

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
De efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid

Promotor :
Prof. dr. Wim MARNEFFE

Copromotor :
Prof. dr. Lode VERECK

Luna Deferm
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

De efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid

Promotor :
Prof. dr. Wim MARNEFFE

Copromotor :
Prof. dr. Lode VEREECK

Luna Deferm

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Dit eindwerk betekent voor mij een hoogtepunt en een mooi sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen. Mijn keuze voor beleidsmanagement als afstudeerrichting en deze masterproef gaven mij dan ook de kans mijn interesse voor de publieke sector verder te ontwikkelen.

Uiteraard wil ik in dit voorwoord enkele mensen bedanken. In het bijzonder mijn promotor Prof. Dr. Wim Marneffe. Niet alleen voor het opvolgen van deze masterproef maar ook voor zijn constructieve feedback, openhartigheid en steun. Mijn hartelijke dank gaat daarnaast ook uit naar Koen Verlinden, Sandra Schillemans, Ellen De Naeyer, Samantha Ngnambi en Etienne Devaux van Selor. Ik wil hen graag bedanken voor de kostbare tijd die ze opofferden voor mijn onderzoek. Ik stel de fijne samenwerking en hun openheid dan ook enorm op prijs. Ten slotte zou ik ook het kabinet van Minister Vandeput en in het bijzonder Chris Van der Auwera willen bedanken voor hun vertrouwen in mij en hun rol in dit onderzoek.

Tot slot hoop ik dat dit onderzoek in de toekomst de basis kan zijn voor verder onderzoek en dat het mensen warm kan maken voor de publieke sector. Ikzelf ben dan ook overtuigd van de vele mogelijkheden tot verbetering binnen deze sector. Ik heb dit onderzoek met veel passie en engagement uitgevoerd en zal dit ook verder zetten in mijn verdere professionele carrière.

Hartelijke groet,

Luna Deferm

Samenvatting

Dit onderzoek naar de efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid bevat een uitgebreide analyse van het topambtenarenbeleid in België en van het rekruteringsorgaan van de federale overheid, Selor. Het eerste hoofdstuk bevat een uitgebreide probleemstelling die de beleidsdoelstellingen van het kabinet van Minister Vandeput, belast met ambtenarenzaken, schetst. Een van de belangrijkste doelstellingen is hierbij het efficiënter maken van de overheid om zo besparingen door te kunnen voeren in het overheidsorgaan. Een analyse van het ambtenarenbeleid in België, met oog op efficiëntie, is daarom zeer relevant.

Het tweede hoofdstuk van dit onderzoek vergelijkt daarom in een theoretische analyse het Belgische ambtenarenbeleid voor topambtenaren met dat van vier andere landen namelijk: Nederland, de Verenigde Staten, Nieuw-Zeeland en Denemarken. Deze analyse is opgedeeld in vijf onderdelen die de volgende vijf topics analyseren: status en positie, ondersteunende structuur, rekrutering en selectie, evaluatie en prestatie management en beloning.

De belangrijkste conclusies uit dit literatuur vergelijkend onderzoek waren ten eerste dat het Belgische topambtenaren nog efficiënter gestuurd zouden kunnen worden. Nieuw-Zeeland bleek op dat vlak een voorbeeld te zijn door haar individuele arbeidscontracten, lage hiërarchie en korte termijn benoemingen. Daarnaast gaf dit onderzoek aan dat de nieuwe FOD BOSA een grote opportuniteit biedt op gebied van samenwerking en efficiëntie. Verder bleek België net als de vier andere landen sterk in te zetten op evaluatie en prestatie management. Een slechte jaarlijkse evaluatie van de prestatie van de ambtenaar, die wordt beoordeeld aan de hand van een bestuursovereenkomst, kan verder in bijna elk land leiden tot ontslag. België bleek echter wel het enige land te zijn waar topambtenaren geen bonus krijgen bij een positieve evaluatie. Onderzoek naar de meerwaarde van de invoering van zo een prestatie incentive voor topambtenaren in België zou daarom zeker relevant zijn. Tot slot wordt de rekrutering en selectie van topambtenaren in België uitgevoerd door het onafhankelijke overheidsorgaan Selor. Zij krijgen te kampen met zeer veel wettelijke procedures waardoor er ook hier veel verbeteringen op gebied van efficiëntie mogelijk zijn.

Het derde hoofdstuk zoomt daarom dieper in op de efficiëntie van dit federaal rekruteringsorgaan. Concreet wordt de financiering, kwaliteit en onafhankelijkheid van Selor onderzocht, met oog op efficiëntie, binnen het kader van de nieuwe FOD BOSA. Deze empirische analyse werd uitgevoerd aan de hand van interviews met de volgende managers van Selor: Sandra Schillemans, afgevaardigd bestuurder, Koen Verlinden, Manager van de Business Unit en Ellen De Naeyer, Manager HRS. Daarnaast werden het jaarverslag, het organogram en de cashflow van Selor geanalyseerd. Tot slot werd er in samenwerking met enkele medewerkers van Selor de kost van een talentest volgens artikel 12 in kaart gebracht op basis van het Standaard Kosten Model.

Een eerste belangrijk resultaat uit deze empirische analyse was dat Selor zijn wettelijke dotatie voor een deel aanvult met inkomsten uit betalende, niet wettelijke opdrachten. Deze bijkomende inkomsten zijn volgens de verschillende managers van Selor noodzakelijk om, de hoge

personeelskosten en stijgende aanvragen waarmee zij geconfronteerd worden, op te vangen. Daarnaast toonde de kostberekening van het taalcertificaat "artikel 12" aan dat deze betalende opdracht een hoge winstmarge heeft. Deze winsten uit betalende opdrachten worden gebruikt voor innovatie, investeringen en een personeelsplan bis te financieren. Hierdoor bevorderen ze de klantenservice voor verplichte opdrachten en er kan daarom geconcludeerd worden dat deze betalende opdrachten ook in de toekomst noodzakelijk zijn om de kwaliteit van Selor te blijven verzekeren. Verder gaf dit empirisch onderzoek aan men zich zorgen maakt over de onafhankelijkheid van Selor binnen de structuur van de FOD BOSA. Dit omdat Selor verantwoording aflegt bij de voorzitter van de FOD BOSA en omdat Selor nauw zal samenwerken met de andere deelorganisaties. Er moet dan ook extra aandacht besteed worden aan deze onafhankelijkheid tijdens de uitwerking van de structuur van de FOD BOSA. Tot slot kan er geconcludeerd worden dat het veelvoud van procedures tijdens de selectie van topambtenaren de efficiëntie verlaagt en op die manier de doorlooptijden van Selor verhoogt en de capaciteit van Selor in het gedrang brengt.

Dit onderzoek concludeert dat er veel mogelijkheden zijn om de overheid efficiënter te maken op gebied van ambtenarenbeleid. De contractualisering van het topambtenarenbeleid en de vereenvoudiging van de regelgeving omtrent de rekrutering van ambtenaren zijn hier voorbeelden van.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
Lijst figuren	6
Lijst tabellen	6
De efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid	7
Hoofdstuk I: Probleemstelling	7
1. Probleemstelling en praktische relevantie	7
2. Onderzoeksvragen	10
3. Onderzoeksopzet	12
Hoofdstuk II: Literatuurstudie	13
1. Inleiding	13
2. Vergelijkend literatuuronderzoek topambtenaren.....	16
2.1 Status en positie	16
2.2 Ondersteunende structuur	25
2.3 Rekrutering en selectie	30
2.4 Evaluatie aan de hand van prestatie management	38
2.5 Beloning	44
3. Besluit.....	50
Hoofdstuk III: Empirisch onderzoek	51
1. Inleiding	51
2. Empirisch onderzoek: financiering en onafhankelijkheid Selor	52
2.1 Financiering.....	52
2.1.1 Betalende versus niet-betalende opdrachten.....	52
2.1.2 Analyse jaarlijkse Cashflow	54
2.2 Toereikend budget	58
2.2.1 Aantal aanvragen.....	58
2.2.2 Personeelskosten	59
2.2.3 Winstmarge betalende opdrachten	62
2.2.4 Visie managers Selor.....	69
2.2.5 Conclusie	70
2.3 Onafhankelijkheid en kwaliteit.....	71
2.3.1 Kwaliteit	71
2.3.2 Reglementering	72
2.3.3 Betalende versus niet-betalende klant	74
2.3.4 Onafhankelijkheid	75
3. Besluit.....	78
Hoofdstuk IV: Conclusies	79
1. Conclusies en beleidsaanbevelingen.....	79
2. Bemerkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek	81
Lijst geraadpleegde werken	83
Bijlagen	87
Bijlage 1: Interview Koen Verlinden: Financiering Selor	87
Bijlage 2: Interview Ellen De Naeyer: reglementering en onafhankelijkheid	95
Bijlage 3: Interview Sandra Schillemans: Onafhankelijkheid Selor	102
Bijlage 4: Meeting Etienne Devaux en Samantha Ngnambi: Taaltest artikel 12	105
Bijlage 5: Mailverkeer Samantha Ngnambi.....	112
Bijlage 6: Analyse kost taaltest "artikel 12"	114
Bijlage 7: Organogram Selor	115

Lijst figuren

Figuur 1: Overzicht landen en ambtenarenbeleid	13
Figuur 3: Spindigram status en positie.....	24
Figuur 4: Bestaande overheidsorganisaties onder de FOD Beleid en Ondersteuning	25
Figuur 5: Organogram FOD Beleid en Ondersteuning	27
Figuur 6: Samenstelling FOD Beleid en Ondersteuning.....	51
Figuur 7: Proces taaltest "artikel 12"	65

Lijst tabellen

Tabel 1: Contractualisering arbeids- en sturingsrelatie Nederland, België, Denemarken, Verenigd Koninkrijk en Nieuw-Zeeland	15
Tabel 2: Overzichtstabel status en positie	23
Tabel 3: Overzichtstabel ondersteunende structuur	29
Tabel 4: Overzichtstabel rekrutering en selectie.....	35
Tabel 5: Overzichtstabel evaluatie aan de hand van prestatie management.....	43
Tabel 6: Belgische wegingstabel wedde mandaatfuncties	44
Tabel 7: Overzicht beloning	48
Tabel 8: Overzicht cashflow Selor op 31/12/16.....	54
Tabel 9: Overzicht en evolutie budget FOD P&O.....	55
Tabel 10: Evolutie ontvangsten-uitgaven Selor	56
Tabel 11: Overzicht en evolutie personeel over 3 jaar.....	60
Tabel 12: Schatting uurlonen i.v.m. taaltest "artikel 12"	67
Tabel 13: Overzicht analyse kost taaltest "artikel 12"	68
Tabel 14: Winstmarge Selor.....	68

De efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid

Hoofdstuk I: Probleemstelling

1. Probleemstelling en praktische relevantie

In het eerste kwartaal van 2016 steeg de Belgische staatsschuld tot 109,2 procent van het bruto binnenlands product, wat zich vertaalt in 450 miljard euro schulden (Belga & BO, 2016). Toch spraken de landen van de Eurozone in het verdrag van Maastricht en het stabiliteitspact af dat ze de begrotingen binnen de Eurozone op één lijn gaan brengen. Concreet moet ieder land streven naar een overheidsschuld van maximaal 60 procent en een begrotingstekort van minder dan 3 procent (Europese Commissie, 2015). Met andere woorden: er is in België, net als in vele andere EU landen, nog heel wat werk aan de winkel indien we deze doelstellingen willen halen.

De federale regering krijgt daarom de zware taak overheidsschulden af te bouwen en het begrotingstekort in te perken. In het kader van dit onderzoek over de efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid gaan we louter dieper in op de gevolgen van deze doelstellingen voor de ambtenaren en overheidsinstellingen. Het regeerakkoord van 2014 beschreef dan ook al de ambitie om een vereenvoudigde en slagkrachtige overheid te bekomen met minder administratieve lasten en meer klantvriendelijkheid (Michel, 2014).

Concreet betekent dit dat de federale regering het budget voor overheidsinstellingen en dus ook voor ambtenaren beperkt, wat resulteert in een aantal besparingen. Zo nam de federale regering in de begroting op dat ze tegen 2020, 750 miljoen euro moet besparen bij de overheid zelf (Kamer van Belgische Volksvertegenwoordigers, 2016). Minister van ambtenarenzaken, Steven Vandeput werkt daarom een redesign van de overheid uit dat onder andere streeft naar centrale aankopen binnen de overheid en de fusie van overheidsinstellingen om schaalvoordelen te creëren (Blomme, 2016).

Daarnaast werden er al meerdere pensioenmaatregelen voor ambtenaren doorgevoerd, tot groot ongenoegen van de socialistische overheidsvakbond ACOD (Truyts, 2016). Ambtenaren kunnen door deze maatregelen hun ziekte dagen niet meer opsparen, de diplomabonificatie en de preferentiële tantièmes worden afgebouwd en het automatische ziektepensioen wordt afgeschaft. Hierdoor zullen de ambtenarenpensioenen niet dalen maar zullen ambtenaren wel langer moeten werken (bvb, 2016). Al deze maatregelen zouden volgens het begrotingsakkoord zo'n 206 miljoen euro moeten opbrengen (msn, 2016).

De algemene beleidsnota van Minister Vandeput geeft aan dat men ondanks de beperking in budget toch enkele concrete doelen nastreeft op gebied van ambtenarenzaken. Zo streeft men naar een moderne, innovatieve en klantgerichte overheid die meer kwaliteit biedt. Op die manier wil men meer vertrouwen en wederzijds respect creëren tussen burgers, ondernemingen en de overheid. Dit zal een cultuuromslag vergen die doordringt in alle organisaties van de overheid (Vandeput, 2014).

Men wil dit bereiken door onder andere een meer prestatie- en ervaringsgericht personeelsbeleid door te voeren dat topambtenaren incentives geeft om efficiënter en klantvriendelijker te werken (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Dit personeelsbeleid zal ambtenaren moeten engageren en motiveren om creatief en innovatief te zijn. Men wil dus in overleg met de ambtenaren en vakorganisaties een evenwichtige werkomgeving creëren die getalenteerde mensen aantrekt en behoudt. De volgende doelstellingen staan hieromtrent in de algemene beleidsnota ambtenarenzaken.

Ten eerste wil men de mobiliteit binnen de publieke sector verhogen door een concreet kader te scheppen waarbij topmanagers vlot kunnen overstappen van de private naar de publieke sector. Daarnaast verlegt men de focus van diploma naar ervaring tijdens de selectieprocedure (Petrovsky, James, & Boyne, 2015). Men wil op die manier de vacatures invullen met de meest bekwame mensen op de markt, wat de efficiëntie van de overheidsorganen zal verhogen (Vandeput, 2014).

Verder wil men evolueren naar een prestatiegericht beloningsbeleid en een resultaatgerichte evaluatie. Dit doet men aan de hand van concrete doelstellingen samengevat in een bestuursovereenkomst tussen de betreffende minister en zijn administratie. Deze evaluatie zou jaarlijks gebeuren en een grotere autonomie toekennen aan de leidinggevende ambtenaren (Vandeput, 2014).

Daarnaast wil men ambtenaren ook stimuleren om levenslang te leren door het aanbod van opleidingen te vergroten en te moderniseren. Men wil dan ook opleidingscentra voor specifieke FOD's toegankelijk maken voor meerdere FOD's en andere overheidsinstellingen. Zo wil men ook een leeftijdsbewust personeelsbeleid voeren met oog op de verhoging van de pensioenleeftijd. Ook hier wil men aandacht besteden aan permanent leren en functies aanpassen aan de leeftijd en leefwereld van de betreffende ambtenaar (Vandeput, 2014).

Tot slot haalt de beleidsnota ook reeds aan dat men een hervorming van de statuten wil doorvoeren. Deze is nodig om het werk als ambtenaar flexibeler te maken. Zo wil men ontslag en tuchtrecht moderniseren, overurenreglementering actualiseren, stelsels voor deeltijds werk vereenvoudigen en de contractuele tewerkstelling evalueren. Verder wil men in kader van deze flexibiliteit ook een wettelijk kader voorzien voor het inzetten van tijdelijke, kortdurende arbeidskrachten (Vandeput, 2014).

Al deze doelstellingen omzetten in praktijk is dan ook een grote uitdaging voor Mister Vandeput, belast met ambtenarenzaken. Overheidsinstellingen zullen namelijk efficiënter moeten werken met een kleiner budget. Dit staat haaks op de volgende theorie van Niskanen: rationale ambtenaren zullen de neiging hebben hun budgetten te maximaliseren om hun eigen machtspositie en -perceptie te vergroten, waardoor ze sterk bijdragen aan de groei van de overheid en sociale efficiëntie verlagen (Niskanen, 1971). Deze *public choice* theorie geeft aan dat ambtenaren stimuleren efficiënter te werken met een beperkter budget niet vanzelfsprekend is omdat deze ambtenaren net eerder geneigd zijn hun budgetten te maximaliseren om in status te winnen en daardoor inefficiënt te

werken. Onderzoek naar de efficiëntste manier om ambtenaren aan te sturen, rekening houdend met de beperking in budget, is dus zeker relevant.

Daarom onderzoekt deze masterproef de efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid om de beleidsdoelstellingen van Minister Vandeput te halen. Het onderzoek gebeurt in eerste instantie aan de hand van *best practices* van andere overheden op gebied van topambtenaren die uitgebreid besproken worden in het theoretisch deel. In tweede instantie wordt er in het empirisch deel ingezoomd op de overheidsinstelling Selor en wordt in kaart gebracht hoe zij met de hierboven besproken beleidsdoelstellingen omgaan. Dit onderzoek zal gebeuren in nauwe samenwerking met het kabinet van Minister van Ambtenarenzaken, Steven Vandeput en zal als besluit een aantal concrete aanbevelingen doen in verband met het ambtenarenbeleid.

2. Onderzoeksvragen

Om een antwoord te bieden op de **centrale onderzoeksvraag** naar **de efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid**, volgt er in het tweede hoofdstuk een literatuurstudie die het topambtenarenbeleid van meerdere landen vergelijkt. Daarnaast gaat dit onderzoek in het derde hoofdstuk dieper in op de efficiëntie van de procedures tijdens de rekrutering van ambtenaren door middel van een empirisch onderzoek naar de efficiëntie binnen Selor.

Het topambtenarenbeleid van de volgende vijf landen komt uitgebreid aan bod: Denemarken, de Verenigde Staten, Nederland, Nieuw-Zeeland en België. Deze landen baseren hun ambtenarenbeleid respectievelijk op de volgende systemen: het klassiek, Weberiaans systeem, het *spoils system*, het korpssysteem, het contractstelsel en het mandaatsysteem. Bij iedere deelvraag van dit onderzoek wordt de vergelijking gemaakt tussen deze vijf landen en systemen (Putseys & Hondeghe, 2003).

Ten eerste geeft dit onderzoek een overzicht van de verschillende benamingen en hiërarchieën van topambtenaren in de vijf verschillende landen (Ministry of the Presidency, 2010). Daarnaast brengt het de verschillen in arbeidscontract en benoeming in kaart (Putseys & Hondeghe, 2003). Vooral de rechtspositie, de arbeidsduur en de mogelijkheden voor ontslag zijn belangrijk in het kader van dit onderzoek om eventuele voor of nadelen aan het licht te brengen. De **eerste deelvraag** luidt daarom: **Hoe verschillen de status en positie van topambtenaren binnen de vijf systemen anno 2016?**

Daarnaast bestaat er in de meeste landen één centrale, ondersteunende structuur die instaat voor het ambtenarenbeleid. Zo gebeurt de selectie, werving, opleiding en ontwikkeling van topambtenaren in Nederland bijvoorbeeld door de Algemene Bestuursdienst (ABD) (Algemene Bestuursdienst, 2016a). Vermits ook België op 1 maart 2017 de FOD Beleid en Ondersteuning oprichtte, onderzoeken we in de **tweede deelvraag** wat de **voor- en nadelen van deze vormen van ondersteunende structuren zijn**.

Vervolgens gaan we dieper in op de rekrutering en selectie van topambtenaren in de vijf systemen. Hoe gebeurt deze rekrutering en is hij open? Is er een verschil in de selectie tussen kandidaten met een privaat werkverleden en een publiek werkverleden? De **derde deelvraag** luidt: **Hoe gebeurt de rekrutering en selectie van topambtenaren onder de verschillende systemen?**

Verder komt de evaluatie van topambtenaren aan bod. Hier wordt dieper ingegaan op de theorie van het prestatie management en hoe de verschillende overheden dit in praktijk omzetten. Deze deelvraag is zeer relevant voor het onderzoek omdat prestatie management de efficiëntie en klantvriendelijkheid van de overheid kan beïnvloeden (Bouckaert, 2006). De **vierde deelvraag** is daarom: **Hoe kan prestatie management helpen bij het evalueren van topmanagers**.

Tot slot bespreekt het theoretisch deel de manier waarop ambtenaren beloond worden in de verschillende landen en het effect ervan op hun efficiëntie en effectiviteit. In België liggen de lonen van ambtenaren vast en kunnen ze louter stijgen door anciënniteit. In andere landen zijn de lonen

van topambtenarenlonen echter voor een deel variabel en stijgen ze door middel van prestatiesbonussen. De **vijfde deelvraag** is dan ook: **In welke mate kan men de prestatie van topambtenaren beïnvloeden aan de hand van hun beloning?**

In het empirisch deel van dit onderzoek wordt er dieper ingegaan op de efficiëntie van de overheidsorganisatie Selor, die instaat voor de rekrutering en selectie van federale ambtenaren. De onafhankelijkheid van Selor tijdens het selectieproces is uiterst belangrijk en zal daarom ook verzekerd moeten worden binnen het nieuwe FOD BOSA. Daarnaast zal Selor over genoeg middelen moeten beschikken om aan haar kernactiviteiten te voldoen. Dit onderzoek zal daarom de financiering en onafhankelijkheid van Selor analyseren binnen het nieuwe kader van de FOD B&O oftewel de FOD BOSA.

Het budget van Selor bestaat grotendeels uit een vaste dotatie die de federale overheid ter beschikking stelt om de bij wet vastgelegde taken uit te voeren. Deze vaste dotatie wordt echter voor een stuk aangevuld door een variabel deel van inkomsten uit betalende, niet-wettelijk bepaalde opdrachten. Deze betalende opdrachten kunnen een bron van discussie vormen in kader van de oprichting van de FOD BOSA en zijn daarom relevant voor dit onderzoek. De **eerste deelvraag** van het empirisch deel luidt daarom: **Hoe gebeurt de financiering van Selor?**

Verder gaat deze analyse dieper in op het belang van de inkomsten uit betalende opdrachten voor Selor. Waar worden deze extra inkomsten aan gespendeerd? En zijn deze inkomsten noodzakelijk om hun wettelijke taken te kunnen uitvoeren? Deze vragen worden verder onderzocht in de **tweede deelvraag**: **Is de dotatie van Selor toereikend om aan haar wettelijke taken te voldoen?**

Tot slot gaat dit onderzoek dieper in op de onafhankelijkheid en kwaliteit van Selor binnen de nieuwe FOD BOSA. Deze onafhankelijkheid is zeer belangrijk om de kwaliteit van hun rekrutering en selectie te kunnen blijven verzekeren. Daarom luidt de **laatste deelvraag**: **Hoe kan Selor zijn onafhankelijkheid en kwaliteit blijven garanderen?**

3. Onderzoekopzet

Om de bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden, wordt er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Een kwalitatief onderzoek wordt als volgt gedefinieerd: "Een groot deel van al het kwalitatief onderzoek bestaat uit de uitvoering en analyse van een beperkt aantal (minder dan 50) half-gestructureerde interviews met het doel de verscheidenheid te beschrijven van ideeën, ervaringen en gedragingen in een bepaalde doelgroep. De interviews worden in de analyse per onderwerp vergeleken en samengevat tot één of meer thema's of typen. In de rapportage worden de verschillende categorieën toegelicht met de citaten uit de interviews" (Lucassen & Olde-Hartman, 2013).

Dit kwalitatief onderzoek naar de efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid bestaat uit een literatuurstudie enerzijds en een empirisch onderzoek anderzijds. De literatuurstudie gaat aan de hand van de vijf deelvragen op zoek naar de gelijkenissen en verschillen tussen de volgende vijf systemen om ambtenaren aan te sturen: het klassiek, Weberiaans systeem uit Denemarken, het spoils systeem uit de Verenigde Staten, het korps systeem uit Nederland, het contractstelsel uit Nieuw-Zeeland en het mandaatsysteem uit België (Putseys & Hondeghem, 2003). Deze literatuurstudie geeft een overzicht van de verschillende systemen in de verschillende landen. Dit overzicht laat ons toe aan de hand van de *best practices* van andere overheden al reeds enkele beleidsvoorstellen voor België naar voor te brengen.

Deze literatuurstudie wordt gevolgd door een empirisch onderzoek, uitgevoerd in samenwerking met de overheidsorganisatie Selor. Ten eerste worden hiervoor semigestructureerde interviews afgelegd met de volgende managers: Sandra Schillemans, afgevaardigd bestuurder, Koen Verlinden, Manager van de Business Unit en Ellen De Naeyer, Manager HRS. Deze interviews scheppen een algemeen beeld over de visie van deze managers omtrent de financiering en onafhankelijkheid van Selor. Verder worden de budgetten, het jaarverslag en organogram van Selor geanalyseerd met de hulp van enkele medewerkers van Selor. Dit brengt de structuur en financiering van Selor verder in kaart. Tot slot wordt er één product, namelijk de taaltest artikel 12 nader geanalyseerd aan de hand van de Standaard Kosten Methode (SKM). Deze methode zorgt ervoor dat de kosten en procedure van deze taaltest op een gedetailleerde manier in kaart worden gebracht. Daarna zullen deze kosten worden vergeleken met de betreffende factuur van het product om zo een beeld te krijgen van de winstmarge van Selor bij betalende opdrachten.

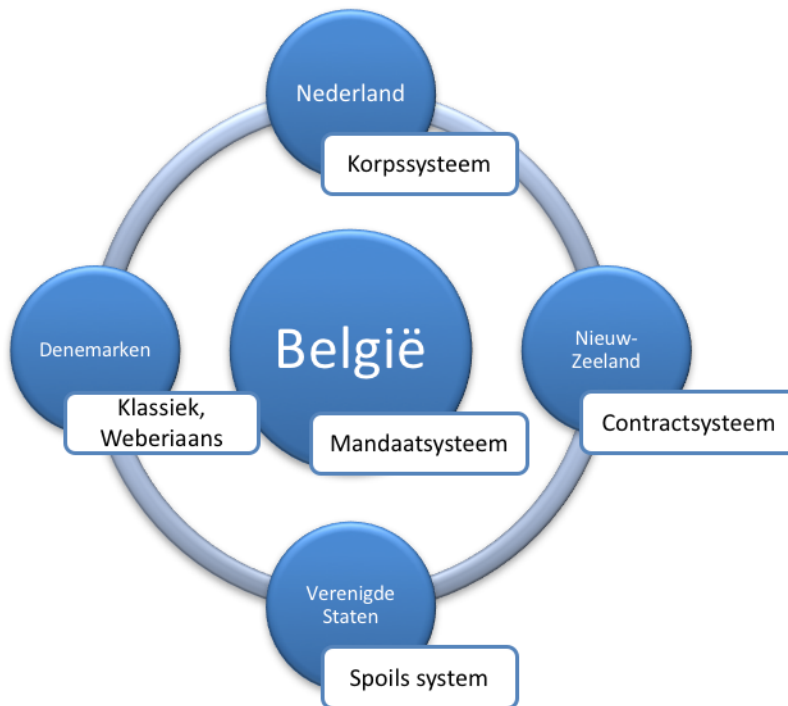
Tot slot eindigt dit onderzoek in een algemene conclusie die een antwoord biedt op de centrale onderzoeksvraag: wat is de efficiëntie van de procedures in het Belgische ambtenarenbeleid? Hierbij wordt een kort overzicht gegeven van de belangrijkste resultaten en mogelijke opportuniteiten voor verder onderzoek. Tot slot worden er paar concrete beleidsvoorstellen naar voor gebracht. Hierbij wordt rekening gehouden met het regeerakkoord en de budgetbeperking van de huidige regering.

Hoofdstuk II: Literatuurstudie

1. Inleiding

Deze literatuurstudie vergelijkt het Belgische mandaatsysteem met het topambtenarenbeleid van de vier volgende landen: Nederland, Denemarken, Nieuw-Zeeland en de Verenigde Staten. Ter inleiding worden eerst de verschillende systemen waarop hun ambtenarenbeleid gebaseerd is overlopen.

Figuur 1: Overzicht landen en ambtenarenbeleid



Het **spoils system** ontstond in 1828 in de Verenigde Staten onder het bewind van president Andrew Jackson. Men noemt het ook weleens de Jacksonian democracy of Jacksonian populism. Zijn campagne baseerde zich op het betrekken van het "gewone volk" in de publieke aangelegenheden en het tegengaan van corruptie. In overeenkomst met deze gedachtegang verving hij een zeer groot deel van de publieke administratie van de Verenigde Staten door zijn eigen aanhangers. Op deze manier kon hij de publieke administratie vertrouwen en gaf hij terug meer macht aan het gewone volk. Later kreeg dit systeem veel tegenhangers omdat er vaak onbekwame mensen aan de macht kwamen en men corruptie niet tegen ging (Fenlon, 2009).

Onder dit systeem waren de benoemingen dus beperkt in tijd omdat ze sterk afhingen van de politieke situatie van het land. Ook was er eerder een beperkte hiërarchie omdat men de macht aan het gewone volk wou geven en status en macht daarom minder belangrijk werden. De selectie, evaluatie en verloning van de ambtenaren gebeurde op basis van politieke voorkeur en loyaliteit. De kwaliteit van het overheidsorgaan kwam daarom enorm onder druk te staan (Johnson & Libecap, 1994).

Het **klassiek, Weberiaans systeem** van Weber daarentegen heeft een zeer hoge hiërarchie en gelooft sterk in de "trias politica". Deze combinatie van een scheiding der machten die elkaar controleren, een sterke hiërarchie en doorgedreven taakverdeling zouden moeten leiden tot een hoge efficiëntie en effectiviteit van het overheidsorgaan. De ambtenaar wordt daarnaast gezien als een loyale dienaar van zijn politieke superieuren. Hij wordt dan ook geacht elke overheid even trouw te dienen, ongeacht zijn eigen politieke overtuiging. Ambtenaren zien hun job als een roeping en de strenge regels en procedures sluiten persoonlijke voorkeuren uit waardoor er van corruptie binnen het overheidsorgaan geen sprake kan zijn. Dit systeem staat daarom haaks op het *spoils system* (Van der Vlugt, 2005).

In het klassieke systeem gelooft men sterk in statutaire ambtenaren omdat men vertrouwen heeft in de taakverdeling en de loyaliteit van een ambtenaar. Hiërarchie is zeer sterk aanwezig en alles wordt vastgelegd in regels en procedures waardoor het overheidsorgaan groot en administratief uitgebreid is. Selectie, evaluatie en verloning staan los van politieke overtuigingen en liggen vast in de uitgebreide wet hieromtrent. De selectie van ambtenaren gebeurt op een open manier maar wel aan de hand van vastgelegde voorwaarden in verband met scholing en kwaliteiten van de kandidaat. Verloning ligt vast in de wet en is gebaseerd op het niveau van de ambtenaar binnen de hiërarchie. Tot slot is de evaluatie van ambtenaren eerder beperkt omdat men gelooft in de efficiënte taakverdeling binnen een bureaucratie (Bielderman, 2001).

De laatste jaren trekt men de efficiëntie van het klassieke model in twijfel waardoor het **contractstelsel** steeds meer naar voren komt. Dit systeem wordt ook wel het New Public Management genoemd en is gebaseerd op het prestatie management. Het contractstelsel zou topambtenaren de incentive geven efficiënt te werken en verantwoordelijkheid op te nemen. Ze doen dit door duidelijke doelen te stellen voor de topambtenaar (Hyndman & Lapsley, 2016).

Topambtenaren krijgen daarom een individueel en prestatiegericht arbeidscontract waarvan de arbeidsvoorwaarden open staan voor onderhandelingen. Men wordt dus niet meer statutair benoemd waardoor de kans bestaat dat de ambtenaren ontslagen worden na een slechte beoordeling. De evaluatie vindt regelmatig plaats en is zeer prestatiegericht. De verloning hangt af van deze evaluatie en is dus voor een stuk variabel. Zo kan men bijvoorbeeld werken met bonussen die men krijgt na het behalen van een bepaalde doelstelling of resultaat. Rekrutering en selectie gebeuren op een open manier en de focus ligt hierbij op de ervaring van de kandidaat en minder op zijn behaalde diploma (Heinrich & Marschke, 2009).

Tot slot kan men het **corpssysteem** van Nederland en het **mandaatsysteem** van België sterk met elkaar vergelijken. Onderstaande figuur van Putseys & Hondeghem (2003) toont aan dat de contractualisering binnen het corpssysteem van Nederland en het mandaatsysteem van België eerder laag is in vergelijking met andere landen. Dit is te wijten aan het feit dat hun arbeidsrelatie niet via een individueel arbeidscontract vastgelegd is. Ambtenaren worden onder beide systemen nog steeds statutair benoemd voor een bepaalde termijn en elke statutaire aanstelling wordt politiek bekrachtigd door een Koninklijk Besluit.

De sturingsrelatie is hoger gecontractualiseerd in België als gevolg van de hoge focus op prestatie management. Deze focus zien we niet zo sterk binnen het korpsysteem. Toch zien we ook een vorm van contractualisatie binnen het korpsysteem. Een deel van het loon van topambtenaren in Nederland is namelijk variabel en dus prestatie gerelateerd. We kunnen daarom besluiten dat zij beide kenmerken hebben van het Weberiaans systeem enerzijds en het contractstelsel anderzijds.

Tabel 1: Contractualisering arbeids- en sturingsrelatie Nederland, België, Denemarken, Verenigd Koninkrijk en Nieuw-Zeeland

		Contractualisering Sturingsrelatie	
		Laag	Hoog
Contractualisering Arbeidsrelatie	Laag	Nederland	België
	Hoog		Denemarken Verenigd Koninkrijk Nieuw-Zeeland

(Bron: Putseys & Hondeghem (2003))

2. Vergelijkend literatuuronderzoek topambtenaren

2.1 Status en positie

2.1.1 Analyse cases

A. Mandaatsysteem: Case België

België hanteert het mandaatsysteem voor het personeelsbeleid van ambtenaren. Topambtenaren krijgen onder dit systeem een mandaatfunctie oftewel een beheers- en ondersteunende functie binnen een overheidsdienst.

Overzicht functies

Men onderscheidt drie soorten functies voor mandaathouders, namelijk: de managementfuncties, die een beheersopdracht hebben, de staffuncties, die een ondersteunende opdracht hebben en de directiefuncties in een Openbare Instelling voor sociale zekerheid (OISZ) (Fedweb Belgium, 2014).

De managementfuncties kunnen verschillen aan de hand van het soort overheidsinstelling. Het KB van 29 oktober 2001¹ bepaalt dat er binnen de Federale overheidsdiensten (FOD's) en de programmatorische federale overheidsdiensten (POD's) een onderscheid is tussen de vier managementfuncties hierna opgesomd. De hoogste functie binnen een FOD of een POD is die van de voorzitter van het directiecomité (N). De voorzitter is verantwoordelijk voor het beheer van een FOD of POD, zowel wat betreft de strategie als het dagelijks beheer. Daarnaast onderscheidt men de functie directeur-generaal (N-1), hij of zij superviseert de activiteiten van een directoraat-generaal, wat verschillende directies kan omvatten. Daarnaast zijn er verschillende directeuren (N-2), die verantwoordelijk zijn voor de goede werking van zijn of haar specifieke directie. Hierdoor staan zij in voor de verwezenlijking van de doelstellingen en de ontwikkeling van het personeel. Tot slot kan er ook sprake zijn van een gewestelijk directeur (N-3) die verantwoordelijk is voor een gedecentraliseerde dienst.

Binnen de instellingen van openbaar nut (ION's) en de Openbare instellingen van sociale zekerheid (OISZ's) daarentegen voorziet het KB van 30 november 2003² enkel de volgende drie verschillende managementfuncties: de administrateur-generaal of directeur-generaal, de adjunct-administrateur-generaal of adjunct-directeur-generaal en de managementfunctie (N-1).

Daarnaast bepaalt dit Koninklijk Besluit de staffuncties binnen stafdiensten. Deze stafdiensten zijn verantwoordelijk voor het operationele beleid betreffende gebruik van informatie- en

¹ Koninklijk besluit van 29 oktober 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de managementfuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten, Artikel 2-3

² Koninklijk besluit van 30 november 2003 betreffende de aanduiding, de uitoefening en de weging van de managementfuncties alsook de aanduiding en de uitoefening van staffuncties en directiefuncties in de openbare instellingen van sociale zekerheid

communicatietechnologieën, financiële middelen en personeel. Zij staan in voor de uitvoering van beleidslijnen en ondersteunen met hun kennis en technische vaardigheden het beheer van het hogere management.

Bij de federale overheidsdiensten, OISZ's en ION's maakt men een onderscheid tussen vier staffuncties van niveau N-1. Ten eerste personeel en organisatie, ten tweede informatie- en communicatietechnologie, ten derde budget- en beheercontrole en tot slot interne audit. De OISZ's kunnen naast staf-en managementfuncties ook directiefuncties omvatten. Deze directiefuncties worden in het KB van 30 november 2003³ niet verder onderverdeeld.

Benoeming

Een mandaat in België heeft normaalgesproken een duur van 6 jaar. Uitzonderlijk kan dit mandaat vroegtijdig aflopen indien hij de melding 'onvoldoende' of 'te ontwikkelen' krijgt bij een tussentijdse evaluatie of indien men de pensioensleeftijd van 65 jaar bereikt. De mandaathouder kan bij het bereiken van de pensioensleeftijd wel vragen om een verlenging van zijn mandaat, per maximale periode van een jaar. (Fedweb Belgium, 2014).

Het is wel steeds mogelijk dat het mandaat van de mandaathouder hernieuwd wordt. Hiervoor moet men een de eindvermelding 'voldoet aan de verwachtingen' krijgen na een eerste mandaat of de eindvermelding 'uitstekend' na een tweede of volgende mandaat. Een nieuwe selectie voor dit mandaat gebeurt dan niet omdat de eindevaluatie als vergelijkende selectie wordt beschouwd. Bij deze vernieuwing is het wel noodzakelijk dat de betreffende functie nog steeds vacant wordt verklaard door de minister en dat de betrokken mandaathouder zijn kandidatuur indient. Tot slot bestaat er mogelijkheid tot verlenging van het mandaat indien men de procedure voor vervanging van de mandaathouder heeft ingezet maar dit nog niet geleid heeft tot een nieuwe aanstelling. De verlenging bedraagt dan 6 maanden, maar is hernieuwbaar (Fedweb Belgium, 2014).

Mandaathouders bezitten de rechtspositie van statutair ambtenaar en worden benoemd door een Koninklijk Besluit. Het statuut verschilt fundamenteel van de arbeidsovereenkomst omdat het door middel van een eenzijdige rechtshandeling door de overheid wordt 'aangesteld'. Dit heeft als rechtstreeks gevolg dat het statuut en dus ook het ontslagrecht niet onder het burgerlijk recht valt maar onder specifieke regelgeving. Onder andere het KB van 2 oktober 1937⁴ bevat de regelgeving omtrent de selectie, aanstelling, tuchtsancties en ontslag van statutaire ambtenaren.

