

1 Executive summary

De Federale Interne Audit (FIA) heeft gedurende de periode januari tot mei 2019 binnen FOD BOSA – Directoraat-Generaal Rekrutering en Ontwikkeling (DG R&O) een audit betreffende “Rekrutering en Selectie binnen de federale overheid” uitgevoerd. Er werden ook een aantal stakeholders bevraagd tijdens de audit.

Het doel van de opdracht was:

1. Nagaan of de rekruterings- en selectieprocessen binnen DG R&O effectief en efficiënt verlopen zodat de federale entiteiten op een adequate wijze worden ondersteund bij de realisatie van hun opdrachten en doelstellingen.
2. Nagaan in welke mate de processen bijdragen tot het tijdig aantrekken van de juiste persoon op de juiste plaats.

Een formele kick off meeting is gehouden op 19 februari 2019 en het veldwerk is uitgevoerd in de loop van midden februari tot half mei 2019. De auditaanpak is opgesplitst in twee delen:

- Enerzijds een klassieke interne audit waarbij FIA het proces rond rekrutering en selectie en de werking van DG R&O heeft bekeken via interviews en documentreview.
- Anderzijds een process mining waarbij FIA de volledige populatie van aangevraagde procedures over de periode 2017-2018 heeft geanalyseerd en afwijkingen ten opzichte van het standaardproces in kaart heeft gebracht. Deze process mining geeft enkel factuele vaststellingen weer waarop DG R&O feedback kan leveren zonder dat voorlopig nog verdere analyse op deze feedback is op uitgevoerd door het auditteam.

De scope van de audit kan opgesplitst worden over 2 niveaus:

- Proces-overkoepelend (governance binnen DG R&O, missie, visie, teamstructuur, organisatie met de klant, enz).
- Proces-detail (het rekruterings- en selectieproces van A tot Z).

Algemeen werd vastgesteld dat **de verantwoordelijkheden en werking binnen het rekruterings- en selectieproces afgebakend en bekend** zijn bij alle actoren inclusief de HR consultants, onafgezien zij tot DG R&O behoren of als gecertificeerde onder één van de klantenorganisaties vallen.

De rollen en verantwoordelijkheden binnen DG R&O met betrekking tot het rekruterings- en selectieproces zijn duidelijk en werden toebedeeld aan verschillende businessunits. Er is een goede samenwerking tussen en binnen de verschillende businessunits wat ook bijdraagt tot een positieve werking. Binnen DG R&O heeft men een visie voor de invulling van het rekruterings- en selectieproces met het oog op de toekomst. Zo geeft DG R&O aan om de dienst te willen oriënteren naar een rol van adviesverlener met betrekking tot rekrutering en selectie, maar zonder de voeling met het terreinwerk te verliezen door zelf nog selecties uit te voeren.

Kwaliteitscontroles ingebouwd op het einde van het proces moeten erover waken dat het proces conform de wettelijke verplichtingen en methodologische aandachtspunten verloopt.

De aansturing in een aantal onderliggende en ondersteunende processen en bepaalde onderdelen van het rekruterings- en selectieproces zijn echter ontoereikend om de rekrutering en selectie zo optimaal en efficiënt mogelijk te laten verlopen.



Tijdens de audit heeft FIA 10 aanbevelingen geformuleerd (waarvoor verwezen wordt naar sectie 4.3 Bevindingen). Van deze 10 aanbevelingen zijn er 3 geclassificeerd met een hoge prioriteit ("High") wat impliceert dat deze een significante impact (kunnen) hebben op de efficiënte en effectieve werking van het rekruterings- en selectieproces.

De eerste aanbeveling met hoge prioriteit is gelinkt aan de reflectie rond de **hertekening van het organisatiemodel, de uitbouw van een performante klantenrelatie en een gediversifieerd dienstenaanbod** in nauwe samenwerking met de klanten.

De tweede aanbeveling met hoge prioriteit is gelinkt aan de opmaak van een **capaciteitsplanning op lange termijn** om de rekruterings- en selectieopdrachten optimaal te kunnen invullen alsook om te kunnen inspelen op eventuele piekmomenten.

