

## **Samenvatting**

Het Rekenhof heeft een audit uitgevoerd naar de management- en staffuncties bij de federale overheidsdiensten (FOD's). Het onderzocht daarbij de wijze waarop de hoogste federale ambtenaren bij mandaat worden aangesteld. Zowel de werving, de bezoldiging als de evaluatie van de managers en stafdirecteurs kwamen aan bod.

### **Selectie en werving**

Doordat talrijke organisatorische hervormingen nog aan de gang zijn, zijn sommige mandaatfuncties nog steeds niet gedefinieerd. De overheidsdiensten bepalen enkel het maximaal aantal mandaatfuncties, hoewel deze functies in een organogram moeten worden vastgelegd, wat veronderstelt dat deze concreet worden gedefinieerd en geplaatst binnen de organisatiestructuur.

De selectie- en wervingsprocedures nemen doorgaans veel tijd in beslag. De vele vertragingen (in alle stadia van de procedures) zijn meestal te wijten aan organisatorische problemen. Deze toestand is echter verbeterd sinds het einde van het onderzoek. Sommige procedures eindigen zonder aanstelling omdat men er niet in slaagt voldoende geschikte kandidaten aan te trekken. Selor, dat een sleutelrol vervult binnen deze procedures meent dat het proactief zoeken van geschikte kandidaten in specifieke sectoren en het organiseren van voorselecties een oplossing zou kunnen bieden, maar dit vraagt een wijziging van de reglementering.

Meerdere topfuncties worden door ad interim-aanstellingen ingevuld. Hoewel dit gebeurt om de continuïteit van de dienst te verzekeren, bestaat hiervoor geen reglementaire basis, met juridische impasses tot gevolg. Een aantal voorstellen om het probleem op te lossen, werd besproken maar strandden nog voordat ze aan de ministerraad konden worden voorgelegd.

Selor voert de selecties in het algemeen op een correcte manier uit. Het Rekenhof stelde wel vast dat kandidaten een vrijstelling krijgen voor de geïnformateerde testen wanneer ze in het recente verleden reeds een dergelijke test hadden afgelegd. Hiervoor bestaat echter geen reglementaire basis. Voorts merkte het Rekenhof ook op dat Selor voor de attestering van de vereiste ervaring genoeg neemt met een verklaring op eer en het aan de departementen overlaat hiervoor bewijskrachtige documenten op te vragen.

Kandidaten die aan meerdere selectieprocedures deelnamen voor vergelijkbare of soms dezelfde functies, behaalden dikwijls sterk uiteenlopende resultaten. De verklaring hiervoor ligt volgens Selor in het feit dat de selecties verschillen en de complexiteit van de functies varieert, maar ook doordat de kandidaten evolueren.

In meerdere dossiers stelden zich problemen met de materiële en/of formele motiveringsplicht. Soms beperkte het probleem zich tot een slordige of onvolledige samenstelling van de wervingsdossiers, maar in meerdere aanstellingsbesluiten bleek de motivering onvoldoende omdat ze beperkt bleef tot de vermelding van de kwaliteiten van de laureaat, zonder enige vergelijking te maken met de andere kandidaten. Ook deelden de administraties de eindbeslissing meestal niet mee aan de niet weerhouden kandidaten.

## Bezoldiging

Het Rekenhof stelt vast dat er geen functieweging gebeurde voor de voorzitters van de directiecomités, hoewel dit reglementair de basis vormt voor de vaststelling van hun bezoldiging. Ondanks de sterke verschillen in omvang en aard van de bevoegdheden tussen de onderscheiden overheidsdiensten, werden alle voorzitters ingeschaald in dezelfde weddeband. Er kunnen ook helemaal geen verantwoordingsstukken worden voorgelegd voor de resultaten van de functiewegingen die werden gedaan vóór 2006, hoewel dit essentieel is om de toegekende bezoldiging te kunnen vaststellen. De functiewegingen binnen niveau A en deze van de mandaathouders moeten op elkaar worden afgestemd aangezien de wedde van sommige adviseurs-generaal deze van de managers overstijgt.

## Evaluatie

Sommige aspecten van de evaluatie van de mandaathouders krijgen te weinig aandacht. De evaluatie vormt nochtans een essentieel onderdeel van het mandaatsysteem: enkel wanneer de mandaathouders een zeer goede evaluatie krijgen, kan hun mandaat worden verlengd. Zo stelde het Rekenhof vast dat meerdere tussentijdse evaluaties niet werden uitgevoerd, dat vele evaluaties gebeurden zonder de verplichte tussenkomst van een extern bureau of tweede evaluator en dat bij meerdere evaluatiegesprekken de vereiste wettelijk tweetalige ambtenaar niet aanwezig was. De toegekende evaluaties werden niet altijd afdoende verantwoord: ofwel kwamen belangrijke doelstellingen niet aan bod, ofwel werden de doelstellingen in de evaluatie alleen maar omschreven zonder enige beoordeling of gebruik van de eraan gerelateerde indicatoren.

Ook de onderliggende beheersplannen zijn dikwijls ontoereikend: de doelstellingen zijn niet SMART geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden) of omvatten slechts een deel van de mandaatperiode. De verplichte jaarlijkse aanpassing van deze plannen wordt ook vaak niet gerespecteerd. Het Rekenhof meent dat de betrokkenheid van ministers en managers bij de goedkeuring en opvolging van deze beheersplannen moet worden verhoogd, onder meer door de verplichting deze plannen expliciet goed te keuren. De overstap naar bestuursovereenkomsten, waarin de doelstellingen van alle leidinggevenden van de organisatie worden geconsolideerd, kan hiertoe ook een goede methode zijn.

Twee stafdirecteurs kregen geen nieuwe mandaatperiode aangeboden, hoewel die functies binnen elke FOD reglementair zijn vastgelegd en de betrokken stafdirecteurs de evaluatievermelding "zeer goed" ontvingen.

De centrale kwaliteitscontrole van de evaluaties die de FOD P&O sinds 2005 moet organiseren, is nooit gerealiseerd. Een uniforme en kwaliteitsvolle toepassing van het accountability-principe komt hierdoor in het gedrang.