³ Koninklijk besluit van 30 november 2003 betreffende de aanduiding, de uitoefening en de weging van de managementfuncties alsook de aanduiding en de uitoefening van staffuncties en directiefuncties in de openbare instellingen van sociale zekerheid, Artikel 2-3

⁴ Koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het Rijkspersoneel

B. Klassiek, Weberiaans systeem: Case Denemarken

Denemarken baseerde haar personeelsbeleid voor ambtenaren in het verleden op het klassiek, Weberiaans systeem. Dit systeem wordt in de literatuur beschreven als zeer bureaucratisch en met een duidelijke hiërarchische structuur. De ambtenaar wordt hier beschreven als loyaal aan de politiek. Hij doet wat zich wordt opgedragen en werkt zowel efficiënt als effectief. Uit dit onderzoek blijkt dat er vandaag in Denemarken niet veel overblijft van dit Weberiaans systeem. Dit vooral door de invoering van de mogelijkheid individuele arbeidsovereenkomsten, wat reeds een grote mate van contractualisering aantoont (Van der Vlugt, 2005).

Overzicht functies

Het centraal beheer van Denemarken is opgedeeld in ministeries, die betrekking hebben op een bepaalde publieke administratie. Deze ministeries staan onder leiding van een minister die wordt bijgestaan door een directeur-generaal. Daarnaast zijn er een groot aantal commissies. Deze hebben meestal een adviserende functie en soms een functie van controle en macht zoals de bijvoorbeeld de begrotingscontrole. Tot slot zijn er de Government Agencies, die afhankelijk zijn van de Ministeries (Ministry of the Presidency, 2010).

Topambtenaren krijgen in Denemarken de naam Senior Civil Servants. Deze Senior Civil Servants worden opgedeeld in een hiërarchie van de volgende vijf functies: op het eerste niveau de ministers, daarna de permanente secretaris, op het derde niveau de directeur-generaal, verder het hoofd van een departement en tot slot het hoofd van een divisie (European Institute of Public Administration, 2008).

Benoeming

In Denemarken maakt men een onderscheid tussen de statutaire ambtenaar en de contractuele ambtenaar. Statutaire ambtenaren zijn sinds 2001 enkel de ambtenaren vermeld in de *circulaire* van 11/12/2000. Deze ambtenaren zijn: het management, de rechterlijke macht, politie, gevangenis officieren, defensie, enzoverder. De overige groepen werken via een contractuele arbeidsovereenkomst (Agency for the Modernisation of Public Administration, 2011).

Statutaire ambtenaren, zijn onderworpen aan hun specifieke wet en de *Pension Law*. Deze wet bepaalt hun rechten en plichten, tuchtrecht, ontslag en pensioenen en stelt de lonen vast. Andere voorwaarden worden collectief onderhandeld. Een individuele overeenkomst is ook mogelijk voor high level managers. Deze overeenkomst bepaalt zo bijvoorbeeld mogelijk een flexibel loon, een speciale ontslagregeling of een speciale pensioenregeling en wordt tussen de werknemer en de overheidsinstantie overeengekomen.

De belangrijkste verschillen tussen statutaire ambtenaren en het ander overheids personeel zijn dat ambtenaren geen recht hebben om te staken, ze recht hebben op drie jaar salaris als ze worden ontslagen en hun pensioenregeling bestaat uit een geheel van voordelen.

Ambtenaren kunnen in Denemarken dus aangesteld worden voor bepaalde of onbepaalde duur afhankelijk van hun contract. Ontslag is mogelijk bij gebrek aan vertrouwen en na beëindiging van het arbeidscontract van bepaalde duur (Putseys & Hondeghen, 2003).

C. Spoils systeem: Case Verenigde Staten

Het ambtenarenbeleid van de Verenigde Staten vindt zijn oorsprong in het *spoils system*. Onder dit systeem werden publieke functies in het verleden grotendeels aangesteld door publieke benoemingen. Het OPM of *The US Office of Personnel Management* wat sinds 1978 instaat voor de werving en selectie van ambtenaren in de Verenigde Staten probeert deze politieke benoemingen in te perken (Johnson & Libecap, 1994).

Overzicht functies

Als de hoeksteen van de *Civil Service Reform Act of 1978*, werd in de Verenigde Staten de topmanagementgroep Senior Executive Service (SES) opgericht. Deze wet heeft als doel het uitvoerend management van de regering beter te laten inspelen op de behoeften van de natie en zo de hoogste kwaliteit te bieden aan de burgers van de Verenigde Staten. De leden van de SES zijn tewerkgesteld in de belangrijkste posities van de publieke sector van de VS, net onder de top presidentieel aangestelden. SES-leden zijn daarom de belangrijkste schakel tussen deze benoemingen en de rest van de federale beroepsbevolking. Ze houden toezicht op bijna elke overheidsactiviteit in ongeveer 75 federale agentschappen (Opm.gov, 2016b).

Binnen de SES onderscheidt men er twee soorten posities en vier types van aanstellingen. Zo maakt men een onderscheid tussen *General Positions* die kunnen worden ingevuld door elk van de types aanstellingen en de *Career Reserved Positions* die enkel met een carrière aanstelling ingevuld kunnen worden. Men beperkt het aantal *General Positions* per agency tot 25 procent om op die manier de onpartijdigheid van de regering verzekeren aan de burgers van de Verenigde Staten (Opm.gov, 2016b).

Daarnaast zijn er vier soorten aanstellingen of benoemingen mogelijk binnen de SES-groep. Ten eerste heeft men de *Career Appointments* die kunnen voorkomen bij zowel de *General Positions* als de *Career Reserved Positions*. Deze benoemingen gebeuren volledig onafhankelijk van het politieke bewind, aan de hand van kernkwalificaties goedgekeurd door een *Qualifications Review Board* (QRB) dat wordt aangesteld door het OPM. Ten tweede heeft men *Noncareer Appointments* die enkel aangesteld worden in *General Positions*. Deze worden case per case goedgekeurd door het OPM op vraag van de rekruterende autoriteit. Ten derde heeft men de *Limited Term Appointments* met een bepaalde termijn van drie jaar. Deze zijn enkel mogelijk binnen de *General Positions* en zijn niet hernieuwbaar. Deze benoeming wordt gebruikt bij tijdelijke en uitzonderlijke projecten. Tot slot zijn er de *Limited Emergency Appointments* met een termijn van 18 maanden die ook niet hernieuwbaar zijn. Deze benoeming wordt enkel gebruikt indien er zich een onverwachte dringende noodzaak voordoet (Opm.gov, 2016b).

Benoeming

De benoeming van topambtenaren in de VS kan dus zowel een voor een bepaalde als een onbepaalde termijn gebeuren. Het OPM legt wel een aantal beperkingen op in verband met de aanstellingen van onbepaalde termijn. Zo mogen er over heel de Amerikaanse regering slechts 10 procent *Non Career Appointments* gebeuren en is het aantal *Limited Appointments* beperkt tot 5 procent (Opm.gov, 2016b).

Het ontslag van topambtenaren kan in de VS op verschillende manieren gebeuren. *Career Appointees* zijn voor een onbepaalde tijd benoemd maar kunnen toch ontslagen of verplaatst worden naar een andere functie indien ze slecht presteren. Slecht presteren definieert men als twee onbevredigende ratings binnen een periode van vijf jaar of twee minder dan volledig succesvolle ratings in drie jaar. De topambtenaar in kwestie kan dan een informele zitting voor *het Merit Systems Protection Board (MSPB)* verzoeken en heeft recht op een herplaatsing naar een andere positie met loonbehoud. Daarnaast bestaat er de optie om een persoon op pensioen te laten gaan na een dienst van 25 jaar of na een dienst van 20 jaar indien men de leeftijd van 50 jaar bereikt heeft (Opm.gov, 2016b).

Bij *Noncareer en Limited Appointees* heeft het hoofd van het agentschap de bevoegdheid hen te ontslaan zonder rekening te houden met specifiek bepaalde procedures. Zij worden dus ontslagen via procedures gekozen door het betreffende agentschap zelf en hebben geen recht op een herplaatsing of loonbehoud (Opm.gov, 2016b).

D. Korpssysteem: Case Nederland

Nederland maakt gebruik van het korpssysteem voor het algemeen beleid van haar ambtenarenzaken. De werving en selectie van ambtenaren gebeurt in Nederland door de Algemene Bestuursdienst (ABD). Topambtenaren behoren in Nederland sinds 2000 tot de Topmanagementgroep (TMG). Deze Topmanagementgroep bestaat uit ongeveer 65 topmanagers van de Nederlandse overheid. Dit onderzoek zal zich focussen op deze groep van topmanagers voor de analyse van het korpssysteem (Algemene Bestuursdienst, 2016b).

Overzicht functies

Het ARAR⁵ bepaalt dat leden van de topmanagementgroep door de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties worden benoemd voor een periode van maximaal zeven jaar. Deze benoeming gebeurt in de volgende functies: secretaris-generaal, directeur-generaal, inspecteur-generaal, thesaurier-generaal en andere hiermee gelijkgestelde functies. Deze gelijkgestelde functies zijn: de directeur van het Centraal Planbureau, de directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, het hoofd van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst, de directeur Planbureau van de Leefomgeving en de Nationaal Coördinator voor Terrorismebestrijding.

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is sinds 1 april 2006 werkgever van de topmanagementgroep waardoor hij verantwoordelijk is voor alle rechtspositionele

⁵ Algemeen Rijksambtenarenreglement, Hoofdstuk 2, Art 7

aangelegenheden van deze groep, inclusief de betaling van het salaris, toelagen en vergoedingen. De inhoud van het werk van de TMG blijft de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke ministers en het Bureau Algemene Bestuursdienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van de werkgeverstaken (Algemene Bestuursdienst, 2016b).

Benoeming

In verband met de rechtspositie van de leden van de TMG bepaalt het ARAR het volgende: De aanstelling van een lid van de TMG gebeurt na instemming van de ministerraad en in overleg met de vakminister, door de Minister van BZK. De maximale periode van deze benoeming is zeven jaar. In bijzondere gevallen kan deze periode van zeven jaar, worden verlengd of voortijdig worden beëindigd door de Minister van BZK. Bij het eindigen van een benoemingstermijn (door rechtswege of voortijdig) bestaat er een inspanningsverplichting om een aansluitende vervolgbenoeming te vinden in een andere functie. Tijdens de 'zoekperiode' van ten hoogste 2 jaar kan de topambtenaar dan worden ingezet op tijdelijke werkzaamheden. Indien men na twee jaar geen andere functie vindt, volgt er een ontslag.

E. Contractstelsel: Case Nieuw - Zeeland

Tot slot bekijken we de status en positie van ambtenaren in Nieuw-Zeeland, waar men zijn ambtenarenbeleid duidelijk baseert op het contractstelsel. *The State Sector Amendment Act 2013* bepaalt dat het werkgeverschap van topambtenaren wordt uitgevoerd door *The State Services Commissioner*. Deze ondersteunende organisatie werd in 1912 opgericht om politieke inmenging in de publieke sector tegen te gaan.

Overzicht functies

Topambtenaren worden in Nieuw- Zeeland *Public Service Chief Executives* genoemd. Zij betreden de functie van een administratief hoofd van een departement of afdeling binnen de Nieuw-Zeelandse publieke sector. Het *State Sector Act 1988*⁶ bepaalt de arbeidsvoorwaarden en verantwoordelijkheden van deze *Chief Executives*. Deze wet beschrijft geen verschillende functies binnen deze groep van ambtenaren.

Daarnaast heeft men in Nieuw-Zeeland *Crown Entity Chief Executives*. Deze *Chief Executives* vallen onder het *Crown Entities Act 2004*. Ondanks het feit dat deze Crown Entities een groot deel uitmaken van de Nieuw-Zeelandse openbare operaties, maken ze geen deel uit van de openbare dienst (Mednis, 2013). Dit is dan ook de reden waarom dit onderzoek louter de focus legt op de *Public Service Chief Executives*.

Benoeming

Het *State Sector Act 1988*⁵ legt de arbeidsvoorwaarden voor *Chief Executives* vast. Deze wet bepaalt dat de *Chief Executives* maximaal voor vijf jaar benoemd kunnen worden voor eenzelfde functie. Een herbenoeming of herplaatsing van de *Chief Executive* door de *Commissioner* is wel steeds mogelijk.

⁶ State Sector Act 1988, Part 3 Chief executives, Art 31-38

Andere arbeidsvoorwaarden worden individueel onderhandeld tussen de *Chief Executive* en de *Commissioner*. Voor het finaliseren van deze arbeidsvoorwaarden consulteert men eerst de Eerste Minister en de Minister van Publieke Diensten. Deze individuele arbeidsvoorwaarden tonen aan dat Nieuw-Zeeland een zeer goed voorbeeld is van het contractstelsel.

Vervolgens heeft de *Commissioner* ook de bevoegdheid om *Chief Executives* te ontslaan indien de *Governor-General in Council* zijn toestemming geeft en men het betreffende departement op de hoogte stelt. Tot slot voorziet het *State Sector Act 1988*⁵ ook de mogelijkheid voor de *Commissioner* om *Chief Executives* te verplaatsen naar een leegstaande vacature indien nodig. De volgende voorwaarden moeten dan gerespecteerd worden: de verplaatsing moet gebeuren in het algemeen belang van de natie, men moet toestemming verkrijgen van de *Chief Executive* zelf en men moet de bevoegde ministers raadplegen.

2.1.2 Bevindingen

Tabel 2: Overzichtstabel status en positie

	Case: België Mandaatsysteem	Case: Denemarken Klassiek, Weberiaans	Case: Verenigde Staten Spoils System
Benaming	Staf, Management of Directiefunctie	Senior Civil Service	SES: Senior Executive Service
Hiërarchie	<ul style="list-style-type: none"> • N: Voorzitter • N-1: Directeur-Generaal • N-2: Directeur • (N-3: Gewestelijk directeur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Minister • Permanent Secretary • Head of Department • Head of Division • Head of Section /Advisor 	<ul style="list-style-type: none"> • Carreer reserved positions • General positions
Rechtspositie	Statutaire aanstelling in KB	<ul style="list-style-type: none"> • Statutair, collectief • Contractueel, individueel 	<ul style="list-style-type: none"> • Carreer appointments (statutair) • Noncarreer appointments • Limited term appointment (3j) • Limited emergency appointment (18m)
Termijn	6 jaar, mogelijkheid verlenging	3-6 jaar met max 3 jaar verlenging	<ul style="list-style-type: none"> • Onbepaald • Bepaald: 3 jaar/18 maanden
Ontslag	<ul style="list-style-type: none"> • Afloop termijn • Bereiken pensioensleeftijd • Slechte evaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Afloop termijn • Slechte evaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Afloop termijn • Slechte prestatierating

	Case: Nederland Korpssysteem	Case: Nieuw-Zeeland Contractsysteem
Benaming	TMP: Top Management Groep	Public Service chief executives
Hiërarchie	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaris-generaal • Directeur-generaal • Inspecteur-generaal • Hiermee gelijkgestelde functies 	/
Rechtspositie	Statutaire aanstelling door Minister van BZK in KB	Contractueel met individuele arbeidsvoorwaarden
Termijn	Bepaald, 7 jaar Verlenging bij geen opvolging	Bepaald, 5 jaar Mogelijkheid op herbenoeming
Ontslag	Geen nieuwe functie na zoektocht van 2 jaar bij afloop termijn	Altijd mogelijk mits toestemming van Governor-General in Council

Voorgaand vergelijkend onderzoek toont aan dat de status en positie van ambtenaren sterk verschilt binnen de verschillende systemen en landen.

Ten eerste is er een duidelijk verschil op vlak van hiërarchie. Opvallend hier is dat Nieuw-Zeeland, dat zijn ambtenarenbeleid baseert op het contractsysteem, geen duidelijke hiërarchie vastlegt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een uitgebreide hiërarchie niet nodig is indien men werkt met individuele arbeidscontracten. De andere vier landen hebben deze hiërarchie namelijk nodig om de arbeidsvoorwaarden, die wettelijk bepaald zijn te onderscheiden.

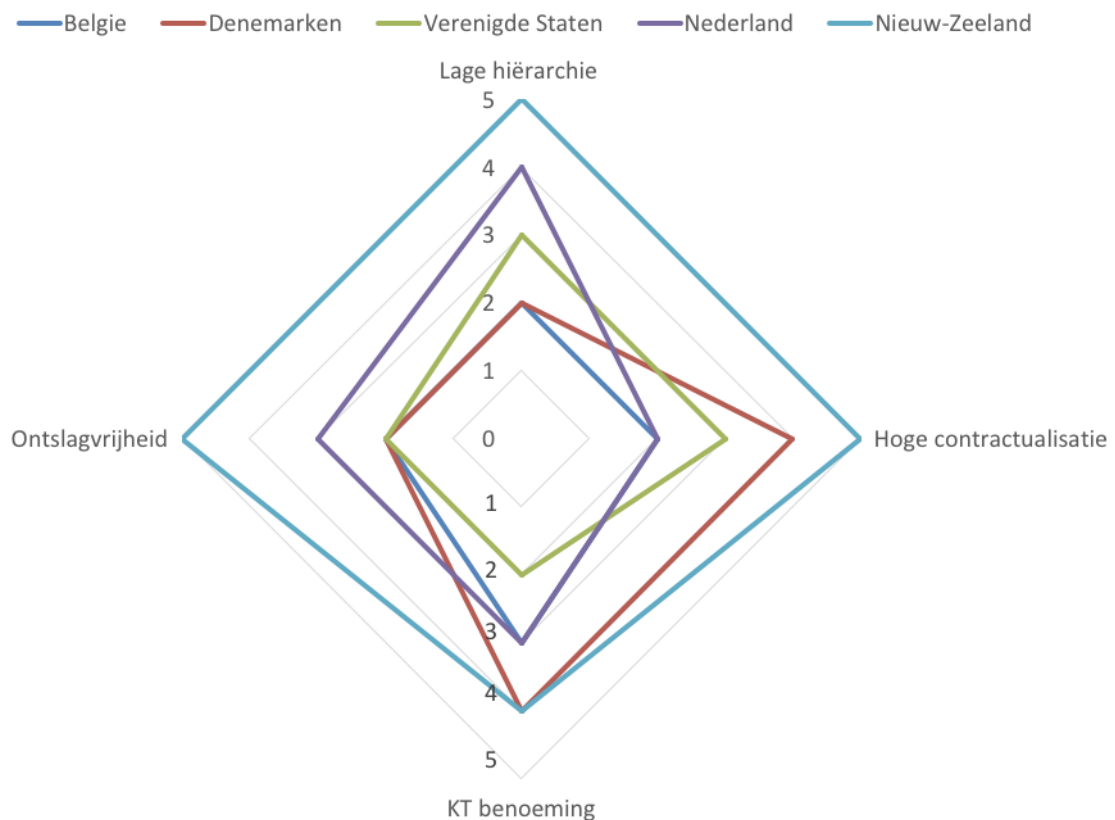
Ten tweede is er een verschil in benoeming. Enkel in de Verenigde Staten bestaat er de mogelijkheid op een benoeming voor onbepaalde termijn. Op die manier wil men de politieke benoemingen, die

hun oorsprong vinden in het *spoils system* tegengaan. Daarnaast zien we dat er zowel in Denemarken als in Nieuw-Zeeland de mogelijkheid bestaat op individuele arbeidsvoorwaarden, waardoor zij het meeste aansluiten bij het contractstelsel.

Tot slot zien we dat ontslag onder elk systeem mogelijk is, maar dat de voorwaarden verschillen per systeem. Zo is het vanzelfsprekend dat men ambtenaren die statutair benoemd zijn moeilijker kan ontslaan dan ambtenaren met een arbeidscontract.

We kunnen besluiten dat Nieuw-Zeeland het beste scoort op gebied van efficiëntie en flexibiliteit in vergelijking met de vier andere landen van dit onderzoek. Onderstaande figuur toont aan dat zij het verst staan op gebied van lage hiërarchie en hoge contractualisatie. Dit bevordert hun efficiëntie omdat het statutair benoemen van ambtenaren leidt tot lange procedures en zwaarder ontslagrecht. Nieuw-Zeeland is daarom een goed voorbeeld voor België indien men het systeem efficiënter en flexibeler wil maken.

Figuur 2: Spindigram status en positie



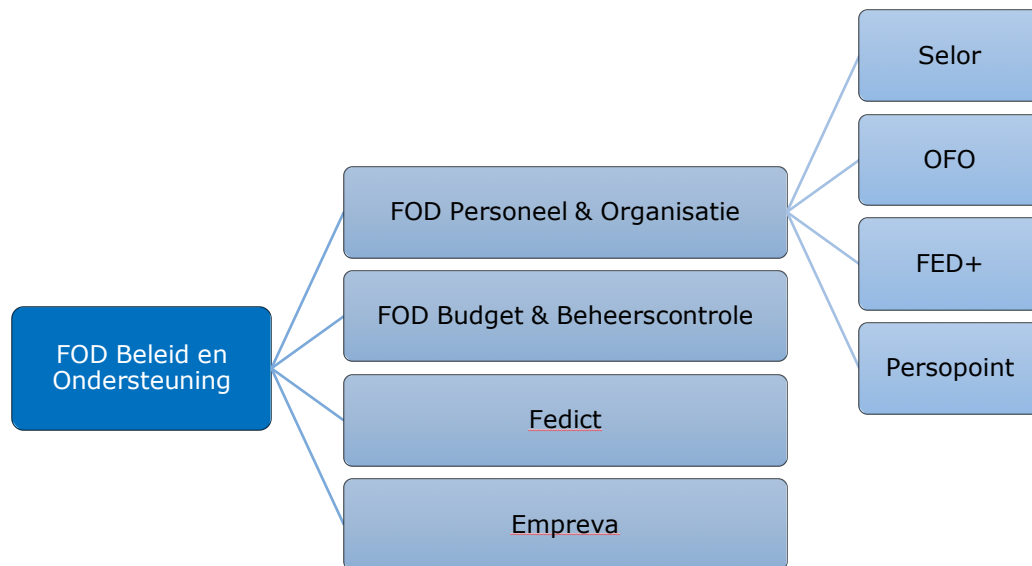
2.2 Ondersteunende structuur

2.2.1 Analyse cases

A. Mandaatsysteem: Case België

In België bestond er tot 1 maart 2017 geen centrale, allesomvattende, ondersteunende structuur voor de ondersteuning van overheidsdiensten. De bevoegdheden in verband met het ambtenarenbeleid waren echter gedecentraliseerd tussen vier verschillende diensten namelijk: de FOD Personeel en Organisatie, de FOD Budget- en Beheerscontrole, Fedict en Empreva. De bevoegdheden van deze vier diensten worden hieronder kort besproken (Vandeput, 2016)

Figuur 3: Bestaande overheidsorganisaties onder de FOD Beleid en Ondersteuning



De **FOD Personeel en Organisatie** (FOD P&O) fungeert als een ondersteunende en begeleidende dienst voor andere federale diensten of administratieve overheden. Deze FOD bestaat uit vier andere overheidsinstellingen namelijk: Selor, het opleidingsinstituut van de Vlaamse overheid (OFO), FED+ en Persopoint. Artikel 2 van het KB van 11 mei 2001⁷ bepaalt de hierna besproken bevoegdheden van de FOD Personeel en Organisatie. Ten eerste staan ze in voor het organiseren, omschrijven en coördineren van de globale strategie inzake personeel. Daarnaast beheren de FOD P&O de gedeelde diensten en ondersteunen ze de functionele directeurs van de stafdiensten P&O. Tot slot bepalen ze het aankoopbeleid, bieden ze ondersteuning bij het verrichten van aankopen en begeleiden ze het afsluiten van groepscontracten inzake leveringen en diensten. De opdrachtgevers van de FOD Personeel en Organisatie zijn in hoofdzaak de regering, via het regeerakkoord van 9 oktober 2014 en de Minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken, Steven Vandeput (Fedweb Belgium, 2017).

⁷ Koninklijk Besluit van 11 mei 2001 (b.s. van 15 mei 2001 en erratum gepubliceerd op 17 mei 2001) houdende oprichting van de federale overheidsdienst personeel en organisatie, Art 2

De federale overheidsdienst Selor, die deel uit maakt van de FOD P&O, is vervolgens bevoegd voor de rekrutering, selectie, oriëntatie en certificatie van ambtenaren. Ook de selectie en rekrutering van topambtenaren valt onder hun bevoegdheid. Hun missie bestaat uit het bijdragen tot het talentmanagement binnen de overheid en garant te staan voor objectiviteit en gelijke kansen voor elke kandidaat. Selor rekruteert in totaal voor meer dan 150 verschillende overheidsdiensten. Deze bestaan uit FOD's, POD's, sociale en wetenschappelijke instituten of rijksdiensten die afhangen van de federale overheid, gemeenschappen en gewesten (Selor, 2016b).

De opdracht van de **FOD Budget en Beheerscontrole** (FOD B&B) daarentegen, bestaat uit het bijstaan van de Minister van Begroting en de federale regering in de uitwerking, de ontwikkeling en de uitvoering van de beleidskeuzen inzake het begrotingsbeleid. Daarnaast is de FOD B&B een horizontale federale overheidsdienst die een bevoorrechte partner is voor de andere overheidsadministraties. Zo speelt de FOD B&B een sleutelrol in de stapsgewijze uitbouw van de beheerscontrole. Hierbij stelt de FOD B&B het kader en de instrumenten op die de regering en de Minister in staat stellen een doeltreffend begrotingsbeheer te voeren. Vervolgens biedt de FOD B&B een systeem aan inzake boekhouding, waarmee de overheidsdiensten de hele financiële cyclus beheren. Tot slot levert de FOD B&B ook methodologische ondersteuning en leggen ze het beleid inzake beheerscontrole en deontologie uit (FOD Budget en Beheerscontrole, 2017).

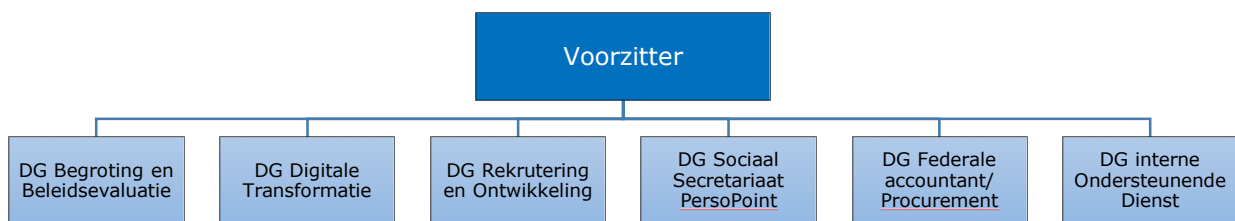
De **Federale Overheidsdienst Informatie- en Communicatietechnologie** (Fedict) werd opgericht in mei 2001 en staat in voor de uitwerking en opvolging van e-government. Hun doel is de federale overheidsdiensten te begeleiden om hun dienstverlening aan ondernemingen, burgers en ambtenaren te verbeteren met behulp van vernieuwende informatie- en communicatietechnologieën. Concreet werkt Fedict actief mee aan de ontwikkeling en evolutie van software voor de elektronische identiteitskaart of eID en ontwikkelt ze ook zelf nieuwe elektronische diensten die ze via het federale portaal ter beschikking stellen (Fedict, 2017).

Empreva is ten slotte de centrale cel van de gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk (GDPBW) van de federale overheid. Deze dienst staat in voor het welzijn van alle personeelsleden van de aangesloten federale overheidsinstellingen. Empreva bestaat uit drie afdelingen: de medische cel die het gezondheidstoezicht van de federale personeelsleden verzorgt, de multidisciplinaire cel die advies geeft aan de interne preventiediensten van de aangesloten federale diensten en de administratieve cel die de coördinatie en de administratie verzorgt (FOD Volksgezondheid, 2016).

Minister Vandeput, belast met ambtenarenzaken, kondigde op 9 december 2016 in een persbericht aan dat hij deze vier verschillende overheidsdiensten wil integreren in één nieuwe en overkoepelende organisatie, namelijk de FOD Beleid en Ondersteuning (FOD BOSA). Deze FOD zal de bevoegde ministers ondersteunen in hun beleid, controle verzekeren en producten en diensten leveren aan verticale overheidsorganisaties vanaf 1 maart 2017 (Vandeput, 2016).

Het KB van 22 februari 2017⁸ bepaalt dat er binnen de FOD BOSA vijf directies-generaal en een interne ondersteuningsdienst worden opgericht. Ten eerste is er het DG Sociaal Secretariaat Persopoint, wat de loonadministratie van de overheidsdiensten overneemt. De overheidsdienst Persopoint, die voordien tot de FOD P&O behoorde, gaat op in deze DG. Ten tweede richtte men de DG Rekrutering en Ontwikkeling op, die instaat voor het volledige loopbaanbeheer van de ambtenaren. Deze DG bestaat uit Empreva en de FOD P&O, die op zijn beurt bestaat uit Selor, OFO en FED+. Verder werd de DG Federale Accountant/Procurement opgericht die op termijn evolueert naar het centraal boekhoudkantoor voor de overheid. Daarnaast ging de FOD B&B op het DG Begroting & Beleidsevaluatie. Deze DG staat de minister van Begroting en de regering bij op het vlak van de opmaak en de uitvoering van de begroting, de beleidsevaluatie, de organisatiebeheersing en het integriteitsbeleid. Tot slot liet men enkel Fedict overgaan in de DG Digitale Transformatie (Vandeput, 2016).

Figuur 4: Organogram FOD Beleid en Ondersteuning



Op deze manier tracht Minister Vandeput de federale overheidsdiensten efficiënter te ondersteunen en een betere dienstverlening te garanderen door een nauwere samenwerking tussen en de centralisatie van overheidsdiensten. Zo kan men gelijksoortige activiteiten hergroeperen en dubbelwerk vermijden waardoor de verticale overheidsorganisaties zich meer kunnen focussen op hun hoofdtaken. Door de standaardisatie, de automatisering en de centralisatie van de afzonderlijke stafdiensten in één interne ondersteunende dienst, wint men aan efficiëntie. De nieuwe organisatie krijgt namelijk één onthaal, communicatiedienst, personeelsdienst, logistieke dienst, ICT-dienst, boekhouddienst en vertaaldienst. Het persbericht van Minister Vandeput spreekt zich echter niet uit over de hoogte van deze besparing door de oprichting van de FOD BOSA (Vandeput, 2016).

B. Klassiek, Weberiaans systeem: Case Denemarken

Net zoals België beschikt Denemarken niet over één centrale, ondersteunende structuur voor ambtenarenzaken. De rekrutering en het werkgeverschap van topambtenaren gebeurt grotendeels door de publieke instellingen zelf. Het *Agency for the Modernisation of Public Administration* van het ministerie van financiën biedt wel ondersteuning aan op gebied van HR-beleid, collectieve overeenkomsten, management en werknemersrecht, de lonen en het pensioen van de publieke sector (Agency for the Modernisation of Public Administration, 2011).

⁸ Koninklijk besluit van 22 februari 2017 houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning

C. Spoils systeem: Case Verenigde Staten

De Verenigde Staten beschikt daarentegen wel over een ondersteunende structuur voor het ambtenarenbeleid. Het *Office of Personnel Management (OPM)* beheert dan ook het totale federale personeelsprogramma en verstrekt dag-tot-dag toezicht en bijstand aan instanties tijdens het ontwikkelen, selecteren en beheren van hun *Federal Executives (Opm.gov, 2016a)*.

Het OPM ontstond naar aanleiding van het *Civil Service Act* van 1883 dat het *spoils system* tegenging en de oprichting de *Civil Service Commission* betekende. Deze Commissie legde een basis voor een onpartijdig, professioneel ambtenarenapparaat op basis van het *merit principle*, wat ambtenaren evalueert en beloont aan de hand van prestaties. In 1978 werd de *Civil Service Commission* ingedeeld in drie nieuwe organisaties: het *Office of Personnel Management (OPM)*, het *Merit Systems Protection Board* en de *Federal Labor Relations Authority*. Elk van deze nieuwe organisaties nam een deel van de verantwoordelijkheden over van de *Civil Service Commission* en op dat moment werd het OPM verantwoordelijk voor het personeelsbeheer van de publieke sector (Opm.gov, 2016a).

D. Korpssysteem: Case Nederland

In Nederland fungeert het Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD) als ondersteunende structuur voor het ambtenarenbeleid. Het bureau ABD doet de werving, selectie, opleiding en ontwikkeling van topambtenaren. Het is dus verantwoordelijk voor het maken en uitvoeren van het loopbaanbeleid en adviseert bij het samenstellen en ontwikkelen van managementteams. Daarnaast is de invulling van vacatures een kernproces binnen het Bureau ABD. Tijdens dit proces werken de *management development (MD)* consultants van het Bureau ABD nauw samen met de MD-adviseur van het vacature houdende departement. Ten slotte investeert het Bureau ABD in ontwikkeling, mobiliteit en vitaliteit van de managers (Algemene Bestuursdienst, 2016a).

E. Contractstelsel: Case Nieuw-Zeeland

Ten slotte heeft ook Nieuw-Zeeland een ondersteunde structuur namelijk de *State Service Commission*. Deze commissie werd in 1912 opgericht onder de naam *Public Service Commission*, om de politieke neutraliteit van publieke sector te verzekeren. De kerntaak van deze commissie is het ondersteunen van de departementen van de publieke sector en hun *chief executives*. Concreet selecteert en rekruteert ze de *Public Service chief executives*, bepaalt ze de arbeidsvoorwaarden en evalueert ze de prestaties van *Public Service chief executives* en de prestaties van een departement in zijn geheel. Tot slot heeft ze ook verantwoordelijkheden met betrekking tot de werking publieke sector in zijn geheel. De functie en rol van deze commissie staat gedetailleerd beschreven in het *State Sector Amendment Act 2013* (State Services Commission, 2015).

2.2.2 Bevindingen

Tabel 3: Overzichtstabel ondersteunende structuur

	Case: België Mandaat-systeem	Case: Denemarken Klassiek, Weberiaans	Case: Verenigde Staten Spoils System	Case: Nederland Korpssysteem	Case: Nieuw-Zeeland Contract-systeem
Naam	FOD Beleid & Ondersteuning	/	OPM: U.S. Office of Personnel Management	ABD: Bureau Algemene Bestuursdienst	State Services Commission
Functie	Werving, selectie, ontwikkeling, opleiding, IT, begroting en boekhouding	/	Werving, selectie, opleidingen, controle	Werving, selectie, opleiding en ontwikkeling	Werving, selectie, prestatie-management

Deze analyse toont aan dat er een centrale, ondersteunende structuur bestaat in vier van de vijf besproken landen. Centralisatie van het ambtenarenbeleid zou de efficiëntie en neutraliteit van het overheidsorgaan bevorderen. Dit is dan ook de reden waarom men er in België voor koos de FOD BOSA op te richten.

In het empirisch onderzoek gaan we dieper in op de financiering en onafhankelijkheid van Selor, één van de overheidsorganisaties die opgingen in de FOD BOSA. De oprichting en verdere uitwerking van deze nieuwe FOD brengt namelijk naast de besproken voordelen ook enkele uitdagingen met zich mee. Een van deze uitdagingen is het garanderen van de onafhankelijk van Selor en dus de onafhankelijkheid van de selectie en rekrutering binnen de federale overheid.

2.3 Rekrutering en selectie

2.3.1 Analyse cases

A. Mandaatsysteem: Case België

De procedure in verband met de selectie, de werving en de aanstelling van topambtenaren in België is vastgelegd in het KB van 29 oktober 2011⁹. De volgende paragrafen zullen artikel 5 tot artikel 10 van deze wet samenvatten.

Om deel te mogen nemen aan de selecties voor topmanagersfuncties moeten de kandidaten in België voldoen aan een aantal wettelijk bepaalde voorwaarden. Zo moeten ze houder zijn van een functie van niveau A¹⁰ of moeten ze kunnen deelnemen aan een vergelijkende selectie voor een functie van niveau A. Daarnaast moeten ze beschikken over een managementervaring van minstens zes jaar of tien jaar nuttige beroepservaring te hebben binnen de overheidsdienst of in een privébedrijf. Daarnaast moeten ze de competenties en de relationele vaardigheden bezitten die worden bepaald in de functiebeschrijving en het competentieprofiel. Deze worden opgesteld door de minister, op voorstel van de voorzitter van het directiecomité.

De kandidaturen worden ingediend bij de afgevaardigd bestuurder van Selor¹¹, die de toelaatbaarheid ervan onderzoekt. Daarna leggen de toegelaten kandidaten een computergestuurde assessmentproef af die de generieke managementcompetentie meet en aangepast is aan het niveau van de te begeven functie. Deze test definieert een van de drie niveaus waarbinnen wegingsklassen bestaan. Een kandidaat die niet slaagt voor de assessmentproef wordt voor een periode van zes maanden, uitgesloten van het opnieuw afleggen van dezelfde proef of een proef van een hoger niveau. Indien men slaagt, wordt er een vrijstelling toegekend die gedurende twee jaar geldig is voor elke andere management- of staffunctie van hetzelfde of een lager niveau. Houders van een management- of een staffunctie van hetzelfde of een hoger niveau worden eveneens vrijgesteld van deze proef.

Na deze assessmentproef leggen de kandidaten een mondelinge proef af voor de selectiecommissie. Hier bespreekt men een praktijkgeval dat betrekking heeft op de te begeven managementfunctie om specifieke competenties en managementvaardigheden van de kandidaat te evalueren. Deze proeven worden bepaald en gecontroleerd door de afgevaardigd bestuurder van Selor.

Vervolgens wordt er een selectiecommissie samengesteld die de kandidaten evalueert en rangschikt in één van de volgende groepen: groep A « zeer geschikt », groep B « geschikt », groep C « minder geschikt », groep D « niet geschikt ». Deze commissie wordt als volgt samengesteld: de

⁹ Koninklijk besluit van 29 oktober 2011 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de managementfuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten

¹⁰ Ambtenaren worden in België onderverdeeld in vier niveaus namelijk A, B, C en D. Alle topambtenaren behoren tot het hoogste niveau A

¹¹ Selectiebureau van de federale overheid

afgevaardigde bestuurder van Selor, één externe expert inzake management, één externe expert inzake human resources management, twee externe experts met ervaring of een bijzondere kennis van de materie die eigen is aan de te begeven functie en twee ambtenaren uit een andere federale overheidsdienst of federale programmatorische overheidsdienst. De profielen van deze leden worden bepaald in samenspraak met de betrokken ministers of staatsecretarissen. Regeringsleden worden op de hoogte gesteld van de samenstelling van de selectiecommissie en hebben zeven dagen de tijd om hun bezwaren kenbaar te maken. Het dossier wordt in dat geval herbekeken door de Ministerraad.

De selectiecommissie kan dan overgaan tot het horen van de kandidaten en tot de deliberatie indien de meerderheid van de leden aanwezig is. De commissieleden die hebben deelgenomen aan het horen van al de kandidaten, mogen deelnemen aan de deliberatie en rangschikking van de kandidaten. De kandidaten worden hierna ingelicht over hun indeling in groep A, B, C of D en hun rangschikking binnen de groepen A en B indien dit van toepassing is.

Ten slotte deelt Selor het resultaat van de selectieprocedure mee aan de betrokken minister en de voorzitter van het directiecomité. Voor de kandidaten van groep A wordt een aanvullend onderhoud georganiseerd met de bedoeling hen te vergelijken wat betreft hun specifieke competenties en vaardigheden. Er wordt een verslag van elk onderhoud opgemaakt en bij het aanstellingsdossier gevoegd. Hierna kiest men de beste kandidaat en wordt deze voor een periode van zes jaar benoemd door de Koning.

