaten en een kandidaat die moest worden toegelaten, afgewezen. De laatste proef werd beëindigd op 14 juli 2016 en het eind-pv werd pas opgemaakt op 2 februari 2017. De consultant Kwaliteit moest dit pv rechtzetten, omdat het de geslaagde kandidaten niet vermeldde. Dit gebeurde bij pv van 18 mei 2017.

4.7 Evaluatie van de mondelinge proef (M2.2)

De mondelinge proef (2.2) bestaat uit een interview, meestal voorafgegaan door een praktische oefening (case), meerkeuzevragen of open vragen.

De voorzitter maakt een motiveringsfiche op, waarin voor elke technische en generieke competentie en voor 'motivatie voor de functie' punten worden toegekend en die toekenning wordt gemotiveerd. De punten voor elke kandidaat worden opgeteld en overgenomen op een puntenlijst, die door voorzitter en assessoren wordt ondertekend. Deze punten worden vervolgens overgenomen op het eind-pv.

Het Rekenhof stelde de volgende onregelmatigheden vast:

- In drie selecties worden voor bepaalde deelnemers aan de mondelinge proef de punten niet teruggevonden op de puntenlijsten in het dossier.
- Een kandidaat vult voor een schriftelijke meerkeuzevraag twee antwoorden in, waaronder het juiste. Het antwoord wordt juist bevonden. De richtlijnen bij de meerkeuzevragen vermeldden inderdaad niet dat maar één antwoord mag worden aangekruist noch dat, als meer dan één antwoord wordt aangekruist, dit als onjuist zal worden bevonden.
- In één selectie haalt een kandidaat met de behaalde punten op de motiveringsfiche, die worden overgenomen op de puntenlijst, een tweede plaats. Die punten worden later verhoogd door voor 'motivatie voor de functie' twee punten meer toe te kennen

³⁷ "Duiding bij het onderzoek dat de Federale Ombudsman heeft gevoerd bij Selor".

en de punten op de puntenlijst te overschrijven. Daardoor wordt de kandidaat eerste. Het is onduidelijk waarom de punten van de kandidaat in kwestie achteraf nog worden gewijzigd op het aspect ‘motivatie voor de functie’; er was slechts één functie vacant.

- In één statutaire selectie (met 27 deelnemers aan de mondelinge proef) ontbreekt de motiveringsfiche voor een geslaagde kandidaat in het dossier. Voor één kandidaat worden de punten op de puntenlijst foutief overgenomen op het pv³⁸ en voor drie andere worden de punten op de motiveringsfiche foutief opgeteld en overgenomen op de puntenlijst en het pv.
- Bepaalde competentierubrieken op de motiveringsfiche van de voorzitter blijven blanco ofwel zijn de quoteringen niet bij alle competenties ingevuld.

4.8 Tussentijdse pv's en eind-pv

Met uitzondering van één vergelijkende selectie (op 25) vond het Rekenhof in alle dossiers tussentijdse pv's terug na de generieke screening (M1.0), de screening van de deelnemingsvoorwaarden en de (eventueel georganiseerde) module 2.1. Ze werden alle ondertekend door de afgevaardigd bestuurder van Selor.

Op één bijkomende proef na vond het Rekenhof in alle dossiers een eind-pv. Ze waren steeds ondertekend door de afgevaardigd bestuurder van Selor en vermeldden de vereiste minima per screeningsmodule en de module waarop de rangschikking van de geslaagde kandidaten is gesteund. De kandidaten werden gerangschikt per categorie ‘geslaagd’, ‘niet geslaagd’ en ‘geannuleerd’. Voor elke kandidaat werd de score vermeld per afzonderlijke proef van de M1.0, per module (M2.1 en 2.2) en screeningselement (diploma, cv, benoemingsbesluit).

Het eind-pv bevat ook een rubriek ‘Screeningsaanpak:(nummer van de selectie)’. Dat geeft een totaaloverzicht van het aantal ingeschreven, aanwezige, afwezige en verworpen kandidaten en het aantal geslaagden en niet-geslaagden. Dit overzicht is echter niet transparant. De vermelde aantallen komen niet overeen met het aantal vermelde namen van geslaagde, niet-geslaagde en geannuleerde kandidaten verder op het eind-pv. Om een meerwaarde te bieden moeten dergelijke overzichten van totalen een beeld geven van de evolutie van het aantal overblijvende kandidaten na elke screeningsstap, met opgave van de reden waarom een aantal kandidaten na die stap zijn afgefallen (niet geslaagd of stopgezet). In elk geval moet daarbij de overeenstemming met de aantallen op de tussentijdse pv's worden verzekerd.

