



Humanresourcesbeheer bij Fedasil

Opvolging 2024 van de aanbevelingen





Rekenhof

Humanresourcesbeheer bij Fedasil

Opvolging 2024 van de aanbevelingen



Verslag goedgekeurd in de algemene vergadering van het Rekenhof van 22 januari 2025

1	Context	3
2	Audits van 2009 en 2022	4
	2.1 Administratieve organisatie en interne beheersing	4
	2.2 Wettigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van de personeelsprocessen	4
3	Opvolgingsmethode	5
4	Uitvoering van de aanbevelingen	6
	4.1 Administratieve organisatie en interne beheersing	6
	4.2 Wettigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van de personeelsprocessen	8
5	Conclusies	12

Humanresourcesbeheer bij Fedasil: opvolging 2024 van de aanbevelingen

Het Rekenhof onderzocht in oktober 2022 of het Federaal Agentschap voor de Opvang van Asielzoekers (Fedasil) zijn personeelscyclus voldoende onder controle heeft. Het onderzocht in hoeverre de processen voor personeelsbeheer in overeenstemming zijn met de wetgeving, de interne beheersingsnormen en de principes van doelmatigheid en doeltreffendheid. Het volgde ook de aanbevelingen op die het in een audit van 2009 had geformuleerd. Het Rekenhof beval Fedasil onder andere aan om specifiek voor HR een risicoanalyse te ontwikkelen, om het gebruik van arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur te beperken tot situaties die dat rechtvaardigen en om de personeelsleden in principe een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur aan te bieden. In dit opvolgingsverslag onderzoekt het Rekenhof in hoeverre zijn aanbevelingen van 2022 zijn uitgevoerd op 3 december 2024.

Nagenoeg twee jaar na zijn audit van 2022 is het Rekenhof van oordeel dat van de 22 geformuleerde aanbevelingen er acht zijn uitgevoerd, tien in uitvoering zijn en dat er aan vier geen gevolg is gegeven.

De administratieve organisatie en de interne beheersing van Fedasil zijn verbeterd dankzij beheersprocessen en -instrumenten (risicoanalyse, operationeel plan, samenwerking tussen diensten, ...), maar er zijn nog inspanningen te leveren.

De wettigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van de personeelsprocessen van Fedasil gaan er ook op vooruit, ook al moeten heel wat werkzaamheden nog worden afgerond.

1 Context

Fedasil is een instelling van openbaar nut van categorie A in de zin van de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut. Het agentschap werd opgericht door de programmawet van 19 juli 2001 en staat onder het toezicht van de staatssecretaris voor Asiel en Migratie. Zijn opdrachten worden beschreven in de wet van 12 januari 2007 betreffende de opvang van asielzoekers en van bepaalde andere categorieën van vreemdelingen.

De hoofdplicht van Fedasil is het organiseren en beheren van de opvang van asielzoekers, rechtstreeks of in samenwerking met partners. Het agentschap controleert de kwaliteit van de materiële hulp die aan de begunstigden van de opvang wordt verleend. Het coördineert de programma's voor vrijwillige terugkeer van asielzoekers naar hun land van oorsprong. En het houdt zich bezig met de voorbereiding, het ontwerp en de uitvoering van het beleid voor opvang van asielzoekers.

2 Audits van 2009 en 2022

In zijn **auditverslag** van 26 oktober 2022 voor het federaal parlement onderzocht het Rekenhof of Fedasil zijn personeelscyclus voldoende onder controle heeft. Het analyseerde daartoe of de controleomgeving die Fedasil heeft ingevoerd, het agentschap kan behoeden voor de risico's eigen aan de personeelscyclus.

Het Rekenhof onderzocht ook in hoeverre de processen voor het personeelsbeheer van Fedasil in overeenstemming zijn met de wetgeving, de internebeheersingsnormen en de principes van doelmatigheid en doeltreffendheid. De voornaamste HR-processen werden onderzocht (zoals het behoefteprogramma, de aanwerving en de selectie, de vastlegging en berekening van de wedden, de beslissingen in verband met de loopbaan). Daarbij kon het Rekenhof ook de aanbevelingen opvolgen van zijn **audit** uit 2009 van de personeelscyclus van Fedasil.