B. Klassiek, Weberiaans systeem: Case Denemarken

In Denemarken gebeurt de rekrutering van ambtenaren op een zeer open manier. Alle vacatures worden gepubliceerd op de site www.job-i-staten.dk. Deze website is als het ware een jobdatabase opgezet door het *Agency for the Modernisation of Public Administration*. De openbaarmaking van een vacature is verplicht waardoor iedere potentiële kandidaat de mogelijkheid krijgt om te solliciteren voor elke openstaande vacature. Het *Agency for the Modernisation of Public Administration* legt daarnaast ook strenge regels op in verband met het bekend maken van een vacature. Deze regels bevatten de plicht om reclame te maken en de vermelding van de specifieke eisen met betrekking tot de aankondiging (European Institute of Public Administration, 2008).

Posities binnen de Deense overheid worden ingevuld door de meest geschikte kandidaten. Men hecht zeer veel waarde aan het *merit system* en kijkt er dan ook zeer streng op toe dat kandidaten die reeds bij overheid in dienst zijn, geen voorkeur krijgen tijdens de selectie. Daarnaast baseert het Deense systeem zich op een open aanwerving waardoor het de focus legt op de evaluatie professionele en persoonlijke kwaliteiten en ervaring tijdens het selectieproces. Er bestaan dan ook weinig regels waarin specifieke voorwaarden met betrekking tot diploma's of ervaring worden vastgelegd. Het selectieproces wordt voor een groot deel bepaald door de aanwervende autoriteit zelf. Vaak maakt men gebruik van interviews en men kan ook beroep doen op externe consultants of testen (European Institute of Public Administration, 2008).

Instituties binnen de Deense overheid doen de rekrutering van medewerkers dus vaak zelf maar krijgen wel ondersteuning door het *Agency for the Modernisation of Public Administration*. Dit agentschap streeft ernaar het rekruteringsproces effectiever, gekwalificeerder en automatischer te maken. Zo voorzien zij een gezamenlijke digitale tool genaamd e-Recruitment die de verschillende overheidsorganen ondersteund in hun selectieproces (Moderniseringsstyrelsens, 2016).

C. Spoils systeem: Case Verenigde Staten

In de Verenigde Staten erkent men vijf verschillende opties om openstaande *Senior Executive Service* (SES) vacatures in te vullen. Ten eerste kan men opteren voor het publiek bekendmaken van een vacature op de website USAJOBS. Deze vacature moet dan minstens 14 kalenderdagen openbaar zijn voor ten minste alle werknemers van de federale overheidsdienst. Ten tweede kan men kiezen voor het terug aanstellen van een voormalig SES-lid. Deze optie heeft geen tijdslimiet voor zolang de kandidaat voldoet aan de kwalificatie-eisen en hij of zij niet eerder ontslagen werd door prestatie of disciplinaire redenen. Ten derde kan men bestaande SES-leden herplaatsen binnen het agentschap of transfereren naar een ander agentschap mits aan een aantal voorwaarden te voldoen. Vervolgens kan men ook een kandidaat-afgestudeerde aanstellen voor het *SES Candidate Development Program* (SES CDP). Iemand die dit programma met succes afrondt kan zonder verdere concurrentie op als SES benoemd worden. Ten slotte kan men kiezen voor een *non-career appointment* indien men hiervoor de toestemming krijgt van het OPM (Opm.gov, 2016c).

Bij elk van deze opties hecht men echter wel veel belang aan het *merit system* om zo politieke benoemingen te vermijden. Agentschappen zijn dan ook wettelijk verplicht een *Executive Resources Board* (ERB) aan te stellen dat participeert in het selectieproces en het proces evalueert. Algemeen bestaat een selectieproces uit een publieke bekendmaking van de vacature, een voorlopige beoordeling van de aanvragen door een human resources specialist, de evaluatie en rangschikking van de kandidaten door een panel met diepgaande kennis van de functie-eisen, de evaluatie van de kwalificaties van elke kandidaat door het ERB en de uiteindelijke aanbeveling aan het aanwervende agentschap. *SES career appointees* worden dan aangeworven en krijgen een proefperiode van een jaar (Opm.gov, 2016c).

Het selectieproces voor *non-career en limited appointments* is minder streng gereguleerd en minder competitief. Hier volstaat het dat het hoofd van het agentschap de kandidaat en zijn of haar kwalificaties goedkeurt. Om continuïteit en ervaring te verzekeren limiteert men wel het aantal *non-career en limited appointments* binnen een agentschap en binnen de overheid als geheel.

D. Korpssysteem: Case Nederland

In Nederland heeft men een aparte en strengere selectieprocedure voor de leden van de Topmanagementgroep (TMG). Vacatures binnen de TMG zijn open voor iedere geschikte kandidaat en de focus ligt op kwaliteit. Concreet betekent dit dat men geen voorkeur geeft aan kandidaten met een overheidsfunctie en dat de kandidaten aan minimaal drie van de volgende criteria moeten voldoen: ervaring in minimaal twee van de volgende contexten: beleid, staf, uitvoering, toezicht, internationale ervaring en ervaring buiten de Rijksoverheid (Algemene Bestuursdienst, 2016c).

De selectieprocedure voor een TMG-lid begint met het opstellen van de vacature door het Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD) in samenspraak met het vacature houdende ministerie. Daarna wordt deze vacature voor minstens twee weken op de website van de ABD geplaatst en gaat het bureau ABD zelf actief op zoek naar geschikte kandidaten in eigen en andere netwerken. Vervolgens maakt men een lijst van de geschikte kandidaten die wordt besproken met de minister en/of de secretaris-generaal van het vacature houdende ministerie en in het TMG-Monitor-overleg.

Hierna gaat het Bureau ABD over naar het voeren van gesprekken met de kandidaten. Op basis van deze gesprekken wordt een shortlist opgesteld van kandidaten die het beste passen binnen het opgestelde profiel van de functie. Daarna stelt het Bureau ABD een cv-presentatie op en bespreekt deze met het vacature houdende ministerie. Het vacature houdende ministerie geeft dan aan met welke kandidaten ze een oriënterend gesprek wil voeren.

De DG ABD stelt selectielijst vast, mede op basis van het advies van de Voorselectiecommissie, met twee of meer kandidaten en zendt deze naar de vacature houdende minister en aan de Minister voor Wonen en Rijksdienst. In deze fase wordt aan de uiteindelijke kandidaat verzocht een (ontwikkel)assessment te ondergaan. Daarnaast maakt het Bureau ABD afspraken met de uiteindelijke kandidaat over de arbeidsvoorwaarden en ingangsdatum. Bureau ABD verzoekt de vervolgens aan de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) om een verklaring van geen bezwaar af te leggen ten aanzien van de kandidaat.

Het vacature houdende ministerie kan dus geen kandidaten selecteren die niet op de selectielijst staan. De selectiecommissie wordt als volgt samengesteld: een secretaris-generaal als voorzitter, de DG ABD en een TMG-lid van een andere departement zitting. De vacature houdende minister en de minister voor Wonen en Rijksdienst voeren een gesprek met de uiteindelijke kandidaat/kandidaten, waarna ze kunnen verzoeken bij de DG ABD om een vervolgopdracht naar andere kandidaten uit te voeren.

Tot slot meldt de Minister voor Wonen en Rijksdienst, in overeenstemming met de minister van het vacature houdende departement, de voordracht voor kroonbenoeming aan de Ministerraad. De bekendmaking gebeurt door middel van een persbericht vanuit de Ministerraad. Voor de eerste aanstelling als TMG-lid is een koninklijk besluit noodzakelijk.

E. Contractstelsysteem: Nieuw- Zeeland

De aanstelling van *chief executives* gebeurt in Nieuw-Zeeland door de *Commissioner*. In dit onderdeel beschrijven we de belangrijkste selectie en aanwervingsprocedures, zoals de *State Sector Act 1988*¹² bepaalt.

Indien er een vacature vrijkomt voor een *chief executive* zal de *Commissioner* de vacature houdende minister informeren en contacteren. Hij of zij kan op dat moment zijn of haar eerste wensen en vereisten in verband met de vacature toelichten. De *Commissioner* mag hierna zelf beslissen hoe zij de juiste kandidaten op de hoogte zullen stellen van de vacature.

Bij iedere vacature zal een panel opgesteld worden dat toezicht houdt over de invulling van de vacature. Dit panel bestaat uit de *Commissioner* als voorzitter, de *Deputy Commissioner* en één of meer personen aangesteld door de *Commissioner* na consultatie van de betrokken minister(s) en soms de *chief executive* van het betreffende departement. Dit panel staat in voor de evaluatie van de kandidaten, vraagt advies aan externen waar nodig en doet een deliberatie van de voorgestelde kandidaten. De voorzitter beslist hierna welke kandidaat het panel zal recommanderen en informeert en motiveert hun keuze ten opzichte van de minister. De minister informeert op zijn beurt de *Governor-General in Council*, die uiteindelijk beslist of ze de recommandatie zullen accepteren of afwijzen. Indien de recommandatie wordt geaccepteerd, zal de voorzitter deze kandidaat aanstellen en deze aanstelling bekend maken. Indien de recommandatie wordt afgewezen mag de voorzitter een andere kandidaat benoemen en de bekendmaking uitvoeren.

Daarnaast is er ook de optie om *chief executives* te herbenoemen. In dat geval brengt de *Commissioner* de minister op de hoogte dat een bestaande *chief executive* van een departement herbenoemd kan worden voor een volgende termijn. Men kan dit doen zonder andere kandidaten te screenen en zonder te aanstelling van een panel.

Tot slot kan men *chief executives* ook herplaatsen. Hier zal de *Commissioner* de minister ook op de hoogte brengen van de openstaande vacature geschikt voor een bestaande *chief executive* in een ander departement of een andere functie binnen hetzelfde departement. Om deze recommandatie te mogen doen, moet men geloven dat de transfer gebeurt rekening houdend met het algemeen nut, moet de *chief executive* akkoord zijn met de transfer en moeten de juiste ministers op de hoogte zijn.

¹² State Sector Act 1988, Artikel 35 - 37

2.3.2 Bevindingen

Tabel 4: Overzichtstabel rekrutering en selectie

	Case: België Mandaatsysteem	Case: Denemarken Klassiek, Weberiaans	Case: Verenigde Staten Spoils System
Opties	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidatuur via Selor • Vrijstelling proeven voor mandaathouders 	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidatuur via Job-i-staten • Keuze procedure rekrutering door aanwervend autoriteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne vacature • Herplaatsing SES-lid • SES Candidate Development Program • Non-career appointment
Instantie	Selor	Agency for the Modernisation of Public Administration	Executive Resources Board (ERB)
Open/competitief	Open, met politieke bekrachtiging	Open	Beperkt
Publieke bekendmaking	Ja via website Selor	Ja via website Job-i-staten	Enkel intern
Open voor privé	Ja mits ervaring	Ja, publieke sector geen voorrang	Nee
Proces	<ul style="list-style-type: none"> • Online kandidatuur • Voorselectie ahv voorwaarden • Geïnfomatiseerde assessment • Mondelinge proef • Shortlist: niveaus toegekend door selectiecommissie • Onderhoud met betrokken minister • Benoeming door Koning 	<ul style="list-style-type: none"> • Openbare vacature • Interview bij betreffende publieke instantie • Testen en/of externe consultant • Aanstelling door Koningin 	SES Merit Staffing Process: <ul style="list-style-type: none"> • Kiezen selectiemethode • Publiek stellen vacature (intern) • Verzamelen aanvragen • Executive Resources Board adviseert aan de selecterende ambtenaar • Keuze door ambtenaar • Benoeming na QRB-certificering
Focus/vereisten	Masterdiploma/ masterniveau (A), managementervaring van min. 6 j of een professionele ervaring van min.10 j	Ervaring- en competentiegericht	Technische kwalificaties

	Case: Nederland Korpssysteem	Case: Nieuw-Zeeland Contractstelsysteem
Opties	Procedure ABD, zoekt zelf actief + kandidaten schrijven zelf in op vacature	Procedure <i>Commissioner</i> <ul style="list-style-type: none"> • Openbare publicatie • Herbenoeming • Herplaatsing
Instantie	ABD	<i>State Services Commissioner</i>
Open/competitief	Open, met politieke bekrachtiging	Open
Publieke bekendmaking	Ja	Ja
Open voor privé	Ja	Ja ook uit buitenland
Proces	<ul style="list-style-type: none"> • Openbare vacature • Opstellen selectielijst door ABD • Voorstel naar Voorselectiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Functiebeschrijving door minister en kabinet • Publiek gesteld (zelfs voor buitenland) • Opmaken shortlist door Commissioner

	<ul style="list-style-type: none"> • Vacature +- 2 kandidaten naar vacature houdende ministerie • Beslissing in samenspraak • Publicatie in persbericht en aanstelling in KB 	+ recruitment consultant
Focus/vereisten	Ervaring in min. 2 vd volgende contexten: beleid, staf, uitvoering, toezicht; Internationale ervaring; Ervaring buiten Rijksoverheid	Ervaring, kwalificatie en competenties

Bovenstaande analyse toont een aantal verschillen en gelijkenissen aan in verband met de manier van rekrutering en selectie van ambtenaren in de vijf landen. Zo zien we dat vier van de vijf landen een overheidsorgaan heeft dat het rekruteringsproces van topambtenaren uitvoert. Alleen in Nieuw-Zeeland gebeurt de rekrutering door de aanwervende autoriteit zelf. Hier heeft het *Agency for the Modernisation of Public Administration* enkel een controlerende en ondersteunde rol.

De selectieprocedure wordt meestal bij wet bepaald en uitgevoerd door deze ondersteunende overheidsorganen. De eerste stap in dit proces is het opstellen en bekend maken van de vacature. Deze bekendmaking is meestal publiek en gebeurt via de site van het rekruteringsorgaan. Alleen in de Verenigde Staten kan men ervoor opteren de vacature volledig intern te houden. Verder biedt men in de Verenigde Staten en in Nieuw-Zeeland de mogelijkheid om via een minder strenge procedure huidige of voormalige topmanagers te herplaatsen of te herbenoemen.

Verder toont deze analyse aan dat men in de meeste landen streeft naar een open en competitief systeem van benoemen dat ook openstaat voor kandidaten uit de private sector. Men baseert zich hiervoor op het *merit system* dat politieke benoemingen tegen gaat. Denemarken en Nieuw-Zeeland slagen hier het meeste in. Dit kan verklaard worden door hun hoge mate van contractualisering en hun flexibele systeem met relatief weinig regels en procedures. België en Nederland staan wel open voor de private sector maar hebben dan weer relatief veel wetgeving en procedures. Ook werken ze met een politieke bekrachtiging, wat ervoor zorgt dat hun systeem minder competitief is. De Verenigde Staten verzet zich tot slot ook tegen het *spoils system* maar slaagt hier tot het heden niet in. Dit is vooral te verklaren door het feit dat ze hun vacatures intern houden en niet echt openstaan voor kandidaten uit de private sector.

Daarnaast zien we veel verschillen tussen het rekruteringsproces van de verschillende landen maar keren er een paar procedures terug. Zo zien we dat men vaak een controleorgaan aanstelt dat waakt over het open selectieproces. Daarnaast wordt de shortlist van kandidaten opgesteld door het rekruteringsorgaan van de overheid en niet door de aanwervende autoriteit zelf. Verder wordt de beslissing vaak in samenspraak met de minister en vacature houdende autoriteit gemaakt. Tot slot maakt men de selectie meer en meer aan de hand van ervaring en minder aan de hand van diploma's en technische competenties. Hiermee wil men vooral de efficiëntie van het overheidsorgaan vergroten. België en de Verenigde Staten stellen echter nog steeds voorwaarden met betrekking tot diploma's en technische vaardigheid.

Het streven naar een open en competitief selectieproces kan gezien worden als de rode draad in deze analyse. De onafhankelijkheid van de overheidsorganisatie die de rekrutering en selectie uitvoert, is daarom heel belangrijk. Op die manier kan men verzekeren dat vacatures op een eerlijke manier ingevuld kunnen worden los van politiek spel. Daarnaast toont bovenstaand vergelijkend onderzoek aan dat men tijdens de rekrutering en selectie van topambtenaren te maken krijgt met een veelvoud aan reglementering betreffende de procedures die gevolgd moeten worden tijdens het selectieproces. Deze reglementering, gaande van wachttijden na publicatie tot de verplichte diploma- en ervaringsvoorwaarden, brengt de efficiëntie van het selectieproces echter in het gedrang. In het empirisch deel wordt er daarom dieper ingaan op de onafhankelijkheid en kwaliteit van Selor binnen de FOD BOSA en de mate waarin de efficiëntie van deze overheidsorganisatie in het gedrang zou kunnen komen.

2.4 Evaluatie aan de hand van prestatie management

2.4.1 Analyse cases

A. Mandaatsysteem: Case België

Het ambtenarenbeleid in België laat zich de laatste jaren meer en meer inspireren door het prestatie management. Dit betekent concreet dat men ambtenaren gaat evalueren en sturen aan de hand van hun prestaties om op die manier de efficiëntie van het overheidsorgaan te verzekeren (Bouckaert, 2006). Belangrijke documenten in verband met deze evaluatie zijn de bestuursovereenkomst en de bestuursplannen. Deze documenten bevatten een gedetailleerde beschrijving van de taken en doelstellingen van de mandaathouder en de resultaatindicatoren en kritische succesfactoren verbonden aan deze doelstellingen. De opstelling en inhoud van deze bestuursovereenkomsten staan beschreven in het KB van 20 oktober 2009¹³.

Dit Koninklijk Besluit¹⁴ bepaalt verder ook het evaluatieproces dat ambtenaren doorlopen. Hierna zullen we de belangrijkste bepalingen omtrent deze evaluatie overlopen. Ten eerste bepaalt men dat iedere mandaathouder jaarlijks geëvalueerd wordt voor de evaluatieperiode van 1 januari tot 31 december. Ieder jaar vindt een tussentijdse evaluatie plaats en na het verlopen van de mandaatperiode volgt er een eindevaluatie.

Deze evaluaties hebben betrekking op de verwezenlijking van de doelstellingen die werden vastgelegd in de bestuursovereenkomst en het bestuursplan en behoren tot de verantwoordelijkheid van de mandaathouder. Concreet evalueert men de mate van verwezenlijking van de doelstelling, de wijze waarop met doelstellingen al dan niet haalde, de persoonlijke bijdrage van de houder aan de doelstellingen, de geleverde inspanningen om competenties te ontwikkelen en de kwaliteit en tijdige realisatie van alle evaluaties binnen zijn dienst.

De uitvoering van bovenstaande evaluaties gebeurt door directe leidinggevende en diens directe leidinggevende van de mandaathouder in kwestie. Afhankelijk van de functie van de mandaathouder kan de evaluatie dus gebeuren door de betrokken minister of staatssecretaris, de voorzitter van het directiecomité of de houder van een managementfunctie. Daarnaast kunnen deze evaluatoren beroep doen op de FOD Personeel en Organisatie voor externe ondersteuning.

Concreet bestaat deze evaluatie uit functioneringsgesprekken die plaats vinden telkens wanneer men dat noodzakelijk acht. Daarnaast nodigt de eerste evaluator de mandaathouder uit voor een evaluatiegesprek na elke evaluatieperiode. Voor dit gesprek vindt er al een overleg plaats tussen de

¹³ Koninklijk besluit van 29 oktober 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de managementfuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten, Afdeling I - De bestuursovereenkomst en de bestuursplannen.

¹⁴ Koninklijk besluit van 29 oktober 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de managementfuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten, HOOFDSTUK V - De evaluatie van de houder van een managementfunctie

twee evaluatoren en maakt de mandaathouder een zelfevaluatie op die hij op voorhand aan de evaluator bezorgt. Na afloop van dit evaluatiegesprek stelt de eerste evaluator, in overleg met de tweede evaluator, een beschrijvend evaluatieverslag op en kent een van de volgende vermeldingen toe: "uitstekend", "voldoet aan de verwachtingen", "te ontwikkelen", of "onvoldoende". Deze vermelding reflecteert de mate van verwezenlijking van de doelstellingen van de bestuursovereenkomst door de persoonlijke bijdrage van de mandaathouder. Dit alles wordt samen met onder andere de persoonlijke gegevens en functiebeschrijving van de mandaathouder gebundeld in het evaluatiedossier. Een kopie van het aangepaste evaluatiedossier wordt na afloop van elk evaluatiegesprek meegedeeld aan de voorzitter van het directiecomité van de FOD Personeel en Organisatie, die belast is met de kwaliteitscontrole van de evaluatieprocedure.

Tot slot bepaalt artikel 21 van het KB van 29 oktober 2001 dat wanneer de evaluatie leidt tot een vermelding van "onvoldoende" of "te ontwikkelen", het mandaat eindigt op de eerste dag van de maand na die waarin de vermelding werd toegekend. Indien de mandaathouder niet beschikt over een beroepsinkomen of rustpensioen ontvangt hij of zij een beëindigingsvergoeding gelijk aan een twaalfde van zijn jaarlijkse bezoldering.

B. Klassiek, Weberiaans systeem: Case Denemarken

Ook in Denemarken evalueert men topambtenaren door het gebruik van prestatie management. Ze gebruiken hiervoor het *performance contract*, wat een geschreven akkoord betreft dat duidelijke doelen bevat die binnen een bepaalde periode bereikt dienen te worden. Men stelt deze doelen voor een heel departement waarvoor de topambtenaar verantwoordelijk is. Voor dit contract zijn geen verplichte vereisten zijn qua formaat en inhoud opgesteld (Putseys & Hondegheem, 2002).

In Denemarken gebeurt de evaluatie zowel formeel als informeel. De formele evaluatie van een topambtenaar vindt minimaal jaarlijks plaats aan de hand van het *performance contract*. Men doet dit aan de hand van een gesprek waar de topambtenaar in kwestie zijn of haar zelfevaluatie moet voorleggen. De prestatiegerichte bonus wordt dan ook bepaald aan de hand van de behaalde punten of doelstellingen door de topambtenaar. Indien de betreffende ambtenaar zijn doelen niet haalt, heeft dit dus een negatieve invloed op zijn of haar loon. Indien topambtenaren aangenomen zijn met een individueel contract, kan de slechte evaluatie ook leiden tot een ontslag (Putseys & Hondegheem, 2002).

Naast deze formele evaluatie is er ook sprake van een informele evaluatie. Deze wordt ook jaarlijks uitgevoerd door de departementshoofden van het Ministerie van Financiën en het *Ministry of State*. Hier kijkt men vooral naar de efficiëntie waarmee de doelen bereikt werden en de kwaliteit van de dienstverlening. Deze evaluatie kan ook tot een loonaanpassing leiden (Putseys & Hondegheem, 2002).

C. Spoils systeem: Case Verenigde Staten

In de Verenigde Staten hecht men, net zoals in de voorgaande landen, veel belang aan prestatie management en het verantwoordelijk stellen van de topambtenaren voor hun individuele en organisatorische prestaties. Men controleert SES-leden aan de hand van het *SES performance appraisal system* en heeft als doel de algemene werking van de overheid te verbeteren. De wettelijke bepalingen hieromtrent staan omschreven in de *United States Code*¹⁵ en het *Government Performance and Results Act of 1993* (Opm.gov, 2016c).

Dit *SES performance appraisal system* zorgt voor het instellen van individuele en organisatorische doelen en verwachtingen en de systematische beoordeling hiervan. Agentschappen ontwikkelen zelf hun prestatie managementsystemen en het OPM staat in voor de regelgeving en goedkeuring van deze systemen. De evaluatie bestaat minimaal uit een voortgangsgesprek en een jaarlijkse *summary rating* (Opm.gov, 2016c).

Concreet stelt de toezichthouder samen met de *chief executive* prestatie vereisten in, in lijn met de algemene strategische doelen van het agentschap. Deze toezichthouder zal dan ook de eerste *summary rating* opstellen, gebaseerd op zowel de individuele als de organisatorische prestaties. Hierbij houdt men ook rekening met klantentevredenheid en het perspectief van de medewerkers. Deze initiële *summary rating* wordt daarna beoordeeld door een Performance Review Board (PRB). Het hoofd van het betreffende agentschap bepaalt ten slotte de definitieve jaarlijkse *summary rating* (Opm.gov, 2016c).

Deze rating bevat één van de drie volgende levels: volledig succesvol, minimaal toereikend of ontoereikend. Deze prestatierating ligt aan de basis van de toekenning van de *performance awards* of bonussen die kunnen oplopen tot 20% van het vast loon van de executive. De *summary rating* van *career appointees* heeft tot slot een ontslag of herplaatsing als gevolg indien men twee keer een ontoereikende ratings toegewezen krijgt over een periode van vijf jaar of twee minder dan volledig succesvolle ratings binnen drie jaar. Voor het ontslag van *noncareer executives* is er geen rating vereist (Opm.gov, 2016c).

D. Korpssysteem: Case Nederland

In Nederland is het prestatie management minder actief aanwezig binnen het ambtenarenbeleid. Zo vermeldt de officiële site van de overheid niets over de evaluatie van de Topmanagementgroep en is het evaluatiesysteem ook niet vastgelegd in het Algemeen Rijksambtenarenreglement. Dit is opvallend omdat de andere landen het prestatie management wel actief steunen en vermelden in de nationale wet.

¹⁵ United States Code, Chapter 43 of title 5

Wel sluit men volgens Putseys & Hondeghem in Nederland tweezijdig onderhandelde werkafspraken af tussen de topambtenaar en de minister. Deze werkafspraken worden opgesteld aan de hand van de volgende onderwerpen: beleidsdoelen en -middelen van het departement(sonderdeel); onderlinge en algemene omgang en communicatie, beheersdoelen en -middelen van het departement(sonderdeel) en de persoonlijke bijdragen. De vorm, inhoud en onderhandeling van de werkafspraken kunnen variëren per departement (Putseys & Hondeghem, z.d.).

Daarnaast evalueert men de uitvoering van deze contracten. Deze evaluatie bestaat niet uit een jaarlijks formeel functionerings- of beoordelingsgesprek maar het departement bepaalt zelf de richtlijnen omtrent deze gesprekken. Er vindt wel een jaarlijkse terugblik plaats tussen de minister en de topambtenaar waarin de resultaten en persoonlijke ontwikkeling van de topambtenaar besproken worden. De topambtenaar staat zelf in voor de opstelling van een verslag van de belangrijkste bevindingen, dat door beide partijen ondertekend wordt. Dit verslag wordt daarna bij het vertrouwelijk personeelsdossier van de ambtenaar gevoegd (Putseys & Hondeghem, z.d.).

Aan een slechte prestatie van ambtenaren zijn geen expliciete, maar enkel impliciete gevolgen verbonden. Zo heeft men geen sanctiesysteem met betrekking tot de werkafspraken om de vertrouwensrelatie tussen politici en topambtenaren niet negatief te beïnvloeden. Een slechte evaluatie kan doorgroeimogelijkheden naar andere functies negatief beïnvloeden evenals het variabele loon. De topambtenaren krijgen namelijk een bonus bovenop hun vast loon wat samenhangt met de werkafspraken (Putseys & Hondeghem, z.d.).

E. Contractstelsel: Case Nieuw-Zeeland

Ten slotte is ook het Nieuw-Zeelandse systeem afgesteld op het prestatie management. Zo maken ze in grote mate gebruik van prestatie management gecombineerd met een prestatie gerelateerde verloning om zo betere resultaten en prestaties binnen het overheidsorgaan te verzekeren. Men legt daarom prestatieverwachting op aan de *Public Service chief executives* en belonen hen aan de hand van het behalen van deze resultaten. Het niveau van prestaties wordt hoog gezet en de *chief executives* moeten duidelijk demonstreren in welke mate ze in handelen volgens het beste belang van openbare dienstverlening (State Services Commission, 2015b).

De *Commissioner* beoordeelt de prestaties van elke chief executive in termen van de verwezenlijking van de resultaten, de investeringen in het vermogen van hun organisaties en de bijdrage aan het hele systeem. Dit alles wordt besproken met de verantwoordelijke ministers. Van de *chief executive* wordt verwacht dat ze bewijs verschaffen over hun resultaten en wat ze betekenen voor het Nieuw-Zeelandse volk. Om de efficiëntie en de resultaten van een agentschap te meten gebruiken ze onder andere een vierjarenplan, het *Performance Improvement Framework (PIF)* en de *Better Public Service results* (State Services Commission, 2015b).

Het loon van een *chief executive* is deels afhankelijk van zijn of haar prestatie. Dit variabele loon noemt men de *risk payments*. Deze bestaan uit een *Earn Back* gedeelte dat oploopt tot 10 procent

van het vast loon indien de executive aan de verwachtingen voldoet en een *performance payment* dat oploopt tot 15 procent van het vast loon indien de *executive* uitzonderlijke prestaties leverde. De bepaling en uitbetaling van deze risico-componenten gebeurt op het einde van ieder jaar en wordt gezien als een onderdeel van de prestatie-evaluatie, uitgevoerd door de *Commissioner* (State Services Commission, 2015b).

2.4.2 Bevindingen

Tabel 5: Overzichtstabel evaluatie aan de hand van prestatiemanagement

	Case: België Mandaatsysteem	Case: Denemarken Klassiek, Weberiaans	Case: Verenigde Staten Spoils System
Prestatie gebaseerd?	Ja	Ja	Ja
Frequentie	Jaarlijks	Jaarlijks	Jaarlijks
Concreet	Bestuursovereenkomst Evaluatie door directe leidinggevende(n) en ondersteuning extern niveau	Prestatiecontract Evaluatie door directe leidinggevende	Prestatie evaluatie in jaarlijkse rating. Controle door Performance Review Board
Beoordelingsgraden	<ul style="list-style-type: none"> • Uitstekend • Voldoet ad verwachtingen • Te ontwikkelen • Onvoldoende 	Onbepaald	<ul style="list-style-type: none"> • Volledig succesvol • Minimaal toereikend • Ontoereikend
Ontslag	Ja indien "onvoldoende" of "te ontwikkelen" bij evaluatie	Ja	2 x ontoereikend binnen 5jr, 2 of minder 2 volledig succesvol binnen 3jr

	Case: Nederland Korpsysteem	Case: Nieuw-Zeeland Contractsysteem
Prestatie gebaseerd?	Ja	Ja
Frequentie	Halfjaarlijks	Minstens jaarlijks
Concreet	Resultaat- en werkafspraken, overleg intern met ministerie	Performance agreement Door Commissioner
Beoordelingsgraden	Onbepaald	Onbepaald
Ontslag	Nee	Ja

Deze analyse toont aan dat elk van de vijf onderzochte landen haar topambtenaren evalueert aan de hand van het prestatiemanagement. Daarnaast gebeurt deze evaluatie minstens jaarlijks onder elk van deze systemen. Vervolgens zien we dat elk van de onderzochte landen werkt met een soort contract met de topambtenaar waarin men zijn of haar taken en doelstellingen omschrijft. Deze contracten worden respectievelijk bestuursovereenkomst, prestatiecontract of werkafspraken genoemd. Men evalueert topambtenaren door te controleren in welke mate zij aan dit contract voldoen.

De procedures en regels omtrent het opstellen van het contract en het evalueren ervan verschilt wel van land tot land. In Denemarken en Nederland is deze evaluatie veel minder gereguleerd dan in België en de Verenigde Staten. Ook is er een duidelijk verschil in de gevolgen van een slechte evaluatie. Zo kan een slechte evaluatie in alle landen leiden tot een ontslag, behalve in Nederland. Tot slot kan een goede evaluatie leiden tot een hoger loon in alle landen buiten België.

2.5 Beloning

2.5.1 Analyse cases

A. Mandaatsysteem: Case België

De wedde van mandaathouders ligt vast en wordt bepaald in het KB van 11 juli 2001¹⁶. Dit Koninklijk Besluit bepaalt dat de verloning van mandaatfuncties van niveau N tot N-3 gebeurt met een weging. Deze weging is gelijk aan het totale aantal bekomen punten uit de assessmentproef bij de selectie van de mandaathouder. De verschillende mandaatfuncties worden gespreid over zeven klassen in kolom 1 van de onderstaande tabel, afhankelijk van de weging die is opgenomen in kolom 2 van dezelfde tabel. Kolom 3 bepaalt de hoogte van de jaarlijkse wedde. Deze wedden zijn verbonden aan het spilindexcijfer 105,20.

Tabel 6: Belgische wegingstabel wedde mandaatfuncties

1 classe klasse	2 pondération des fonctions en points weging van de functies in punten	3 (*) traitement wedde
1	≥ 320 et < 400 points	64.623,91
2	≥ 400 et < 470 points	71.004,20
3	≥ 470 et < 570 points	81.453,64
4	≥ 570 et < 660 points	90.999,24
5	≥ 660 et < 770 points	108.654,92
6	≥ 770 et < 900 points	127.028,75
7	≥ 900 points	146.224,72

(Bron: KB 11 juli 2001)

Daarnaast kan men genieten van forfaitaire vergoedingen zoals bijvoorbeeld een tweetaligheidsvergoeding, vervoerskosten of premie voor leidinggevende. Prestatiegerelateerde vergoedingen bestaan echter niet in de Belgische wetgeving.

Verder bestaat een werkweek uit 38 uren en heeft men recht op 26 dagen wettelijke vakantie. Vanaf de leeftijd van 55 jaar krijgt men een verlofdag extra per jaar. Overuren worden niet verplicht uitbetaald. Tot slot zijn telewerken en flexibele werkuren mogelijk maar niet verplicht.

¹⁶ Koninklijk besluit van 11 juli 2001 betreffende de weging van de management- en staffuncties in de federale overheidsdiensten en tot vaststelling van hun wedde.

B. Klassiek, Weberiaans systeem: Case Denemarken

In Denemarken gebeurt de verloning van topambtenaren volgens het *New Pay System* dat zeer flexibel is. Dit systeem decentraliseert de loonvorming naar de lokale ministeries zelf, die vrij zijn om kandidaten te rekruteren binnen bepaalde functie- en loonlimieten. Deze loonlimieten zijn niet terug te vinden op de site van de Deense overheid en werden ook niet vrijgegeven via mail door de organisatie *Moderniseringsstyrelsen*. Verder is het loon sterk afhankelijk van de prestatie van de betreffende ambtenaar en wordt het loon gebruikt om ambtenaren te motiveren en efficiënter te laten werken. Daarnaast stijgen de lonen van de publiek sector mee met die van de private sector door de zogenaamde *pay adjustments* (Moderniseringsstyrelsen, 2011).

Onder het *new pay system* model bestaat het loon uit een *basic pay rate* of interval, wat centraal beslist wordt. Daarnaast is er de *allowance component*, die lokaal onderhandeld wordt. De *basic pay rates* bevatten slechts voor een heel klein gedeelte anciënniteit waardoor het individuele loonontwikkeling bijna volledig gedecentraliseerd werd naar de lokale, individuele werkplek. Lokaal overeengekomen vergoedingen omvatten functies-gerelateerde toelagen, kwalificatie-gerelateerde toelagen, eenmalige betalingen en prestatie-gebonden beloningsregelingen (Moderniseringsstyrelsen, 2011).

Daarnaast zijn de lonen zeer variabel door de mogelijkheid tot individuele loononderhandelingen. Zo kan men een aantal individuele voorwaarden rechtstreeks overeenkomen tussen de werkgevende autoriteit en de individuele manager in verband met salarisrangen, vergoedingen, hoogte van pensioenpremie en de opzegtermijn. Dit allemaal om de correlatie tussen prestatie en verloning te verhogen (Moderniseringsstyrelsen, 2011).

Tot slot bestaat een Deense werkweek uit 37 uren en heeft men een jaarlijks verlof van gemiddeld 30 dagen. Er is een mogelijkheid voor telewerken en het werken met flexibele uren. Overuren worden in principe niet vergoed maar men heeft wel kans op een eenmalige vergoeding indien men hard werkt en dus veel overuren maakt (European Institute of Public Administration, 2008).

C. Spoils systeem: Case Verenigde Staten

Ook Amerikaanse topambtenaren hebben een variabel loon. Dit loon bestaat uit een basisloon en een variabel deel bestaande uit een prestatiegerelateerde bonus of award. Het basisloon van een SES-lid varieert binnen een bepaalde range. In 2014 was het minimum \$120 749 en het maximum \$181 500 voor agentschappen die met een gecertificeerd *performance appraisal system*. Hebben ze dit niet dan is het maximumloon lager, namelijk \$167 000 in 2014. Het basisloon van een SES-lid kan dus ook variëren binnen deze range en wordt bepaald door het agentschap zelf (Opm.gov, 2016).

Daarnaast bevat het compensatiepakket van SES-leden prestatieawards of bonussen. Deze awards worden toegekend door een hoofd van een agenschap op recommandatie van het *Performance Review Board*. De hoogte van de award varieert tussen de 5 en de 20 procent van het basisloon van

de *executive*. Het totaal van de awards van een agentschap worden wel gelimiteerd tot 10 procent van het basisloon van al de *career appointees* binnen een agentschap. Men maakt een onderscheid tussen drie soorten awards: *Presidential Rank Awards*, prestatie-awards en anderen. Deze awards zorgen voor een speciale erkenning, beloning en incentive voor het SES-lid. Op deze manier wil men de beste, meest competente en meest gemotiveerde executives aantrekken en behouden (Opm.gov, 2016).

Tot slot bestaat een werkweek uit 40 uren en krijgt men ongeveer 26 dagen verlof per jaar. Daarnaast krijgen ze jaarlijks 13 dagen ziekteverlof die ze jaar na jaar kunnen overdragen indien men ze niet opgebruikt. De vergoeding van overuren is niet verplicht en het werken met flexibele uren is mogelijk (Opm.gov, 2016).

D. Korpssysteem: Case Nederland

Het loon van de leden van de topmanagementgroep ligt voornamelijk vast. Het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren¹⁷ bepaalt dat zij maandelijks een basisbedrag krijgen van € 9.818,34 bruto. Indien men de functie van secretaris-generaal invult, heeft men recht op een maandelijkse toeslag van 5 procent van zijn basissalaris.

Vervolgens bepaalt dit besluit dat men een eenmalige of periodieke toeslag kan toekennen aan een ambtenaar of een groep van ambtenaren. Dit variabel loon of deze bonus wordt toegekend door de Minister van BZK. Wel bepaalt artikel 2.3 van de wet van 15 november 2012¹⁸ dat de het maximumloon jaarlijks aangepast of geïndexeerd wordt bij ministeriële regeling. In 2017 is het algemene maximum € 181.000 inclusief belaste kostenvergoedingen en pensioenbijdrage van de werkgever (Algemene Bestuursdienst, 2016b).

Het bezolderingsbesluit bepaalt ook dat een ambtenarenweek 36 uren bevat en dat overuren vergoed worden in extra verlof of in extra loon. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om aan telewerken te doen en bestaat de werkweek voor 20 procent uit flexibele uren. Tot slot bestaat het wettelijk verlof uit ongeveer 23 dagen. Hier komen wel extra dagen bij naar mate dat de ambtenaar ouder wordt.

¹⁷ Besluit van 1 november 1983, tot vaststelling van regelen ten aanzien van de bezoldiging van burgerlijke rijksambtenaren

¹⁸ Wet van 15 november 2012, houdende regels inzake de normering van bezoldigingen van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector

E. Contractstelsel: Case Nieuw-Zeeland

Volgens de *State Sector Act*¹⁹ is de *State Services Commissioner* verantwoordelijk voor de benoeming en bepaling van de arbeidscondities van de *Public Service chief executives*. Het loon van deze *chief executives* heeft een variabel deel dat wordt bepaald aan de hand van hun prestaties. Op deze manier wil men de prestaties van het departement en de overheid als een geheel verbeteren (*State Services Commission*, 2015b).