4.9 Vaststellingen specifiek voor de bijkomende vergelijkende proeven

- Selor maakt de reserve van een bepaalde federale entiteit pas raadpleegbaar voor andere federale entiteiten drie maanden na de datum van het pv. Gedurende de eerste drie maanden kan enkel de federale entiteit op wiens vraag de reserve werd aangelegd, er gebruik van maken. De federale entiteiten kunnen echter afwijkingen vragen. Zo kan Selor de termijn op aanvraag verlengen, maar ook inkorten.

³⁸ De punten van de andere op de puntenlijst vermelde kandidaat worden per vergissing overgenomen.

Het Rekenhof stelt vast dat de werkwijze van Selor een beperking impliceert die niet in de regelgeving is ingeschreven. Als men het exclusieve gebruik van een wervingsreserve door de entiteit op wiens vraag hij werd aangelegd wil handhaven, moet de regelgeving worden gewijzigd.

- Het Rekenhof is van oordeel dat de regelgeving een termijn zou moeten opleggen waarbinnen geslaagde kandidaten die worden geraadpleegd of ze interesse hebben voor de aangeboden functie, kunnen reageren, en een geldigheidstermijn van de reserve aangelegd na de bijkomende vergelijkende proef. Selor hanteert daarvoor momenteel termijnen van respectievelijk acht kalenderdagen en één jaar.
- Bij sommige bijkomende proeven worden maar heel weinig geslaagde kandidaten gecontacteerd met de vraag of ze interesse hebben. Dat leidt er soms toe dat slechts één persoon positief reageert. In een dergelijk geval organiseert Selor geen bijkomende proef meer en volgt er een onmiddellijke aanwerving. Een dergelijke beperking van het aantal kandidaten is in het licht van de objectiviteit van de procedure en de gelijke toegang tot het openbaar ambt betwistbaar.
- Bij een bijkomende proef zijn er om een onduidelijke reden weinig kandidaten gecontacteerd. Volgens de SLA zouden de eerste dertien gunstig gerangschikte kandidaten (uit drie reserves) die positief reageren, worden uitgenodigd voor de bijkomende proef. In werkelijkheid werden slechts dertien kandidaten gecontacteerd (uit één van de reserves werd zelfs niemand gecontacteerd), van wie niemand positief reageerde. Het argument van Selor dat er slechts één vacature was, is niet steekhoudend, want dit was al bekend bij opmaak van de SLA.
- De raadpleging van geslaagden op reserves voor federale aanwervingen is reglementair beperkt tot de reserves van overheidsdiensten waarvoor een federale minister bevoegd is. Met “*een andere minister of zijn gemachtigde*”, zoals vermeld in artikel 20,§3, eerste lid van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937, kan enkel een andere federale minister worden bedoeld. Niettemin stelt het Rekenhof vast dat voor federale aanwervingen geslaagden op reserves van ETNIC (opgericht door de Franse Gemeenschap) of van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest worden geraadpleegd. Selor legt het Rekenhof een samenwerkingsakkoord voor over een procedure voor het delen van geldende en toekomstige wervingsreserves tussen het Waals Gewest, de Franse Gemeenschap, de Franse Gemeenschapscommissie, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie. Dit akkoord is in 2011 ondertekend door alle voor die entiteiten bevoegde ministers. Het Rekenhof stelt vast dat de federale Staat niet betrokken is bij dit akkoord. Bijgevolg is er geen geldige reglementaire basis die de federale Staat toelaat wervingsreserves van deelstaatentiteiten te raadplegen.

HOOFDSTUK 5

Conclusies en aanbevelingen

De audit die het Rekenhof heeft uitgevoerd van de selectieprocedures binnen de federale overheid levert de volgende antwoorden op de zes onderzoeksvragen:

1. In welke mate heeft Selor het actieplan dat het in april 2016 had opgesteld na de audit van een privéauditbureau al uitgevoerd?

