



Vlaams  
Parlement

stuk **37** (2014-2015) – Nr. 2  
ingediend op 17 november 2014 (2014-2015)

## Verslag

van het Rekenhof

over topkaderfuncties  
bij de Vlaamse overheid

## **Verslag**

namens de Commissie voor Bestuurszaken,  
Binnenlands Bestuur, Inburgering en Stedenbeleid  
uitgebracht door mevrouw Els Robeyns

*Samenstelling van de commissie:*

*Voorzitter:* mevrouw Mercedes Van Volcem.

*Vaste leden:*

mevrouw Sofie Joosen, de heren Bert Maertens, Marius Meremans, Willy Segers, mevrouw Nadia Sminate, de heer Peter Wouters;  
de heren Bart Dochy, Michel Doomst, Ward Kennes, Koen Van den Heuvel;  
de heer Marnic De Meulemeester, mevrouw Mercedes Van Volcem;  
de heer Kurt De Loor, mevrouw Els Robeyns;  
mevrouw Ingrid Pira.

*Plaatsvervangers:*

de heer Björn Anseeuw, mevrouw Vera Celis, de heer Jan Hofkens, mevrouw Lies Jans, de heren Kris Van Dijck, Karim Van Overmeire;  
mevrouw Caroline Bastiaens, de heer Jan Durnez, mevrouw Martine Fournier, de heer Joris Poschet;  
mevrouw Lydia Peeters, de heer Bart Somers;  
de dames Yasmine Kherbache, Ingrid Lieten;  
de heer Bart Caron.

*Toegevoegde leden:*

de heer Chris Janssens;  
de heer Christian Van Eyken.

Stukken in het dossier:

**37** (2014-2015) – Nr. 1: Verslag van het Rekenhof

## INHOUD

|      |                                                                                                                                                                                                    |    |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.   | Toelichting door het Rekenhof .....                                                                                                                                                                | 4  |
| 1.1. | Inleiding door de heer Jozef Beckers, raadsheer bij het Rekenhof ...                                                                                                                               | 4  |
| 1.2. | Toelichting van de bevindingen van het Rekenhof door de heer Adri<br>De Brabandere, eerste-auditeur-revisor bij het Rekenhof .....                                                                 | 4  |
| 2.   | Repliek van mevrouw Liesbeth Homans, viceminister-president van de<br>Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering,<br>Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding ..... | 8  |
| 3.   | Vragen en opmerkingen van de commissieleden .....                                                                                                                                                  | 9  |
| 4.   | Antwoorden van minister Liesbeth Homans .....                                                                                                                                                      | 11 |
| 5.   | Antwoorden van de heer Adri De Brabandere .....                                                                                                                                                    | 11 |
| 6.   | Replieken van de commissieleden en aanvullende antwoorden van het<br>Rekenhof en minister Liesbeth Homans .....                                                                                    | 12 |

De Commissie voor Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering en Stedenbeleid hield op 4 november 2014 een gedachtewisseling over het verslag van het Rekenhof over de selectie en aansturing van topkaderfuncties bij de Vlaamse overheid.

Aan de gedachtewisseling werd deelgenomen door:

- de heer Jozef Beckers, raadsheer bij het Rekenhof;
- de heer Adri De Brabandere, eerste auditeur-revisor bij het Rekenhof;
- mevrouw Liesbeth Homans, viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding.

## **1. Toelichting door het Rekenhof**

### **1.1. Inleiding door de heer Jozef Beckers, raadsheer bij het Rekenhof**

De heer *Jozef Beckers* verwijst naar het project Beter Bestuurlijk Beleid (BBB), dat onder meer gebaseerd was op het primaat van de politiek en de responsabilisering van topambtenaren. Men ging ervan uit dat leidend ambtenaren bepalend kunnen zijn voor de performantie van een overheidsentiteit. Men werkte met tijdelijke (verlengbare) mandaten. Vandaar het belang van selectie en aansturing van de topambtenaren.

De selectie gebeurde via Jobpunt Vlaanderen, dat een selectiekantoor en een externe jury inschakelde. De opdrachtgever (meestal de minister) kon dan kiezen uit een lijst van geschikt bevonden kandidaten.