Dit variabel deel is afhankelijk van een prestatiebeoordeling die ieder jaar plaats vindt op 1 juli. De *Remuneration Authority* beoordeelt en bepaalt de verloning van de *chief executives* op basis van data verzameld door de *State Services Commission*. Tijdens deze beoordeling stelt de wet²⁰ dat men rekening moet houden met de verloning van vergelijkbare functies, de eerlijkheid ten opzichte van de ambtenaar en de belastingbetaler, de jobvereisten, de behoefte om bepaalde personen aan te trekken en te behouden en de heersende economische omstandigheden (*State Services Commission*, 2015b).

Het basisinkomen of *Target Remuneration* ligt tussen een range die bepaald wordt aan de hand van de Nieuw-Zeelandse *Public sector executive market*. Zo bepaalt men drie banden die een range bevatten waartussen het loon mag vallen. De hoogste range (A) was in 2015 van \$454 400 tot \$681 600. Het basisloon bedraagt minimaal 80 procent en maximaal 120 procent van het midden van deze range (*State Services Commission*, 2015b).

Het variabel deel van het loon noemt men een risk of een risico omdat het volledig afhangt van individuele en collectieve prestaties. Dit risico bestaat uit twee componenten. Een eerste component noemt men *Earn Back* en kan tot 10 procent van de *Target Remuneration* bedragen. Dit krijgt de *chief executive* als zijn prestaties voldoen aan de verwachtingen. Daarnaast is er het *Exceptional Performance Payment* dat tot 15 procent van de *Target Remuneration* bedraagt. Deze bonus krijgt men enkel wanneer men een uitstekende prestatie levert die verwachtingen overtreft. De uitbetaling van deze bonussen gebeurt jaarlijks (*State Services Commission*, 2015b).

Tot slot bestaat een werkweek voor een topambtenaar in Nieuw-Zeeland uit 40 uren, de mogelijkheid op flexibele uren en worden overuren vergoed. Het verlof van *chief executives* is variabel maar heeft minimaal een duur van vier weken (*State Services Commission*, 2015b).

¹⁹ State Sector Act 1988, part 3 Chief Executives

²⁰ The Remuneration Authority Act 1977, ss.18, 18A

2.5.2 Bevindingen

Tabel 7: Overzicht beloning

	Case: België Mandaatsysteem	Case: Denemarken Klassiek, Weberiaans	Case: Verenigde Staten Spoils System
Hoogte loon (per jaar)	Min.: €64 623,91 Max.: €146 224,72	Niet beschikbaar	Min.: \$120 749 Max.: \$181 500
Vast/ variabel loon	Vast afh v weging functie, klasse 1 tot 7 Anciënniteit, premies	Variabel loon door individuele loonafspraken en bonussen	Variabel
Prestatie-gerelateerd	Neen	Ja, bonussen	Awards: Presidential, Performance & anderen
Uren/ week	38 uren	37 uren	40 uren
Flexibiliteit	Niet verplicht, telewerken	Mogelijk, telewerken	Mogelijk
Vergoeding overuren	Neen	Ja	Niet verplicht
Verlof	26 dagen, vanaf 55jaar dag extra	Gemiddeld 30 dagen	26 dagen per jaar

	Case: Nederland Korpssysteem	Case: Nieuw-Zeeland Contractstelsysteem
Hoogte loon (per jaar)	Min.: € 9.818,34 /maand, SG: 5% toeslag Max.: €179 000	Min.: \$454 400 Max.: \$618 600
Vast/ variabel loon	Variabel	Variabel, range: 80-120% gem.
Prestatie-gerelateerd	Eenmalige of periodieke toeslag	10% earn back 15% exceptionele prestatie
Uren/ week	36 uren	40 uren
Flexibiliteit	20% flexibel, telewerken	Mogelijk
Vergoeding overuren	Ja, toeslag	Ja
Verlof	+ - 23 dagen, extra dagen afh v leeftijd	Variabel, 4 weken of meer

Deze analyse toont aan dat men in de meeste landen opteert voor een variabel loon dat prestatiegerelateerd is. In Denemarken gaat men hier het verst in omdat topambtenaren hun verloning en arbeidsvoorwaarden individueel kunnen onderhanden. In alle andere landen ligt het basisloon vast en is er slecht een deel van het loon variabel en afhankelijk van prestaties. Enkel in België ligt het loon volledig vast per functie en is er geen prestatieafhankelijk deel. Verder onderzoek in het empirisch deel naar de voor- en nadelen hiervan, is dus zeker aan de orde.

Het aantal uren per werkweek verschilt tussen de verschillende landen. In Nederland werkt men het minst met 36 uren per week en in Nieuw-Zeeland en de Verenigde Staten werkt men het meeste met 40 uren per week. Wat een verschil betekent van maar liefst meer dan 200 uren per jaar.

Overuren worden in de meeste landen uitbetaald, uitgezonderd in België. Waarom dit niet gebeurt is een interessante piste voor het empirisch deel.

Verder zien we dat elk systeem de mogelijkheid van werken met flexibele uren aanbiedt en dat ook telewerken vaak mogelijk is. Tot slot varieert de wettelijke vakantie van topambtenaren van 23 dagen in Nederland tot gemiddeld 30 dagen in Denemarken.

3. Besluit

Deze literatuurstudie toont een paar opvallende gelijkenissen aan tussen België en de gekozen landen ter vergelijking. Zo werken de meeste landen actief aan een grotere contractualisatie van het ambtenarenbeleid aan de hand van werk- en prestatieafspraken. Het prestatie management ligt aan de basis hiervan en wordt steeds meer actief gebruikt binnen het ambtenarenbeleid. Concreet maakt men duidelijke afspraken over de doelen en verwachtingen in verband met de prestatie van de topambtenaar en leggen deze vast in een contract. De nakoming van dit contract wordt dan weer gecontroleerd op een jaarlijkse evaluatie.

Er is echter een duidelijk verschil in de gevolgen van deze evaluatie. Zo kan een negatieve evaluatie in de meeste landen leiden tot het ontslag of de herplaatsing van de topambtenaar. In Nederland is dit echter niet zo. Daarnaast wordt het variabele loon van de ambtenaren bepaald door deze evaluatie. Enkel in België zien we dat er geen prestatiegerelateerd loon bestaat.

Verder zijn er verschillen in de structuur en hiërarchie tussen de verschillende systemen. Zo hebben Denemarken en Nieuw-Zeeland eerder een flexibele structuur en is die van de andere landen eerder statisch door de vele procedures en wetten omtrent het ambtenaren beleid. Dit zien we ook terug in de selectie en rekrutering van topambtenaren onder de verschillende systemen. In Denemarken en Nieuw-Zeeland is deze zeer competitief en open. In de andere landen is deze competitiviteit beperkter en maakt men nog steeds gebruik van een politieke bekrachtigingen.

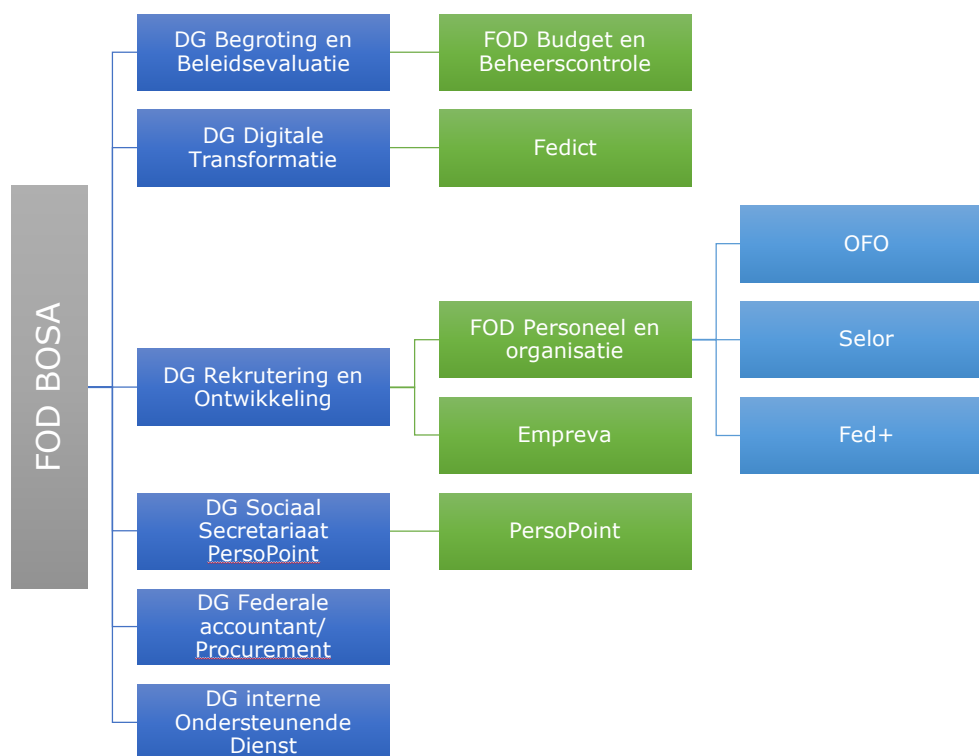
Ten slotte zien we dat de meeste landen één centrale structuur aanstellen om al het voorgaande in goede banen te leiden. Sinds 1 maart 2017 bestaat er ook in België één centrale structuur namelijk de FOD BOSA of de FOD Beleid en Ondersteuning. De verdere uitwerking van deze FOD brengt nog een hele waaier van uitdagingen met zich mee. Het empirisch deel van dit onderzoek zal dieper ingaan op een van deze uitdagingen namelijk de financiering en onafhankelijkheid van Selor, één van de overheidsorganen dat opging in deze nieuwe centrale FOD.

Hoofdstuk III: Empirisch onderzoek

1. Inleiding

Het empirisch deel van dit onderzoek gaat dieper in op de efficiëntie van de procedures in het selectiebureau van de federale overheid, Selor. Selor maakt sinds 1 maart 2017 deel uit van de nieuwe Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning (FOD BOSA). Concreet werden er zes directoraten-generaal (DG's) opgericht. Hier gingen, zoals in het theoretisch deel aangehaald werd, meerdere ondersteunende overheidsorganisaties in op. Zo behoort de overheidsorganisatie Selor nu tot het DG Rekrutering en Selectie. Dit DG bestaat uit de overheidsorganisatie Empreva en de FOD Personeel en Organisatie, dat op zijn beurt bestaat uit het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO), Selor en Fed+.

Figuur 5: Samenstelling FOD Beleid en Ondersteuning



Door deze recente centralisatie van de verschillende overheidsstructuren inzake ambtenarenbeleid krijgt Selor, net zoals de andere overheidsinstellingen te maken met een stroom van veranderingen. Daarom zal dit empirisch onderzoek dieper ingaan op de financiering en onafhankelijkheid van Selor binnen de FOD BOSA. De eerste onderzoeksvraag luidt: Hoe gebeurt de financiering van Selor op dit moment? Daarnaast wordt in de tweede onderzoeksvraag onderzocht of de dotatie van Selor toereikend is om aan haar wettelijke taken te voldoen. Tot slot wordt in de laatste deelvraag nagegaan hoe Selor zijn onafhankelijkheid en kwaliteit garandeert.

2. Empirisch onderzoek: financiering en onafhankelijkheid Selor

2.1 Financiering

Het budget van Selor bestaat voor het grootste deel uit een jaarlijkse dotatie of subsidie. Met deze dotatie moet Selor de selecties van de federale overheid oftewel zijn verplichte opdrachten uitvoeren. Sinds 2008 wordt dit bedrag aangevuld met inkomsten uit extra betalende opdrachten. De grens tussen deze verplichte, niet-betalende opdrachten en de niet-verplichte, betalende opdracht is niet altijd even duidelijk. Daarom schetst onderstaande analyse een beeld van de financiering van Selor bestaande uit een vaste dotatie enerzijds en een deel variabele eigen inkomsten anderzijds.

2.1.1 Betalende versus niet-betalende opdrachten

Om te beginnen verheldert dit onderzoek het onderscheid tussen de betalende en niet-betalende opdrachten van Selor. De niet-betalende opdrachten zijn bij wet vastgelegd en daarom verplicht uit te voeren door Selor. Het KB van 22 december 2000²¹ en het KB van 27 februari 2017²² bepalen dat de overheidsorganisatie Selor fungeert als selectiebureau van de federale Overheid. Hieruit volgt dat Selor bevoegd is voor de rekrutering en selectie van federale ambtenaren. In de wet van 1993²³ worden deze federale overheidsinstellingen opgesomd. Hieronder vallen alle FOD's, POD's, sociale en wetenschappelijke instellingen en rijksdiensten die afhangen van de federale overheid. Daarnaast bepaalt artikel 87 van de bijzondere wet van 8 augustus 1980²⁴ dat het personeel van iedere regering aangeworven wordt door Selor. Deze bijzondere wet bepaalt daarom dat ook de rekrutering van het personeel van gemeenschappen en gewesten tot de verplichte taak van Selor behoort.

Selor is niet alleen bevoegd voor de rekrutering en selectie van ambtenaren maar verzorgt ook de heroriëntatie en certificering. Zo begeleidt Selor de oriëntering naar bevorderingen en organiseren ze verschillende certificeringen zoals de wettelijke taalcertificaten. Daarnaast bestaat hun missie eruit bij te dragen tot het talentmanagement binnen de overheid en garant te staan voor objectiviteit en gelijke kansen voor elke kandidaat (Selor, 2016b).

Verder bepaalt het KB van 15 december 1994²⁵ dat de middelen van Selor bestaan uit onder andere een op de algemene uitgavenbegroting uitgetrokken jaarlijks krediet en de opbrengst van aan derden verstrekte diensten. Dit besluit geeft daarmee aan dat de inkomsten van Selor aangevuld worden met betalende opdrachten. Deze betalende opdrachten werden tijdens een interview toegelicht door Koen Verlinden, manager van de Business Unit Selor binnen het DG Rekrutering en Selectie van de

²¹ Koninklijk besluit van 22 december 2000 (B.S. van 9.1.2001) betreffende de selectie en de loopbaan van het rijkspersoneel, Art 1

²² Koninklijk besluit van 22 februari 2017 houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning, Art 2 °16

²³ Wet van 22 juli 1993 (B.S. van 14.8.1993) houdende bepaalde maatregelen inzake ambtenarenzaken.

²⁴ Bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming der instellingen.

²⁵ Koninklijk besluit van 15 december 1994 betreffende het financiële beheer van het Vast Wervingssecretariaat als staatsdienst met afzonderlijk beheer.

FOD BOSA (bijlage 1). Verlinden deelde dit tweede luik van betalende klanten of opdrachten op in de volgende vier categorieën:

Een eerste categorie van betalende klanten zijn volgens hem bij wet vastgelegd. Een voorbeeld hiervan zijn de opleidingscertificaten die Selor uitvoert voor de bewakingssector. De Minister van Binnenlandse Zaken liet in 2008 bij wet vastleggen dat alle opleidingscertificaten voor de bewakingssector door Selor uitgevoerd dienen te worden. Volgens Verlinden heerst er dan ook een discussie of deze opdrachten tot de kerntaken van Selor behoren of niet. De opdrachten zijn namelijk wettelijk bepaald en daarom verplicht maar behoren niet tot de dotatie van Selor en zijn daarom betalend.

Een tweede categorie van betalende klanten zijn volgens Verlinden de klanten die in hun eigen statuten opnemen dat hun selecties moeten verlopen via Selor. Voorbeelden van deze klanten zijn het Rekenhof en de Senaat. Zo bepaalt het Organiek Reglement van Personeel Senaat en het Reglement van orde van het Rekenhof dat de selectie van hun personeel door Selor uitgevoerd dient te worden. Selor wordt op die manier indirect verplicht hun selecties uit te voeren.

Een derde categorie van betalende klanten kiest er zelf voor hun selectie door Selor te laten uitvoeren. Deze betalende klanten zijn overheid gerelateerd en willen beroep doen op de objectiviteit en kwaliteit van Selor. Voorbeelden hiervan zijn de regionale overheidsbedrijven Le Forem en Beezy Brussel. Vermits deze opdrachten niet verplicht uitgevoerd moeten worden door Selor, behoren deze ook tot de betalende klanten.

Een vierde en laatste categorie van betalende klanten bestaat uit verplichte klanten die Selor vragen extra opdrachten uit te voeren, die niet binnen het wettelijk verplicht kader voorzien zijn. Een voorbeeld hiervan is de FOD Financiën die naast hun selecties ook hun promoties laat uitvoeren door Selor. Deze promoties vallen niet onder de wettelijke verplichting van Selor, waardoor ze tegen betaling uitgevoerd worden.

Bovenstaande categorieën tonen aan dat Selor enkel opdrachten uitvoert voor de publieke sector. Dit geldt zowel voor de betalende als voor de niet-betalende klanten. Toch maakte Selor hier volgens Verlinden uitzonderingen op in het verleden. Men voerde namelijk wel opdrachten uit voor privébedrijven zolang de eindbestemming een publiek bedrijf was. Zo kon de provincie Vlaams-Brabant bijvoorbeeld een bedrijf aanstellen om een bepaalde proef af te leggen. Indien dat bedrijf aan Selor vroeg of ze een zaal met 200 computers konden huren, deden ze dat omdat de provincie Vlaams-Brabant de eindbestemming was (bijlage 1).

De inspectie van Financiën oordeelde echter dat men geen opdrachten meer uit mag voeren voor een privébedrijf, ook al is de eindbestemming een overheid. Sandra Schillemans, afgevaardigd bestuurder a.i. van Selor, verzekerde dan ook, net als Koen Verlinden, dat Selor deze uitzonderingen niet meer zou maken zowel in het heden als in de toekomst. Sandra Schillemans verwoordde het als volgt:

"Er worden geen nieuwe vragen van privéorganisaties aanvaard. De contracten die al afgesloten werden, zijn ofwel reeds stopgezet ofwel worden deze stopgezet op het moment dat het contract afgelopen is (bijlage 3)."

2.1.2 Analyse jaarlijkse Cashflow

Zoals hierboven reeds vermeld werd, bestaat het grootste deel van de ontvangsten van Selor uit een dotatie die Selor krijgt voor het uitvoeren van de rekrutering en selectie voor verplichte klanten. Deze ontvangsten worden aangevuld met eigen ontvangsten die Selor int van haar betalende klanten. Onderstaande analyse brengt de hoogte en evolutie van deze ontvangsten van Selor in kaart.

A. Hoogte en evolutie dotatie

Tabel 8: Overzicht cashflow Selor op 31/12/16

ETAT RECAPITULATIF DES RECETTES ET DEPENSES

Toestand op 31/12/2016

ENCAISSEMENTS - ONTVANGSTEN			
	Mois en cours	Mois précédents	TOTAL
Dotation (A)	0,00	11.583.184,00	11.583.184,00
Kasontvangsten (B tot C)	933,91	11.263,78	12.197,69
Ontvangsten cliënten/Recettes clients (B tot C)	315.190,95	2.273.084,14	2.588.275,09
Doorfacturatie kosten (B tot C)	-40,00	233,70	193,70
Terugstorting leveranciers (B tot C)	380,00	1.665,00	2.045,00
Diversen	2.877,05	1.600,00	4.477,05
TOTAL RECETTES	319.341,91	13.871.030,62	14.190.372,53

DECAISSEMENTS - UITGAVEN			
	Mois en cours	Mois précédents	TOTAL
Personeelsuitgaven / dépenses personnel	693.083,10	5.718.552,71	6.411.635,81
Investeringsuitgaven / dépenses d'investissement	187.545,59	1.278.368,44	1.465.914,03
Werkingsuitgaven / dépenses fonctionnement	517.460,44	4.144.684,12	4.662.144,56
Overig Werkingsuitg: kasuitgaven (A tot C)	1.417,19	9.576,76	10.993,95
TOTAL DEPENSES	1.399.506,32	11.151.182,03	12.550.688,35

(Bron: verschaft door Koen Verlinden, Business Manager Selor)

Bovenstaande tabel bevat een overzicht van de cashflow van Selor op 31 december 2016. Deze tabel toont aan dat de totale werkelijke ontvangsten van Selor €14 190 372,53 bedroegen in 2016. Het grootste aandeel van deze ontvangsten, namelijk 81,63 procent, bestaat uit de basisdotatie van

€11.583.184. De begroting van 2016²⁶ raamde deze ontvangsten op €11.564.000 waardoor er dus een kleine onderschatting gebeurde van de werkelijke dotatie van Selor.

De bestuursovereenkomst van de FOD P&O van 2016 bevat een overzicht van de evolutie van het budget van de FOD Personeel en organisatie voor de komende 3 jaar. Deze tabel toont aan dat het bedrag van de dotatie van Selor afneemt in de tijd volgens de FOD P&O. Zo zou de dotatie van Selor in 2017 €11.333.000 bedragen in plaats van €11.564.000 in 2016. Deze afname van €231.000 komt neer op een daling van ongeveer 2 procent. Ook in 2018 voorspelt de FOD P&O een daling van 2 procent en in 2019 voorspelt men een nog hogere daling van 2,7 procent (FOD Personeel en organisatie, 2016).

Tabel 9: Overzicht en evolutie budget FOD P&O

Overzicht en evolutie budget over 3 jaar

FOD P&O (Wetstraat 51)	((2015))	2016	2017	2018	((2019))
Personeelskosten	17710	173338	16991	16650	16317
Détachering EGOV	0	360	353	346	339
Werkingskosten (facility)	983	1012	992	972	953
Werkingskosten (informatica)	174	281	275	270	265
Investeringskosten (facility)	53	51	49	47	47
Investeringskosten (informatica)	222	216	210	203	199
Persopoint					
Personeelskosten	309	6027	5906	5787	5672
Werkingskosten (facility)	421	864	847	830	813
Détachering EGOV	0	200	196	192	188
OFO					
Werkingskosten (facility)	1325	1098	1076	1055	1033
Détachering EGOV	0	263	258	253	248
Werkingskosten (informatica)	358	88	87	85	83
Standaardopleidingen	2663	2966	2907	2849	2792
Gecertificeerde opleidingen	1518	1290	1264	1239	1214
Investeringskosten (didactisch mat)	166	161	156	151	148
Investeringskosten (niet informatica)	38	37	36	35	34
Investeringskosten (informatica)	50	48	47	46	45
Selor					
Dotatie	11735	11564	11333	11106	10804
FED+					
Dotatie	342	336	329	322	316

(Bron: Bestuursovereenkomst FOD Personeel en organisatie, 2016)

Het ontwerp van de Uitgavenbegroting van 2017²⁷ raamt de dotatie van Selor echter op €11.534.000. Wat een veel kleinere afname is van €30.000 oftewel 0,26 procent. Ook onderstaand overzicht van de ontvangsten en uitgaven van Selor voor de jaren 2015, 2016 en 2017 toont aan dat de dotatie

²⁶ Publicatie van de Algemene Uitgavenbegroting initieel 2016

²⁷ Ontwerp van Algemene Uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2017, deel I

van Selor de laatste twee jaar afgenomen is. Deze afname was wel veel minder hoog dan de FOD P&O in 2016 voorspelde.

Tabel 10: Evolutie ontvangsten-uitgaven Selor

ontvangsten -uitgaven SELOR 2015-2016			
	2015	2016	gepubliceerd budget 2017
dotatie SELOR	11.735.000	11.583.184	11.534.000
eigen ontvangsten	2.914.004	2.607.189	3.000.000
totale ontvangsten	14.649.004	14.190.373	14.534.000
wedde type A	5.911.094	5.918.693	6.268.000
wedde type B	497.068	492.943	800.000
werkingskosten	4.738.943	4.673.139	6.466.000
investeringen	4.485.280	1.465.914	1.000.000
totale uitgaven	15.632.385	12.550.688	14.534.000

(Bron: verschaft door Koen Verlinden, Business Manager Selor)

De bestuursovereenkomst van de FOD P&O van 2016 maakte dus een overschatting van de afname van de dotatie voor 2017. Het overzicht dat de FOD P&O in 2016 publiceerde, geeft daarom eerder een pessimistische raming van de evolutie van de dotatie weer. Er kan daarom besloten worden dat de dotatie van Selor waarschijnlijk af zal nemen in de toekomst maar niet in de mate dat de FOD P&O in 2016 voorspelde. De begroting raamt voor dit jaar een afname van 0,29 procent wat beduidend minder is als het jaar ervoor, namelijk 1,29 procent. Of de federale regering zal beslissen deze trend van besparingen in de komende jaren voort te zetten, zal de toekomst moeten uitwijzen.

B. Hoogte en evolutie eigen ontvangsten

Verder toont het overzicht van de cashflow van Selor aan dat men naast de dotatie €2.607.189 extra ontving aan eigen inkomsten uit betalende opdrachten in 2016. Deze betalende opdrachten bedroegen dus 18,37 procent van de totale ontvangsten in 2016. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2015 waarin extra inkomsten €2.914.004 bedroegen oftewel 19,89 procent van de totale ontvangsten. Het budget van Selor voorspelt dat de inkomsten uit eigen ontvangsten weer zullen stijgen in 2017. Zo raamt men de ontvangsten van 2017 op €3.000.000, wat neerkomt op 20,64 procent van de totale ontvangsten. Koen Verlinden lichtte toe dat het aandeel van de betalende opdrachten ten opzichte van de verplichte opdrachten de laatste jaren vrij stabiel blijft omdat de beperkte capaciteit van Selor niet toelaat extra betalende opdrachten uit te voeren (bijlage 1).

Het grote voordeel van deze betalende opdrachten is volgens Koen Verlinden dat zij een winst met zich mee brengen. Deze winst gebruikt Selor volgens Verlinden voor de financiering van innovatieve projecten, de inrichting van hun gebouw en voor sociaal engagement. Zo gaf hij het voorbeeld van

de cel diversiteit die volledig uitgebouwd werd met deze middelen. Deze cel zorgt bijvoorbeeld voor het aanpassen van de testen aan de behoeften van slechtzienden of slechthorenden (bijlage1). Ook Ellen De Naeyer, Manager HRS van Selor binnen de DG Rekrutering en selectie van de FOD BOSA, gaf aan dat deze extra inkomsten besteed worden aan de aankoop van nieuwe testen en het aanscherpen van de methodologie op vlak van diversiteit (bijlage 2).

Verder worden deze extra inkomsten volgens beide deels gebruikt om het personeelsplan bis te financieren. Dit personeelsplan bestaat op dit moment uit een groep van negen contractuelen en is variabel. Dit variabel, bijkomend personeelsplan liep in het verleden op tot zeventien mensen maar werd afgebouwd sinds de oprichting van de FOD BOSA. Deze personeelsleden werken hoofdzakelijk voor de verplichte opdrachten. Enkel diegenen die tewerkgesteld zijn in ondersteunende diensten zoals IT en finances, zouden soms ook ingezet kunnen worden voor taken die te maken met betalende opdrachten. Zo is het IT-profiel bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de helpdesk van de pc-testen. Indien er een probleem is met een kandidaat van een betalende selectie, neemt deze persoon dit probleem ook op. Bovenstaande tabel van de ontvangsten en uitgaven toont aan dat het budget voor dit personeelsplan bis of de wedde type B €492.943 bedroeg (bijlage 1,2).

Tot slot worden de eigen inkomsten volgens beiden ook gebruikt om externe consultants te vergoeden. Zij behoren niet tot het personeelsplan bis en worden louter ingezet op de betalende projecten. Selor kiest er namelijk voor deze externen in te zetten op betalende opdrachten om zo de voorrang en behoud van capaciteit voor de verplichte klanten te verzekeren. De hoogte en evolutie van de personeelskosten worden in het volgende onderdeel verder besproken (bijlage 1,2).

2.2 Toereikend budget

Volgens Koen Verlinden, Manager van de Business Unit Selor, is het budget of de dotatie van Selor voor wettelijk verplichte opdrachten niet toereikend genoeg. Dit vooral omdat het aantal aanvragen dat Selor krijgt, hoger is dan het aantal aanvragen dat ze kunnen behandelen. Daarnaast krijgt Selor te maken met een hoge personeelskost die deels gedragen wordt door de betalende opdrachten. Onderstaande analyse gaat daarom dieper in op de stijging in het aantal aanvragen en de personeelskost om op die manier de noodzakelijkheid van de betalende opdrachten te staven (bijlage2).

Verder uitte ook Ellen De Naeyer het belang van de bijkomende inkomsten voor de financiering van investeringen en het personeelsplan bis. Zij benadrukte het hoge rendement van deze bijkomende opdrachten en de voordelen ervan voor de verplichte klanten (bijlage 3). Deze analyse gaat daarom dieper in op het rendement of de winstmarge van betalende opdrachten. Om deze winstmarge te achterhalen, wordt er een analyse uitgevoerd van de kosten van één product van Selor, namelijk de taaltest artikel 12. Tot slot wordt er ook dieper ingegaan op de mening van de geïnterviewden omtrent de voordelen die verplichte klanten zouden ervaren door de uitvoering van betalende opdrachten.

Deze analyse probeert op bovenstaande wijze een antwoord te vinden op de vraag of de jaarlijkse dotatie van Selor toereikend genoeg is en of het dus noodzakelijk is voor Selor om betalende opdrachten uit te voeren.

2.2.1 Aantal aanvragen

De jaarverslagen van Selor tonen aan dat het aantal vacatures en sollicitanten over het algemeen steeg van in de jaren 2012 en 2013. In 2014 bleef dit aantal bijna constant en in 2015 kreeg Selor te kampen met een daling van bijna 50 procent bij zowel het aantal vacatures als het aantal sollicitanten (Selor, 2017c). Het jaarverslag van 2016 toont echter aan dat de activiteiten van Selor het laatste jaar terug enorm stegen. Zo steeg het aantal vacatures behandeld door Selor van 2.952 in 2015 naar 6.018 in 2016, wat een stijging is van 104 procent op één jaar tijd. Het aantal sollicitanten steeg dan weer van 80 612 naar 142 658 in één jaar tijd. Dit toont een stijging van 77 procent in het aantal sollicitanten aan (Selor, 2016a).

Ellen De Naeyer beaamde dat er een duidelijke stijging is in het aantal aanvragen in 2016. Ook lichtte ze toe dat de terugval in 2015 voor een stuk te wijten was aan de personeelsstop die er op dat moment ingevoerd werd. De stijging in het aantal aanvragen heeft volgens De Naeyer drie grote oorzaken. Ten eerste gaan er volgens haar veel ambtenaren op pensioen die door Selor vervangen dienen te worden. Ten tweede ziet Selor een grote verschuiving gebeuren van gewone naar bevorderingsselecties. Ten slotte heeft de stijging in het aantal aanvragen volgens De Naeyer ook te maken met de opeenvolging van staatshervormingen binnen België. Gemeenschappen en gewesten

worden namelijk steeds onafhankelijker waardoor er meer overheidsorganisaties worden opgericht en het klantenbestand van Selor uitbreidt (bijlage 2).

Koen Verlinden maakte dan ook duidelijk dat Selor veel meer aanvragen krijgt dan ze kunnen beantwoorden, waardoor de doorlooptijden van klant en kandidaat hoog oplopen. De doorlooptijd voor de klant is volgens het jaarverslag relatief lang, namelijk 147 dagen omdat deze geldt vanaf het moment de aanvraag wordt ingediend (Selor, 2016a). Dit is volgens Verlinden enerzijds te wijten aan het feit dat het aantal procedures dat wordt ingediend te hoog ligt en anderzijds omdat de klanten zelf voor vertragingen zorgen. Zo zijn ze soms onvoldoende voorbereid en vertragen ze daardoor de werking van Selor (bijlage 1).

De doorlooptijd van een kandidaat is volgens Verlinden gemiddeld 53 dagen. Deze doorlooptijd start vanaf het moment dat Selor de vacature publiceert. De lengte van deze doorlooptijd is voor een zeer groot deel te wijten aan de procedures en wettelijk bepaalde wachttijden waar Selor zich aan moet houden. Zo moet een vacature een bepaald aantal dagen worden gepubliceerd, krijgt men daarna tijd om zijn of haar eerste test af te leggen, enzoverder. Op dat vlak wordt er volgens Verlinden veel tijd verloren en verlengen de doorlooptijden. Later in dit onderzoek wordt er verder ingegaan op het efficiëntieverlies door wettelijk bepaalde procedures (bijlage 1).

De lange doorlooptijden van Selor zijn dus niet enkel te wijten aan de stijging van het aantal aanvragen en een gebrek aan personeel. Ze worden ook mede veroorzaakt door de klant zelf en de wettelijke wachttijden en procedures. We kunnen daarom wel met zekerheid zeggen dat het aantal aanvragen gestegen is maar het is niet zeker in welke mate de doorlooptijden hierdoor beïnvloed worden.

2.2.2 Personeelskosten

Ellen De Naeyer beaamde dat het stijgend aantal aanvragen zorgt voor langere doorlooptijden. Volgens haar is dit vooral te wijten aan het feit dat het personeelsbestand van Selor dalende is. Onderstaande analyse gaat daarom dieper in op de evolutie en de kosten van het personeelsbestand van Selor (bijlage 2).

A. Organogram Selor

Allereerst scheidt deze analyse een algemeen beeld van het personeelsbestand van Selor aan de hand van het organogram van Selor dat verschaft en toegelicht werd door Koen Verlinden. Dit organogram toont aan dat er drie grote kerndepartementen te onderscheiden zijn binnen het personeelsbestand van Selor (bijlage 7).

Een eerste kernactiviteit noemt men het HRS. Deze tak omvat alle personeelsleden die werken rond de operationele taken die uitgevoerd worden voor klanten. Hieronder vallen onder andere de

selectieproeven, de taalproeven, de topselectie, de betalende opdrachten, het callcenter en de planning (bijlage 1,7).

Een tweede grote tak is die van R&D, waarin ongeveer 20 mensen tewerkgesteld zijn. Binnen deze tak werkt men rond *testing*, resultaatverwerking, diversiteit en methodologie. Koen Verlinden benadrukte dat deze mensen ook *on the business* werken en niet alleen in *the backoffice*. Zo zullen de mensen van diversiteit bijvoorbeeld aanpassingen uitvoeren aan testen voor bepaalde klanten en kijken ze cases na die een klant indient. Dit toont aan dat ze ook een directe impact hebben op *the business* (bijlage 1,7).

De derde en laatste grote tak is de TQM. Hieronder zit het kennisbeheer, de kennistransfer en de kwaliteitscontrole van Selor. Zo heeft Selor bijvoorbeeld een eigen Wiki die bijdraagt tot het kennisbeheer. Het kennistransfer levert de opleidingen voor intern personeel en gecertificeerde klanten. In de divisie kwaliteitscontrole kijkt men tot slot 30% van alle procedures binnen Selor bij afloop na (bijlage 1,7).

Deze drie grote groepen omvatten volgens Verlinden 75 procent van het totale personeelsbestand. De overige 25 procent van het personeel van Selor is verdeeld onder de ondersteunde structuren zoals IT, communicatie, HR, finance en facility en het management (bijlage 1,7).

B. Evolutie personeelsbestand

Tabel 11: Overzicht en evolutie personeel over 3 jaar

SPF 04 - FTE evolution 2013-2018							
	Observed FTE			Forecasted FTE			
				-2% bud -1% Wagedrift = -3%			
	201301	201401	201501	201601	201701	201801	201901
04a Po env. *	300,6	285,2	277,4	269,1	261,0	253,2	245,6
04b Selor	133,9	119,7	106,8	103,6	100,5	97,5	94,5
04 P&O *	434,5	422,3	407,5	395,3	383,4	383,4	371,9

* Hors 04.05 Fedoclean

(Bron: Bestuursovereenkomst FOD P&O, 2016)

Bovenstaande figuur uit de bestuursovereenkomst van de FOD P&O van 2016 voorspelde dat Selor 103,6 VTE's tewerkgesteld zou hebben in zijn vast personeelsplan in 2016. Daarnaast zijn er volgens Ellen De Naeyer op dit moment negen personeelsleden tewerkgesteld in het variabele personeelsplan bis. De werkelijke cijfers van het aantal VTE's in 2016 werden niet meegedeeld door de medewerkers van Selor. Deze kunnen echter wel geschat worden op iets meer als 110 VTE's op basis van voorgaande cijfers.

Verder toont deze tabel aan dat het aantal vaste personeelsleden met 22,6 procent afnam tussen 2013 en 2016. Daarnaast voorspelt de bestuursovereenkomst van 2016 dat deze daling door zal zetten met ongeveer drie procent of drie VTE's per jaar (FOD Personeel en organisatie, 2016). Daarnaast bouwt Selor volgens Koen Verlinden ook het aantal variabele personeelsleden af. Zo bevatte dit personeelsplan bis op zijn hoogtepunt zeventien personeelsleden maar werd dit reeds afgebouwd naar negen (bijlage 1, 2). Er kan daarom besloten worden dat het personeelsbestand van Selor hoogstwaarschijnlijk zal inkrimpen in de toekomst, indien deze trend zich voortzet.

C. Uitgave aan personeel

Het overzicht van de cashflow van Selor in 2016 toont aan dat de totale uitgaven aan personeel in 2016 €6.411.636 bedroegen, wat neerkomt op 51,09 procent van de totale uitgaven in 2016. Deze hoge personeelskosten zijn volgens Verlinden voor een groot deel te wijten aan de vele procedures en reglementeringen waar Selor zich aan moet houden. Dit onderzoek zal daarom later verder ingaan op het veelvoud aan procedures.

Tabel 8, met de raming van de ontvangsten en uitgaven van Selor in 2017, toont een stijging in de personeelskost aan. Dit is zeer opmerkelijk vermits andere ramingen voorspellen dat het personeelsbestand af zal nemen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het huidige personeel zal moeten overwerken door een stijging in het aantal aanvragen. Dit werd echter niet bevestigd door de medewerkers van Selor.

De personeelskost wordt verder voor een deel gedragen door de eigen inkomsten van Selor uit betalende opdrachten. Concreet bedraagt de wedde van het variabele personeelsbestand €492.943, wat neerkomt op 7,69 procent van de totale personeelskost. Vermits de totale inkomst uit betalende opdrachten €2.914.004 bedraagt, wordt 16,92 procent van dit budget gependend aan de lonen van het variabele personeelsbestand. Wat beduidend groot is vermits dit variabel personeelsbestand bijna niet ingezet wordt op betalende opdrachten.

Verlinden en De Naeyer lichtten dan ook toe dat de betalende opdrachten de capaciteit van het personeelsbestand niet onder druk zetten. Zo werken er volgens Verlinden vier interne personeelsleden aan de betalende opdrachten, namelijk twee accountmanagers en twee selectieconsultants. Verder worden er steeds externe consultants ingeschakeld zodat de verplichte opdrachten steeds voorrang krijgen op de betalende opdrachten. Door de inzet van deze vier interne medewerkers op betalende opdrachten worden er dus volgens bovenstaande cijfers wel negen personeelsleden betaald die voor het grootste deel ingezet worden op verplichte opdrachten. Hierdoor verhogen ze dus de capaciteit van Selor in plaats van dat ze deze doen afnemen (bijlage 1,2).

Daarnaast haalden beiden aan dat Selor het tekort aan personeel deels opvangt door het certificeren van klanten om zelf hun selecties uit te voeren. Klanten kunnen er zo voor kiezen om hun eigen personeel op te laten leiden door Selor. Deze personeelsleden leggen dan een coaching traject af bij

Selor dat bestaat uit zeven modules en worden door een consultant opgevolgd. Na afloop van dit traject, dat bestaat uit opleidingen, testen en certificaten, mogen zij dan een deel of het hele selectieproces van hun overheidsorganisatie op zich nemen (bijlage 1,2).