De derde aanbeveling met hoge prioriteit is gelinkt aan de door DG R&O **gecertificeerde HR consultants** die actief zijn in het rekruterings- en selectieproces **binnen de klantenorganisaties**. FIA heeft vastgesteld dat **DG R&O geen volledig zicht heeft op deze personen noch op een flexibele manier beroep kan doen op deze beschikbare rekruteringscapaciteit**. Dit heeft een impact op zowel de mogelijkheid tot capaciteitsplanning op lange termijn als het gericht opleiden en ondersteunen van deze personen. **Investeren in de uitbouw van een netwerk als community** met een professionele identiteit is nochtans een cruciale pijler om het selectieproces te versterken.

De volgende vaststellingen hebben aanleiding gegeven tot een "medium" aanbeveling :

DG R&O maakt gebruik van verschillende bronnen en kanalen om informatie met betrekking tot het rekruterings- en selectieproces met haar stakeholders te delen. Sommige tools zijn verouderd en worden niet regelmatig in beide talen geactualiseerd. Dit leidt ertoe dat **de beschikbare en aansturende informatie verspreid** terug te vinden is. Bovendien is het niet duidelijk waar de nodige informatie terug te vinden is wat bijgevolg voor inefficiënties in het proces kan leiden of waardoor het mogelijk is dat niet iedereen met de adequate en laatst geactualiseerde brondocumenten werkt.

DG R&O beschikt over grote hoeveelheden data en analyseert deze ook via verschillende dashboards. Het is niet duidelijk welke inzichten deze analyses met zich meebrengen en welke acties ondernomen worden als gevolg hiervan.

Tevens wordt opgemerkt dat een deel identieke gegevens op meerdere locaties manueel dient (her)ingevuld te worden en dat er, hoewel men initiatieven omtrent digitalisatie heeft opgestart, er op dit moment een **hoge administratieve last** rust op het documenteren en archiveren van een uitgevoerde selectieprocedure.

Het competentiemodel is verouderd en een modernisatie dient overwogen om een functie-gerelateerde selectie mogelijk te maken. **De lange testprocedure** met verschillende fasen maakt dat kandidaten om verschillende redenen afhaken en garanderen niet dat voor bepaalde functies en selecties de juiste persoon wordt aangetrokken en tijdig wordt aangeworven.

DG R&O beschikt over een gevarieerd aanbod testen in haar portfolio maar dit wordt door alle partijen ervaren als verouderd en weinig flexibel. Niettegenstaande DG R&O een team heeft met als kerntaak het ontwikkelen en normeren van nieuwe testen blijkt dit team ook verantwoordelijk voor het beantwoorden van vragen van alle HR consultants met betrekking tot methodologie. Door het aandeel van deze laatste taak is er minder beschikbare tijd voor dit team om zich toe te leggen op haar kerntaak.



Binnen het DG R&O is eveneens een kwaliteitscel opgericht die instaat voor bepaalde kwaliteitscontroles op selectiedossiers. Deze controle wordt echter uitgevoerd nadat dossiers reeds enkele maanden zijn afgesloten en zijn gericht op een **groot aantal indicatoren** waaraan eenzelfde prioriteit en urgentie is toegewezen.

Niettegenstaande er een goede samenwerking is zowel binnen elke unit als over de verschillende businessunits binnen DG R&O heen met een aantal formele overlegmomenten blijkt dat dit beperkt gedocumenteerd verloopt. Het invoeren van een agenda en opvolging van de genomen beslissingen is aangewezen om de boodschappen eenduidig en retraceerbaar te communiceren.

Uit de gesprekken met de P&O diensten en de bevroegde businessmanagers bij de interne klanten blijkt dat de aangeworven medewerker meestal over de nodige competenties beschikt voor de invulling van de job. De lange doorlooptijd en de opzet van de procedure zorgt er evenwel voor dat een aantal potentieel valabele kandidaten niet postuleren of voortijdig afhaken of uitvallen zodat niet de meest geschikte persoon tijdig wordt aangeworven.

Uit de audit blijkt dat het huidige rekruterings- en selectiemodel en de daarmee samenhangende doorlooptijden niet meer conform zijn met de huidige realiteit van de arbeidsmarkt noch aangepast aan de evolutie binnen de federale overheid die van massarekrutering is overgegaan naar 1 op 1 invulling van vacatures (68%). **Daarom moet het toekomstig businessmodel verder uitgewerkt worden naar een werkbaar concept dat leidt tot een moderner HR-beleid binnen de overheid. De politieke beleidsverantwoordelijken dienen ook overtuigd te worden dat de wetgeving naar dit model moet gealigneerd worden zonder het respect voor de federale waarden uit het oog verliezen.**