Op het vlak van de aansturing zijn er tal van instrumenten. Er zijn beheers- en managementovereenkomsten, de jaarlijkse planningen, de jaarlijkse evaluaties, de mandaatevaluaties, de beleidsraden en andere vormen van overleg tussen ambtenaren en het beleid.

Ter voorbereiding van het verslag onderzocht het Rekenhof de topkaderfuncties van de Vlaamse overheid die onder het Vlaams personeelsstatuut ressorteren (managementfuncties van het N-niveau en van algemeen directeur). In concreto ging het om 58 selectiedossiers, 51 jaarlijkse evaluatiedossiers (2012) en 59 einde-mandaatevaluaties (2012). Verder werden ministers en leidend ambtenaren bevraagd (respons: zes kabinetten en 38 ambtenaren).

Sinds het Rekenhofonderzoek zijn er een aantal belangrijke wijzigingen gebeurd. Zo heeft de Vlaamse Regering op 19 september 2014 beslist om niet langer een beroep te doen op Jobpunt Vlaanderen. Het regeerakkoord 2014-2019 voorziet ook om de beheers- en managementovereenkomsten te integreren in de ondernemingsplannen (behalve bij De Lijn en de VRT). De aanbevelingen van het Rekenhof blijven evenwel gelden voor onder meer de opvolger van Jobpunt Vlaanderen en voor de vernieuwde ondernemingsplannen.

### **1.2. Toelichting van de bevindingen van het Rekenhof door de heer Adri De Brabandere, eerste-auditeur-revisor bij het Rekenhof**

#### **1.2.1. Selectie en aanstelling**

De heer *Adri De Brabandere* schetst vooreerst de procedure. Die begint met een vacantverklaring en bekendmaking van de vacature. Dan volgen een screening van de curricula vitae (cv) en eventueel een voorselectie op basis van een verkennend gesprek. De kern van de procedure bestaat uit drie testen, waarin de leidinggevende en functiespecifieke competenties worden nagegaan. Die testen zijn een schriftelijke zelfanalyse, een diepte-interview en een managementcase en

een presentatieoefening. Op basis van die testen wordt een lijst opgemaakt van geschikt bevonden kandidaten. Er volgt nog een interview met de opdrachtgever en vervolgens kan men tot de aanstelling overgaan.

De indienstnemende overheid (meestal de Vlaamse Regering) staat helemaal aan het begin van de procedure (de vacantverklaring) en aan het einde (de aanstelling). De opdrachtgever (meestal de minister) is betrokken actor door het interview en de keuze uit de lijst van geschikt bevonden kandidaten. Jobpunt Vlaanderen organiseerde de selectieprocedure, verrichtte de screening van de cv's en voerde een kwaliteitscontrole uit. De eigenlijke tests werden door Jobpunt Vlaanderen uitbesteed aan een extern selectiekantoor. Dit verrichtte de verkennende gesprekken en stond eigenlijk in voor het eindoordeel over de drie tests. Twee externe juryleden moesten immers de inhoud van de presentatieoefening (managementcase) beoordelen.

De heer De Brabandere schetst de bevindingen van het Rekenhof op basis van de volgorde van de procedure.

De vacature werd soms slechts gedurende een korte termijn bekendgemaakt. Nu is er voorzien dat de sollicitatietermijn minstens twintig werkdagen bedraagt. Bij de screenings van de cv's merkt men dat de leidinggevende ervaring soms niet eenvoudig te beoordelen is. Ervaring in de private sector wordt grondiger onderzocht dan die in de publieke sector.

Jobpunt Vlaanderen voerde een kwaliteitscontrole door op het verkennend gesprek door het selectiekantoor. Die controle was zeker waardevol en leidde soms tot een verruiming van de behouden kandidaten, maar ze is wel weinig of niet gedocumenteerd. Er zijn nauwelijks sporen van terug te vinden in de dossiers.

Wat de eigenlijke competentietests betreft, valt het op dat sommige juryleden in verschillende procedures voorkomen, soms in verschillende beleidsdomeinen. Dit doet vermoeden dat er een beperkte variatie aan juryleden bestaat. Er werd ook vastgesteld dat het extern selectiekantoor vijf kandidaten toch geschikt achtte, ondanks het negatieve oordeel van de jury. Vier van die vijf kandidaten zijn later in de procedure ook effectief aangesteld geweest. Ze zijn dus verkozen boven kandidaten die volgens het oordeel van de jury wel geslaagd waren in de managementcase. Jobpunt Vlaanderen voert ook hier een kwaliteitscontrole uit, maar die is opnieuw niet gedocumenteerd, hoewel die tot een wijziging van het oordeel van het selectiekantoor kan leiden.