Bovenstaande analyse toont aan dat de uitgave aan personeel een aanzienlijk aandeel inneemt van de totale uitgaven van Selor, namelijk 51,09 procent. Daarnaast voorspellen de ramingen voor 2017 dat dit personeelsbestand waarschijnlijk zal inkrimpen maar dat de totale uitgave aan personeel zal toenemen.

2.2.3 Winstmarge betalende opdrachten

Zowel Ellen De Naeyer als Koen Verlinden opteerden voor het behoud van betalende opdrachten met als argument dat deze opdrachten een winst en een hoog rendement met zich mee brengen. Onderstaande analyse probeert daarom te achterhalen wat de winstmarge van deze betalende opdrachten is.

Om deze winstmarge in te schatten worden de kosten en facturatie van één specifiek product geanalyseerd. Op voorstel van Selor zal de kostenstructuur van het talencertificaat "artikel 12" in kaart worden gebracht. Dit product werd gekozen vanwege zijn relatief eenvoudig proces en de link met topambtenaren omdat zij dit certificaat vaak behalen. Om deze kosten in te schatten worden de algemene principes van het Standaard Kosten Model (SKM) gevolgd. Dit model wordt gebruikt om de administratieve kosten van een procedure of product in kaart te brengen. Ten slotte zullen deze kosten vergeleken worden met de prijs die Selor aanrekent voor dit taalcertificaat om zo de winstmarge van dit product aan te tonen.

A. Taalcertificaat "artikel 12"

Het taalcertificaat "artikel 12" bewijst dat een persoon over "voldoende kennis" van de tweede landstaal, zijnde Nederlands of Frans beschikt. Om dit certificaat te behalen moet de kandidaat in kwestie slagen op vier proeven die hem of haar evalueren op gebied van luister-, lees, spreek- en schrijfvaardigheid (Selor, 2017a). Het certificaat bestaat uit een elektronisch document dat bewijst dat de kandidaat slaagde voor de volledige testprocedure (bijlage 4).

Deze test evalueert of de kandidaat het niveau B2 voor lezen en luisteren en het niveau C1 voor spreken en schrijven van het Europees referentiekader voor talen behaalt. Deze niveaus houden in dat de kandidaat kan deelnemen aan een vloeiend en spontaan gesprek en dat een normale uitwisseling met moedertaalsprekers redelijk mogelijk is. Daarnaast begrijpt de kandidaat lange en complexe teksten en betogen in de tweede taal (Selor, 2017a). Het certificaat betekent daarom dat de kandidaat de tweede landstaal op een hoog niveau beheerst. Eens men dit certificaat behaald heeft blijft dit voor de rest van zijn of haar carrière geldig voor de verschillende functies die hij of zij zal betreden (Bijlage 4).

Etienne Devaux, Consultant en méthodologie van de DG Rekrutering en Ontwikkeling binnen de FOD BOSA, lichtte tijdens een interview toe dat er meerdere redenen zijn waarom ambtenaren aan deze taaltest deelnemen. Ten eerste zou men dit kunnen doen voor de persoonlijke erkenning en daarom louter als bewijs van het beheersen van zijn of haar tweede taal. Daarnaast kan men ervoor kiezen dit certificaat te behalen om recht te hebben op de extra vergoeding van €110 euro die men bijvoorbeeld hiervoor krijgt als federaal ambtenaar²⁸. Tot slot is het behalen van een certificaat soms verplicht voor bijvoorbeeld managers om de evaluatie van andere ambtenaren te mogen uitvoeren (bijlage 4).

B. Wettelijk kader

Het wettelijk kader van de taaltest "artikel 12" bestaat uit de Algemene Wet van 8 juli 1966²⁹ enerzijds en het KB van 8 maart 2001³⁰ anderzijds. De algemene wet van 8 juli 1966³¹ legt het gebruik van de talen in bestuurszaken vast. Zo bepaalt artikel 43ter onder andere de taalverdeling tussen Nederlands en Frans in overheidsdiensten. Paragraaf 3 bepaalt dat alle ambtenaren ingeschreven worden op een taalrol en dat managementfuncties verdeeld worden binnen de twee taalrollen. Daarnaast stelt paragraaf 7 dat ambtenaren op voorhand bewijs moeten leveren van aangepaste kennis van de tweede taal om ambtenaren van de andere taalrol te kunnen evalueren. Deze paragraaf bepaalt verder dat dit bewijs geleverd moet worden voor een examencommissie samengesteld door de afgevaardigd bestuurder van Selor.

Daarnaast legt het KB van 8 maart 2001 verdere voorwaarden omtrent het uitreiken van bewijzen van taalkennis vast. Het eerste hoofdstuk van deze wet bevat de algemene begripsbepalingen. Taalexamens worden hier als volgt gedefinieerd:

"De examens die nagaan of de kandidaten de bijzondere taalkennis bezitten die bij toepassing van de gecoördineerde wetten wordt vereist met het oog op het uitreiken van de in artikel 53 van die wetten bedoelde bewijzen."

Het tweede hoofdstuk van dit KB bepaalt dat alleen de afgevaardigd bestuurder van Selor bevoegd is voor de organisatie van de taalexamens en voor de uitreiking van de getuigschriften betreffende de taalkennis. Daarnaast bepaalt deze wet dat de examens computergestuurd, schriftelijk of mondeling uitgevoerd kunnen worden.

Het derde hoofdstuk bevat verder de bepalingen omtrent de examencommissies. Hoofdstuk vier behandelt vervolgens de aard en het peil van de taalexamens. Dit hoofdstuk overloopt de verschillende taalexamens die elk de benaming krijgen van het betreffende artikel in dit KB. De

²⁸ Koninklijk besluit van 13 juni 2010 tot toekenning van toelagen voor tweetaligheid aan de personeelsleden van het federaal administratief openbaar ambt

²⁹ Koninklijk besluit van 18 juli 1966 (B.S. van 2.8.1966) houdende coördinatie van de wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken.

³⁰ Koninklijk besluit van 8 maart 2001 tot vaststelling van de voorwaarden voor het uitreiken van de bewijzen omtrent de taalkennis voorgeschreven bij artikel 53 van de wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken samengevat op 18 juli 1966.

taalttest volgens artikel 12 is opgenomen in dit KB onder afdeling 7: Taalexamen voor opneming in het tweetalig kader. Artikel 12 bepaalt dat dit taalexamen betrekking heeft op het begrijpen van gebruikelijke mondelinge boodschappen en teksten, het opstellen van correcte schriftelijke teksten exclusief vertalingen en de vaardigheid om een gesprek te voeren en zich mondeling vlot uit te drukken over een onderwerp dat verband houdt met de functie.

Afdeling 11 van dit hoofdstuk bepaalt dat de kandidaat die geslaagd is voor een proef van een taalexamen wordt vrijgesteld, voor enkele proef betreffende hetzelfde kennisniveau of een lager kennisniveau. Daarnaast bepaalt artikel 16bis in paragraaf 5 dat men minimaal 6 punten van de 10 moet behalen op iedere proef van de taalttest artikel 12 om te slagen. Verder stelt dit artikel dat er slechts kan worden deelgenomen aan de mondelinge proef na slagen voor de computergestuurde proeven en men moet slagen op deze mondelinge proef om te mogen deelnemen aan de proef betreffende het opstellen van schriftelijke teksten.

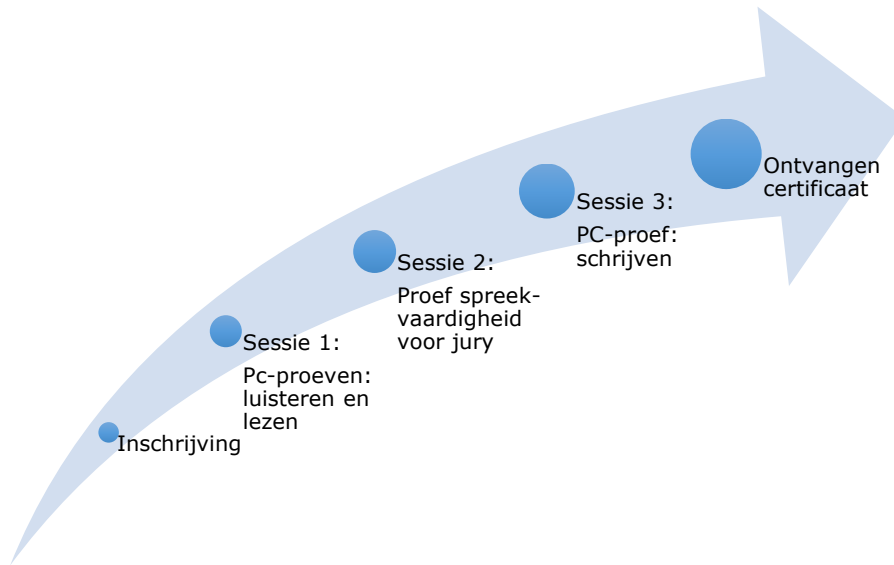
Het vijfde hoofdstuk van deze wet bevat de algemene organisatieregelingen. Zo wordt er in dit hoofdstuk bijvoorbeeld bepaald dat de Afgevaardigd Bestuurder van Selor kiest onder welke vorm en op welke datum de aanvragen tot deelneming aan de examenzittingen moeten worden ingediend.

Het voorlaatste hoofdstuk bevat de bepalingen omtrent de bekendmaking van de uitslagen en uitreiking van de bewijzen der taalkennis. Zo wordt hier bepaald dat er een lijst van de geslaagden wordt toegestuurd aan de betrokken dienst en dat een geslaagde kandidaat een bewijsschrift ontvangt waarin de aard van het examen en de bepaling van het besluit op grond waarvan het taalexamen werd georganiseerd zijn vermeld. Het laatste hoofdstuk van deze wet bevat ten slotte de overgangs- en slotbepalingen.

C. De procedure van taalttest "artikel 12"

De procedure die Selor volgt tijdens voor het bekomen van taalcertificaat "artikel 12" werd uitgebreid toegelicht door Etienne Devaux en Samantha Ngnambi, consultant methodologie en verantwoordelijke voor taalcertificering binnen de DG Rekrutering en Ontwikkeling van de FOD BOSA (bijlage 4). Dit proces voor het bekomen van het taalcertificaat "artikel 12" wordt hieronder in detail omschreven. Er wordt hierbij uitgegaan van het "modelproces" waarin de kandidaat iedere stap van het proces doorloopt en bij iedere test na de eerste poging slaagt. Dit is een grote vereenvoudiging vermits het individuele traject van een kandidaat er in de praktijk vaak anders uit zal zien. Zo zal een deel van de kandidaten niet slagen voor iedere proef en daarom de test opnieuw moeten afleggen. De kandidaat moet dan echter wel telkens drie maanden wachten vooraleer hij of zij zich opnieuw kan inschrijven voor deze proef. Deze termijn wordt volgens Etienne Devaux gehanteerd omdat een taal verder ontwikkelen een langdurig proces is en niet op een paar dagen gerealiseerd kan worden. Hierdoor zijn er veel verschillende individuele trajecten mogelijk binnen het proces en zullen deze daarnaast niet altijd afgerond kunnen worden binnen één jaar tijd. Daarom is het voor dit onderzoek het relevantst om het modeltraject in kaart te brengen (bijlage 4).

Figuur 6: Proces taaltest "artikel 12"



De eerste stap in het proces van de taaltest "artikel 12" is de inschrijving door de kandidaat. Deze inschrijving gebeurt online via zijn of haar Selor-account. De taaltesten van dit artikel worden volgens Samantha Ngnambi, het heel jaar door, ongeveer twee keer per week georganiseerd. Door de automatisering van deze inschrijving zijn hier zeer weinig kosten aan verbonden voor Selor. Enkel de onderhouds- en ontwikkelingskosten van het informaticasysteem zouden in rekening kunnen worden gebracht. Deze kosten zijn echter verwaarloosbaar per kandidaat waardoor deze niet opgenomen worden in deze analyse (bijlage 4).

Een tweede stap in het proces is het eerste bezoek van de kandidaat aan Selor. Tijdens dit bezoek worden de eerste twee proeven, namelijk de luister- en leesvaardigheidsproef via een pc-test afgelegd. Op het moment dat de kandidaat ontvangen wordt, wordt zijn of haar identiteit gecontroleerd door een administratieve medewerker van Selor. Dit neemt ongeveer een minuut tijd in beslag per kandidaat. Daarna legt de kandidaat twee computerproeven af. Deze worden afgelegd in een computerzaal, samen met de deelnemers van meerdere andere testen. Deze zalen staan onder toezicht van twee personeelsleden van Selor en twee externen medewerkers. Zij houden toezicht over gemiddeld 120 tot 170 kandidaten per sessie. De proeven van taalcertificaat "artikel 12" nemen elk gemiddeld 30 minuten in beslag. De resultaten van deze test worden binnen de week nagenoeg automatisch doorgestuurd naar de kandidaten. Tijdens dit proces wordt er enkel een visuele controle uitgevoerd door een administratieve werkracht van Selor en is daarom zeer miniem per kandidaat (bijlage 4,5).

Indien de kandidaat slaagt voor deze eerste proef kan hij of zij zich online inschrijven voor de mondelinge proef. Deze proef bestaat uit een korte presentatie en een gesprek met een jury. De identiteit van de kandidaat wordt hier opnieuw bij ontvangst gecontroleerd en hij of zij krijgt de opdracht van de mondelinge proef meegedeeld. De tijdsbesteding werd ook hier geschat op een minuut per kandidaat. Daarna krijgt de kandidaat 20 minuten om zich voor te bereiden voor deze proef. Toezicht wordt hier via camera's uitgevoerd waardoor de kost van toezicht verwaarloosbaar is

tijdens deze stap. Het gesprek met de jury, de deliberatie na het gesprek en het geven van feedback op maat nemen in totaal 30 minuten per kandidaat in beslag. De jury bestaat uit twee evaluatoren die vergoed worden aan 81,34 per uur per taalinterview per evaluator. Deze vergoeding is een bruto geïndexeerd bedrag en is wettelijk vastgelegd in het KB van 22 december 2000³². Ook tijdens deze stap worden de resultaten elektronisch meegedeeld aan de kandidaten. De tijdsbesteding van diegene die de punten publiceert is ook hier miniem (bijlage 4,5).

Ten slotte schrijft de kandidaat zich een laatste keer in voor de schrijfvaardigheidsproef. Deze proef wordt op een computer bij Selor afgelegd en neemt maximaal drie uur in beslag. Ook bij deze proef wordt de identiteit van de kandidaat gecontroleerd bij het onthaal en wordt er toezicht gehouden door vier toezichthouders tijdens het afleggen van de proef. Deze schrijftest wordt nadien beoordeeld door twee externe evaluatoren die per test betaald worden. Zij krijgen een vast niet-indexeerbaar, brutobedrag van 18,60 € per verbeterde test. Dit bedrag ligt ook wettelijk vast in het KB van 22 december 2000. De resultaten van deze proef worden ook automatisch online bekendgemaakt. Na afloop van dit proces zullen de kandidaten hun elektronisch certificaat ontvangen als bewijs van het slagen voor alle proeven van de taaltest volgens artikel 12 (bijlage 4,5).

Doorheen dit proces heeft iedere kandidaat het recht feedback te vragen over hun prestatie en hun resultaten. Dit gebeurt aan de hand van een feedbackrapport op maat van de kandidaat. Dit rapport bevat onder andere uitleg over de criteria van het niveau van de taaltest en opmerkingen en tips van de jury over zijn of haar prestatie (Selor, 2014). Dit feedbackrapport wordt opgesteld door de evaluatoren tijdens de evaluatie en wordt aan de kandidaat meegedeeld indien hij of zij een mail stuurt naar de dienst taalcertificering. De kost van het doorsturen deze feedback wordt niet in de analyse opgenomen omdat dit niet bij elke kandidaat gebeurt en de kost miniem is (bijlage 4).

Daarnaast bestaat er ook de mogelijkheid voor de kandidaat om een klacht in te dienen bij de FOD BOSA over zijn of haar resultaten. Deze klacht wordt intern behandeld en houdt in dat de kandidaten een uitgebreide motivering krijgen omtrent hun resultaten. Dit verandert echter niets aan de genomen beslissing. Als volgende stap kunnen de kandidaten terecht bij de Federale ombudsman die optreedt als onafhankelijke bemiddelaar. Ook deze stap zal niets veranderen aan de beslissing van Selor om iemand niet te laten slagen voor een proef. Als laatste stap kan de kandidaat formeel beroep aantekenen bij de Raad van Staten. Zij beslissen dan of Selor tijdens haar beslissing de juiste principes toepaste en of de beslissing die door Selor werd genomen geschorst of vernietigd zal worden. Deze beroepsmogelijkheden worden steeds doorgestuurd naar kandidaten indien dit vereist is en zijn online terug te vinden op de website van Selor (Selor, 2017b). De extra kosten gebonden aan klachten en de mogelijkheid tot beroep worden niet opgenomen in de analyse omdat ze bij weinig kandidaten van toepassing zijn en daarom de kost per kandidaat niet bekend is (bijlage 4).

³² Koninklijk besluit van 22 december 2000 (B.S. van 9.1.2001) betreffende de selectie en de loopbaan van het rijkspersoneel, Art 19 en 20

D. Analyse kostprijs per kandidaat

Op basis van bovenstaande gegevens worden de belangrijkste kosten per stap of sessie binnen de procedure van de taaltest "artikel 12" in kaart gebracht. Hiervoor worden de grote lijnen van een Standaard Kosten Methode gevolgd. Zo bevat deze analyse allereerst een beschrijving van de verschillende stappen binnen het proces.

Daarna wordt hier de frequentie, het aantal en het percentage van deze stappen aan toegevoegd. Zo bedraagt het aantal en de frequentie van de stap extern toezicht bijvoorbeeld twee omdat twee externe toezichthouders twee maal 30 minuten toezicht houden bij de eerste sessie. Het percentage is 0,689 procent en niet 100 procent omdat de kosten van de toezichthouders gedeeld worden over het gemiddelde van 145³³ kandidaten per vier toezichthouders.

Verder wordt de tijdsbesteding in minuten en de kostprijs van de medewerkers per uur voor iedere stap in het proces toegevoegd. De uurlozen van de medewerkers werden niet door Selor meegedeeld. Ze worden daarom in onderstaande tabel ruw geschat voor de interne medewerkers die instaan voor het onthaal en het toezicht en de externen die ook deels instaan voor het toezicht.

Tabel 12: Schatting uurlozen i.v.m. taaltest "artikel 12"

	Bruto wedde/maand	Patronale bijdrage 30%	Uurloon (152u/maand)
Interne medewerker: Onthaal	€2.388,70 ³⁴	€3.105,31	€20,42
Interne medewerker: Toezichthouder	€2.666,11 ³⁵	€3.465,94	€22,80
Externe medewerker	€1996,00 ³⁶	€2.594,80	€17,07

Ten slotte worden ook de out-of-the pocket kosten toegevoegd waar nodig. Dit zijn extra kosten die voor een bepaalde stap binnen het proces gemaakt worden en die niet in het uurloon van de medewerkers vervat zitten.

Onderstaande tabel geeft een vereenvoudigde weergave van de analyse in bijlage 6 weer. Het resultaat van de analyse bedraagt een kost van 121,76 euro per kandidaat. Dit resultaat geeft een beeld van de arbeidskosten die per kandidaat gemaakt worden indien hij of zij de procedure met glans doorloopt. In deze analyse zitten geen vaste kosten zoals kosten voor infrastructuur, testontwikkeling en onderhoud en ontwikkeling van informaticasystemen vervat (bijlage 6).

³³ Samantha Ngnambi schatte dat er 120 tot 170 kandidaten getest worden per sessie. Wat een gemiddelde van 145 kandidaten bedraagt (bijlage 5).

³⁴ Brutoloon op niveau C1, administratief assistent, statutair benoemd, 10 jaar anciënniteit, gehuwd en voltijds tewerkgesteld berekent via salarissimulator Fedweb

³⁵ Brutoloon op niveau B1, administratief, financieel of technisch deskundige, 10 jaar anciënniteit, gehuwd en voltijds tewerkgesteld berekent via salarissimulator Fedweb

³⁶ Gemiddeld brutoloon in België van beveiligings- en opsporingsdiensten volgens Persbericht Statbel op 23 december 2014.

Tabel 13: Overzicht analyse kost taaltest "artikel 12"

Beschrijving handeling	Aantal	Freq	%	Categorie	Uurtarief	Werktijd (min)	Out-of-Pocket kosten	Totale kost
Sessie 1: PC test								€ 0,89
Ontvangen kandidaat, controle identiteit	1	1	100%	Interne MW: onthaal	€ 20,42	1,00		€ 0,34
Toezicht test: luisteren en lezen: interne MW	2	2	0,69%	Interne MW: toezicht	€ 22,80	30,00		€ 0,31
Toezicht test: luisteren en lezen: externe MW	2	2	0,69%	Externe MW	€ 17,07	30,00		€ 0,24
Sessie 2: Spreken								€ 81,68
Ontvangen kandidaat, controle identiteit	1	1	100%	Interne MW: Onthaal	€ 20,42	1,00		€ 0,34
Gesprek en deliberatie door jury	2	1	100%	Jury	€ 81,34	30,00		€ 81,34
Sessie 3: Schrijven								€ 39,19
Ontvangen kandidaat, controle identiteit	1	1	100%	Interne MW: Onthaal	€ 20,42	1,00		€ 0,34
Toezicht test: schrijven op pc: interne MW	2	1	0,69%	Interne MW: toezicht	€ 22,80	180,00		€ 0,94
Toezicht test: schrijven op pc: externe MW	2	1	0,69%	Externe MW	€ 17,07	180,00		€ 0,71
Verbeteren door evaluatoren	1	2	100%	Evaluator			€ 18,60	€ 37,20
								€ 121,76

Kristof Sneyers, verantwoordelijke voor Customer Relation Management, deelde daarnaast mee hoeveel Selor aanrekent voor deze taaltesten per sessie bij betalende klanten (bijlage 4). Onderstaande tabel toont aan dat Selor in totaal €247,00 factureert per kandidaat aan een betalende klant. Dit bedrag houdt in tegenstelling tot de analyse van deze masterproef wel rekening met de vaste kosten van Selor.

Tabel 14: Winstmarge Selor

	Facturatieprijs per kandidaat	Kost volgens SKM	Winst	Winstmarge
Sessie 1: Pc- proeven: luisteren en lezen	€79,00	€0,89	€78,11	98,87%
Sessie 2: Proef spreekvaardigheid voor jury	€109,00	€81,68	€27,32	25,06%
Sessie 3: Pc-proef: schrijven	€59,00	€39,19	€19,81	33,57%
Totaal	€247,00	€121,76	€125,24	50,70%

Bovenstaande tabel geeft een winstmarge van 50,70 procent aan voor de taaltest "artikel 12". Deze winstmarge geeft echter een vertekend beeld van de werkelijke winstmarge. Zo bedraagt de winstmarge van de eerste sessie die bestaat uit twee computerproeven 98,87 procent volgens deze analyse. Dit resultaat is echter zeer onwaarschijnlijk waardoor de raming van de kost van deze sessie hoogstwaarschijnlijk een onderschatting is. De grote oorzaak van deze uitschieter is het buiten beschouwing laten van de vaste kosten zoals de kosten voor infrastructuur (gebouwen, computers, verwarming, elektriciteit ...), testontwikkelingen en onderhoud en ontwikkeling van informaticasystemen. Deze kosten maken namelijk een zeer groot deel uit van deze computerproeven vermits deze volledig geautomatiseerd en daarom niet arbeidsintensief zijn. Tijdens dit onderzoek werden de vaste kosten en de afschrijvingen hiervan helaas niet meegedeeld door Selor, waardoor ze niet toegevoegd konden worden aan bovenstaande analyse.

De winstmarge van de twee andere sessies bedragen respectievelijk 25,06 en 33,57 procent. Op basis van de winstmarge van deze twee sessies en het mailverkeer omtrent deze kosten kan er toch geconcludeerd worden dat er een winstmarge van ongeveer 30 procent gehanteerd wordt voor het taalcertificaat "artikel 12" (bijlage 4). Deze bevinding beaamt voor het taalcertificaat "artikel 12", wat Ellen De Naeyer en Koen Verlinden vertelden tijdens hun interview, namelijk dat de winstmarge van de betalende opdrachten relatief hoog is. Wel blijft deze analyse een ruwe schatting en kan deze bevinding niet veralgemeend worden naar de winstmarge van alle betalende opdrachten.

2.2.4 Visie managers Selor

Volgens Koen Verlinden zijn de inkomsten van de betalende opdrachten absoluut noodzakelijk. Sterker nog, hij argumenteert dat de kerntaken hevig zouden lijden indien deze weg zouden vallen. Ten eerste omdat deze extra middelen ook gespendeerd worden aan de kerntaken en ten tweede omdat de betalende opdrachten extra capaciteit creëren voor de verplichte opdrachten. Zo gaf hij het voorbeeld dat een betalende klant een certificering in het weekend financiert en dat er daarom extra certificeringen voor niet-betalende klanten opengesteld kunnen worden. Verlinden verzekerde mij dan ook dat de verplichte opdrachten steeds voorrang krijgen op de betalende opdrachten en hierdoor het uitvoeren van deze betalende opdrachten nooit ten koste van verplichte opdrachten gebeurt.

Ook Ellen De Naeyer was van mening dat Selor altijd voorrang geeft aan de verplichte opdrachten. Verder was zij ook overtuigd van de noodzakelijkheid van de betalende opdrachten. Zo gaf ze bijvoorbeeld aan dat de betalende opdrachten ervoor zorgen dat verplichte klanten kunnen genieten van een aantal nieuwigheden in de testportfolio's. De extra inkomsten uit betalende opdrachten worden namelijk gebruikt om nieuwe testen aan te kopen die in de eerste plaats dienen voor de verplichte opdrachten. Daarnaast worden de inkomsten ook gebruikt om de methodologie van Selor aan te scherpen op vlak van diversiteit. Op die manier kan Selor de toegankelijkheid en neutraliteit van de testen blijven verzekeren en kunnen de verplichte klanten van Selor hun streefcijfers op gebied van diversiteit behalen. De Naeyer besluit dan ook dat de extra inkomsten uit betalende opdrachten vooral gebruikt worden om de verplichte opdrachten te faciliteren.

2.2.5 Conclusie

Bovenstaande analyse toont aan dat de betalende opdrachten van Selor, volgens de geïnterviewde managers van Selor, een mooie winstmarge met zich meebrengen. Zo wordt de winstmarge van een taalcertificaat "artikel 12" op 30 procent geschat. Deze winst wordt volgens Selor besteed aan investeringen en een variabel personeelsbestand, waardoor deze extra inkomsten bijdragen aan een betere dienstverlening voor de verplichte klanten.

Daarnaast is de kans groot dat de dotatie van Selor in de toekomst zal afnemen door het algemene beleid van besparingen. Dit ondanks de tendens van een stijgend aantal aanvragen en daardoor een hogere personeels- en werkingskost voor Selor. Op basis van bovenstaande analyse kan er daarom geconcludeerd worden dat de extra inkomsten van Selor niet nadelig zijn voor de verplichte klanten. In welke mate de verplichte klanten zouden lijden indien deze extra inkomsten wegvallen, is nog onduidelijk.

2.3 Onafhankelijkheid en kwaliteit

In dit laatste onderdeel wordt er dieper ingegaan op de kwaliteit en onafhankelijkheid van Selor binnen de nieuwe FOD BOSA. Ten eerste legde Etienne Devaux uit hoe Selor zijn kwaliteit verzekert. Verder gaat dit onderzoek dieper in op het veelvoud aan reglementering waarmee Selor rekening moet houden en hoe het dit de kwaliteit en efficiëntie van werken beïnvloedt. Daarnaast gaat dit onderdeel ook in op het verschil in procedures tussen de betalende en niet-betalende opdrachten. Tot slot komt de onafhankelijkheid van Selor binnen het nieuwe kader van de FOD BOSA uitgebreid aan bod. De onafhankelijkheid en objectiviteit zijn dan ook een van de belangrijkste kwaliteitsvoorwaarden binnen de selectie van ambtenaren.

Deze analyse kwam tot stand door het afleggen van semigestructureerde interviews met enkele managers en medewerkers van Selor. Hierdoor bestaat deze analyse uit subjectieve percepties en meningen uit het standpunt van Selor zelf. Daarom is het nodig met een kritische blik naar deze resultaten te kijken.

2.3.1 Kwaliteit

Etienne Devaux lichtte in zijn interview toe hoe Selor zijn kwaliteit verzekert. Zo gaf hij aan dat Selor steeds werkt met een *evidence based approach*. Deze aanpak hanteert men bij het ontwikkelen en uitvoeren van de verschillende taaltesten en alle andere types van testen binnen Selor (bijlage 4).

Deze *evidence based approach* is volgens Devaux een mix van meerdere informatiebronnen die de medewerkers van Selor helpt de juiste analyses te doen en goede beslissingen te nemen. De wetgeving is voor Selor een eerste belangrijke bron van informatie en bepaalt het kader waarbinnen Selor werkt. Dit wordt aangevuld met een hele reeks van andere informatiebronnen. Zo werkt Selor samen met een wetenschappelijke commissie en met ad hoc werkgroepen. In deze werkgroepen zitten vertegenwoordigers van de centrale commissie en experts. Zij ontwikkelen, evalueren en valideren deze testen in samenwerking met Selor. Verder organiseert Selor bijvoorbeeld ook experimentele sessies na het ontwikkelen van nieuwe testen en modules. Hiervoor heeft Selor een pool van assessoren aan wie ze inbreng en expertise vraagt. Op die manier zijn ook de kandidaten en juryleden vertegenwoordigd. Daarnaast organiseert Selor ook grootschalige enquêtes over bestaande testen of producten, wat cijfermatige analyses mogelijk maakt. Bovendien schenkt Selor ook veel aandacht aan literatuuronderzoek. Zo analyseren de medewerkers van Selor zelf wetenschappelijke artikels maar wordt er ook overlegd met academici (bijlage 4).

Op die manier combineert Selor cijfermatige en kwalitatieve analyses, literatuur en suggesties van werkgroepen. Hierdoor krijgen ze een mix van meningen van academici, taalkundigen, experts en kandidaten. Al deze informatie geeft hen een overzicht van de verschillende opties en de meest optimale beslissing binnen de context. Etienne Devaux voegde hier het volgende aan toe:

"Deze aanpak is geen wettelijke verplichting maar is wel een van onze waarden. Deze cultuur of reflex is denk ik iets wat zeer sterk bijdraagt tot onze kwaliteit (bijlage 4)."

Tot slot heeft Selor, voor de taaltesten specifiek, ook veel contact met de Vaste Commissie voor Taaltoezicht. Deze commissie is een controle en adviesorgaan dat belast is met het algemeen toezicht op de toepassing van de op 18 juli 1966 gecoördineerde wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken. Hierdoor fungeert deze commissie als een regulator en controleert ze de juridische aspecten van de taaltesten (FOD Binnenlandse Zaken, 2017). Etienne Devaux besluit daarom dat Selor om kwaliteit te kunnen leveren een goede balans moet vinden tussen de wetenschap enerzijds en de rechtsregels anderzijds. Dit onderzoek gaat dan ook even dieper in op deze reglementering (bijlage 4).

2.3.2 Reglementering

Het theoretisch deel van dit onderzoek toonde aan dat men tijdens de rekrutering en selectie van (top)ambtenaren rekening moet houden met een heel aantal wettelijk bepaalde procedures. Deze reglementering beschermt aan de ene kant het eerlijk en onafhankelijk selectieproces maar brengt langs de andere kant hoge administratieve kosten en een minder efficiënte manier van werken met zich mee.

Koen Verlinden en Ellen De Naeyer beaamden dit tijdens hun interview. Ze vertelden dan ook dat Selor een lijst opgestelde met een 15-tal voorstellen die ze op korte termijn veranderd zouden willen zien aan de wetgeving om een aantal taken efficiënter te kunnen laten verlopen. Door deze aanpassingen zou Selor beter kunnen inspelen op de klant, zouden doorlooptijden kunnen verkorten en zou Selor minder onnodige procedures moeten opstarten. Ellen De Naeyer lichtte enkele van deze voorstellen verder toe (bijlage 1,2).

Ten eerste zou Selor in de toekomst bevorderingen en promoties niet altijd tweetalig willen organiseren. Dit is nu wettelijk verplicht maar volgens Ellen De Naeyer is dit in sommige gevallen overbodig vermits men op voorhand vastlegt voor welke taalrol men een vacature openstelt. Zo wordt volgens haar het werk soms onnodig verdubbeld omdat de regelgeving niet toe laat enkel een selectie uit te voeren voor de gewenste taalrol (bijlage 2).

Daarnaast gaf Ellen De Naeyer het voorbeeld dat men de publicatie van een vacature voor een statutaire functie van 14 dagen op de website en in het Belgisch Staatsblad zou willen afschaffen. Deze publicatie zorgt er namelijk voor dat er zeer veel kandidaten de kans hebben zich in te schrijven. Daarnaast beschikt Selor over een grote database van kandidaten die zij in het verleden reeds gescreend hebben. Indien Selor rechtstreeks zouden mogen selecteren uit deze database zou men volgens De Naeyer veel tijd winnen en daarom efficiënter kunnen werken. Ook gaf Koen Verlinden hieromtrent aan dat Selor een geschikte kandidaat voor de ene vacature niet door kan schuiven naar een andere vacature die meer past bij zijn of haar profiel. Deze kandidaat zal dan de hele procedure opnieuw moeten doorlopen waardoor sommige gesprekken dubbel uitgevoerd worden. In de privésector zou dit geen enkel probleem vormen, waardoor het selectieproces daar efficiënter verloopt (bijlage 1,2).

Verder zou Selor graag een aanpassing in de quota van een functiebeschrijving mogelijk maken in functie van wijzigende personeelsbehoeften en afwezigheden. Nu wordt er zo volgens Ellen De Naeyer bijvoorbeeld in de functiebeschrijving omschreven hoeveel kandidaten uitgenodigd zullen worden voor een gesprek. Op dit moment is het niet mogelijk dit aantal aan te passen in de loop van het proces. Dit zorgt ervoor dat men soms de selectie opnieuw uit moet voeren omdat de wensen van de klant veranderd zijn en er bijvoorbeeld in plaats van één, twee vacatures ingevuld dienen te worden. Selor zou daarom deze quota's willen kunnen verhogen in de loop van het proces indien nodig (bijlage 2).

Vervolgens haalde Ellen De Naeyer ook aan dat de reglementering Selor zeer hard beperkt op gebied van deelnemingsvoorwaarden. Zo mag Selor enkel diplomavooraarden en voor bepaalde functies ervaringsvereisten stellen. Dit zorgt ervoor dat ze het aantal deelnemers voor één vacature niet kunnen beperken en ze daarom soms tot 10 000 inschrijvingen ontvangen. Dit betekent dat al deze kandidaten gescreend dienen te worden en in de selectieprocedure worden opgenomen. In de private sector kan men zo bijvoorbeeld alleen de interessante Cv's uitnodigen waardoor zij veel efficiënter te werk kunnen gaan (bijlage 2).

Naast deze lijst met korte termijn veranderingen werden er nog enkele problemen omtrent de regelgeving aangehaald tijdens de interviews. Zo vertelde Verlinden dat overheidsorganisaties soms zeer specifieke eisen koppelen aan hun vacatures om regelgeving te omzeilen en de selectieprocedure te "vormen naar de gewenste kandidaat". Dit doen ze om zo bijvoorbeeld een goede werknemer met een contractuele arbeidsovereenkomst statutair te kunnen benoemen. Dit probleem wordt ook in de hand gewerkt door de reglementering omdat FOD's niet zelf kunnen beslissen een goede werknemer aan te nemen zonder het hele wettelijke selectieproces via Selor te doorlopen. Verlinden is daarom van mening dat het gelijkrekken van contractuelen en statutairen een zeer goede zaak zou zijn. 25 procent van de selecties worden volgens hem namelijk onnodig georganiseerd. Het vermijden van deze selecties zou daarom voor een grote capaciteitswinst kunnen zorgen binnen Selor (bijlage 1).

Tot slot haalde De Naeyer aan dat er een paar jaar geleden een nieuw systeem ingevoerd werd om meer controle te hebben over de personeelsplannen en budgetten van overheidsorganisaties. Dit nieuw systeem houdt in dat er de budgettaire marge om selecties te organiseren in plaats van één keer per jaar nu drie keer per jaar berekend wordt. Vroeger kreeg Selor dus een jaarplanning waar men rekening mee moest houden maar nu kan deze planning drie keer per jaar worden aangepast. Hierdoor organiseert Selor volgens De Naeyer vaak selecties die niet meer urgent zijn omdat ze niet meer binnen de budgetten passen. Ze beschreef het als volgt:

"Hierdoor wordt het inplannen van de selecties zowel voor Selor als voor de klant veel moeilijker. Dit natuurlijk omdat er bij elk nieuw personeelsplan nieuwe prioriteiten naar boven komen (bijlage 2)."

Sandra Schillemans, afgevaardigd bestuurder van de DG Rekrutering en Selectie van FOD BOSA, benadrukte vooral het belang van de regelgeving. Deze regelgeving is volgens haar vooral zwaar door de wachttijden en de motiveringsplicht. Toch vindt ze deze regelgeving noodzakelijk in het

kader van de openbaarheid van bestuur en om een correct proces te garanderen aan iedere kandidaat. Ze geeft echter wel toe dat er vereenvoudigingen mogelijk zijn en dat de regelgeving van Selor zeer zwaar is vermits ze een overheidsinstelling zijn (bijlage 3). Ook Etienne Devaux benadrukte het belang van een transparante wettelijke procedure met welomschreven voorwaarden en criteria. Dit vooral om een gelijke behandeling van iedere kandidaat te garanderen (bijlage 4).

We kunnen dus concluderen het wettelijk kader van Selor zeer uitgebreid is. Zowel Ellen De Naeyer als Koen Verlinden zien hier nog veel marge voor vereenvoudiging en zijn ervan overtuigd dat ze efficiënter zouden kunnen werken indien de regelgeving versoepeld wordt. Concreet zou dit de doorlooptijden kunnen verlagen en zou men personeel efficiënter kunnen inzetten waardoor de personeelskost zou dalen. Deze regelgeving is echter ook belangrijk in het garanderen van een gelijke behandeling voor iedere kandidaat en zal daarom enkel in beperkte mate aangepast kunnen worden.

2.3.3 Betalende versus niet-betalende klant

Bovenstaande analyse gaf aan dat Selor over twee grote groepen klanten bezit: de betalende en de niet-betalende klanten. De volgende grote consensus kwam hieromtrent tijdens ieder interview naar voor: de verplichte klanten krijgen voorrang op de betalende opdrachten en de betalende klanten mogen nooit ten koste gaan van de capaciteit voorzien voor de verplichte opdrachten.

Wel haalde Ellen De Naeyer drie verschillen aan in de procedure bij een betalende klant ten opzichte van de verplichte klant. Ten eerste neemt Selor bij betalende klanten slechts een deel van het proces op zich. Zo kan de betalende klant, indien de wetgeving dit toelaat, een aantal kandidaten voordragen die Selor dan enkel screent. Ten tweede moeten deze klanten vaak met minder reglementering rekening houden waardoor de manier waarop Selor bij hen tewerk gaat verschillend kan zijn. Zo kan het zijn dat er andere competenties gescreend worden of dat er een andere procedure gevolgd wordt. Ten derde gaat het volgens De Naeyer bij betalende klanten vaak over een veel kleiner aantal kandidaten waardoor alles veel sneller kan verlopen dan bij verplichte klanten (bijlage 2).