2.1 Administratieve organisatie en interne beheersing

Het Rekenhof stelde in 2022 vast dat het managementplan 2021-2026 van Fedasil een strategische doelstelling bevatte die specifiek gericht was op het personeelsbeheer. Die doelstelling was uitgewerkt in zes operationele doelstellingen, die in een operationeel plan verder werden uitgewerkt in verschillende projecten. Er waren echter geen indicatoren vastgelegd om te meten in hoeverre die doelstellingen werden gerealiseerd.

Sinds 2009 werkte Fedasil aan verschillende werven op het vlak van risicobeheer en interne beheersing, zoals de formalisering van processen, de informatisering van HR-data, het opstellen van procedurehandleidingen en de uitwerking van boordtabellen voor HR-materies. In 2022 werden een internebeheersingsomgeving en -activiteiten ontwikkeld, maar die dekten niet alle risico's af. Van die risico's was ook geen grondige analyse gemaakt. Afgezien van een risicoanalyse voor het managementplan 2021-2026 werd bij Fedasil geen terugkerende en analyse gemaakt specifiek voor de HR-processen. Het Rekenhof stelde ook vast dat duidelijke richtlijnen voor HR-processen ontbraken en dat de uitvoering dubbel gecontroleerd werd, wat de werking van Fedasil bemoeilijkte.

Voor zijn organisatiestructuur had Fedasil in 2022 nog steeds niet exhaustief en formeel vastgelegd hoe alle HR-taken zouden worden verdeeld tussen de opvangcentra en het hoofdbestuur, al kregen de HR-verantwoordelijken handleidingen ter beschikking waarin ieders rol gedefinieerd werd. Die handleidingen waren niet up to date en niet alle HR-verantwoordelijken van de centra ontvingen er een. Evenzo gebeurden in het kader van bepaalde internebeheersingsactiviteiten dubbele verificaties, door het betrokken centrum én door het hoofdbestuur, zonder echte instructies of coördinatie. Dat droeg niet bij aan de beheersing van de risico's.

Het Rekenhof formuleerde aanbevelingen om de beheersinformatie voor het HR-management van het agentschap en zijn centra te verbeteren, om de werkwijzen te harmoniseren en ieder risico op ongelijke behandeling in het personeelsbeheer te vermijden. De aanbevelingen hadden tot doel de controleomgeving van Fedasil fundamenteel te verbeteren.

2.2 Wettigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van de personeelsprocessen

Na de goedkeuring van het managementplan 2021-2026 bekrachtigde het directiecomité een nieuw personeelsplan voor 2022. De noden werden daarin objectiever en flexibeler bepaald zodat meer rekening kon worden gehouden met stijgende of dalende werklast.

Fedasil wierf personeel aan met arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur (ABD) van 6 maanden of met arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur met ontbindende voorwaarde. Door massaal ABD in te zetten moest Fedasil vaak nieuwe aanwervingen doen, wat een aanzienlijke werklast betekende. De onzekere arbeidsovereenkomsten maakten Fedasil ook niet aantrekkelijk als werkgever. Ze maakten het bovendien moeilijk bepaalde profielen (IT, medisch enz.) aan te werven en te houden.

Fedasil legde de weddeschalen van zijn personeelsleden correct vast en berekende hun geldelijke anciënniteit correct. Op het agentschap is echter geen enkele regelgeving voor de erkenning van anciënniteit van toepassing. Bovendien zijn er geen richtlijnen voor de valorisering van geldelijke anciënniteit uit de privésector of als zelfstandige. Er bestond dus een risico op ongelijke behandeling.

Fedasil evalueerde zijn medewerkers, maar was aan geen enkele regelgeving over personeels-evaluatie onderworpen. Die evaluatie had dus geen enkele invloed op de loopbaan van de personeelsleden.

Er waren verder twee posten van mandataris vacant, waaronder sinds meer dan anderhalf jaar die van directeur van de Operationele Diensten. De directeur-generaal had het agentschap op 30 september 2022 verlaten.