Kandidaten die geslaagd waren in de test van leidinggevende competenties werden gedurende een lange periode (zeven jaar) vrijgesteld van een eventuele volgende procedure. In de literatuur en in het buitenland is een kortere periode gangbaar.

Van het belangrijke interview wordt slechts een summier verslag opgemaakt. Ook de motivering van de aanstelling is eerder beperkt. Er is op dit vlak wel een gunstige evolutie: recentere aanstellingen werden grondiger gemotiveerd.

Een externe kandidaat kan contractueel of statutair worden geworven. Die keuze wordt overgelaten aan de kandidaat zelf, hetgeen merkwaardig is. Het druist in tegen de beginselen van openbaar bestuur, namelijk dat de indienstnemende overheid zelf de keuze moet maken.

Geslaagde kandidaten worden benoemd in een hoge graad, namelijk die van directeur-generaal. Men spreekt van de terugvalgraad. Het is echter een graad die enkel voorkomt in een mandaatfunctie. De vraag stelt zich vandaar of het mandaatstelsel niet wordt uitgehouden.

De proeftijd zou moeten worden geëvalueerd, maar in de dossiers werden daarvan geen sporen teruggevonden. De vraag rijst of men de evaluatie niet louter formeel ziet. Intussen is er door de administratie wel een sjabloon met evaluatiecriteria vastgelegd.

De heer De Brabandere vermeldt nog dat er gemiddeld iets minder dan 25 kandidaten per selectieprocedure zijn. Door de procedure wordt dat verkleind tot iets meer dan twee kandidaten die als geschikt worden bevonden en voorgedragen aan de opdrachtgever.

### *1.2.2. Aansturing*

Wat de aansturing van leidend ambtenaren betreft, was de beheers- of managementovereenkomst een belangrijk instrument. In 2009 werden de beheersovereenkomsten van een aantal agentschappen en de uitvoeringsrapporten in het bijzonder al eens grondig onderzocht door het Rekenhof. Sindsdien is de kwaliteit van de beheersovereenkomsten aanzienlijk verbeterd. Er zijn meer en betere indicatoren en streefwaarden in opgenomen. Wel is het nog steeds zo dat minder dan 40% van de ambtenaren een overleg heeft met de minister over het uitvoeringsrapport. Uit het onderzoek blijkt dat de beheers- of managementovereenkomst en ook het ondernemingsplan van ondergeschikt belang zijn voor de aansturing door de minister.

Een tweede aansturingsinstrument is het ondernemingsplan, al of niet in combinatie met een individueel planningsdocument met ontwikkelingsgerichte doelstellingen. In het ondernemingsplan worden er veel doelstellingen opgenomen, maar persoonlijke doelstellingen worden minder vastgesteld. Bij de evaluatie wordt wel een prioritering gebruikt, maar die prioritering blijkt niet uit de planningsdocumenten. Vandaar rijst de vraag of een prioritering en een beperking van de doelstellingen niet aangewezen is.

Ook het jaarlijks planningsdocument is van ondergeschikt belang bij de aansturing van de leidend ambtenaren. Slechts 16% heeft een planningsgesprek met de opdrachtgever.

Een volgend instrument om de leidend ambtenaren aan te sturen, is de jaarlijkse evaluatie. Die procedure begint met een onlinebevraging van de leidend ambtenaar, van diens directe medewerkers en van de minister(s) (en van de raad van bestuur indien die er is). Vervolgens gaat een externe evaluatie-instantie over tot een gesprek met de leidend ambtenaar en daarna met de minister(s). De externe evaluatie-instantie beoordeelt de (kwantitatieve en/of kwalitatieve) scores en stelt een voorlopig verslag op waarop de leidend ambtenaar kan reageren. Uiteindelijk neemt de opdrachtgever (meestal de minister) een evaluatiebeslissing. Bij een onvoldoende moet de Vlaamse Regering bekrachtigen.