Ook Verlinden gaf aan dat betalende klanten vaak met minder dwingende regels rekening moeten houden dan verplichte klanten. Hierdoor kan het selectieproces bij hen soms verkort worden. Toch staat Selor zeker op gebied van motivering op haar kwaliteitseisen waardoor het selectieproces tussen beide groepen volgens Verlinden vergelijkbaar is (bijlage 1).

Etienne Devaux verduidelijkte hierbij dat er twee mogelijkheden zijn voor een betalende klant op gebied van taaltesten. Een eerste mogelijkheid is dat een betalende klant kiest voor een bestaand product van Selor. Indien deze klant bijvoorbeeld kiest voor het taalcertificaat "artikel 12", zullen alle wettelijke procedures van deze test gevolgd moeten worden. Dit is noodzakelijk om de kwaliteit en de authenticiteit van het certificaat te verzekeren. Ook Sandra Schillemans benadrukte dat men in principe ook tijdens het uitvoeren van betalende opdrachten alle procedures van Selor moet

respecteren. Een tweede mogelijkheid is volgens Devaux dat er specifieke test georganiseerd wordt voor een betalende klant. Het resultaat van deze test is dan alleen geldig in een specifieke context en kan niet vergeleken worden met een certificaat dat geldt voor de rest van de carrière van de ambtenaar in kwestie. Indien men kiest voor de tweede mogelijkheid is Selor niet gebonden aan de regelgeving en kan Selor daarom met meer soepelheid werken (bijlage 4).

Betalende opdrachten kunnen dus alleen efficiënter uitgevoerd worden dan verplichte opdrachten indien ze betrekking hebben op een deel van een procedure of een specifieke opdracht. Indien de betalende klant een bestaand product van Selor aankoopt, zullen hiervoor dezelfde procedures gevolgd worden.

2.3.4 Onafhankelijkheid

Doorheen de jaren groeide Selor uit tot een zeer onafhankelijke overheidsorganisatie. Deze onafhankelijkheid is noodzakelijk om kwalitatief selectieproces te kunnen verzekeren. De oprichting van FOD BOSA vereist echter een nauwe samenwerking tussen de verschillende overheidsorganisaties op gebied van ambtenarenbeleid. Hierdoor wordt de onafhankelijkheid van het selectieproces verzekeren opnieuw een grotere uitdaging voor Selor.

Het advies van de Raad van State op 18 januari 2014³⁷ houdende de oprichting van de FOD BOSA uitte als volgt haar bezorgdheid over de onafhankelijkheid van Selor binnen de FOD BOSA:

"Artikel 5 van het ontwerp strekt ertoe aan de directeur-generaal van het directoraat-generaal Rekrutering en Ontwikkeling van de federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning de "functie van Afgevaardigd Bestuurder van SELOR – Selectiebureau van de Federale Overheid" toe te vertrouwen. Het dossier bevat geen enkele informatie aangaande de wijze waarop de onafhankelijkheid van SELOR bij de organisatie van de examens en de objectiviteit van de uitgevoerde selecties in de toekomst gewaarborgd zal worden. In dat opzicht verdient het aanbeveling om het ontwerp aan te vullen met een verslag aan de Koning teneinde daarin het kader van deze hervorming uitvoeriger uiteen te zetten."

In het KB omtrent de oprichting van de FOD BOSA³⁸ wordt het volgende omschreven als antwoord op deze bezorgdheid omtrent de onafhankelijkheid van Selor binnen de FOD BOSA:

"Artikel 5 bepaalt dat de directeur-generaal van het directoraat-generaal Rekrutering en Ontwikkeling de functie uitoefent van Afgevaardigd Bestuurder van SELOR - Selectiebureau van de Federale Overheid. De directeur-generaal Rekrutering en Ontwikkeling zal waken over de onafhankelijkheid en objectiviteit van de selecties. Om deze onafhankelijkheid en objectiviteit nog te versterken zullen er bijkomende garanties uitgewerkt worden, onder de vorm van een deontologische code die een gelijke behandeling van elke kandidaat verzekert,

³⁷ Raad van State afdeling Wetgeving, advies 60.732/4 van 18 januari 2017 over een ontwerp van koninklijk besluit „houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning“

³⁸ Koninklijk besluit van 22 februari 2017 houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning

te ondertekenen door elk jurylid voor elke selectie of examen. Daarnaast wordt consequent voor elke selectie of examen hetzelfde niveau van kwaliteit, aanpak en methodologie gehanteerd waarbij integriteit, objectiviteit en onafhankelijkheid centraal staan. De klantenstuurgroep wordt opgericht in artikel 6 van dit besluit. Dit is een stuurgroep waarbinnen de klanten hun advies kunnen geven over de opdrachten van de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning. De feedback van klanten is belangrijk voor de efficiëntie en klantvriendelijkheid van de dienstverlening. Het directiecomité zal motiveren waarom het een advies van de klantenstuurgroep mogelijk niet volgt.”

Sandra Schillemans werd dan ook geïnterviewd over haar rol ad interim als afgevaardigd bestuurder van Selor en directeur-generaal van het DG Rekrutering en Selectie van de FOD BOSA. Mevrouw Schillemans gaf aan dat er enkele vraagtekens zijn bij de onafhankelijkheid van Selor als onderdeel van de FOD BOSA. Wel voegt zij hieraan toe dat deze vraagtekens volgens haar vrij makkelijk oplosbaar zijn (bijlage 3).

Een eerste vraagteken vindt ze de rol van de directeur-generaal, die zij ad interim vervult. Zo vindt ze vooral dat de directeur-generaal niet onder druk mag worden gezet door de voorzitter of de Minister. Dit omdat de directeur-generaal ook afgevaardigd bestuurder van Selor is en daarom bevoegd is de selecties en certificeringen in goede banen te leiden. Deze druk kan volgens haar uitgeoefend worden tijdens de jaarlijkse evaluatie van haar functie. Dit kan volgens haar makkelijk opgelost worden door deze evaluatie door meerdere personen te laten gebeuren, zodat er meer dan één blik is op het functioneren van de directeur-generaal.

Verder kunnen er volgens haar ook vraagtekens gezet worden met alles wat te maken heeft met procedures en methodes. Hier is mevrouw Schillemans vooral van mening dat men erop moet toezien dat de procedures, die ingebouwd zijn om de onafhankelijkheid van het selectieproces te garanderen, correct uitgevoerd worden. Zo tekenen alle juryleden bijvoorbeeld een deontologische code die de objectiviteit van deze jury moet verzekeren. Deze objectiviteit werd volgens Sandra Schillemans ook in het verleden niet steeds gegarandeerd. Zo gaf ze het voorbeeld van haar eigen assessment dat werd voorgezeten door een collega van het directiecomité, die ze al jaren kende. Zij vindt dat dit niet kan en wil daarom ook geen voorzitter van jury's zijn. Op die manier wil ze verzekeren dat assessments zo objectief en zo correct mogelijk gebeuren (bijlage 3).

Tot slot is de onafhankelijkheid van de directeur-generaal voor Sandra Schillemans een belangrijk aspect. Dit wordt volgens haar voor een stuk gegarandeerd door het feit dat de directeur-generaal controle heeft over de invulling van zijn of haar functie. Wel wordt dit volgens haar voor een stuk doorbroken door het feit dat Selor haar budgetten niet meer volledig zelf beheert. Mevrouw Schillemans concludeerde dat Selor zijn onafhankelijkheid kan blijven verzekeren zolang er gewaakt wordt over het juist nakomen van de bestaande procedures (bijlage 3).

Koen Verlinden beaamde dat onafhankelijk een van de belangrijkste waarden binnen Selor is. Mede omdat deze waarde steeds terugkomt in Europese richtlijnen. Selor zet volgens hem dan ook sterk in op objectiviteit en neutraliteit om objectieve selecties te garanderen. De onafhankelijkheid van

Selor moet volgens hem vertaald worden in een specifieke organisatiestructuur die de afgevaardigd bestuurder toelaat het selectieorgaan de selecties onafhankelijk te laten uitvoeren. Verlinden gaf dan ook aan dat dit een belangrijk uitdaging is bij de uittekening van de structuur van de FOD BOSA (bijlage 1).

Ellen De Naeyer uitte verder enkele angsten omtrent de oprichting van FOD BOSA. Zo vreest ze dat de cultuur van de FOD BOSA meer gericht is op controle en reglementering en dat deze de cultuur van objectieven halen, die binnen Selor heerst, in het gedrang zal brengen. Hierbij vreest ze dat de manier van werken binnen Selor vertraagt zal worden. Door de oprichting van verschillende DG's binnen de FOD BOSA zullen er volgens De Naeyer namelijk tegenstrijdige belangen gecreëerd worden. Zo gaf ze het voorbeeld dat problemen op vlak van IT waarschijnlijk trager opgelost zullen worden. Dit omdat IT tot een andere DG zal behoren en daarom verschillende stappen doorlopen zullen moeten worden vooraleer de problemen bij Selor verholpen kunnen worden. Daarnaast is zij ook verontrust over de onafhankelijkheid van Selor vermits ze nu deel uitmaken van een organisatie met een directiecomité en een voorzitter. De Naeyer vraagt zich daarom af of Selor in de toekomst druk zal krijgen van verschillende overheden om bepaalde kandidaten op te nemen in selecties. Het is voor haar dan ook nog niet duidelijk hoe deze onafhankelijkheid verzekerd zal worden en wat de meerwaarde is van de FOD BOSA om de onafhankelijkheid van Selor te blijven verzekeren (bijlage 2).

Toch zien zowel Koen Verlinden als Ellen De Naeyer ook enkele voordelen aan de oprichting van de FOD BOSA. Zo gelooft Verlinden heel sterk in het samenwerkingsconcept van de FOD BOSA dat de klant centraal zet. Selor is volgens hem de enige overheidsorgaan binnen de *life cycle* van de FOD BOSA waar dit nu reeds het geval is. Hij gelooft dan ook sterk in de uitwerking van een structuur die van de federale loopbaan één product maakt. Ook De Naeyer is vooral positief over het feit dat Selor en het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) nu in een dienst samen worden geplaatst. Dit kan zorgen voor meer overleg tussen het selectieniveau en het individueel opleidingsplan waardoor de levenscyclus van een ambtenaar nu in één organisatie vervat zit. Wel merkte Ellen De Naeyer op dat dit ook verwezenlijkt zou kunnen worden zonder de oprichting van de FOD BOSA (bijlage 1,2).

De medewerkers van Selor zitten dus na de officiële oprichting van de FOD BOSA nog steeds met enkele vraagtekens omtrent de onafhankelijkheid van Selor. Hier zal men tijdens de verdere uitwerking van de structuur van de FOD BOSA extra aandacht aan moeten besteden. Het behouden van de onafhankelijkheid en objectiviteit van de selectieprocedure is namelijk uiterst belangrijk om een gelijke behandeling tussen iedere kandidaat te kunnen garanderen.

3. Besluit

Uit dit empirisch onderzoek is gebleken dat de jaarlijkse dotatie van Selor wordt aangevuld met eigen inkomsten uit betalende opdrachten. Deze extra bron van ontvangsten bedraagt bijna 20 procent van de totale ontvangsten. De trend in de evolutie van de dotatie van Selor is in het algemeen licht dalend. De ontvangsten uit betalende opdrachten schommelen daarnaast tussen 2,5 en 3 miljoen euro. Het aantal aanvragen van Selor zijn echter wel stijgend. Zo zorgen de staatshervorming en verschuiving naar bevorderingsselecties ervoor dat Selor het laatste jaar een steeds hogere werkdruk ervaart. Het personeelsbestand is echter licht dalende waardoor de doorlooptijden van Selor oplopen.

Tijdens de interviews werd de noodzakelijkheid van de betalende opdrachten dan ook benadrukt. Zo worden alle winsten gebruikt om de service voor de verplichte klanten te verbeteren. Dit door te investeren in de aankoop van nieuwe testen en diversiteit. Ook wordt er met deze inkomsten een variabel personeelsplan aangesteld dat de hoge werklast voor een deel opvangt. Dit toont aan dat het afschaffen van de betalende opdrachten ten koste van de verplichte opdrachten zou gaan.

Ten slotte zet Selor sterk in op kwaliteit. Dit doen ze door zo efficiënt mogelijk te werken binnen het wettelijk kader en hun onafhankelijkheid te verzekeren. Vereenvoudiging van het zware reglementair kader zou volgens de medewerkers van Selor tot een efficiëntere werking kunnen leiden. Dit kan op zijn beurt dan weer zorgen voor een lagere werklast en besparingen in de personeelskost.

Toch moet Selor ook blijven toezien op zijn onafhankelijkheid die mede gegarandeerd wordt door deze zware regelgeving. Vooral de inkanteling in de FOD BOSA brengt voor Selor hieromtrent een aantal uitdagingen met zich mee. Selor zal daarom een balans moeten vinden tussen de twee. Namelijk een regelgeving die de efficiënte manier van werken niet belet, maar die ook de onafhankelijkheid van Selor verzekert.

Hoofdstuk IV: Conclusies

1. Conclusies en beleidsaanbevelingen

De algemene conclusie van deze masterproef is dat er verschillende manieren zijn om de efficiëntie van de procedures van het ambtenarenbeleid te verhogen. Zo toont dit onderzoek aan dat het wettelijk kader van het ambtenarenbeleid in België zeer uitgebreid en zwaar is. Dit zorgt ervoor dat het ambtenarenbeleid vrij statisch is en er weinig marge is voor innovatieve procedures of oplossingen. Een eenvoudiger wetgeving zou echter kunnen zorgen voor een efficiëntere werking die op zijn beurt voor de gewenste besparingen zou kunnen zorgen om de begroting in evenwicht te krijgen.

Het tweede hoofdstuk van deze masterproef bevatte dan ook een literatuurstudie die het topambtenarenbeleid in België vergeleek met het beleid van vier andere landen, namelijk Nederland, de Verenigde Staten, Denemarken en Nieuw-Zeeland. Hieronder worden de belangrijkste conclusies omtrent status en positie, ondersteunende structuren, rekrutering en selectie, prestatie management en evaluatie en ten slotte beloning van topambtenaren overlopen.

Ten eerste zijn er grote verschillen op te merken tussen de verschillende landen op vlak van status en positie. Zo is er een groot contrast tussen de hoge contractualisatie van Nieuw-Zeeland en het mandaatsysteem in België, dat nog steeds werkt met statutaire benoemingen. Zo bestaat er in Nieuw-Zeeland een zeer lage hiërarchie en werkt men met individuele arbeidscontracten waarbij een ontslag steeds mogelijk is. Nieuw-Zeeland baseert haar ambtenarenbeleid daarbij op de private arbeidsmarkt en maakt loononderhandelingen mogelijk. Dit zorgt ervoor dat Nieuw-Zeeland zeer hoog scoort op gebied van efficiëntie en flexibiliteit. Nieuw-Zeeland zou daarom een goed voorbeeld voor België zijn om het topambtenarenbeleid efficiënter te maken. Verder onderzoek naar de mogelijkheid om deze principes toe te passen op in het Belgische beleid is daarom zeker aangeraden.

Ten tweede is er een gelijkenis op gebied van ondersteunende structuren. Zo is er in bijna al de vergeleken landen, één centrale structuur die instaat voor het ambtenarenbeleid. Sinds de oprichting van de FOD BOSA op 1 maart 2017 is dit ook in België het geval. De FOD BOSA zal ongetwijfeld efficiëntiewinsten met zich mee kunnen brengen door het samenvoegen van ondersteunende diensten zoals IT en finance. Hoe groot deze winsten zijn, is echter nog niet duidelijk. Vermits deze nieuwe FOD nog steeds in haar kinderschoenen staat, is er nog veel werk om de verschillende deelorganisaties te integreren naar één centrale dienst.

Op gebied van rekrutering en selectie zijn er veel gelijkenissen terug te vinden tussen de verschillende landen. Zo staat vooral het streven naar een open, onafhankelijk en competitief selectieproces centraal. Verder toont deze analyse aan dat het selectieproces in de meeste landen onderhevig is aan zeer veel wettelijke procedures en dat het uitgevoerd wordt door een onafhankelijk overheidsorgaan om de onafhankelijkheid van het proces te verzekeren. Het selectieproces van Nieuw-Zeeland en Denemarken is echter toch flexibeler en minder politiek beïnvloedbaar omdat zij beschikken over een vrijer wettelijk kader dan de andere drie landen. Indien men het selectieproces

in België efficiënter wil laten verlopen zou men daarom een nieuw beleid kunnen ontwerpen op basis van het beleid van deze landen.

Ook het topambtenarenbeleid op gebied van evaluatie prestatie management is vergelijkbaar in de verschillende systemen. Zo gebeurt deze evaluatie aan de hand van een contract dat de taken en doelstellingen van de betreffende ambtenaar omschrijft. Deze evaluatie gebeurt jaarlijks en kan onder bijna alle systemen leiden tot het ontslag van de topambtenaar. Wel zien we opnieuw dat de regelgeving omtrent de te volgen procedures en voorwaarden zeer zwaar is in België ten opzichte van sommige andere landen. Ook hier zou men dus tijd kunnen besparen en efficiënter kunnen werken door de regelgeving te vereenvoudigen.

Ten slotte toonde dit vergelijkend onderzoek aan dat België het enige land is dat haar topambtenaren geen prestatiebonus toekent. Deze prestatiebonus zou topambtenaren echter kunnen aanzetten om zijn of haar doelstellingen te halen en daardoor efficiënter te werken. Dat is dan ook de reden waarom dit onderzoek aanbeveelt om de meerwaarde van een invoering van een prestatie incentive bij Belgische topambtenaren grondig te onderzoeken en bij positief resultaat ook door te voeren.

Deze literatuurstudie toont daarom aan dat het voor landen zoals Denemarken en Nieuw-Zeeland mogelijk is een flexibel ambtenarenbeleid te voeren binnen een relatief eenvoudig wettelijk kader. In België is dit echter nog niet het geval. Het empirisch onderzoek zoomde daarom in het derde hoofdstuk dieper in op de processen van het federaal selectiebureau, Selor. Dit overheidsbedrijf dat instaat voor de rekrutering, selectie, certificering en heroriëntatie van alle federale ambtenaren is dan ook bevoegd voor een groot deel van het ambtenarenbeleid.

Concreet werd er dieper ingegaan op de financiering van Selor en de toereikendheid van de wettelijke dotatie en hoe Selor zijn kwaliteit en onafhankelijkheid garandeert. Ten eerste toonde dit onderzoek aan dat de financiering voor ongeveer 20 procent bestaat uit eigen inkomsten uit betalende opdrachten. Deze inkomsten worden vooral besteed aan investeringen, een variabel personeelsplan en innovatie.

Verder werd er aangetoond dat de capaciteit, voorzien voor de verplichte opdrachten, nooit ten koste gaat van de betalende opdracht. Zo creëren deze opdrachten zelfs extra capaciteit voor de verplichte opdrachten en hebben ze een hoge winstmarge waardoor ze extra middelen met zich meebrengen. Deze winsten worden dan ook gebruikt om de dienstverlening voor verplichte opdrachten te versterken. Daarnaast gaf deze analyse een stijgende tendens in aanvragen en personeelskosten aan. Bovendien was de evolutie van de dotatie eerder dalend. Hierdoor besluit dit onderzoek dat het uitvoeren van de betalende opdrachten noodzakelijk is om een kwalitatieve dienstverlening te kunnen blijven garanderen. Op basis van deze gegevens volgt er dan ook de beleidsaanbeveling om de uitvoering van deze betalende opdrachten te steunen en ook in de toekomst toe te laten.

Ten slotte toont dit empirisch onderzoek aan dat de werking van Selor efficiënter zou kunnen verlopen indien men de wetgeving zou versoepelen en vereenvoudigen. Daarom is het aangeraden de wetgeving samen met de medewerkers van Selor grondig onder de loep te nemen en te

vereenvoudigen waar mogelijk. Een efficiëntere manier van werken zou namelijk kunnen zorgen voor dalende doorlooptijden en een lagere werkdruk wat de kwaliteit van Selor verhoogt. Ook zal men minder middelen nodig hebben om zijn verplichte opdrachten uit te voeren wat een besparing kan betekenen voor de federale overheid.

Deze regelgeving verzekert echter wel voor een stuk de onafhankelijkheid en objectiviteit van Selor. Daarom zal men tijdens de vereenvoudiging van deze procedures steeds moeten blijven waken over deze principes die de kwaliteit van Selor voor een groot deel bepalen. Ook gaf dit onderzoek ten slotte aan dat er ook tijdens de verdere uitwerking van de FOD BOSA in het bijzonder aandacht besteed moet worden aan deze onafhankelijkheid van Selor binnen deze nieuwe FOD.

2. Bemerkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek

Ter afsluiting van deze masterproef worden enkele beperkingen van dit onderzoek opgesomd en worden er enkele mogelijkheden voor verder onderzoek aangereikt. Allereerst beperkte de literatuurstudie van dit onderzoek zich tot een vergelijkend onderzoek tussen vijf landen. Indien dit onderzoek uitgebreid zou worden naar een groter aantal landen, zouden de resultaten betrouwbaarder zijn. Daarnaast moet er tijdens de uitwerking van een nieuw topambtenarenbeleid rekening gehouden worden met de politieke en culturele omgeving van het land. Deze werden niet in rekening gebracht tijdens het vergelijkend onderzoek. Bovendien beperkte dit onderzoek zich tot de kern van het topambtenarenbeleid in de verschillende landen waardoor er veel interessante vergelijkingen niet aanbod kwamen. Zo kwam bijvoorbeeld de mobiliteit, de politiek ambtelijke relaties en het competentiemodel van topambtenaren niet aan bod. Ten slotte werden alle conclusies van dit onderzoek gemaakt op basis van wetenschappelijke literatuur en informatie die terug te vinden is op de officiële websites van de verschillende overheden. Verder empirisch onderzoek zou echter zeer relevant zijn om deze resultaten verder te toetsen en concreter te maken. Zo is er bijvoorbeeld verder onderzoek vereist naar impact van de contractualisering van het ambtenarenbeleid en de impact van een prestatie gerelateerde verloning.

Ook over het empirisch onderzoek naar de financiering en onafhankelijkheid van Selor kunnen enkele bemerkingsen gemaakt worden. Allereerst bestaat dit empirisch onderzoek enkel uit de visie van medewerkers van Selor zelf. De objectiviteit van deze resultaten zou daarom in twijfel getrokken kunnen worden. Daarnaast beperkte het onderzoek zich tot vier interviews. Hierdoor zijn de resultaten gebaseerd op de visie van slechts een klein deel van de medewerkers van Selor. Deze resultaten moeten daarom met een kritische blik bekeken worden en hun percepties mogen niet veralgemeend worden voor de hele organisatie. Verder beperkte de analyse van de winstmarge van Selor zich tot één product. Hierdoor geeft deze analyse slechts een beeld van de winstmarge van de betalende opdrachten en mogen ook deze resultaten niet veralgemeend worden. Tot slot werd de analyse van de financiering van Selor beperkt tot de informatie verschaft door Selor zelf. Hierdoor werd niet alle financiële informatie ter beschikking gesteld waardoor de analyse vaak verder ging op ramingen en budgetten. Hierdoor werden er veel assumpties en vereenvoudigingen gemaakt. Verder diepgaand onderzoek op basis van de werkelijke cijfers van Selor zou daarom zeker relevant zijn.

Lijst geraadpleegde werken

- Agency for the Modernisation of Public Administration. (2011). Employment in the Danish State Sector. Retrieved on 22 November 2016 from [http://hr.modst.dk/~media/Publications/2011/Employment in the Danish State Sector/Employment in the Danish State Sector - slutversion.ashx](http://hr.modst.dk/~media/Publications/2011/Employment%20in%20the%20Danish%20State%20Sector/Employment%20in%20the%20Danish%20State%20Sector%20-%20slutversion.ashx)
- Algemene Bestuursdienst. (2016a). Organisatie. Retrieved on 8 December 2016 from <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie>
- Algemene Bestuursdienst. (2016b). Topmanagementgroep. Retrieved on 7 December 2016 from <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/inhoud/topmanagementgroep>
- Algemene Bestuursdienst. (2016c). Vacatures en loopbaan. Retrieved on 13 December 2016 from <https://www.algemenebestuursdienst.nl/vacatures-en-loopbaan/inhoud/vacatureproces-tmg>
- Belga, & BO. (2016). Enkel in Bulgarije stijgt staatsschuld sneller dan in België. Retrieved on 10 October 2016 from <http://trends.knack.be/economie/finance/enkel-in-bulgarije-stijgt-staatsschuld-snel-dan-in-belgie/article-normal-731509.html>
- Bielderman, A. (2001). Publiek management kan de klassieke bureaucratie niet vervangen.
- Blomme, P. (2016). Welke minister leidt zoektocht naar 750 miljoen? Retrieved on 12 October 2016 from http://www.tijd.be/nieuws/archief/Welke_minister_leidt_zoektocht_naar_750_miljoen.9739135-1615.art?highlight=besparingen%20overheidsinstellingen
- Bouckaert, G. (2006). Prestaties en prestatie management in de publieke sector *Tijdschrift voor Economie en Management*, 3.
- bvb. (2016). Ambtenaren zullen geen ziekte-dagen meer kunnen opsparen tot einde van hun loopbaan. Retrieved on 11 October 2016 from http://www.standaard.be/cnt/dmf20160410_02228676
- European Institute of Public Administration. (2008). Top Public Managers in Europe. Retrieved on 8 December 2016 from https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/2_study_on_senior_civil_service.pdf
- Europese Commissie. (2015). Making the best use of the flexibility within the existing rules of the stability and growth pact Retrieved on 1 December 2016 from http://ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/sgp/pdf/2015-01-13_communication_sgp_flexibility_guidelines_en.pdf
- Fedict. (2017). Over Fedict. Retrieved on 20 February 2017 from http://www.fedict.belgium.be/nl/over_fedict
- Fedweb Belgium. (2014). Loopbaanpad Mandaathouders. Retrieved on 8 December 2016 from <http://www.fedweb.belgium.be/nl/loopbaanpad/mandaathouders>
- Fedweb Belgium. (2017). De FOD Personeel en Organisatie. Retrieved on 15 February 2017 from http://fedweb.belgium.be/nl/fod_p-o

- Fenlon, C. V. (2009). The spoils system in check? Public employees' right to political affiliation & the balkanized policymaking exception to § 1983 liability for wrongful termination.
- FOD Binnenlandse Zaken. (2017). Vaste Commissie voor Taaltoezicht. Retrieved on 26 May 2017 from <https://ibz.be/nl/vaste-commissie-voor-taaltoezicht>
- FOD Budget en Beheerscontrole. (2017). Organogram en missie. Retrieved on 18 February 2017 from <http://www.begroting.be/NL/Pages/organogram.aspx>
- FOD Personeel en organisatie. (2016). Bestuursovereenkomst 2016 FOD Personeel en Organisatie. Retrieved on 2 April 2017 from http://fedweb.belgium.be/nl/fod_p-o
- FOD Volksgezondheid, v. v. d. v. e. l. (2016). Empeva. Retrieved on 21 February 2017 from <http://www.health.belgium.be/nl/over-ons/verwante-instellingen/empeva>
- Heinrich, C. J., & Marschke, G. (2009). Incentives and Their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems. *Journal of Public Analysis and Management*, 29.
- Hyndman, N., & Lapsley, I. (2016). New Public Management: The Story Continues. *Financial Accountability and Management*, 32(4).
- Johnson, R. N., & Libecap, G. D. (1994). Replacing Political Patronage with Merit: The Roles of the President and the Congress in the Origins of the Federal Civil Service System. *National Bureau of Economic Research*.
- Kamer van Belgische Volksvertegenwoordigers. (2016). Wetsontwerp Uitgavenbegroting. Retrieved on 1 November 2016 from <http://www.begroting.be/NL/pages/budgetOnline.aspx>
- Lucassen, P. L. B. J., & Olde-Hartman, T. C. (2013). *Kwalitatief onderzoek: Bohn Stafleu van Loghum*.
- Mednis, K. (2013). Supplementary Paper to the Integrity Plus 2013 New Zealand National Integrity System Assessment crown entities. Retrieved on 11 December 2016 from <http://www.transparency.org.nz/docs/2013/Supplementary-Paper-1-Crown-Entities.pdf>
- Michel, C. (2014). Regeerakkoord. Retrieved on 2 October 2016 from http://premier.be/sites/default/files/articles/Accord_de_Gouvernement_-_Regeerakkoord.pdf
- Ministry of the Presidency. (2010). Civil servants in the EU member states. Retrieved on 23 October 2016 from http://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos_Presidências/Public_Employment_EUMS.pdf
- Moderniseringsstyrelsen. (2016). Statens eRekruttering. Retrieved on 12 December 2016 from <http://www.modst.dk/HR-og-ledelse/Rekruttering/Statens-eRekruttering>
- msn. (2016). Regering-Michel levert begrotingsinspanning van 3,006 miljard. Retrieved on 15 October 2016 from http://www.standaard.be/cnt/dmf20161015_02521005?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_term=dso&utm_content=article&utm_campaign=seeding
- Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago.

- Opm.gov. (2016a). About us. Retrieved on 11 December 2016 from <https://www.opm.gov/about-us/>
- Opm.gov. (2016b). Senior Executive Service. Retrieved on 10 December 2016 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/>
- Opm.gov. (2016c). Senior Executive Service - Selection Process. Retrieved on 13 December 2016 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/selection-process/> - url=Hiring-Options
- Petrovsky, N., James, O., & Boyne, G. A. (2015). 'New Leaders' Managerial Background and the Performance of Public Organizations: The Theory of Publicness Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 217-236.
- Putseys, L., & Hondeghem, A. (2003). *Contracten met leidende ambtenaren: Internationaal vergelijkend onderzoek naar de contractualisering van de sturings- en arbeidsrelatie*. Brugge: Die Keure.
- Putseys, L., & Hondeghem, A. (2003). Contractualisation of top civil servants: an international comparative research. Retrieved on 12 October 2016 from <https://lirias.kuleuven.be/handle/123456789/479840>
- Selor. (2017a). Artikel 12. Retrieved on 3 May 2017 from <http://www.selor.be/nl/de-verschillende-taaltesten/artikel-12/>
- Selor. (2017b). Beroepsmogelijkheden. Retrieved on 26 May 2017 from <http://www.selor.be/media/56722/beroepsmogelijkheden.pdf>
- Selor. (2017c). Onze cijfers. Retrieved on 12 April 2017 from <http://www.selor.be/nl/over-selor/onze-cijfers/>
- Selor. (2016a). Rapportering 2016. Retrieved on 25 April 2017 from <http://www.selor.be/nl/over-selor/onze-cijfers/>
- Selor. (2014). Voorbeeld van feedbackrapport Selor Taaltest. Retrieved on 22 May 2017 from http://www.selor.be/media/400130/online_feedback_mondeling_nl.pdf
- Selor. (2016b). Wie is Selor en waarvoor kan je bij ons terecht. Retrieved on 21 February 2017 from <http://www.selor.be/nl/over-selor/>
- State Services Commission. (2015). State Services Commissioner – role and functions. Retrieved on 11 December 2016 from <http://www.ssc.govt.nz/sscer>
- Truyts, J. (2016). Regering neemt onmenselijke maatregelen. Retrieved on 20 October 2016 from <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/politiek/1.2624105>
- Van der Vlugt, T. (2005). De gemeente ambtenaar: Bureaucaat of netwerker? Onderzoek naar een modern ideaalbeeld van de ambtenaar. Retrieved on 21 October 2016 from <http://hdl.handle.net/2105/3705>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*.

Vandeput, S. (2014). Algemene Beleidsnota Ambtenarenzaken. Retrieved on 20 October 2016 from <http://www.vandeput.belgium.be/sites/default/files/articles/54K0588020.pdf> - Ambtenarenzaken.pdf

Vandeput, S. (2016). Redesign tastbaar gemaakt: 5 federale organisaties worden 1 grote ondersteunende organisatie. Retrieved on 9 December 2016 from <http://www.vandeput.fgov.be/nl/redesign-tastbaar-gemaakt-5-federale-organisaties-worden-1-grote-ondersteunende-organisatie>

Bijlagen

Woe 19 april 2017

16u00- 17u00

Hoofdkantoor Selor

Bijlage 1: Interview Koen Verlinden: Financiering Selor

Manager Business Unit Selor

DG Rekrutering en ontwikkeling, FOD Beleid en Ondersteuning

- *Kan u me misschien vertellen wat deze niet-kerntaken net inhouden?*

Ik zal u even vertellen wat Selor nu net doet. Selor is verantwoordelijk voor werving en selectie. Dat is onze kernactiviteit maar dit kan je wel heel breed zien. Wij zijn eigenlijk het selectiebureau van de federale overheid maar wij doen veel meer dan selectie alleen en we werken ook voor veel meer klanten dan alleen de federale overheid. Dat is een hele belangrijke notie in die zin dat als ik zeg dat we rekrutering en selectie verzorgen, ik hier ook oriëntatie naar bevorderingen of promoties mee bedoel. Verder doen we ook veel certificeringen zoals taalproeven en dus de wettelijke taalcertificaten die we uitgeven. Dit zijn ook echt onze kerntaken. In de wetgeving staat bepaald welke taken we moeten doen en voor welke klanten. Deze klanten gaan ook breder als de federale overheid want in ons oprichtings-KB staat een lijst van klanten waarvoor we moeten werken. Dit gaat over een aantal instellingen die onder de wet vallen van 1993. Hieronder vallen alle FOD's, sociale en wetenschappelijke instellingen. Dat zijn verplichte klanten maar zelfs ook gemeenschappen en gewesten. Ook de selectie van topambtenaren valt hieronder, waar jij waarschijnlijk al veel van weet. Dit zijn natuurlijk al een heel groot aantal klanten. Maar nu kom ik nog naar het tweede luik. Wij doen naast deze kernopdrachten ook nog betalende opdrachten. Dit gaat om taken die wij doen enerzijds voor bijvoorbeeld de bewakingssector. Hierover heerst er een discussie of deze activiteiten nu behoren tot onze kernactiviteiten of niet. De bewakingssector en de Minister van Binnenlandse Zaken hebben in 2008 beslist dat alle opleidingscertificaten binnen de bewakingssector moeten worden uitgevoerd door Selor. Wat betekent dat al die mensen binnen Selor twee testen moeten afleggen. Nu dat zijn bewakingsagenten van grote instellingen en van kleine instellingen. Dit is betalend voor de bewakingssector maar natuurlijk is dit wel in het KB opgenomen dat Selor dit moet doen. Waardoor deze taak voor ons dus eigenlijk wettelijk vastgelegd is. We zijn dus verplicht deze opdracht uit te voeren waardoor men kan discussiëren of dit tot de kerntaak van Selor behoort of niet. Daarnaast hebben wij een aantal klanten, ook betalende klanten, die in hun eigen statuut hebben opgenomen dat de selecties verlopen via Selor. Het gaat dan vaak om instellingen zoals bijvoorbeeld het Rekenhof en de Senaat. Zij nemen de selectie via Selor op in hun statuten en zijn het daarom aan zichzelf verplicht de selectie van hun personeel door Selor te laten uitvoeren. Wij zijn het niet wettelijk verplicht aan hen maar deze klanten zijn het wel verplicht aan zichzelf. Dit is dus voor ons ook een betalende opdracht omdat wij geen dotatie krijgen voor dit soort opdrachten. Dan zijn er ook een aantal klanten die selecties moeten doen, overheid gerelateerd zijn en ervoor kiezen om hun selectie bij Selor te laten uitvoeren. Omdat ze ons goed kennen en met ons willen werken omdat we een bepaalde kwaliteit leveren. Dit is ook betalend en niet verplicht voor ons. En

de laatste categorie gaat om klanten die bij ons al zijn bijvoorbeeld FOD Financiën. Wij doen voor hen bijvoorbeeld de selectie en ze zouden willen dat wij hun promoties ook doen die ze eigenlijk zelf moeten doen. Wat voor ons dus ook niet verplicht is en daarom voor hen betalend. Dat is een overzicht van alle betalende opdrachten die wij doen.

- *Kan u mij een voorbeeld geven van over welke klanten dit dan concreet gaat?*

Een aantal klanten hebben opgenomen in hun statuten dat ze verplicht zijn om te werken met Selor zoals het IBPT of Fedasil en er zijn er die uit vrije keuze kiezen voor Selor zoals bv. het Rekenhof of het grondwettelijk Hof. Ook in de gewesten en in de regio's wordt er door klanten gekozen voor Selor zoals door de Forem, de Vlaamse gemeenschap, Beezy Brussel, enzovoort.

- *Jullie doen dus nooit opdrachten voor privébedrijven?*

In principe werken wij niet voor private bedrijven. Ik zal heel open zijn en dit direct verduidelijken. Dat gebeurt vandaag de dag wel, maar we hebben beslist om mee te stoppen: bijvoorbeeld de provincie Vlaams-Brabant zegt tegen een bedrijf dat ze willen samenwerken om een proef af te leggen. We hebben 200 mensen die getest moeten worden via een computer. Het bedrijf belt ons dan op met de vraag of wij die 200 computers kunnen verschaffen voor hun omdat ze zelf de capaciteit niet hebben. Dus op die manier werken wij eigenlijk wel een beetje voor de privé ook al is de eindbestemming een publiek bedrijf. In het verleden hebben we beslist te kijken naar de eindbestemming. Nu heeft de inspectie van Financiën geoordeeld dat dit toch moeilijk ligt en daarom mag het niet meer als er een privé-entiteit tussen zit. Dat was de enige uitzondering die gemaakt werd maar dat is nu ook stopgezet.

- *Waar kan ik terugvinden dat Selor ook bevoegd is voor de selectie binnen gewesten en gemeenschappen?*

Art. 87 § 2 - bijzondere wet van 08.08.1980 tot hervorming der instellingen + artikel 2, alinea 2 van het KB van 15.12.1994 betreffende het financieel beheer van Selor als staatsdienst met afzonderlijk beheer.

- *Is er een reden waarom men klanten zoals de Senaat en het Rekenhof niet bij de wettelijke taken van Selor opneemt?*

Dit vind je terug in de volgende wetteksten. Voor de senaat is dit het Organiek Reglement van Personeel Senaat, afgesproken door de Senaat + artikel 2, alinea 2 van het KB van 15.12.1994 betreffende het financieel beheer van Selor als staatsdienst met afzonderlijk beheer. Voor het Rekenhof is dit Wet 29.10.1846 (artikel 19) + Reglement van orde van de Rekenhof (artikel 29) + artikel 2, alinea 2 van het KB van 15.12.1994 betreffende het financieel beheer van Selor als staatsdienst met afzonderlijk beheer.

- *Hoe gebeurt de financiering van Selor op dit moment?*

Selor krijgt een basisdotatie om de verplichte opdrachten uit te voeren. Deze basisdotatie bedraagt 11 534 000 euro. Hiervan moeten dus onze locatie, computers, personeel, juryleden enzoverder betalen. Hiervan moeten we alles (dus de kerntaken of wettelijke taken) betalen en dit bedrag ligt vast op voorhand. Het is wel uitgesplitst over alle categorieën heen. Daarnaast komen er ook voor de betalende opdrachten inkomsten binnen. Inkomsten die jaarlijks rond de 2 400 000 euro bedragen.