Wat de aspecten betreft die voor de selectieprocedures relevant zijn, stelt het Rekenhof vast dat het actieplan van Selor eind januari 2017 grotendeels was uitgevoerd. De volgende verwezenlijkingen dragen zonder twijfel bij tot een beter beheer van de processen:

- Selor heeft een tool ontwikkeld die het administratief proces, de documentering, de inventarisatie en de archivering ondersteunt; er worden opleidingen georganiseerd voor het gebruik van de tool door de opdrachtteams; er zijn procesbeschrijvingen uitgewerkt.
- Selor heeft zijn structuur aangepast: het beheer van de opdrachten en projecten is gecentraliseerd, er zijn een cel voor kennisbeheer en kennistransfer en een cel Kwaliteit opgericht en de cel Kwaliteit controleert de kwaliteit van de dossiers en de archivering ervan (met uitgebreide rapportering en feedback).
- In verband met de automatisering van de scoreverwerking werden nieuwe applicaties ontwikkeld en flows uitgewerkt voor de berekening en validering van resultaten.
- Bepaalde documenten, zoals het model voor de ‘Samenwerkingsovereenkomst (SLA)’, werden, waar nodig, aangepast.
- Diverse opleidingen worden georganiseerd, de taken en verantwoordelijkheden van de consultant en assistent binnen het HRS-team zijn verduidelijkt, de verdeling van verantwoordelijkheden tussen gecertificeerde consultants en Selor wordt duidelijk omschreven in de samenwerkingsovereenkomst (SLA).

De volgende werkpunten blijven bestaan:

- In het kader van de automatisering van de scoreverwerking wordt de digitale scoringsfiche pas in het najaar 2017 gepland.
- De nieuw opgerichte cel Kwaliteit bestaat vooralsnog slechts uit één persoon. Gelet op de vaststellingen van deze audit beveelt het Rekenhof aan deze cel degelijk uit te bouwen. In het recentelijk goedgekeurde personeelsplan 2017 van Selor werd alvast één vacature opgenomen voor een Franstalige consultant Quality.
- Selor moet nog verder de interne controle op de verrichtingen tijdens het selectieproces (functiescheiding, nazicht door een tweede persoon) verbeteren. Bij het afsluiten van de audit was het risico op fouten nog niet significant gedaald ten opzichte van de audit door het privéauditbureau.

**2. Is de regelgeving over het selectieproces volledig, duidelijk en coherent?
Zijn de interne procedures in overeenstemming met de regelgeving?**

Het Rekenhof heeft op dit punt geen opmerkingen. Er zijn geen aanwijzingen dat de processen in strijd zijn met de regelgeving.

3. Past Selor de regelgeving over het selectieproces correct toe?

Het steekproefonderzoek toonde aan dat Selor de regelgeving in de meeste gevallen vrij goed opvolgt. Bij publicatie van selectieprocedures komt het voor dat de geldigheidsduur of de omvang van de reserve niet in het Belgisch Staatsblad wordt vermeld.

Selor staat in sommige gevallen uitzonderingen toe op de regel dat enkel het Selectiebureau (en niet de aanvragende dienst) de contractuele selecties organiseert. Het Rekenhof wijst erop dat dergelijke uitzonderingen niet in de regelgeving opgenomen zijn.

4. Is de regelgeving over het raadplegen van reserves van geslaagden aangelegd op vraag van andere federale entiteiten, met de organisatie van een bijkomende vergelijkende proef, volledig, duidelijk en coherent ?

Selor past een wachtermijn van drie maanden toe vanaf de datum van het pv voor de federale entiteiten die een reserve van een andere federale entiteit wensen te raadplegen. Tijdens die periode heeft het bestuur dat de selectie heeft aangevraagd het exclusieve gebruik van het resultaat ervan. Het Rekenhof stelt vast dat dit niet in de regelgeving is opgenomen. Het beveelt dan ook aan dat desgewenst de regelgeving op dit punt wordt aangepast.

Het Rekenhof adviseert dat in de regelgeving ook een termijn wordt vastgesteld waarbinnen geslaagde kandidaten die geraadpleegd worden kunnen reageren, evenals een geldigheidstermijn voor de reserve die wordt aangelegd na een bijkomende vergelijkende proef. Momenteel hanteert Selor hiervoor termijnen van respectievelijk acht kalenderdagen en één jaar.

5. Past Selor de regelgeving over het raadplegen van reserves van geslaagden aangelegd op vraag van andere federale entiteiten, met een bijkomende vergelijkende proef correct toe?

Het raadplegen van reserves voor federale aanwervingen is reglementair beperkt tot de reserves van overheidsdiensten waarvoor een federale minister bevoegd is. Niettemin stelt het Rekenhof vast dat voor federale aanwervingen geslaagden van de reserves van ETNIC (opgericht door de Franse Gemeenschap) of van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest worden geraadpleegd. In het voorgelegde samenwerkingsakkoord over een procedure voor het onderling delen van wervingsreserves is de federale Staat geen betrokken partij.