Tot slot kreeg Fedasil elk jaar met een grote uitstroom te kampen, wat tot een hoog personeelsverloop leidde. Wegens gebrek aan tijd en personeel organiseerde het agentschap echter niet systematisch een exitgesprek als een medewerker ontslag nam. Het beschikte daardoor niet over structurele informatie over de redenen van vertrek.

Op basis van deze vaststellingen formuleerde het Rekenhof zestien aanbevelingen, met als voornaamste doel het HR-beheer doeltreffender te maken. Het adviseerde onder meer om principieel af te stappen van het systematisch gebruik van ABD, maar ook om het reglementaire kader rond de evaluatie en anciënniteit te herzien. Die aanbevelingen moesten Fedasil ook aantrekkelijker te maken als werkgever.

3 Opvolgingsmethode

Het Rekenhof voerde op 3 december 2024 een opvolging uit van de aanbevelingen bij zijn audit van oktober 2022.




Op 12 juni 2024 nam het per e-mail contact op met Fedasil om een gedocumenteerde stand van zaken op te maken van de toepassing van zijn aanbevelingen uit 2022. Fedasil antwoordde op 13 augustus 2024. Na de analyse van dat antwoord vroeg het Rekenhof per e-mail van 9 september 2024 bijkomende informatie aan Fedasil.

Op 24 oktober is een eerste versie van dit opvolgingsverslag verstuurd naar Fedasil en naar de beleidscel van de staatssecretaris voor Asiel en Migratie met het oog op het tegensprekelijke debat. Fedasil bezorgde zijn opmerkingen op 29 november 2024. De beleidscel heeft niet geantwoord.

Het Rekenhof houdt in dit opvolgingsverslag rekening met die antwoorden.

Het voerde een vereenvoudigde opvolging uit, gebaseerd op de verklaringen van de administratie en op de ondersteunende documenten die zijn verstrekt. Het heeft geen auditwerkzaamheden verricht (zoals gesprekken, tests en grondige analyse van documenten) om de kwaliteit van de ontvangen documenten en de getroffen maatregelen te beoordelen.

Het Rekenhof is nagegaan hoe elke aanbeveling is uitgevoerd en kent een kleurcode toe voor de mate waarin ze is uitgevoerd:

	Volledig uitgevoerd
	In uitvoering
	Nog geen actie ondernomen

Naast elke aanbeveling staat vermeld aan wie ze gericht is.

4 Uitvoering van de aanbevelingen

Het Rekenhof splitst zijn onderzoek hierna op in twee punten, volgens de thema's van het auditverslag van 2020: enerzijds de administratieve organisatie en de interne beheersing en anderzijds de wettigheid, de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de personeelsprocessen.

4.1 Administratieve organisatie en interne beheersing

<p>Aanbeveling 1 Opvolgingsindicatoren uitwerken voor elk project van het operationeel plan en een kalender opstellen voor de realisatie ervan</p>	Fedasil	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	---------------------------------------------------------------------------------------

Fedasil stelde op basis van zijn managementplan en zijn behoeften een operationeel meerjarenplan voor zijn personeelsdienst op. Dat plan wil een antwoord bieden op de aanbevelingen uit de audit van het Rekenhof van 2022, en tegelijk een meer gestructureerd en geformaliseerd HR-beleid invoeren. In het plan staan 56 acties, waarvan 29 die moeten worden gerealiseerd in 2023, 20 in 2024 en 7 in 2025. Niet vermeld in het plan zijn de prioriteiten en de benodigde (menselijke en financiële) middelen om die doelstellingen te bereiken. Eenentwintig doelstellingen vormen een antwoord op de aanbevelingen van de audit van het Rekenhof van 2022.

Fedasil geeft in zijn antwoord op het ontwerp van opvolging van het Rekenhof aan dat zijn nieuwe directiecomité de te realiseren prioriteiten van het operationele HR-plan 2025 zal verduidelijken op basis van de beschikbare materiële en menselijke middelen. Er zal ook worden afgestemd met de operationele diensten zodat prioriteit kan worden gegeven aan de meest succesvolle initiatieven voor het werk van HR en van de operationele diensten.