- *Waaraan worden deze extra inkomsten besteed?*

Deze inkomsten worden besteed aan enerzijds het personeelsplan bis. Dit zijn de bijkomende krachten die we hebben naast ons gewoon personeelsplan. In het verleden ging dit tot 17 mensen maar nu zijn we dit aantal aan het terugschroeven omdat we niet weten welke richting BOSA uitgaat. Dit aantal extra mensen betalen we met de inkomsten van de betalende opdrachten. Dit zijn natuurlijk contractuelen. Een ander deel wordt gebruikt voor consultants die voor ons dat soort opdrachten ook uitvoeren. Zij factureren hun uren gewoon aan ons en wij rekenen dit door aan onze klant en wij tellen hier nog een kost bij voor onze vaste kosten te dekken. Zo doen we ook assessments of gesprekken voor het Rekenhof of de Senaat. Daar is het principe dat we de taak opnemen maar dat dit zeker niet ten kosten mag gaan van onze verplichte opdrachten. Het basisprincipe is dat we deze extra opdrachten kunnen doen maar dat dit nooit ten koste mag gaan van de capaciteit die we hebben voor de verplichte opdrachten.

- *Het personeelsplan bis wordt dus louter ingezet voor verplichte opdrachten?*

Deze personen werken inderdaad hoofdzakelijk voor verplichte opdrachten. Bij de 9 personen zijn er personen die ook in ondersteunende diensten werken (bv. It en Finances) waarbij deze personen soms ook ingezet worden voor taken die te maken met betalende opdrachten. Zo is het IT-profiel verantwoordelijk voor de helpdesk van de IT-klassen. Als er een probleem is met een kandidaat van een betalende selectie, neemt deze persoon dit probleem ook op.

- *Hoeveel mensen werken ongeveer aan de betalende opdrachten?*

Wij hebben 4 mensen die hier intern werken aan betalende opdrachten. Twee accountmanagers en twee selectieconsultants. Die werken grotendeels voor de betalende opdrachten. Maar we hebben los daarvan ook nog andere mensen door het personeelsplan bis om die opdrachten uit te voeren.

- *Wat is het grootste voordeel van deze betalende opdrachten voor jullie?*

Los van het extra personeel dat we op die manier hebben, zorgt het ook voor extra inkomsten. En kunnen we ook wat winst maken. Daar ga ik niet over liegen.

- *Waarvoor gebruiken jullie deze winst?*

Die winst wordt gebruikt langs de ene kant vaak voor innovatieve projecten en langst de andere kant voor de inrichting van ons gebouw. Daarnaast zit de winst ook in sociaal engagement. Hier zijn twee voorbeelden van. Sinds 2004 werken wij heel hard rond diversiteit. Het aanpassen van bijvoorbeeld onze testen aan slechtzienenden, slechthorenden, ... We hebben met deze middelen een volledige cel diversiteit uitgebouwd. Op dat vlak zijn wij pionier. Een tweede voorbeeld is het project van de BE-badges. <Toont een reclamefilmpje over BE-badges> Het is dus eigenlijk een online-platform dat bijhoudt welke certificaten, diploma's en competenties een persoon behaald heeft. Zo vermijdt men dat een persoon dubbel getest wordt door verschillende organisaties. Selor werkt dit samen uit met VDAB. Deze badges kunnen ook via LinkedIn ook gedeeld worden en zijn authentiek.

- *In welke mate is het budget voor de kerntaken van Selor toereikend?*

Dat is het niet. We hebben een vrij goed business intelligence systeem en als we kijken naar het aantal aanvragen dat binnen komt en het aantal aanvragen dat we maar kunnen behandelen dan zie je dat dit onvoldoende is. Het grootste probleem is het personeel. Wij werken met een 120-tal mensen en $\frac{3}{4}$ van deze mensen zitten op onze kernactiviteiten. Ik zal het organogram bij de hand nemen (bijlage 3). Selor heeft drie kerndepartementen. HRS, dit zijn alle mensen die bezig zijn met operationele taken voor klanten. Mensen die met selectieproeven, taalproeven, topselectie bezig zijn. Daarnaast zitten hier ook de betalende opdrachten, call centra en planning onder. Daarnaast heb je R&D, dat zijn 20 mensen. Dit zijn mensen die bezig zijn met taken zoals testen, resultaatverwerking, diversiteit, methodologie, ... Deze 20 mensen zijn ook *on the business* en niet zo dromerig als je misschien zal denken. Bijvoorbeeld diversiteit dat zijn aanpassingen die voor de klant gebeuren. Voorbeeld ook het opnemen van een nieuwe test, het normeren van testen, ... Het is dus meer een *backoffice*. Ze zijn ook bezig met nieuwe zaken aan te kopen. Maar ze zijn ook concreet bezig met cases na te kijken die een klant heeft ingediend. De klant wil dat die case gebruikt wordt dus dan moeten de score en competenties enzoverder nog gevalideerd worden. Dit doen ze dus ook allemaal en ze hebben dus ook zeker wel een directe impact op de *business*. Ten derde is er het EQM. Hieronder zit het kennisbeheer, de kennistransfer en de kwaliteitscontrole. Zo hebben we bijvoorbeeld een eigen Wiki als kennisbeheer. Opleidingen voor een gecertificeerde en voor ons eigen personeel zit in kennistransfer en dan als laatste hebben we de kwaliteitscontrole. In deze divisie kijkt men echt de procedures na wanneer ze afgesloten zijn. Zo hebben ze 50 checkpoints en kijken ze 30% van de procedures na. 75% van ons personeel werkt dus in deze drie afdelingen. Hier zit wel veel meer achter dan de selectie, het gesprek alleen. Dit vooral ook omdat we met zeer veel reglementering rekening moeten houden. Alles moet ook gemotiveerd worden omdat iedere kandidaat zich overal vragen bij kan stellen en naar de Raad van Staten kan gaan. Wij zien op dit moment jaarlijks 100 000 kandidaten op dit moment. Maar de aanvragen zijn veel groter.

- *Selor zit dus met een tekort aan middelen door een te hoge vraag?*

Ja, wij hebben soms één selectie met 5000 kandidaten. Dat is een enorm werk en kan soms heel gevoelig zijn. <hij laat mij cijfers zien> Hij maakt duidelijk dat Selor veel meer aanvragen krijgt dan

ze kunnen beantwoorden. Zo zitten we ook met verschillende doorlooptijden. De doorlooptijd voor de klant is relatief lang, namelijk 153 dagen, omdat deze geldt vanaf het moment de aanvraag wordt ingediend. De reden waarom deze lang is, is enerzijds omdat het aantal procedures dat wordt ingediend te hoog ligt en anderzijds omdat de klanten zelf niet klaar zijn. Ze dienen dan iets in maar kunnen later niet antwoorden op onze vragen. Het is dus een combinatie van de twee. De doorlooptijd van de kandidaat is gemiddeld 53 dagen. Maar dit komt omdat vanaf het moment dat we een vacature publiceren, we de functie 10 dagen moeten openstellen, daarna moeten we weer 14 dagen geven om de eerste test af te leggen, ... enzoverder. Op dat vlak verliezen we veel tijd.

- *Selor moet dus rekening houden met enorm veel procedures en regels?*

Ja, we hebben een lijst opgesteld van regels die we willen veranderen op dat vlak om nog een paar zaken vlotter te kunnen doen. Maar wij kunnen niet bij wijze van spreken een goede kandidaat voor een andere functie doorschuiven in het selectieproces. Nee, deze kandidaat moet dan helemaal opnieuw de procedure doorlopen. Dit kan in de privésector wel. Daar kan men gewoon kandidaten uit het verleden voorstellen voor een nieuwe functie.

- *Is deze selectieprocedure anders voor de betalende klant ten opzichte van de niet-betalende klant?*

Soms gaat het bij deze betalende klanten gemakkelijker. Maar in het principe, zeker naar motivering toe en dergelijke, staan we wel op onze kwaliteitseisen. Soms begint de procedure bij een betalende klant bij de publicatie maar soms kan het ook zijn dat ze al kandidaten hebben en dat ze willen dat we hen testen. Dan kan het wel snel gebeuren. Bij de betalende klanten zijn er zo vaak minder dwingende regels en kan het wat sneller gaan.

- *Om nog even terug te komen op het tekort aan middelen. Zou Selor niet zonder de middelen van de betalende klanten kunnen?*

Indien deze inkomsten zouden wegvallen, zou dit nog meer ten koste gaan van onze kerntaken. Ten eerste investeren wij dat geld in onze kerntaken en ten tweede ... Soms krijgen we van klanten het verwijt dat we de capaciteit afnemen van de niet-betalende klanten met de betalende klanten. Maar men vergeet dat die betalende opdrachten heel vaak in het weekend gebeuren. Wij plannen die in het weekend in dan voorzien wij die capaciteit op kosten van de betaalde klant maar soms hebben we extra plaatsen of capaciteit die we dan weer extra kunnen openstellen voor onze kernopdrachten. Waardoor ze zelfs sneller geholpen kunnen worden.

- *Maar dus als ik het goed begrijp betaalt een FOD niks voor jullie diensten? Hoe veel of hoe weinig ze ook van jullie eisen?*

Neen ze moeten helemaal niets betalen. Een FOD kan indienen wat ze wil. Soms is dat wel een probleem als ze een bepaalde functie vragen en wij een bepaalde reserve van geschikte kandidaten hebben opgebouwd. Soms eisen ze dan toch een nieuwe selectie en dan moeten we soms op onze

strepen staan. We hebben al voorbeelden gehad waar ze een nieuwe selectie vragen omdat ze bepaalde specifieke eigenschappen vereisen. Waardoor dat goedgekeurde mensen in de reserve voor hun niet in aanmerking komen. Vaak gaat het dan om mensen die al contractueel voor deze overheidsdienst werken en die op deze manier een statuut willen verkrijgen.

- *Leidt de hoge graad van reglementering dit probleem niet in de hand omdat overheidsdiensten een goede werknemer niet zelf vast mogen benoemen?*

Ja, inderdaad. Zij kunnen niet gewoon zeggen: wij zijn tevreden over deze werknemer, hij heeft drie keer een goede evaluatie gehad, we bieden hem een vast contract aan. Daarom zou de ambitie van Minister Vandeput om de contractuele en statutairen gelijk te trekken een goede zaak zijn. ¼ van onze selecties worden namelijk met dit doel georganiseerd. We zouden daardoor een enorme capaciteitswinst creëren.

- *Soms zijn al deze procedures daarom heel inefficiënt?*

Ja, het erge is dat je soms gewoon weet dat je in een bepaalde richting gestuurd wordt door de klant.

- *Meestal zal die bepaalde kandidaat dan ervaring hebben bij de betreffende organisatie waardoor hij hoogstwaarschijnlijk ook de beste kandidaat is?*

Ja dat is vaak zo maar zeker niet altijd. Dit kan ook tot zeer pijnlijke situaties leiden als de gewilde kandidaat niet gekozen wordt of niet de beste blijkt te zijn. Hij moet in principe solliciteren voor zijn eigen job. Maar dat is eigenlijk reglementering en heeft enkel onrechtstreeks met capaciteit te maken. Nu werken we ook met gecertificeerden. Dit zijn mensen die door ons opgeleid worden en daarna binnen een FOD zelf testen en selecties mogen afnemen. Zo hebben we 7 modules in het selectieproces gedefinieerd en hier opleidingen, testen en certificaten aan gekoppeld, die klanten hier zelf kunnen komen afleggen. Sommige FOD's doen maar een paar modules en verwachten dan dat wij de rest snel doen maar alles moet op zijn tijd. Het moet ook in onze planning passen. Zo krijgen we ook discussies met klanten.

- *Zijn er zo ook soms discussies tussen betalende en niet-betalende klanten?*

Neen, zeker niet. Dat houden we volledig gescheiden. Een niet-betalende klant krijgt altijd voorrang. Betalende klanten worden afgewezen indien we de capaciteit niet hebben.

- *Is dat soms niet moeilijk?*

Ja de accountmanager is daar dan niet blij mee. Maar natuurlijk krijgen we wel een dotatie van 11 miljoen euro voor de niet-betalende klanten. Dat is niet niks en daarom moeten we zorgen dat zij voorrang krijgen en dat we de beste kwaliteit leveren. Het is eigenlijk wel te weinig geld voor wat we doen. Zo is bijvoorbeeld drie jaar geleden beslist dat Selor ook contractuele wervingen moet

doen. Het gevolg is dat we veel meer werk hadden maar de dotatie bleef hetzelfde. Wij werken zo ook bijvoorbeeld voor de rechtelijke organisaties voor selecties, bevorderingsprocedures en talen. Betaalde opdrachten want het is geen verplichte klant. Dit was voor ons een inkomst van 400 000 à 500 000 euro per jaar. Vorig jaar besliste men dat de rechterlijke orde niet meer hoefde te betalen en dat ze dus tot onze wettelijke klanten behoort. De dotatie blijft wel hetzelfde.

- *Kan u mij een schatting geven van het aantal betalende klanten ten opzichte van de niet-betalende klanten?*

Ik heb daar geen zicht op in cijfers maar qua inkomsten spreken we van 2,4 miljoen. Ik denk dat het 10 procent zal zijn.

- *Denkt u dat de markt deze klanten gemakkelijk kan opnemen indien men beslist dat Selor geen betalende klanten meer mag doen?*

Ja dat zal vraag en aanbod zijn. Privéfirma's zullen dit wel opnemen. Maar weet niet wat dit met de prijs en de kwaliteit zal doen.

- *Zijn de betalende klanten een recent gegeven of is dat iets wat jullie al lang doen?*

Sinds 2008 zijn we daar mee bezig. We hebben dan ook een positieve reputatie opgebouwd.

- *Stijgt het aantal betalende klanten?*

Nee, dat blijft vrij stabiel. Ook omdat we te weinig capaciteit hebben om meer betalende klanten te doen. Dit zou kunnen uitbreiden als we extra middelen en winst hadden uit de betalende klanten en op die manier onze capaciteit zouden kunnen verhogen.

- *Om even terug te komen op mijn theoretisch deel. Vrezen jullie dat door opname van Selor in BOSA de onafhankelijkheid van Selor in het gedrang zal komen?*

Ja, zeker. Wij hebben altijd zeer sterk op onze onafhankelijkheid gestaan. Dat was een van onze waarden zelf ook omdat dit zeer belangrijk is en dit in elke Europese richtlijn terugkomt. Nu zijn we in gekanteld bij BOSA. Onze DG rapporteert aan een voorzitter. De onafhankelijkheid garanderen is voor haar een belangrijk punt. Dat is één van de grote uitdagingen denk ik bij de uittekening van de structuur van BOSA. Ook de raad van State heeft hierop gewezen.

- *Stel dat Selor een volledig onafhankelijke organisatie wordt binnen BOSA, dan gaat het concept van het samenwerken weer verloren. Het lijkt me daarom een zeer moeilijke oefening?*

Ja ik geloof heel sterk in het samenwerken met bijvoorbeeld de collega's van het P&O. Want voor mij moet de klant centraal staan. De klant is nog een moeilijkheid binnen BOSA. Wij zijn de enige in

de life cycle die zowel federaal als niet-federaal werkt. Die naar klanten gaat, plus wij hebben ook nog de kandidaten. Op dat vlak zijn we echt een buitenbeentje. Maar ik geloof heel sterk dat als je de klant oftewel kandidaat centraal stelt dat en van de federale loopbaan één product maakt... Daar geloof ik heel sterk in. Daarnaast is Selor een heel sterk merk. Ik denk dat we een grote bekendheid hebben, zeker groter als sommige andere overheidsorganisaties.

- *Hoe ziet u de autonomie van Selor binnen de nieuwe FOD BOSA?*

Wij zetten sterk in op objectiviteit en neutraliteit wat leidt tot objectieve selecties. De onafhankelijkheid van Selor (of DG R&O als selectie-actor) moet vertaald worden in een specifieke organisatiestructuur die de afgevaardigd bestuurder toelaat het selectie-orgaan de selecties onafhankelijk te laten uitvoeren. Dat zal dus deel uitmaken van de denkoefening die nu wordt uitgevoerd op DG-niveau en niveau van BOSA.

- *FOD BOSA wilt een dienstencentrum worden en zo te horen werken jullie daar ook sterk rond. Denkt u dat Selor daarom een voorbeeldfunctie zal krijgen?*

Ik denk wel dat ik kan zeggen dat Selor op dat vlak veel ervaring heeft. Het kan ook nooit de bedoeling zijn dat de dienstverlening ten opzichte van klantengroepen achteruit zou gaan. Er zullen cultuurverschillen bestaan tussen de verschillende deelorganisaties. Binnen Selor hebben wij ook gewerkt met private klanten en denken we op een klantgerichte manier na over proces, dienstverlening, ... Andere overheidsinstellingen hebben deze ervaring niet altijd.

- *BOSA staat dus met andere woorden voor grote uitdagingen om deze organisaties op een efficiënte manier te doen samenwerken?*

Ja, dat merken we zeer erg. Wij hebben onze eigen inkomsten altijd gemaakt waardoor we extra middelen hadden. Maar we hebben daar natuurlijk ook hard voor gewerkt. Zo willen ze heel het BOSA voorzien van bureaus gebaseerd op ons voorbeeld omdat onze bureaus bijvoorbeeld aangepast zijn op flexibel werken. Wij hebben onze inkomsten gebruikt om deze investering te kunnen doen. Met het oog op de verhuis van de andere diensten moeten er nu extra budgettaire middelen worden voorzien.

- *Indien u niets meer toe te voegen heeft zou ik het interview hier willen afsluiten. Hartelijk bedankt voor uw tijd.*

Bijlage 2: Interview Ellen De Naeyer: reglementering en onafhankelijkheid

Manager HRS

DG Rekrutering en Ontwikkeling, FOD Beleid en Ondersteuning

- *Wat is de evolutie van het aantal aanvragen/opdrachten van Selor doorheen de jaren?*

We zien een duidelijke stijging. We hebben in 2015 een terugval gekend en dat was voor een stuk te wijten aan de personeelsstop en aanwervingsstop die er op dat moment ingevoerd werd. Maar los daarvan zien we wel dat het aantal aanvragen dat per jaar binnen komt stijgend is ondanks het feit dat men minder ambtenaren aanwerft. Dat heeft enerzijds te maken met dat er veel mensen op pensioen gaan die toch vervangen moeten worden. Maar anderzijds zien we ook een grote verschuiving van het aantal aanvragen van gewone selecties naar bevorderingsselecties. Als je kijkt dat Selor reglementair gezien alle aanwervingen en alle bevorderingsselecties dient te organiseren, alle contractuele aanwervingen en alle statutaire aanwervingen, zorgt dit globaal gezien voor een stijging van het aantal aanvragen. Het enige wat onze klanten zelf mogen organiseren zijn selecties voor rosetta's (contracten voor mensen die jonger zijn dan 26 jaar) en jobstudenten.

- *Zorgt deze stijging in aanvragen voor langere doorlooptijden?*

Gezien ons personeelsbestand dalende is, zorgt dat inderdaad voor iets langere doorlooptijden. We proberen dat voor een groot deel op te vangen door klanten zelf te certificeren. Dit zijn dan personen binnen de overheidsorganisatie met ervaring in rekrutering die zich kunnen laten certificeren hetzij voor een deel van het selectieproces hetzij voor het geheel. Deze mensen leggen dan bij ons een soort van coaching traject af en worden door een consultant opgevolgd. Na afloop van dit traject mogen zij dan een deel of het hele selectieproces op zich nemen.

- *Duurt deze selectie dan minder lang omdat zij deze rechtstreeks binnen het bedrijf kunnen opstarten?*

Dat is niet altijd noodzakelijk. Je ziet dat ook voor een stuk terug in onze doorlooptijden. Heel veel heeft te maken met het aantal kandidaten dat je aanwerft of aantrekt. Daar zie je grote verschillen in. Zo is de FOD Financiën bijvoorbeeld gecertificeerd en beheert zij haar selecties van A tot Z. Maar toch hebben zij lange doorlooptijden omdat ze een hoog aantal kandidaten aantrekt. Als overheid zijn we wel heel beperkt en heel gereguleerd op gebied van het volgen van procedures. Zeker als je het vergelijkt met een privaat bedrijf. Zo is Selor op gebied van deelnemingsvoorwaarden zeer beperkt. Wij mogen enkel diplomavorwaarden vragen en voor bepaalde functies ook ervaringsvereisten. Dit betekent dan ook dat we iedereen die aan deze voorwaarden voldoet, dienen

te screenen en dat die in onze selectieprocedure worden opgenomen. Wij kunnen op geen enkele andere manier een kandidaat weren uit onze selectie. In de private sector gaat men natuurlijk heel anders te werk en kijkt men enkel naar de meest interessante cv's. Men nodigt enkel deze kandidaten uit voor een gesprek. Daar belet de reglementering ons een beetje om heel snel vooruit te kunnen. Wat betekent dit concreet? Dat als je een selectie uitvoert voor mensen met een secundair diploma, wat bij ons niveau C genoemd wordt, je al snel met 10 000 inschrijvingen zit. Als je al deze mensen bepaalde testen wil laten afleggen dan beseft je wel dat we dan een lange tijd bezig zijn.

- *Dus als ik u goed begrijp zorgen deze procedures en hoge reglementering voor een lagere efficiëntie?*

Ja, dat zorgt zeker en vast voor een lagere efficiëntie. Zo hebben wij een hele lijst ingediend bij het kabinet van zaken die wij aangepast zouden willen zien. Het gaat daarin om een aantal principes die wij veranderd zouden willen zien. Zo zegt de reglementering bijvoorbeeld dat alles op onze site gepubliceerd moet worden. Hierdoor trekken we een groot aantal kandidaten aan. Hierbij moeten we ook rekening houden met de minimumperiode van twee weken voor de publicatie van statutaire functies wat ervoor zorgt dat er heel veel kandidaten zich kunnen inschrijven. Verder dienen we bijvoorbeeld voor bevorderingsselecties alles tweetalig open te stellen. Hierdoor dienen er altijd twee selecties georganiseerd te worden namelijk de Nederlandstalige en de Franstalige. Terwijl er vaak maar één vacature is. Het werk verdubbelt hierdoor maar dat is eigenlijk niet efficiënt als je op voorhand al weet dat het gaat om een bevordering naar een Nederlandstalige of een Franstalige kandidaat zal gaan. Dat zijn van die regels waar wij rekening mee moeten houden maar die de efficiëntie van de organisatie in de weg kunnen staan.

- *Zo kan een kandidaat die niet geschikt is voor de ene vacature ook niet doorgloeien naar een andere vacature omdat de reglementering dat niet toelaat, klopt dat?*

Ja, dat klopt. Dat bedoel ik ook als ik zeg dat alles op onze site gepubliceerd moet worden. De insteek die daar achter zit, is dat elke kandidaat dezelfde kansen moet krijgen om toegang te krijgen tot het beroep van ambtenaar. We zitten inderdaad met heel veel kandidaten in onze database die al een deel van ons proces hebben doorlopen met een positief gevolg maar dan op een gegeven moment ofwel zelf afhaken of niet door het interview geraakt zijn. Als we deze mensen op een andere manier zouden kunnen opnemen zou dat ervoor kunnen zorgen dat we veel efficiënter te werk zouden kunnen gaan. Het is natuurlijk niet zo dat als een kandidaat voor één bepaald profiel niet slaagt, hij of zij niet voor een ander profiel in aanmerking kan komen. Iets anders dat wij niet mogen doen, is het volgende: Als je nu naar onze functiebeschrijvingen kijkt, werken we met een filterprincipe. Dus we maken samen met de klant een functiebeschrijving op met een competentieprofiel. Daarna kijken wat de beste en meest efficiënte methodes zijn om dat competentieprofiel te evalueren. We proberen dan de methode te kiezen die het minste mankracht van ons vergt. In eerste instantie omdat we te maken krijgen met hele grote groepen die we computergestuurde testen laten uitvoeren. Wij hebben daar een aantal standaardtesten voor aangezien alle ambtenaren aan een aantal kerncompetenties moeten voldoen. Dat zijn de volgende vijf: in team kunnen werken, betrouwbaarheid tonen, zichzelf ontwikkelen, objectieven behalen en klantgericht zijn. De eerste proef zal dan ook testen of de

kandidaten hierover beschikken vermits iedere ambtenaar deze competenties moet hebben. Kandidaten die op deze test slagen krijgen dan een vrijstelling en kandidaten die niet slagen moeten gedurende zes maanden uitgesloten worden voor de selecties. Daarna gaan we kijken naar de functie specifieke inhoud en op basis daarvan gaan we opnieuw een computergestuurde of schriftelijke proef uitvoeren. Hierna wordt er een deel van de kandidaten weerhouden om op interview te komen omdat ze niet slagen voor deze proef. Het interview is het meest arbeidsintensieve gedeelte van de selectieprocedure omdat men dan op één dag met een jury van drie personen x-aantal kandidaten zal zien. Dus als een klant twee vacatures ingevuld wil zien, gaan we ervan uit dat we een tiental kandidaten moeten zien om een laureatenlijst van minstens een drietal personen te kunnen aanbieden. Maar dat betekent dan ook dat we enkel de geslaagden van de functie specifieke proef zullen zien en dus de tien besten zullen uitnodigen voor een gesprek. Dat wordt ook in onze functiebeschrijvingen meegegeven. Maar het kan ook zijn dat de klant tijdens het selectieproces ineens een extra vacatures open zet. Dan mogen wij niet meer aanpassen dat we in plaats van tien kandidaten, twintig kandidaten zullen uitnodigen bijvoorbeeld. Wat dan soms betekent dat we helemaal op het einde van de selectieprocedure met te weinig laureaten zitten en daarom helemaal opnieuw moeten beginnen. Dat zijn allemaal voorbeelden van zaken die onze werking er niet op vereenvoudigen en die ons hele proces kunnen vertragen en zelfs soms selectieprocedures kunnen verdubbelen.

- *Ziet u hier een verschil in tussen de betalende en niet-betalende klanten?*

Ja daar is een groot verschil tussen in die zin dat we daar vaak maar een deel van het proces op ons nemen. Onze betalende klanten moeten minder rekening houden met deze reglementering. Maar het hangt ook wel af van de vraag. Zo kan de betalende klant al een aantal kandidaten voordragen die wij dan voor hun screenen. Ten tweede hebben zij geen reglementering waardoor de manier waarop we bij hen tewerk gaan verschillend is. Zo zijn de competenties die we daar screenen vaak anders dan de federale competenties en is de klant daar ook veel vrijer om te beslissen welke procedure gevolgd zal worden. Ten derde gaat het bij hen vaak over een veel kleiner aantal kandidaten en zal alles veel sneller verlopen.

- *Is er een noodzaak om de betalende opdrachten in de toekomst te blijven uitvoeren?*

Ja, sowieso. Dat is een van de manieren waarop wij bijkomende inkomsten kunnen verkrijgen. Op jaarbasis schommelt dit extra budget van een miljoen tot twee à drie miljoen euro. Als je kijkt naar de werklust die daar tegenover staat en het aantal mensen dat werkt aan deze opdrachten is het rendement heel hoog. Hoe komt dit? Dat is een team van vier personen momenteel die deze opdrachten voor een stuk binnenhalen en verzorgen. Maar alles wat betreft screening of het afleggen van interviews bij kandidaten, daar huren we externe personen voor in. Dus onze consultants van de verplichte opdrachten worden nooit ingezet voor de betalende opdrachten. Dat is echt een apart extern personeelsbestand zodanig dat er zeker voorrang gegeven wordt aan de wettelijke opdrachten. Met het budget dat we jaarlijks binnenhalen, kunnen we zelfs zorgen dat onze verplichte klanten ook kunnen genieten van een aantal nieuwigheden in onze testportfolio's. We gebruiken dat geld om nieuwe testen aan te kopen en die dienen in eerste plaats voor onze verplichte opdrachten.

Daarnaast kunnen we op basis daarvan onze methodologie aanscherpen. Ik denk dan aan alles dat te maken heeft met diversiteit. Wij doen onderzoek naar hoe we onze testen bijvoorbeeld nog meer toegankelijk kunnen maken voor mensen met een handicap en hoe we er kunnen voor zorgen dat deze testen zo neutraal mogelijk zijn. Zowel naar gender, culturele achtergrond als naar handicap, zodat deze mensen niet gediscrimineerd worden. Op die manier zorgen we dat onze verplichte klanten ook hun streefcijfers op gebied van diversiteit behalen. Dus al onze inkomsten uit betalende opdrachten worden opnieuw gebruikt om onze verplichte opdrachten te faciliteren. Naast deze test aankopen en die aanpassingen voor onze testplatformen die we daarmee financieren worden er op dit moment ook 9 mensen betaald van dit budget binnen Selor. Dit zijn 9 personen die aan de verplichte opdrachten werken. Ook daar opnieuw wordt een groot deel van onze inkomsten gebruikt om onze verplichte opdrachten op een goede manier uit te voeren. Moesten we dat budget niet hebben, zouden we 9 mensen verliezen op onze verplichte opdrachten en zou dit een negatief effect hebben op de doorlooptijden van onze verplichte opdrachten.

- Dus de capaciteit van Selor wordt nooit benadeeld door deze extra opdrachten?

Neen want deze extra opdrachten worden door externe consultants opgenomen. Zo is een van onze betalende opdrachten de verhuur van zalen met daar testen aan gekoppeld. Dit gebeurt dan ook in het weekend zodat onze verplichte klanten altijd voorrang hebben door de week. Doordat er dan toch mensen in het weekend komen werken, kunnen er ook verplichte opdrachten in het weekend georganiseerd worden. Door die betalende opdrachten kunnen we zo dus onze zaalcapaciteit vergroten. Aangezien we dan betaald worden om deze extra middelen ter beschikking te stellen.

- *Denkt u dat het hoge aantal aanvragen te wijten is aan het feit dat verplichte opdrachten niet moeten bijbetalen indien zij hoge eisen stellen?*

Ja en neen. In die zin dat ik denk dat het personeelsbeheer bij de klanten inderdaad efficiënter zou kunnen gebeuren. Maar ik ben er niet van overtuigd dat het aantal aanvragen zal afnemen indien we hen laten betalen. In die zin zitten we met een verdubbeling van het aantal aanvragen wanneer het gaat over promoties en bevorderingen omdat we daar zitten met de verplichting om dat altijd zowel Nederlandstalig als Franstalig te organiseren. En anderzijds is er een nieuw systeem ingevoerd 2 tot 3 jaar geleden. Onder dit systeem wordt er per kwartaal de budgettaire marge berekend die een klant heeft om nog bepaalde selecties te organiseren. Vroeger gebeurde dit één keer per jaar, waardoor de klanten op jaarbasis een bepaalde planning konden doorgeven aan ons. Hierdoor konden wij ook onze middelen en selecties op jaarbasis zo goed mogelijk en zo efficiënt mogelijk inplannen. Nu gebeurt dat per kwartaal wat wil zeggen dat de klant drie momenten heeft om zijn personeelsplan opnieuw te bekijken en opnieuw in te voeren. Hierdoor kan dit dus na 4 maanden opnieuw aangepast worden aan de hand van deze marge. Hierdoor organiseren wij nu ook veel selecties die eigenlijk niet meer urgent zijn omdat ze niet meer binnen de budgetten passen. Op die manier is er dus ook wel een groot efficiëntie verlies omdat de klant nu verplicht is zijn budgetten en personeelsplan drie keer per jaar in te dienen in plaats van één keer per jaar. Hierdoor wordt het inplannen van de selecties zowel voor Selor als voor de klant veel moeilijker. Dit natuurlijk omdat er bij elk nieuw personeelsplan nieuwe prioriteiten naar boven komen.

- *Waarom werd dit systeem ingevoerd?*

Dat is om een betere controle te hebben over de personeelsplannen en dan vooral over de budgetten die daaraan gekoppeld worden. Op die manier zullen er waarschijnlijk iets meer besparingen doorgevoerd kunnen worden.

- *Wat is uw mening over de FOD BOSA?*

Ik denk dat het een beetje vroeg is om daar al bepaalde conclusies over te trekken. Ik kan wel zeggen wat mijn angsten zijn. Selor is tot nu toe altijd gerund als een kleine KMO, met een 120tal mensen, waar we geprobeerd hebben zo weinig mogelijk hiërarchische niveaus te creëren en zoveel mogelijk initiatief bij de mensen te laten om door te groeien, zich te ontwikkelen en op zo'n autonoom mogelijke manier te werken. Dit alles met natuurlijk het respecteren van de reglementering en de verschillende richtlijnen. Dit zorgt ervoor dat er binnen Selor een heel fijne cultuur heerst ondanks de zware werkdruk door het personeelstekort enerzijds en de vele opdrachten anderzijds. Zo zijn we een grote familie waarbinnen een groot gevoel van teamspirit heerst en waar iedereen wel zeer trots is op het werk dat geleverd wordt. Dit ook omdat we in een cultuur zitten van objectieven behalen en minder in een cultuur van controle en reglementering. Aangezien we al met zoveel reglementering geconfronteerd worden, proberen we dit intern te beperken en zo informeel mogelijk te houden. Iedere medewerker wordt dan ook gewaardeerd aan de hand van de input die hij of zij levert en minder op basis van zijn of haar diploma's enzoverder.

Als je nu kijkt naar de FOD BOSA en de cultuur die daar heerst, vrees ik dat we toch wel terecht zullen komen in een andere sfeer en een andere manier van werken. Ik denk dat onze manier van werken weer vertraagd zal worden. Zo is er sprake van verschillende DG's wat ervoor zorgt dat er verschillende silo's binnen de organisatie zullen ontstaan. Dit betekent ook dat men met tegengestelde belangen zal zitten. Ik vrees daarom dat waar wij zo snel mogelijk proberen te reageren voor onze klant, maar ook voor onze kandidaten, dat we nu weer van zoveel andere zaken afhankelijk gaan zijn dat dat ook weer onze processen en onze werking zal vertragen omdat alles formeler wordt. Om een voorbeeld te geven: Een deel van ons selectieproces is geautomatiseerd wat ook betekent dat er dagelijks verschillende informatici werken aan deze processen en bezig zijn met bijvoorbeeld het deblokken van kandidaten in onze pc-zaal als er daar een probleem is. Dat zijn zaken die niet kunnen wachten en die direct opgelost moeten worden. Als ze nu die IT weg zullen nemen bij ons en in een andere DG zullen steken, kan dat ervoor zorgen dat er weer een aantal tussenstappen zijn vooraleer men IT kan bereiken en het langer duurt voordat zij bereikbaar zijn om te helpen. Op die manier denk ik dat het vertragingen zal veroorzaken. Het tweede dat mij ook verontrust is in hoeverre we onze onafhankelijkheid kunnen behouden. Selor wordt verwacht op een onafhankelijke en transparante manier alle kandidaten de mogelijkheid te geven deel te nemen aan de selectieprocedures en alle kandidaten daarbij ook op een gelijke manier te behandelen door het feit dat we op dit moment een redelijk platte structuur hebben en deze onafhankelijkheid ook in de vroegere wetgeving in gebeiteld stond. Maar komen we nu terug in een structuur waar Selor nog maar een deel zal uitmaken van een organisatie waarboven dan nog een directiecomité staat en een voorzitter. Dus ik vraag me af in hoeverre we nu van bovenuit druk gaan krijgen van verschillende

overheden om bepaalde mensen op te nemen in selecties en hoe we onze onafhankelijkheid gaan kunnen blijven garanderen. Dat zijn toch wel vragen waar wij momenteel wat mee worstelen.

- *Zo heeft men dan ook wettelijk vastgelegd dat men extra garanties zal invoeren om deze onafhankelijkheid te verzekeren. Zal dit zorgen voor nog extra procedures?*

De opdrachten van Selor worden vastgelegd in de reglementering en ook haar onafhankelijkheid staat in de reglementering vermeld. Het is momenteel nog niet helemaal duidelijk hoe dit aangepast gaat worden aangezien Selor deel uitmaakt van de FOD BOSA en we terug te vinden zijn in de DG R&O. In de reglementering is dit alles nog niet aangepast. Het is dan ook wat vroeg om hier meer over te zeggen.

- *Zal het moeilijk worden de objectiviteit te bewaren indien jullie nauw zullen samenwerken met de andere overheidsinstellingen?*

Onze consultants zijn voldoende getraind om om te gaan met druk van buitenaf en eventuele inmenging van derden. Onze onafhankelijkheid is een grote troef waar we over waken. Ik begrijp niet goed wat de meerwaarde is om Selor binnen een FOD BOSA te trekken en tegelijkertijd te hameren op onze onafhankelijkheid. Dat is een tegenstrijdige reflex. Normaal gezien als je onafhankelijk bent, leg je wel verantwoording af, maar dan liefst ook aan een ander onafhankelijk orgaan. Ik denk niet dat onze onafhankelijkheid nog meer gegarandeerd zal worden door deel uit te maken van een andere entiteit. Zo staat er ook nergens in de wetgeving dat de FOD BOSA de selecties verzorgt maar spreekt men nog steeds van Selor.

Nu valt er mij ook nog te binnen dat de vermenigvuldiging van opdrachten ook te maken heeft met de opeenvolging van staatshervormingen. Toen de opdrachten van Selor werden gedefinieerd, was er nog maar weinig sprake van een verdeeld België. België was toen compacter. Nu hebben we ondertussen al enkele staatshervormingen achter de rug en worden de gemeenschappen en gewesten voor een groot deel onafhankelijk. Op die manier worden er meer OIP's en andere organisaties opgericht en breidt ons klantenbestand uit, wat ook een stijging van onze opdrachten genereert. Maar we werken met hetzelfde aantal mensen. Daarom is dat ook een zeer grote en belangrijke verandering waarmee wij te maken gekregen hebben.

- *Opvallend hierbij is ook dat de dotatie eerder afneemt in plaats van toeneemt?*

Natuurlijk is dat te wijten aan de algemene politieke context waarin er bespaard moet worden. Dat is misschien ook wel nodig omdat men wil dat het overheidsbeslag daalt. Ik denk dat het misschien beter is om eerst eens te beginnen met al onze reglementering –als je kijkt in hoeveel KB's deze opgedeeld is- te simplificeren. En dan niet alleen voor Selor maar in het algemeen als je kijkt naar de reglementering over de verschillende overheidsdomeinen heen, dan denk ik dat daar nog heel veel marge ter vereenvoudiging is. Een van de dingen die ons al zou helpen, is dat er wat geknipt en aangepast wordt in de reglementering waardoor we efficiënter zouden kunnen werken. Momenteel dienen we al onze statutaire vacatures te publiceren wat telkens veel publiek trekt. Als we meer

kunnen vertrekken vanuit de personen die reeds in onze databank zijn opgenomen, zouden we het aantal kandidaten kunnen beperken en meer op maat van de klant werken. Dit vergt enkele reglementaire aanpassingen die op termijn van Selor een meer wendbare organisatie kan maken waar efficiëntie en klantgerichtheid hand in hand gaan.

- *Ziet u ook voordelen van het samenwerkingsverband binnen de FOD BOSA?*

Het feit dat Selor en OFO nu in een dienst samen worden geplaatst, kan zorgen voor meer overleg tussen enerzijds het selectieniveau en anderzijds het individueel opleidingspad dat daarna dient afgelegd te worden door nieuwkomers. Nu zal de levenscyclus van een ambtenaar namelijk in één organisatie zitten. Dat zou een voordeel kunnen zijn maar dat zou voor mij nog niet specifiek onder de FOD BOSA moeten vallen want ik blijf toch wel grote vraagtekens zetten bij onze onafhankelijkheid.