Bij sommige raadplegingen van bestaande wervingslijsten worden maar heel weinig geslaagde kandidaten gecontacteerd met de vraag of ze interesse hebben. Dat leidt er soms toe dat slechts één persoon positief reageert. Een dergelijke beperking van het aantal kandidaten is in het licht van de objectiviteit van de procedure en de gelijke toegang tot het openbaar ambt betwistbaar.

6. Is er een positief effect waar te nemen van de al uitgevoerde acties op de selectieprocedures?

Hoewel het actieplan grotendeels is uitgevoerd, is de positieve impact ervan op de selectieprocedures vooralsnog beperkt.

Sommige selectiedossiers zijn onvolledig of niet digitaal gearchiveerd. Er worden ook foutieve documenten gearchiveerd.

Soms worden nog verouderde formulieren van het document 'Samenwerkingsovereenkomst (SLA)' gebruikt. Het Rekenhof beveelt aan dat Selor zou verzekeren dat alle selectieconsultants de aangepaste documenten gebruiken.

De automatisering van de scoreverwerking is weliswaar in ontwikkeling maar was bij het afsluiten van deze audit nog onvoldoende: in de praktijk verloopt de puntentoekening in de module 2.2 (interview) nog volledig manueel. Ook in de module 2.1 zijn nog manuele interventies nodig. Als gevolg hiervan blijft het risico op fouten groot (foutieve puntentelling, foutieve overname van resultaten op pv enz.).

Een gecertificeerde consultant kan in het kader van een selectieprocedure zowel de functie vervullen van vertegenwoordiger van de klant (het bestuur) als van Selor. Het Rekenhof benadrukt dat in een objectief selectieproces functiescheiding een essentieel en onmisbaar instrument van interne controle is; het gebrek eraan houdt intrinsiek een risico in. Het Rekenhof dringt erop aan dat Selor bij het opstellen van de SLA en tijdens de procedure de taak en functie van de gecertificeerde consultant éénduidig bepaalt.

Op het vlak van de opstelling, de volledige invulling en ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst (SLA), de samenstelling van de selectiecommissies en de opmaak van de deontologische codes en de tussentijdse pv's stelt het Rekenhof minder onregelmatigheden vast dan het privéauditbureau een jaar eerder. Toch bestaan er nog steeds niet correct opgestelde, niet (volledig) ondertekende of niet gedateerde documenten.

Wat de publicatie van een selectie betreft dringt het Rekenhof erop aan blijvend aandacht te besteden aan een correcte publicatie in het Belgisch Staatsblad en aan de overeenstemming tussen de tekst in het Staatsblad en die op de website. Het Rekenhof beveelt ook aan dat de publicaties steeds formeel worden goedgekeurd en gedateerd door de afgevaardigd bestuurder van Selor.

Het selectiedossier bevat zelden informatie over de diplomascreening. Vanuit het oogpunt van interne controle is het aan te bevelen dat de diplomascreening als afzonderlijk element deel uitmaakt van het pv van de generieke screening.

Wat de screening van de deelnemingsvoorwaarden betreft stelde het Rekenhof in enkele gevallen onregelmatigheden vast die, hoe zeldzaam ook, ontoelaatbaar zijn:

- het aanvaarden van diploma's die niet waren toegelaten;
- zeer specifieke ervaringsvereisten die 'op maat' lijken gemaakt voor slechts één kandidaat;
- het na de screening van de ervaringsvereisten verruimd interpreteren van deze vereisten. Dat is niet in de regelgeving opgenomen en opent de mogelijkheid van

willekeur bij de toelating van bijkomende kandidaten bij gebrek aan objectieve criteria;

- de afwijzing van een kandidaat die moest worden toegelaten en anderzijds het toelaten van een kandidaat die moest worden afgewezen.

Herzieningen of aanpassingen van de resultaten, zonder geldige redenen zijn niet aanvaardbaar. Het doet afbreuk aan de vereiste objectiviteit van de evaluatieprocedure en kan leiden tot willekeur.

Het totaaloverzicht van het aantal ingeschreven, aanwezige, afwezige en verworpen kandidaten, het aantal geslaagden en niet-geslaagden is niet transparant en niet consistent met het aantal vermelde namen verder in het pv per categorie. Het biedt in zijn huidige vorm geen meerwaarde.