Aanbeveling 2

Nieuwe boordtabellen ontwikkelen zodat indicatoren voor het personeelsbeheer kunnen worden opgevolgd, onder meer voor de aanwervingen en uitstroom van het agentschap

Fedasil



Fedasil voert maandelijks een HR-monitoring uit met voor elk centrum gegevens over het benodigde aantal VTE, de bezettingsgraad, het ziekteverzuim... Het is een stap vooruit inzake personeelsbeheer. Fedasil beschikt echter nog niet over een concrete tool om alle doelstellingen en indicatoren van zijn operationeel HR-plan te kunnen opvolgen, zoals een risicoanalyse of nieuwe HR-processen en procedures.

Aanbeveling 3

De interne beheersing versterken, onder meer door vooraf een analyse te maken van de risico's eigen aan het luik human resources

Fedasil



In het eerste kwartaal van 2024 startte Fedasil met een eerste analyse van de specifieke risico's voor personeelsprocessen, onder toezicht van de internebeheersingsdienst van zijn directie Strategie en Organisatie. In februari 2024 identificeerde het agentschap in een werkdocument een dertigtal HR-risico's, gegroepeerd per thema (risico's inzake regelmatigheid, financiële risico's...). Dat document is intern nog niet gevalideerd. Er moet nog worden geëvalueerd hoezeer Fedasil aan de risico's is blootgesteld.

Aanbeveling 4

De taken van personeelsbeheer op exhaustieve wijze verdelen tussen het hoofdbestuur en de centra

Fedasil



Fedasil heeft de samenwerking tussen het hoofdbestuur en de opvangcentra geoptimaliseerd door de oprichting van een HR-netwerk dat ontmoetingsdagen en online opleidingsmomenten over nieuwe regelgeving organiseert. Fedasil voerde ook een leermanagementsysteem in (LMS¹) dat de rollen en verantwoordelijkheden inzake HR-beheer beschrijft. Het geheel is samengevat in een handboek.

Tot slot krijgen de HR-contactpersonen (*single point of contact* - SPOC) van de Fedasil-opvangcentra een algemene opleiding over de rollen en verantwoordelijkheden in het agentschap.

Aanbeveling 5

Erop toezien dat de procedurehandleidingen goed worden verspreid binnen het agentschap en dat ze worden bijgewerkt

Fedasil



Fedasil voerde gedeelde werkdoSSIERS in voor de opvangcentra en het hoofdbestuur. Daarin zitten ook de HR-processen. Het agentschap heeft bovendien verschillende tools geïnstalleerd om ervoor te zorgen dat de procedurehandleidingen goed worden verspreid: structurele opleidingsmomenten, een ondersteuningsdienst voor de planning van de uurroosters, een LMS voor specifieke processen.

¹ Een LMS (*Learning Management System*) is de software voor een online leerplatform.

Aanbeveling 6

Alle processen in verband met de personeelscyclus formaliseren zo dat ze eenvormig worden toegepast

Fedasil



Fedasil stelt die aanbeveling niet te hebben kunnen implementeren bij gebrek aan middelen en personeel en omdat het verschillende dringende zaken heeft moeten beheren.

Het nam in zijn operationeel meerjarenplan als doelstelling wel de beschrijving van alle HR-processen op. De HR-dienst moet die doelstelling halen in het vierde kwartaal van 2024.

Fedasil preciseert in zijn antwoord op het ontwerp van opvolging van het Rekenhof dat alle processen van de personeelscyclus waarschijnlijk eind 2025 geformaliseerd zullen zijn, aangezien twee leidend ambtenaren op sleutelposities vervangen zijn.