Uit het Rekenhofonderzoek is gebleken dat de toegekende scores door de minister weinig worden toegelicht. Bovendien zijn de scores en de toelichting soms tegenstrijdig. Ook de toelichting door de leidend ambtenaar kan beter. Het valt op dat zij weinig gebruikmaken van indicatoren uit de beheers- of managementovereenkomst. De afstemming inzake timing tussen evaluatie en uitvoeringsrapport staat nog niet op punt. Het aandeel van de verschillende deelevaluaties en van de gevoerde gesprekken in de eindbeoordeling is niet duidelijk. Van de gevoerde gesprekken wordt er ook geen verslag opgemaakt. Er vindt geen evaluatiegesprek plaats tussen de leidend ambtenaar en de minister (intussen is beslist om dat voortaan wel te voorzien). Tot slot is er geen formele reactie van de minister op de reactie van de leidend ambtenaar op het voorlopig verslag.

Een evaluatie heeft niet alleen een verantwoordingsfunctie, maar ook een verbeterfunctie. In die zin valt het op dat slechts 20% van de evaluatierapporten aanbevelingen voor verdere competentieontwikkeling bevat. Verder is er geen interne beroepsprocedure voorzien voor positieve evaluatie. Uitstekend presterende leidend ambtenaren kunnen een managementtoelage krijgen, maar die wordt sinds 2013 niet meer toegekend wegens besparingen. Jobpunt Vlaanderen oefent geen kwaliteitscontrole uit op de rapporten en er is geen aangepaste procedure voor de algemeen directeurs. In het algemeen wordt de vraag gesteld of een evaluatie elk jaar wel nodig is.

De spreiding van de beoordelingen is in het algemeen goed. Per opdrachtgever is de variatie ook vrij goed, maar voor twee opdrachtgevers presteren alle leidend ambtenaren uitstekend.

Een volgend instrument is de mandaatevaluatie. De procedure start eveneens met een onlinebevraging van de leidend ambtenaar en de minister (en de raad van bestuur indien aanwezig). Een externe evaluatie-instantie houdt een gesprek met de leidend ambtenaar en daarna met de minister. Er wordt een voorlopig verslag opgemaakt, waarop de leidend ambtenaar kan reageren. De opdrachtgever legt het resultaat (voldoende of onvoldoende) voor aan de regering.

Aangezien de mandaatevaluatie en de jaarlijkse evaluatie nogal gelijkaardig verlopen, liggen de bevindingen van het Rekenhof grotendeels in dezelfde lijn. In het algemeen kent de mandaatevaluatie wel een betere onderbouwing dan de jaarlijkse evaluatie. Dat geldt evenwel minder voor de beoordeling van gedrags- en waardegebonden competenties. Ook hier worden er geen verslagen van de gesprekken bijgehouden in het dossier. Het is dan ook onduidelijk welk gewicht die hebben in de eindbeoordeling. Merkwaardig is verder dat er niet altijd een logisch verband terug te vinden is tussen de eindbeoordeling bij de mandaatevaluatie met de beoordelingen van de jaarlijkse evaluaties. Ook hier oefent Jobpunt Vlaanderen geen kwaliteitscontrole uit.

Wat kunnen de gevolgen zijn van een mandaatevaluatie? Bij een onvoldoende (vier van de 59 kregen een onvoldoende) eindigt het mandaat. Statutairen moeten dan herplaatst worden, maar herplaatsing voor topambtenaren is niet geregeld in het ambtenarenstatuut. In principe is het mandaat slechts één maal verlengbaar. Na het tweede mandaat kan de betrokkene zich wel opnieuw kandidaat stellen, maar dan in mededinging met andere kandidaten. In oktober 2014 is wel beslist dat een tweede verlenging mogelijk is bij vier positieve jaarlijkse evaluaties en mits het voorleggen van een toekomstvisie. De regering beschouwt dit als een uitzonderingsmaatregel, maar uit een simulatie op basis van de evaluaties van de eerste mandaten blijkt dat slechts vier mandaten niet voor de tweede keer verlengbaar zouden zijn.