BIJLAGE 1

Synthese van de aanbevelingen

Aanbevelingen		Referentie in het verslag
Aanbevelingen voor de minister		
1	De cel Kwaliteit binnen Selor uitbouwen.	3.2.3
2	De wachttijd voor het raadplegen van een bestaande reserve van een andere federale entiteit in de regelgeving vastleggen.	4.2
3	De termijn waarbinnen kan worden gereageerd op een raadpleging en de geldigheidstermijn voor de reserve aangelegd na de bijkomende proef in de regelgeving vastleggen.	4.2
4	Een functiescheiding bij de gecertificeerde consultant uitwerken en invoeren.	4.2
Aanbevelingen voor Selor		
5	De selectiedossiers volledig digitaal documenteren en archiveren.	3.2.1
6	Het algemeen gebruik van geactualiseerde, aangepaste Service Level Agreements (SLA) verzekeren.	3.2.1
7	De automatisering van de scoreverwerking versterken.	3.2.2
8	Geen afwijkingen toestaan op de exclusieve bevoegdheid van Selor om contractuele selecties te organiseren.	4.1
9	Maximale middelen inzetten om ook tijdens het proces de interne controle op de verrichtingen te organiseren (functiescheiding, nazicht door een tweede persoon)	3.2.3
10	De diplomascreening als afzonderlijk element opnemen in het tussentijds pv van generieke screening.	4.6
11	De verruimde interpretatie van ervaringsvereisten vermijden, evenals herzieningen of aanpassingen van resultaten, zonder geldige redenen.	4.6 + 4.7
12	Zorgen voor een transparant eind-proces-verbaal dat consistent is met de resultaten van alle deelprocedures.	4.8
13	Het raadplegen van reserves voor federale aanwervingen beperken tot die van overheidsdiensten waarvoor een federale minister bevoegd is.	4.2
14	Voor iedere bijkomende vergelijkende proef een voldoende ruime en representatieve consultatie van bestaande reserves organiseren.	4.2

BIJLAGE 2

Brief van de Minister van Defensie en Ambtenarenzaken

Minister van Defensie en Ambtenarenzaken
vandeput.fgov.be



Aan de heer Philippe Roland
Eerste Voorzitter
Rekenhof
Regentschapsstraat 2
1000 BRUSSEL

uw ref.
A4-3.714.577 B4

onze ref.
17-009443

contactpersoon
davy.scherlippens@vandeput.fgov.be
T: +32 2 441 51 76

datum
15 JAN. 2018

Betreft: Audit van de aanwervingsprocedures bij de federale overheid in 2016

Geachte Eerste Voorzitter,

Ik wens u te danken voor het ontwerpverslag met betrekking tot de audit uitgevoerd naar de aanwervingsprocedures bij de federale overheid in 2016.

Vooreerst wens ik te benadrukken dat het actieplan dat in april 2016 werd opgesteld, er is gekomen naar aanleiding van de procesaudit die in mijn opdracht werd uitgevoerd door KPMG.

Uit uw rapport blijkt dat er ook nog een aantal aanbevelingen blijven bestaan. Op basis van deze aanbevelingen zal ik ook het initiatief nemen om in samenwerking met de verantwoordelijken binnen de FOD BOSA een verdere opvolging en verdieping van het actieplan uit te werken op deze punten. Gelet op de belangrijke rol van de gecertificeerde medewerkers bij de klanten, zullen deze laatste hierbij actief betrokken worden.

In het kader van de hervorming van de selectieprocedure en de codificatie van het statuut zal ik rekening houden met uw aanbevelingen met betrekking tot de regelgeving.

Tot slot zal de uitbouw van de cel kwaliteit binnen Selor mijn bijzondere aandacht weerhouden bij de opmaak en de goedkeuring van het personeelsplan voor 2018.

Indien u hieromtrent nog verdere vragen heeft, kan u mijn kabinet contacteren.

Met vriendelijke groet,



Steven VANDEPUT

CC: de heer A. Boon, Voorzitter a.i. van het directiecomité

Kabinet Defensie en Ambtenarenzaken
Lambermontstraat 8 - 1000 Brussel
info@vandeput.fgov.be - www.vandeput.fgov.be
T. +32 (0)2 44 15 200

Er bestaat ook een Franse versie van dit verslag.
Il existe aussi une version française de ce rapport.



WETTELIJK DEPOT
D/2018/1128/05

ADRES
Rekenhof
Regentschapsstraat 2
B-1000 Brussel

TEL.
+32 2 551 81 11

FAX
+32 2 551 86 22

www.rekenhof.be