4.2 Wettigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van de personeelsprocessen

Aanbeveling 7

Erop toezien dat de behoeften geformuleerd in het personeelsplan periodiek worden geëvalueerd, rekening houdende met de veranderende context van de opvang van asielzoekers

Fedasil



Fedasil preciseert dat de voorbereiding van het personeelsplan 2024-2025 voor zijn hoofdbestuur “een springplank is naar een echte, dynamische en strategische personeelsplanning”. Het agentschap geeft echter niet aan hoe het deze aanbeveling zal implementeren in de veranderende context van de opvang van asielzoekers. De geleverde inspanningen komen immers enkel de ondersteunende diensten van het hoofdbestuur ten goede en niet de opvangcentra.

Fedasil wijst er in zijn antwoord op het ontwerp van opvolging van het Rekenhof op dat het niet alleen stappen zet om het personeelsplan van zijn hoofdbestuur te versterken. Het versterkt zijn personeelsbeleid voor 2025 ook in het kader van het regeringsbeleid voor het beheer van de bufferopvangplaatsen, die enkel worden gebruikt indien nodig, en van de nieuwe gedifferentieerde opvangtarieven volgens de capaciteit van het opvangcentrum. Die dynamische tarieven bepalen de budgetten waarover de centra zullen beschikken. Ze zullen bijgevolg de basis voor de personeelsuitgaven vormen. De HR-dienst is bezig met het indelen van de profielen in de centra volgens expertisedomeinen, om de human resources dynamisch te kunnen plannen wanneer de opvangcapaciteit daalt of stijgt. Met die oefening kunnen bepaalde profielen ook worden gegroepeerd om ze over de centra te verdelen.

Aanbeveling 8

Het huidige aanwervingssysteem en de alternatieven ervoor evalueren (gecentraliseerde aanwervingen, beroep op Selor, onderaanneming, uitzendarbeid enz.)

Fedasil



Fedasil lanceerde in 2023 het project ‘Business Process Reengineering (BPR) – selectie en aanwerving’, dat verschillende doelstellingen nastreeft:

- het selectie- en aanwervingsproces professionaliseren om de uitdagingen van een steeds verder uitdijende organisatie te kunnen aangaan;
- het proces doeltreffender maken: een overzicht houden op de gehele selectie en aanwerving (planning in een centrale agenda, beter zicht op de mogelijke selectiecapaciteit, gecentraliseerde aanwerving...) en onderzoeken of een andere werkverdeling tot betere resultaten zou leiden (publicatie – selectie – kwaliteitscontrole);


- subprocessen of gekoppelde processen definiëren (met inbegrip van job days, knelpuntberoepen, uitwisseling van talent, *employer branding*) en ze succesvol coördineren;
- de selecties kwaliteitsvoller maken: per functie een procedure bepalen en die afstemmen op de procedures van de federale overheid (Selor, vandaag Werkenvoor.be), het subsidiariteitsbeginsel invoeren in het selectieproces, een deontologische code uitwerken, werken met een pool van juryleden ...;
- een opvolgingssysteem ontwikkelen voor kwaliteit, productresultaten (*output*) en voordelen voor de gebruikers (*outcome*).

De eerste fase van het project moet het huidige aanwervingssysteem analyseren en evalueren en het vergelijken met andere oplossingen.

Tot nu toe heeft Fedasil een aantal stakeholders geraadpleegd en de subprocessen van aanwerving en selectie in een model gegoten in de vorm van logigrammen. Het inventariseerde ook de Belgische publicatiekanalen voor vacatures en stelde een beperkte lijst op van de voor zijn behoeften meest relevante kanalen.


Tot slot schakelde Fedasil uitzendkrachten in om zijn opvangcapaciteit tijdens de huidige opvangcrisis te behouden en te verhogen.

Fedasil verduidelijkt in zijn reactie op het ontwerp van opvolging van het Rekenhof dat het, na het vertrek van de selectie- en aanwervingsverantwoordelijke, eind november 2024 een opvolger heeft kunnen aanwerven om die dienst te leiden. Zijn taak zal erin bestaan het selectieproces en ook de opvolging en de *key performance indicators* (KPI's) in 2025 te optimaliseren.