- *Indien u niets meer toe te voegen heeft zou ik het interview hier willen afsluiten. Hartelijk bedankt voor uw tijd.*

Donderdag 18 mei 2017

19u10-19u30

Telefonisch interview

Bijlage 3: Interview Sandra Schillemans: Onafhankelijkheid Selor

Directeur-generaal a.i.

Afgevaardigd Bestuurder Selor a.i.

DG Rekrutering en ontwikkeling, FOD Beleid en Ondersteuning

- *Kan men de onafhankelijkheid van Selor garanderen binnen het samenwerkingsconcept van de FOD BOSA?*

Ik denk dat wel. Er zijn wel wat vraagtekens door de inkanteling in de nieuwe organisatie. Maar op zich zijn dat wel zaken die vrij makkelijk oplosbaar zijn. Dat zijn vooral zaken die gelinkt zijn aan de functie van de vroegere afgevaardigd bestuurder en die wat nu mijn functie is namelijk die van directeur-generaal R&O. De positie van afgevaardigd bestuurder is namelijk toch nog steeds een iets andere positie als die van andere managers die eigenlijk op hetzelfde niveau zaten binnen de organisatie. Omdat deze meer op gelijke voet staat met de voorzitter en ook geëvalueerd wordt door voorzitter en de Minister.

- *Is er daarom nu een hogere hiërarchie aanwezig als voordien?*

Ik zal het heel concreet uitleggen. Men moet zorgen dat diegene die verantwoordelijk is voor de selecties niet onder druk kan worden gezet. Hetzij door zijn eigen hiërarchie en dus de voorzitter en de minister. Een manier om die druk uit te oefenen is natuurlijk via de evaluatie maar men kan dat oplossen door mijn functie te laten evalueren door meer als één persoon en dan dek je dat voor een stuk af. Dat is een manier om naar die onafhankelijkheid te kijken. Een andere manier is natuurlijk alles wat men bij Selor heeft ingebouwd qua procedures en checks en qua methodes... Dat heeft ook met objectiviteit en onafhankelijkheid te maken. Zo is er bijvoorbeeld de deontologische code. Dat zijn toch ook allemaal garanties op het onafhankelijk proces. Een derde element is – maar dat is mijn persoonlijke mening – de onafhankelijkheid van de afgevaardigd bestuurders of nu de directeur-generaal... Dat wordt ook voor een stuk gegarandeerd omdat je de controle hebt over je eigen invulling. En dat wordt nu wel voor een stuk doorbroken omdat men dat statuut van DAB afschaft. Vroeger was het zo dat Selor volledig zelf baas was over eigen middelen, inclusief de personeelsbudgetten. Dat verandert nu binnen de huidige situatie. Juridisch zegt men ook dat onafhankelijkheid niets te maken heeft met de middelen. Ik ben het daar persoonlijk niet mee eens. Ik denk dat dat meer de visie is van de manager in plaats van een jurist.

- *Op welke manier kan men de onafhankelijkheid van Selor blijven verzekeren?*

Door die evaluatie goed te bekijken en te regelen zodanig dat daar meer dan één oordeel en blik is op het functioneren van de directeur-generaal. Ik denk dat dat al zeker de garantie geeft betreffende die persoon. Voor de rest denk ik dat men vooral ook de procedures die er al zijn correct moet

uitvoeren. Bijvoorbeeld de deontologische code. Als iemand van uw vrienden komt voor een selectie of iemand van uw familie en je zit in de jury van die selectie dan moet dat allemaal goed geregeld zijn.

- *Zal het zo ook niet moeilijk zijn objectief te oordelen over bijvoorbeeld de promotie van zijn of haar collega uit een van de deelorganisaties?*

Ja, maar dat wordt dan wel opgevangen door de verschillende procedures. Maar daar heb je wel een goed punt maar dat was niet beter in het verleden. Eerlijk gezegd toen ik postuleerde van mijn vroegere job als directeur-generaal van het opleidingsinstituut, zat de afgevaardigd bestuurder van Selor zelf de jury van mijn assessment voor. Maar die kende mij al jaren en was mijn collega in het directiecomité. Want ik functioneerde al een half jaar als interim. Ik vind dat zoiets niet kan. Mijn positie nu ook. Ik heb dat dan ook aan Koen Verlinden gezegd. Ik wil geen voorzitter van jury's zijn. Maar op zich de methode die men gebruikt bij assessments, waarbij men ook werkt met meerdere assessoren, moet voldoende afdekken dat de beoordeling zo correct en zo objectief mogelijk gebeurt.

- *Zullen extra garanties betreffende de onafhankelijkheid zorgen voor extra regels en procedures binnen het selectieproces?*

Ik denk niet dat er meer procedures zullen komen. Ik denk dat we er al genoeg hebben binnen Selor. We moeten er, denk ik, wel over waken dat de procedures gevolgd worden en dat men de deontologische code respecteert.

- *Hoe staat u, los van de onafhankelijkheid, ten opzichte van de vele procedures die men na moet leven tijdens het selectieproces van ambtenaren?*

Ja, dat is vrij zwaar maar ik zie niet veel andere oplossingen eerlijk gezegd. Er kunnen misschien hier en daar wat vereenvoudigingen doorgevoerd worden maar het blijft een proces waarbij je elke beslissing die je neemt moet motiveren en documenteren. Dat komt deels omdat het gebeurt binnen de overheid en dat maakt dat de procedures zwaar zijn natuurlijk. Maar het is wel heel belangrijk. Ten eerste om een correct proces te garanderen voor de kandidaat. Dat hij achteraf kan zien, als hij zijn dossier opvraagt, wanneer welke beslissing gemaakt werd en waarom. Binnen het kader van de openbaarheid van bestuur is dat een heel belangrijk iets.

- *Dus men moet de balans vinden tussen de twee?*

Ja, maar ik denk zeker dat er vereenvoudiging mogelijk is. Ik denk dat voor ons het documenteren zwaar is. Ook het respecteren van bepaalde termijnen zorgt ervoor dat het maar op een bepaald ritme kan gaan. Maar ook daar kan je ook geen vacature publiceren en drie dagen later de inschrijvingsfase afsluiten. Iedereen voelt aan dat zoiets ook niet correct zou zijn. En we zijn een overheidsinstelling waardoor we er nog strenger op toezien.

- *Wat is uw mening over het eventuele verschil in de procedure van wettelijke en niet-wettelijke klanten?*

Eerlijk gezegd is dat het eerste wat ik daarvan hoor. Ik weet dat Selor in het verleden ook selecties heeft gedaan voor privéorganisaties. Dat procedures daar heel anders kunnen gaan, begrijp ik perfect omdat daar geen reglementair kader bestaat en daarom alles met de klant kan worden afgesproken. Maar als het gaat over wettelijke klanten of klanten die in hun eigen reglementaire kader hebben ingeschreven dat ze via Selor rekruteren moeten de procedures van Selor gerespecteerd worden. Ik zie dus alleen een verschil in procedure indien het gaat over opdrachten voor privéorganisaties. Dan kan men ongeveer doen wat men wil. Nu is het wel zo dat het eigenlijk niet kan dat Selor voor privéorganisaties werkt.

- *Ik begreep ook dat dat in de toekomst niet meer zal gebeuren?*

Ja, niet alleen in de toekomst maar dat is nu al gedaan. Er worden geen nieuwe vragen van privéorganisaties aanvaard. De contracten die al afgesloten werden, zijn ofwel reeds stopgezet of worden deze stopgezet op het moment dat het contract afgelopen is.

- *Nu is er wel een groep van klanten die deels wel wettelijk zijn maar niet verplicht zijn voor Selor?*

Ja, zo is bijvoorbeeld één ding de selecties oftewel het binnenkomen in de federale overheid. Maar in iets anders zijn de promotieprocedures die Selor in het verleden ook deed. Bijvoorbeeld voor de FOD financiën. Zoals de promotie van A2 naar A3 wat een redelijk grote groep is binnen financiën. Zij kwamen in het verleden ook bij ons aankloppen om deze promotie voor hen te doen met een soort van assessment. Natuurlijk dat is iets helemaal anders. Dat kan helemaal afgesproken worden met de FOD Financiën, wat ze net willen enzoverder. Dat kan één van de procedures zijn die verschillen met de gewone procedure. Deze promotieprocedure kan ook verschillen tussen de verplichte klanten onderling. Zij hebben daar toch een zekere vrijheid in om dit te organiseren hoe dat zij dat zelf willen.

- *Indien u niets meer toe te voegen heeft zou ik het interview hier willen afsluiten. Hartelijk bedankt voor uw tijd.*

Bijlage 4: Meeting Etienne Devaux en Samantha Ngnambi: Taaltest artikel 12

Consultant en méthodologie (R&D) en Verantwoordelijke taalcertificering
DG Rekrutering en ontwikkeling, FOD Beleid en Ondersteuning

- *Wat is de doelgroep van de taaltest volgens artikel 12?*

Er zijn verschillende redenen waarom iemand aan deze taaltest zou deelnemen. Ten eerste zou men dit kunnen doen ter persoonlijke erkenning en daarom louter als bewijs van het beheersen van zijn of haar tweede taal. Men krijgt namelijk na het slagen op deze test een certificaat. Dit is een elektronisch document wat bewijst dat men slaagde voor de volledige testprocedure. Daarnaast kan men ervoor kiezen dit certificaat te behalen om recht te hebben op de extra vergoeding van €110 euro die men bijvoorbeeld hiervoor krijgt als federaal ambtenaar³⁹. Tot slot is het behalen van een certificaat soms verplicht voor bijvoorbeeld managers om de evaluatie van andere ambtenaren te kunnen uitvoeren.

Het niveau van deze taaltest volgens artikel 12 is dan ook redelijk hoog. Het niveau is B2 - C1 wat betekent dat de kandidaat kan deelnemen aan een vloeiend en spontaan gesprek en dat een normale uitwisseling met moedertaalsprekers redelijk mogelijk is. Daarnaast begrijpt de kandidaat lange en complexe teksten en kan betogen in de tweede taal. Het certificaat betekent daarom voor een kandidaat dat men op hoog niveau in orde is betreffende de kennis van de tweede landstaal. Eens men dit certificaat behaald heeft, blijft dit voor de rest van zijn of haar carrière geldig voor de verschillende functies die men zal betreden.

- *Wat is de wettelijke context van deze taaltest?*

Een eerste belangrijke wet is de Wet van 18 juli 1966 op het gebruik van de talen in bestuurszaken. Als we het hebben over de test "artikel 12" is vooral het artikel 43ter paragraaf 3 belangrijk. Daarnaast is er ook nog het Koninklijk Besluit van 8 maart 2001 dat de uitvoering van de wet van 18 juli 1966 bepaalt. Elke test draagt de naam van één van de artikels van dit KB, wat ook van toepassing is op de test "artikel 12". De FOD BOSA heeft weinig marge om op een andere manier over deze testen te communiceren want de duidelijkheid van de namen primeert voor de personeelsleden en de werkgevers. Daarom blijft communiceren op basis van de artikels de beste keuze. De benaming van de taaltest van "Voldoende kennis" wordt ook gebruikt om deze test aan te duiden.

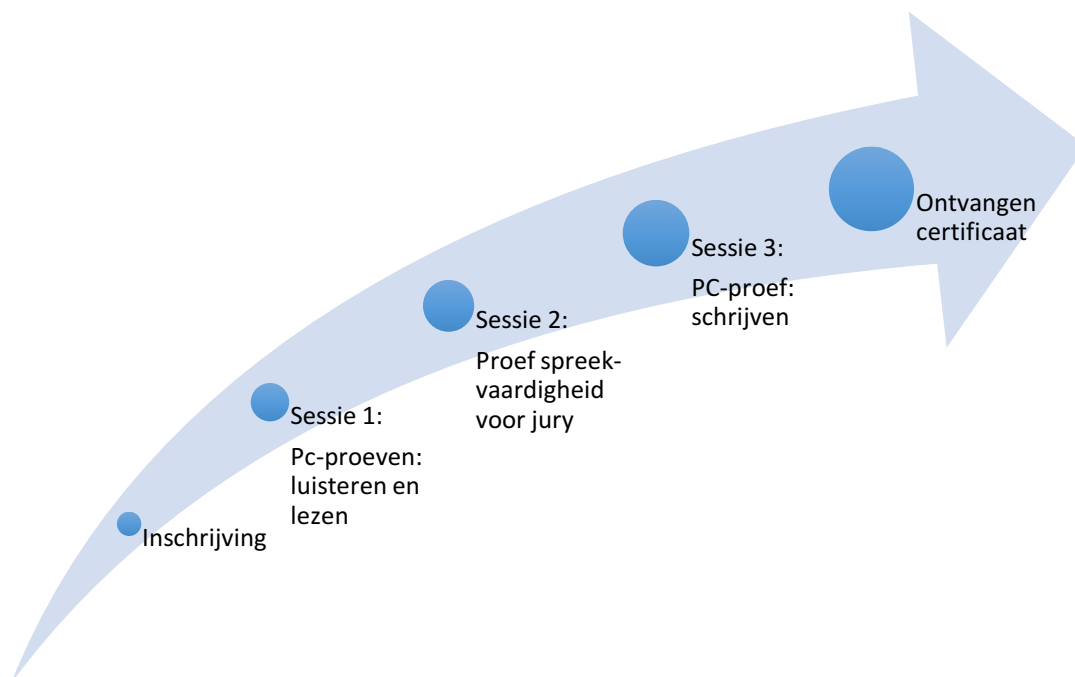
³⁹ Koninklijk besluit van 13 juni 2010 tot toekenning van toelagen voor tweetaligheid aan de personeelsleden van het federaal administratief openbaar ambt

- *Hoe vaak wordt deze test ongeveer georganiseerd?*

Ongeveer twee dagen per week heel het jaar door. Deze dagen liggen niet vast en in de vakantieperiode wordt de test iets minder frequent georganiseerd.

- *Hoe verlopen de verschillende stappen binnen de procedure van artikel 12?*

Hieronder wordt het proces het taalcertificaat artikel 12 omschreven, ervan uit gaande dat de kandidaat iedere stap van het proces doorloopt en slaagt voor elke test. Dit is een belangrijke vereenvoudiging vermits het individuele traject van de kandidaat er in de praktijk vaak anders uit zal zien. Zo zal het regelmatig voorvallen dat de kandidaat op één of op meer dan één van de testen niet van de eerste keer slaagt. Hij of zij zal dan drie maanden moeten wachten vooraleer hij of zij de test opnieuw kan afleggen. Deze termijn wordt gehanteerd omdat een taal verder ontwikkelen een langdurig proces is en niet op een paar dagen gerealiseerd zal kunnen worden. Hierdoor zijn er veel verschillende individuele trajecten mogelijk en zullen zij niet altijd afgerond kunnen worden binnen één jaar. Daarom is het voor dit onderzoek het relevantst om het modeltraject in kaart te brengen. Het proces ziet er als volgt uit:



Eerst en vooral schrijft de kandidaat zich in online in via zijn of haar Selor account. De kandidaat kiest dan een datum die past in zijn of haar agenda.

- ⇒ *Aan dit proces zijn buiten de onderhouds-en ontwikkelingskosten van het informatica systeem geen kosten verbonden voor Selor.*

De kandidaat komt dan voor de eerste keer op het zelf verkozen moment naar Selor. Tijdens dit bezoek worden de eerste twee proeven namelijk de luister- en leesvaardigheid proef via een pc-test afgelegd. Deze testen nemen elk 30 minuten in beslag. De resultaten van deze test worden binnen de week nagenoeg automatisch doorgestuurd naar al de kandidaten na een visuele controle die

uitgevoerd wordt door administratieve werkkraft.

- ⇒ Arbeidskosten die hierbij komen kijken zijn:
 - Kost van diegene die de identiteit van de kandidaten controleert bij onthaal
 - Kost van de toezichthouder gedurende 1 uur in het totaal
 - Kost diegene die punten publiceert (de tijdsbesteding is hier miniem)

Indien de kandidaat slaagt voor deze eerste proef kan hij of zij zich opnieuw online inschrijven voor de mondelinge proef. Deze proef bestaat uit een korte presentatie en een gesprek met de jury. De kandidaat krijgt 20 minuten om zich hierop voor te bereiden. Toezicht wordt hier via camera's uitgevoerd. Het gesprek en de deliberatie achteraf nemen in totaal 30 minuten per kandidaat in beslag. Ook hier worden de resultaten elektronisch aan de kandidaten meegegeven meestal binnen de week.

- ⇒ Arbeidskosten die hierbij komen kijken zijn:
 - Kost van diegene die de identiteit van de kandidaten controleert bij onthaal
 - Kost 2 juryleden (30 minuten per kandidaat)
 - Kost diegene die punten publiceert (de tijdsbesteding is hier miniem)

Tot slot zal de kandidaat een laatste keer terugkomen voor de schrijfvaardigheidstest. Deze test wordt gemaakt via de computer en neemt maximaal drie uur in beslag. Deze schrijftest wordt daarna beoordeeld door externe evaluatoren die per test betaald worden. De resultaten van deze test worden na een tot drie weken na het uitvoeren van de test bekend gemaakt. Dit proces kan langer duren als dat van de andere testen vermits er soms veel en soms weinig inschrijvingen en aanwezige deelnemers zijn voor een bepaalde testsessie van de schrijfvaardigheid. De evaluatoren moeten daarom soms een groter aantal testen nakijken. Deze testen gebeuren altijd via een computertest en niet op papier om zo de gelijke kansen binnen de test te verzekeren en om de professionele werkelijkheid na te bootsen. Zo speelt bijvoorbeeld het handschrift geen rol meer.

- ⇒ Arbeidskosten die hierbij komen kijken zijn:
 - Kost van diegene die de identiteit van de kandidaten controleert bij onthaal
 - Kost van de toezichthouder gedurende drie uur
 - Kost van 2 evaluatoren (vaste kost per kandidaat)
 - Kost diegene die punten publiceert (meer tijdsintensief als bij de vorige proeven)

Doorheen dit proces kunnen de kandidaten feedback vragen over hun prestatie en hun resultaten. Dit gebeurt aan de hand van een feedbackrapport op maat van de kandidaat. Dit rapport bevat uitleg over de criteria van het niveau van de taalttest, opmerkingen en tips van de jury over zijn of haar prestatie enzoverder⁴⁰. Dit feedbackrapport wordt verschaft indien de kandidaat een mail stuurt naar de dienst Taalcerificering.

- ⇒ De administratieve kost van het geven van het extra doorsturen deze feedback is eerder beperkt. De feedbackrapporten worden namelijk sowieso opgesteld door Selor en zit op die manier in de SKM vervat. De kost van het doorsturen zal niet in de SKM opgenomen worden

⁴⁰ http://www.selor.be/media/400130/online_feedback_mondeling_nl.pdf
of http://www.selor.be/media/400131/online_feedback_schiftelijknl.pdf

vermits dit niet altijd gebeurt.

Daarnaast bestaat er ook de mogelijkheid voor de kandidaat om een klacht in te dienen bij de FOD BOSA zelf over zijn of haar resultaten. Deze klacht zal dan intern behandeld worden. Deze behandeling houdt in dat de kandidaten een uitgebreide motivering van de beslissing krijgen maar verandert niks aan de beslissing zelf. Indien de kandidaten nog verder willen gaan met hun klacht kunnen ze terecht bij de Federale ombudsman die dan op zal treden als onafhankelijke bemiddelaar. Ook deze stap zal niets veranderen aan de beslissing van Selor om iemand niet te laten slagen voor een proef. Als laatste stap kan de kandidaat wel formeel beroep aantekenen bij de Raad van Staten. Zij beslissen dan of Selor tijdens haar beslissing de juiste principes toepasten en of de beslissing die door Selor werd genomen geschorst of vernietigd zal worden. Selor stuurt de "beroepsmogelijkheden"⁴¹ door naar alle kandidaten die ernaar vragen en ze zijn ook online terug te vinden.

⇒ *Deze extra kosten van klachten en beroep zullen niet opgenomen worden in de SKM omdat zij voor een klein aantal kandidaten gelden en eerder de uitzondering op de regel zijn.*

- *Zijn er belangrijke vaste kosten binnen dit proces?*

De kosten van infrastructuur (gebouw, elektriciteit, verwarming...), kosten van onderhoud- en ontwikkelingskosten van informatiesystemen en de kosten van testontwikkeling zijn de belangrijkste.

⇒ Deze kosten worden buiten de SKM beschreven.

- *Wordt deze test ook uitgevoerd bij betalende klanten?*

Voor deze vraag contacteert u best mijn collega's Kristof Sneyers en Ana Santos de Oliveira omdat zij verantwoordelijk zijn voor het Customer Relation Management.

- *Wat is uw mening over de onafhankelijkheid van Selor binnen het nieuwe FOD BOSA?*

Dat is moeilijk te voorspellen want we worden wel een DG van een nieuwe FOD maar ik weet niet of dat wil zeggen of er minder autonomie is of niet. Ik vind dat moeilijk te voorspellen vermits het over de toekomst gaat. We krijgen wel een eigen directrice generaal ad interim en daarmee ook een vaste gesprekspartner zoals dat ook was in het verleden. Het zal ervan afhangen hoe zij of een volgende persoon deze functie zal invullen. Een interessant juridisch punt is dat de persoon die onze DG leidt ook de rol heeft van "afgevaardigd bestuurder van Selor". Dit maakt deze persoon bevoegd om de selecties én de taalcertificering in goede banen te leiden⁴²

- *Hoe garandeert Selor de kwaliteit van zijn diensten?*

⁴¹ <http://www.selor.be/media/56722/beroepsmogelijkheden.pdf>

⁴² <https://bosa.belgium.be/nl/publicaties>

Los van deze grote evolutie voor ons zijn er wel verschillende praktijken die bijdragen tot de kwaliteit. Ik denk dan hierbinnen vooral aan de taaltesten maar het is niet alleen binnen de taaltesten zo. We proberen altijd te werken met een aanpak die *evidence based* is, ook binnen de andere types van testen binnen Selor. Dat is eigenlijk een soort mix van meerdere informatiebronnen die ons helpen juiste analyses te doen en juiste beslissingen te nemen. Zo bepaalt de regelgeving het kader van onze opdrachten. Maar dat is niet de enige bron die we gebruiken om goede beslissingen te nemen. Bijvoorbeeld om taaltesten te ontwikkelen. Hiervoor werken we met een wetenschappelijke commissie en met ad hoc werkgroepen. In deze werkgroepen zitten vertegenwoordigers van de centrale commissie en experts. Zij ontwikkelen, bekijken en valideren deze testen samen met ons. Zo organiseren we bijvoorbeeld experimentele sessies na het ontwikkelen van nieuwe testen en modules. Op die manier kunnen we ook luisteren naar de meningen van de kandidaten en gebruikers (d.w.z. de juryleden). Daarnaast organiseren we soms ook enquêtes over bestaande testen of producten (en niet alleen binnen de taaltesten) wat cijfermatige analyses mogelijk maakt bij grootschalige enquêtes. Dit alles zorgt dus voor een mix aan meningen van academici, taalkundigen, experts, kandidaten, Verder schenken we ook veel aandacht aan literatuuronderzoek. Ofwel door zelf te zoeken naar wetenschappelijke artikels ofwel via overleg met collega's of academici. We combineren deze cijfermatige analyses, kwalitatieve analyses, enquêtes, literatuur en suggesties van werkgroepen. Dit allemaal samen geeft ons een overzicht van wat de juiste opties kunnen zijn. En daardoor kunnen we dan de meest optimale beslissing binnen de context nemen. Deze aanpak is geen wettelijke verplichting maar is wel een van onze waarden. Deze cultuur of reflex is denk ik iets wat zeer sterk bijdraagt tot onze kwaliteit. Zo hebben we ook een pool van assessoren die we soms ook betrekken in bepaalde projecten zodat ze ook hun inbreng en expertise kunnen valoriseren al dan niet met academici erbij. Verder hebben we ook veel contact met het kabinet en de Vaste Commissie voor Taaltoezicht⁴³. Dit is een soort van regulator en heeft daarom een meer juridische kijk op de taaltesten. Dat is dan weer een andere manier om te kijken of alles goed verloopt en in hun laatste rapport waren ze positief over ons werk. We moeten dan ook een goede balans vinden tussen de wetenschap en de rechtsnormen. Het een sluit het ander niet uit.

- *Wat is uw mening over het veelvoud aan reglementering waarmee Selor te maken krijgt?*

We zijn natuurlijk een overheidsbedrijf en we moeten iedereen op dezelfde manier behandelen en met eenzelfde procedure. Daarom is er een transparante procedure met welomschreven voorwaarden en criteria nodig. De taalwetgeving is daarom de bestaansreden van de waaier aan taaltesten. Ik vind de gelijke behandeling van alle kandidaten dan ook heel belangrijk. Dit is een van de waarden van onze organisatie maar vloeit ook voort uit de grondwet. De vele procedures garanderen deze gelijke behandeling en zijn daarom voor mij ook heel belangrijk. Maar het wordt nooit beperkt tot een wettekst. Zo hebben we voor de taaltest hebben we de taalwet op zich maar ook de tarieven uit KB's, aanbevelingen van de ombudsman, rechtspraak van de Raad van State, ... Het is een hele context waarin we werken. Ik weet niet of het goed of slecht is maar het is wel de realiteit.

⁴³ <http://www.vct-cpcl.be/>

- *Zien jullie een verschil in de kwaliteit of behandeling in betalende of niet betalende opdrachten?*

Er zijn twee mogelijkheden voor een betalende klant, als we het hebben over taaltesten specifiek. Ofwel kiest de klant voor een bestaand product of oplossing en dan bijvoorbeeld voor de taaltest volgens artikel 12. Dan moeten we alle regels volgen van dat specifiek certificaat. Ook door middel van de gelijke behandeling. Dit certificaat moet dezelfde waarde hebben, moet op dezelfde manier uitgereikt worden en moet dezelfde dingen testen op dezelfde manier. Of we organiseren een specifieke test voor bepaalde klanten. Daarvoor krijgen zij dan ook geen certificaat dat in hun rugzak blijft maar het gaat dan meer om een resultaat in plaats van een certificaat. Dit resultaat zal dan ook alleen geldig is in een heel bepaalde context. Zo kunnen we ook feedback geven aan een klant in verband met een taalcompetentie waar geen premie of certificaat aan vasthangt. Dan kan er met veel meer soepelheid gewerkt worden want we zijn dan niet gebonden aan al de reglementeringen. Maar de voordelen van deze regelgeving vallen dan natuurlijk ook weg. Zo is het dan geen certificaat dat men mee kan nemen voor de rest van zijn of haar carrière. Persoonlijk vind ik dat de organisatie een evenwicht moet bewaken tussen de hoofdopdrachten en de betalende opdrachten. De hoofdopdrachten zijn namelijk al zwaar en deze moeten voor ons de focus blijven. De verplichte opdrachten moeten daarom altijd voorrang krijgen vermits we daarvoor ook een dotatie ontvangen en deze uitgevoerd worden uit algemeen belang. Daarom is er maar een beperkte uitvoering van andere opdrachten mogelijk die natuurlijk wel helpen om alles te financieren (inclusief enkele personeelsleden), innovatief te zijn en diversiteitsprojecten mee financieren. We moeten hier wel voorzichtig mee zijn en alles doseren.

Verder overliepen we samen volgende mail omtrent de kosten van taaltest "artikel 12". Deze informatie werd door Kristof Sneyers aan Etienne Devaux verschaft:

Hello,

Merci à Ana et Kristof pour leurs docs et explications ! On doit dc enlever la marge de 30% des tarifs pour clients tiers pour dégager les coût « fixes » pour nous. Entre guillemets car ils dépendent du volume de candidats, surtout pour les tests pc de compréhension.

En résumé le coût incompressible par type de module ling. de l'article 12 est :

- Coût déterminés en grandes parties par les AR sur les tarifs pour les vacations des assesseurs
 - o Oral (30 min/ cand.)= 70% de 109 € facturé à des tiers par cand.
 $109 \times 0.7 = 76,3$ € de coût réel par candidat testé pour cet oral
Inclut la rémunération des 2 assesseurs à payer au tarif horaire AR, divisé par 2 car 30 min/Cand (+ salle, accueil, etc.)

o Ecrire (1 coût par passation par candidat, comprenant la correction avec 2 assesseurs au tarif AR)

59 € par candidat tout compris, moins les 30% ça ferait 41.3 € par candidat en coût réel

Je crois qu'on applique le tarif de base en pratique, c'est en prenant le tarif de correction par texte par assesseur (non-indexable), 18,60 / personne, soit 37.2 de frais réels juste pour la correction et quelques euros pour les frais généraux j'imagine (à savoir locaux, lumière, café...).

· Coût sans lien avec AR/vacation :

o 1 passation écouter & lire en une fois, sur pc (en tenant compte du fait qu'on a plus de 800 candidats par an pour ces tests, dont avec la dégressivité maximale : 79€ facturé à des tiers par candidat, càd 55.3 € par candidat en coût réel pour nous (dont : l'électricité, les pc, la surveillance, le soutien IT, licence saltos, etc.).

o Ces 55,3 couvrent en pratique deux modules de test, soit 27,65 par module individuel selon moi.

Si on doit parler avec l'étudiante de l'article 10 bis en plus de l'article 12, avoir ce chiffre individuel sera nécessaire, mais je crois qu'on y est !

Ces coûts réels sont : hors développement des épreuves, gestion des plaintes etc comme je le comprends, c'est le coût opérationnel.

Bon appétit et merci encore.

Bàv,

Etienne Devaux

- *Indien u niets meer toe te voegen heeft zou ik het interview hier willen afsluiten. Hartelijk bedankt voor uw tijd.*

Bijlage 5: Mailverkeer Samantha Ngnambi

Bonjour Luna,

Voici quelques réponses aux questions que tu posais dans ton mail précédent.

Comme je te l'expliquais durant notre réunion, on ne peut pas déterminer de délais fixes pour les différentes épreuves qui composent les articles linguistiques. Le temps entre la passation de chaque test et la communication des résultats aux candidats dépendent de plusieurs paramètres et varient au cas par cas. Je peux donc te donner une estimation globale du scénario « idéal » mais cela ne serait que peu représentatif de la réalité, j'en ai bien peur.

Quelques paramètres qui peuvent influencer la durée de traitement des résultats :

- Le nombre d'épreuves que le candidat doit effectivement présenter (ce qui varie notamment en fonction des dispenses)
- De problèmes techniques éventuels qui peuvent survenir durant le processus
- De la disponibilité des collaborateurs au sein de l'équipe. Par exemple, les collaborateurs sont tenus d'envoyer leurs résultats aux candidats endéans les 14 jours mais généralement le font plus rapidement (n.b. : le traitement des résultats se fait par session, donc le traitement des résultats de 20 candidats participant à une même session se ferait dans ce délai de 14 jours).
- Pour les corrections des examens écrits, le délai donné aux assesseurs varie en fonction du nombre de copies à envoyer. Nous n'avons malheureusement pas d'informations détaillées sur le temps effectif que passe chaque assesseur sur la correction d'un écrit et sur la durée moyenne de délibération.
 - o Entre 7 et 10 copies : 1 semaine
 - o Entre 10 et 15 copies : 2 semaines
 - o Plus de 15 copies : 3 semaines

Voici donc une estimation approximative des délais pour l'article 12 :

	Duur van de test	Verbetering/deliberatie	Verwerking van de resultaten	Verzending van de resultaten naar de kandidaat
Lezen en luisteren	Env. 1h (+/- 30 min par test)	Résultats disponibles automatiquement après le test	Endéans les 14 jours après le test	Automatiquement à la validation des résultats
Mondelinge proef	20 min de préparation + Env. 12 minutes d'entretien par candidat	Env. 18 minutes de délibération après entretien (par candidat)	Endéans les 14 jours après le test	Automatiquement à la validation des résultats
Schriftelijke proef (op PC)	Env. 3h par candidat	Délai accordé aux jurys pour 20 candidats serait de 3 semaines	Endéans les 14 jours après réception des résultats et corrections	Automatiquement à la validation des résultats

Pour ce qui est des surveillances PC et du nombre de candidats supervisés, il est malheureusement impossible de le déterminer. Les examens PC chez Selor se font de manière globale. Dès lors, une session PC peut regrouper des candidats qui présentent des épreuves différentes : screening générique, screening spécifique, test linguistique ou autre. Et parmi les candidats présentant une épreuve linguistique sur PC, là encore les différents articles sont confondus. On ne peut donc pas déterminer avec précision le nombre de candidats présents pour l'article 12 et établir une moyenne du nombre de surveillants requis pour cette épreuve.

Pour information, nous avons une capacité maximale de 220 candidats par session et généralement nous recevons entre 120 et 170 candidats (en moyenne) pour une session, tous tests confondus. Et pour ces sessions, nous avons deux surveillants de Selor (1 francophone et 1 néerlandophone) + 1 à 2 surveillants externes en salle et un agent de garde Seris à l'accueil.

J'espère que ces éléments de réponse pourront t'apporter quelques éclaircissements. Je serai relativement occupée aujourd'hui mais n'hésite pas à me contacter par téléphone si tu as encore des questions.

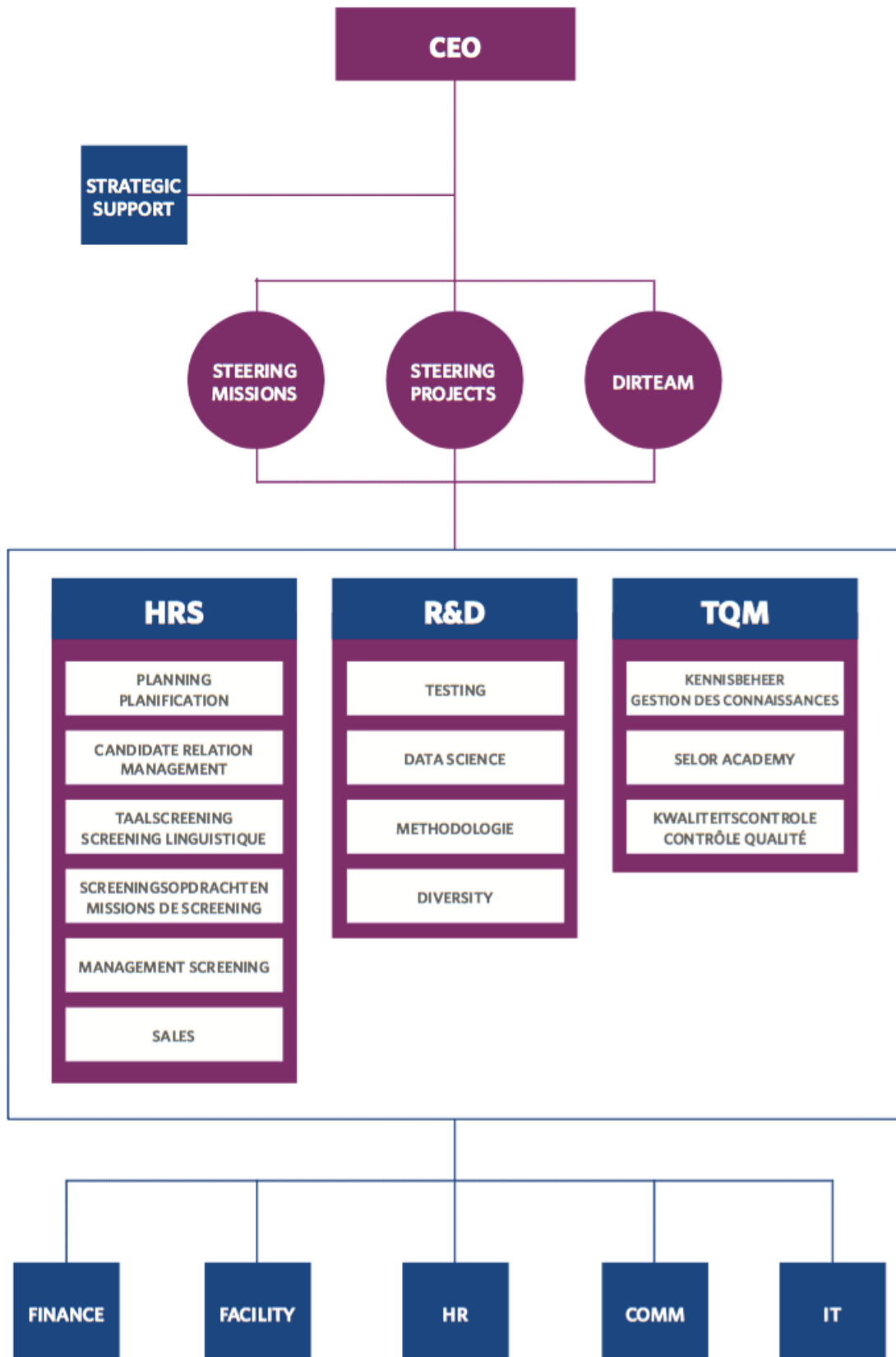
Bien à toi,

Samantha Ngnambi

Bijlage 6: Analyse kost taaltest "artikel 12"

Beschrijving handeling	Aantal	Freq	%	Bron-vermelding	Categorie	Uurtarief	Tijdsbesteding (minuten)	Out-of-Pocket kosten	Bron-vermelding	Totale kost		
										T x P	Q	Kost
Sessie 1: PC test												€ 0,89
Ontvangen kandidaat, controle identiteit	1	1	100,00%	Bijlage 4,5	Interne MW: onthaal	€ 20,42	1,00		Tabel p.68, bijlage 4,5	0,34	1,000	€ 0,34
Toezicht test: luisteren en lezen: interne MW	2	2	0,69%	Bijlage 4,5	Interne MW: toezicht	€ 22,80	30,00		Tabel p.68, bijlage 4,5	11,40	0,028	€ 0,31
Toezicht test: luisteren en lezen: externe MW	2	2	0,69%	Bijlage 4,5	Externe MW	€ 17,07	30,00		Tabel p.68, bijlage 4,5	8,54	0,028	€ 0,24
Sessie 2: Spreken												€ 81,68
Ontvangen kandidaat, controle identiteit	1	1	100,00%	Bijlage 4,5	Interne MW: Onthaal	€ 20,42	1,00		Tabel p.68, bijlage 4,5	0,34	1,000	€ 0,34
Gesprek en deliberatie door jury	2	1	100,00%	Bijlage 4,5	Jury	€ 81,34	30,00		Art. 19 KB van 22/12/2000	40,67	2,000	€ 81,34
Sessie 3: Schrijven												€ 39,19
Ontvangen kandidaat, controle identiteit	1	1	100,00%	Bijlage 4,5	Interne MW: Onthaal	€ 20,42	1,00		Tabel p.68, bijlage 4,5	0,34	1,000	€ 0,34
Toezicht test: schrijven op pc: interne MW	2	1	0,69%	Bijlage 4,5	Interne MW: toezicht	€ 22,80	180,00		Tabel p.68, bijlage 4,5	68,40	0,014	€ 0,94
Toezicht test: schrijven op pc: externe MW	2	1	0,69%	Bijlage 4,5	Externe MW	€ 17,07	180,00		Tabel p.68, bijlage 4,5	51,21	0,014	€ 0,71
Verbeteren door evaluatoren	1	2	100,00%	Bijlage 4,5	Evaluator			€ 18,60	Art. 20 KB van 22/12/2000	18,60	2,000	€ 37,20
										Kost Artikel 12		€ 121,76

Bijlage 7: Organogram Selor



Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
De efficiëntie van de procedures in het ambtenarenbeleid

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**
Jaar: **2017**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Deferm, Luna

Datum: **1/06/2017**