<p>Aanbeveling 9 De personeelsleden principieel overeenkomsten voor onbepaalde tijd aanbieden en de overeenkomsten voor een bepaalde tijd enkel gebruiken in de omstandigheden die dat rechtvaardigen (vervanging)</p>	<p>Fedasil</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Het directiecomité besliste in september 2022 dat arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd de norm zouden worden. De arbeidsovereenkomsten voor een bepaalde tijd werden in 2022 en 2023 omgezet in overeenkomsten voor onbepaalde tijd.

Het directiecomité keurde bovendien in maart 2024 een dienstnota goed over het beleid om de overeenkomsten te beheren bij Fedasil. Die nota voor de HR-directeuren en diensthoofden van de opvangcentra legt de richtlijnen voor het beheer van de overeenkomsten vast.

<p>Aanbeveling 10 Een aanpassing van het koninklijk besluit van 22 oktober 2001 overwegen om te kunnen afwijken van de diplomavooraarde in geval van een knelpuntberoep (naar het model van het koninklijk besluit van 16 december 2021)</p>	<p>Regering</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Voortaan geldt bij nieuwe aanwervingen voor knelpuntberoepen bij Fedasil geen diplomavooraarde meer.

Artikel 13/1, ingevoegd in het koninklijk besluit van 22 oktober 2001 houdende diverse bepalingen betreffende het personeel van het Federaal Agentschap voor de Opvang van Asielzoekers, laat het agentschap immers toe van de diplomavorwaarde af te wijken, met inachtneming van de nadere regels die zijn bepaald in het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het rijkspersoneel².

Aanbeveling 11

Het gebruik van de procedure voor noodaanwervingen schrappen uit het vademecum selectie en aanwerving, of er op zijn minst op toezien dat de vacature vooraf wordt gepubliceerd

Fedasil



Sinds 2022 mag de uitzonderlijke procedure voor noodaanwervingen uit het vademecum selectie en aanwerving niet meer worden gebruikt en daar werden ook instructies over verspreid. Sinds 2022 werd geen enkele afwijking meer toegelaten. Het vademecum is echter niet bijgewerkt. Eerst moet het project 'Business Process Reengineering (BPR) – selectie en aanwerving' vooruitgang boeken (zie [aanbevelingen 8](#) en [12](#)).

Fedasil preciseert net als voor [aanbeveling 8](#) in zijn antwoord op het ontwerp van opvolging van het Rekenhof dat de nieuwe verantwoordelijke van de dienst selectie en aanwerving als taak zal hebben het selectieproces in 2025 te optimaliseren, met inbegrip van de opvolging en de KPI's.

Aanbeveling 12

Erop toezien dat het vademecum selectie en aanwerving goed wordt verspreid en toegepast in alle opvangcentra

Fedasil



Fedasil stelt dat aspect te hebben meegenomen in het project 'Business Process Reengineering (BPR) – selectie en aanwerving' dat nu loopt (zie [aanbeveling 8](#)).

Het is aan de nieuwe verantwoordelijke van de dienst selectie en aanwerving om het selectie- en aanwervingsproces te optimaliseren.

Aanbeveling 13

Ervoor zorgen dat er een automatische koppeling is tussen het registratiesysteem van de prestaties en de loonberekening, en tegelijk waarborgen dat de gegevens worden gecontroleerd

Fedasil



Fedasil preciseert dat er geen automatische koppeling is tussen het systeem voor prestatieregistratie en de loonberekening. Het heeft echter extra controlelijsten opgesteld om controle mogelijk te maken. Er is een analyse van een nieuw HR-systeem gepland en in de prospectie zal ook de koppeling tussen het registratiesysteem en het loonberekeningsprogramma worden meegenomen.

² Koninklijk besluit van 11 november 2024 tot wijziging van het koninklijk besluit van 22 oktober 2001 houdende diverse bepalingen betreffende het personeel van het Federaal Agentschap voor de Opvang van Asielzoekers, en artikelen 13, 5°, en 16, § 2, 1° en 1°bis, van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het rijkspersoneel waarnaar voortaan wordt verwezen.

Aanbeveling 14

Richtlijnen definiëren voor de valorisering van de anciënniteit die werd verworven in de privésector om een gelijke behandeling van de personeelsleden te garanderen

Fedasil



Op grond van het koninklijk besluit van 22 oktober 2001 gewijzigd door het koninklijk besluit van 11 november 2024 kan Fedasil zijn extra personeel voortaan via een arbeidsovereenkomst aanwerven in een hogere weddeschaal dan de eerste schaal van de graad of klasse waartoe de functie behoort. Fedasil conformeert zich zo aan de voorwaarden van artikel 9/1 van het koninklijk besluit van 25 oktober 2013 betreffende de geldelijke loopbaan van de personeelsleden van het federaal openbaar ambt.

Aanbeveling 15

De bepalingen van hoofdstuk II van het koninklijk besluit van 25 oktober 2013 betreffende de geldelijke loopbaan van de personeelsleden van het federaal openbaar ambt van toepassing maken op Fedasil

Regering



Tijdens de audit van 2022 paste Fedasil de bepalingen van hoofdstuk II van het koninklijk besluit van 25 oktober 2013 betreffende de geldelijke loopbaan van de personeelsleden van het federaal openbaar ambt al toe.

Ze werden tot nu toe echter nog niet geformaliseerd in een voor Fedasil specifieke bepaling.

Aanbeveling 16

In het kader van de digitalisering van de personeelsdossiers ervoor zorgen dat de HR-verantwoordelijken van de centra toegang hebben tot die dossiers zodat ze volledig zijn, en instructies uitwerken voor de centra met betrekking tot het beheer van de personeelsdossiers. De digitalisering van de HR-dossiers te baat nemen om een programma te ontwikkelen waarmee de HR-informatie nuttig kan worden aangewend

Fedasil



In juni 2024 analyseerde Fedasil mogelijke pistes om een digitaal personeelsbestand in te voeren. Bij de opvolging van de aanbevelingen was het directiecomité die analyse nog aan het onderzoeken.

Aanbeveling 17

Het opvolgingssysteem verder ontwikkelen zodat de evaluatiegesprekken correct worden uitgevoerd (en geregistreerd)

Fedasil



Fedasil wil een evaluatiesysteem invoeren dat is gebaseerd op een feedbackcultuur zoals bij de federale overheid. Fedasil stelt dat het bezig is met de implementatie van dat systeem (opgenomen in het operationeel HR-plan 2025-2023) en dat KPI's zijn ontwikkeld om die doelstelling op te volgen.


Aanbeveling 18

Fedasil opnemen in het toepassingsgebied van het koninklijk besluit van 14 januari 2022 betreffende de evaluatie in het federaal openbaar ambt


Regering




Fedasil stelt dat het de aanbeveling niet kon uitvoeren door een gebrek aan middelen en personeel en omdat het verschillende dringende zaken moest beheren.

<p>Aanbeveling 19 Een reglement aannemen op het niveau van het directiecomité dat de voorwaarden omkadert voor de toekenning van een hogere weddeschaal</p>	Fedasil	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	-------------------------------------------------------------------------------------


Zoals voor aanbeveling 14 bepaalt het koninklijk besluit van 22 oktober 2001 gewijzigd door het koninklijk besluit van 11 november 2024 dat Fedasil voortaan via een arbeidsovereenkomst kan aanwerven in een hogere weddeschaal op basis van voorwaarden die het vastlegt.

<p>Aanbeveling 20 De invoering onderzoeken van een systeem van interne mobiliteit die minstens horizontaal is</p>	Fedasil	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	-------------------------------------------------------------------------------------

Fedasil onderzoekt dat aspect in zijn lopende project ‘*Business Process Reengineering (BPR) – selectie en aanwerving*’ (zie [aanbeveling 8](#)) om het op termijn in te voeren.

<p>Aanbeveling 21 Het koninklijk besluit van 22 oktober 2001 in die zin wijzigen dat de posten van leidinggevend personeel worden toegekend via mandaat</p>	Regering	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	-------------------------------------------------------------------------------------

Fedasil stelt dat het de aanbeveling niet kon uitvoeren door een gebrek aan middelen en personeel en omdat het verschillende dringende zaken moest beheren.

<p>Aanbeveling 22 Systematisch een exitgesprek houden met de ontslagnemende personeelsleden</p>	Fedasil	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	---------------------------------------------------------------------------------------

Sinds 2023 voert Fedasil een exitgesprek met elk personeelslid dat het agentschap verlaat, door middel van een online bevraging.

5 Conclusies

Na de opvolging van 3 december 2024 is het Rekenhof van oordeel dat van de 22 aanbevelingen die het in zijn audit van oktober 2022 formuleerde, er acht uitgevoerd zijn, tien in uitvoering zijn en dat er aan vier geen gevolg is gegeven.

Volgens Fedasil rechtvaardigen het gebrek aan middelen en personeel en het feit dat het verschillende dringende zaken moest beheren, dat vier aanbevelingen niet of slechts ten dele zijn uitgevoerd.

Het Rekenhof merkt wel op dat Fedasil in zijn antwoord op het opvolgingsverslag aantoont dat het de aanbevelingen van de audit van 2022 wil volgen en ze allemaal in zijn operationeel meerjarigenplan heeft verwerkt. Het Rekenhof moedigt Fedasil en de bevoegde minister bijgevolg aan om middelen voor de uitvoering ervan vrij te maken. Fedasil moet regelmatig opvolgen of de indicatoren worden bereikt.

Het Rekenhof stelt vast dat de administratieve organisatie en de interne beheersing van Fedasil verbeteren dankzij de geleidelijke invoering van beheersprocessen en -tools (risicoanalyse, operationeel plan, samenwerking tussen diensten...) die zijn opgenomen in het operationeel meerjarigenplan voor zijn personeelsdienst. Fedasil moet echter nog drie belangrijke elementen uitvoeren.

Ten eerste is Fedasil begonnen met het analyseren van de specifieke risico's voor de processen van het personeelsbeheer, waarbij het er voorlopig een dertigtal heeft geïdentificeerd. Het Rekenhof beveelt Fedasil aan die oefening te finaliseren door te evalueren hoe kwetsbaar het is voor die risico's en door te verduidelijken hoe die risico's beperkt kunnen worden.

Ten tweede heeft Fedasil nog niet alle processen van de personeelscyclus geformaliseerd met het oog op een eenvormige toepassing binnen het agentschap. Om een gelijke behandeling van alle personeelsleden te garanderen alsook een efficiëntere personeelscyclus en interne beheersing van de processen, herhaalt het Rekenhof zijn aanbeveling van 2022 en vraagt het om er de nodige middelen aan te besteden.

Ten derde is de uitvoering van het operationeel HR-plan moeilijk op te volgen doordat er geen prioriteiten zijn bepaald voor de realisatie ervan en doordat indicatoren ontbreken. Fedasil beschikt momenteel niet over een instrument om die opvolging uit te voeren.

Het Rekenhof stelt ook vast dat Fedasil initiatieven heeft genomen om de wettigheid, de doelmatigheid en de doeltreffendheid van zijn HR-processen te verbeteren. In november 2024 zijn reglementaire wijzigingen aangenomen over de valorisering van in de privésector verworven anciënniteit en over de afwijking van de diplomavorwaarde. Daardoor kan de gelijke behandeling van de personeelsleden voortaan beter worden gewaarborgd.

Met het project '*Business Process Reengineering (BPR) – selectie en aanwerving*' ten slotte professionaliseert Fedasil zijn selectie- en aanwervingsprocessen verder en maakt het ze doeltreffender. Dat project leverde al resultaten op. Het Rekenhof moedigt Fedasil aan om het project voort te zetten. Fedasil zal die reengineering te baat moeten nemen om zijn HR-dossiers en processen te digitaliseren en de datastroom te verbeteren.

Dit verslag is alleen elektronisch beschikbaar,
in het Nederlands en het Frans, op rekenhof.be.



WETTELIJK DEPOT

D/2025/1128/02

COVERFOTO

Fedasil - Layla Aerts

ADRES

Rekenhof
Regentschapsstraat 2
1000 Brussel

TEL.

+32 2 551 81 11

rekenhof.be