Aansturing gebeurt ook via de beleidsraad en andere vormen van overleg. Beleidsraden zijn in principe een krachtig instrument voor de afstemming tussen politiek en administratie, maar in de praktijk is de werking sterk verschillend per beleidsdomein. Het verloopt vooral moeilijk wanneer meer dan één minister bevoegd voor een beleidsdomein is. Uit de bevraging blijkt nog dat de autonomie van de leidend ambtenaren voldoende gerespecteerd wordt, maar zij vragen wel naar meer persoonlijk contact met de minister. 78% verklaarde geen vast overlegmoment met de minister te hebben en 28% had zelden overleg met de minister. Met de kabinetten daarentegen is er wel voldoende overleg.

### 1.2.3. Aanbevelingen

De selectieprocedure is degelijk, maar er is blijvende aandacht nodig voor waarborgen voor een open en objectief selectiebeleid. Procedurele waarborgen kunnen echter niet alles oplossen. Daarom is er ook blijvende aandacht nodig voor een cultuur die dat beleid ondersteunt.

Ministers kunnen hun ambtenaren uiteraard aansturen aan de hand van formele aansturingsinstrumenten. Maar daarnaast blijkt er een nood te zijn aan een open en rechtstreekse dialoog.

## 2. **Repliek van mevrouw Liesbeth Homans, viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding**

Minister *Liesbeth Homans* dankt het Rekenhof voor het verslag en de aanbevelingen. Per brief van 18 september 2014 heeft zij aan het Rekenhof te kennen gegeven de aanbevelingen ter harte te zullen nemen. Met een aantal aanbevelingen werd reeds rekening gehouden. Zo biedt de nieuwe omzendbrief 'Kwaliteitscriteria voor selecties en selectoren' voldoende garanties om in de toekomst de selectie van topambtenaren kwaliteitsvoller te laten verlopen. In het kader van de beleidsnota Bestuurszaken 2014-2019 (*Parl.St.* VI.Parl. 2014-15, nr. 139/1) worden nog een aantal instrumenten in kaart gebracht.

De minister repliceert kort op de aanbevelingen van het Rekenhof. Op de aanbeveling dat er moet worden voorzien in voldoende lange sollicitatietermijnen en meer variatie in de aanduiding van de juryleden, verwijst ze naar de bovengenoemde omzendbrief 'Kwaliteitscriteria voor selecties en selectoren' die op 1 juni 2014 in werking is getreden.

Terecht zegt het Rekenhof dat de Vlaamse Regering de aanstelling van een kandidaat voldoende moet motiveren. Ook hier wordt verwezen naar de omzendbrief, die bijzondere aandacht besteedt aan richtlijnen voor omgang met kandidaten en het voldoende informeren van de kandidaat over de selectieprocedure.

De minister is het eens met de aanbeveling dat de bevoegde ministers het interview binnen een redelijke termijn dienen af te nemen. Deze aanbeveling wordt ter harte genomen en de verantwoordelijken wordt gevraagd dit op te nemen.

Wat de proeftijd betreft, heeft de regering recent enkele maatregelen genomen om de evaluatie ervan te versterken. Sinds 1 maart 2014 moeten niet alleen de extern geselecteerde kandidaten voor de managementfuncties, maar ook de intern geselecteerde kandidaten een proeftijd (minimum zes maanden, maximum een jaar) doorlopen alvorens vastbenoemd te worden. De administratie heeft tevens een sjabloon met evaluatiecriteria uitgewerkt met het oog op de evaluatie van de proeftijd van het topkader.

De minister verwijst naar het regeerakkoord dat bepaalt dat de beheers- en managementovereenkomsten zullen worden afgeschaft (behalve voor de VRT en De Lijn) en dat ze zullen worden geïntegreerd in de jaarlijkse of meerjarige ondernemingsplannen. Het ondernemingsplan zal voortaan het belangrijkste document in de beheerscyclus zijn. Bovendien zal het de basis vormen voor de planning en de evaluatie van de leidend ambtenaren.

De aanbeveling dat de ministers jaarlijks rechtstreekse evaluatiegesprekken zouden hebben met de leidend ambtenaren, vindt de minister terecht. Zij veronderstelt dat de komende fusieoperaties de rechtstreekse contacten zullen vergemakkelijken. Zij zal haar collega-ministers aanmoedigen zoveel mogelijk persoonlijke contacten



te hebben met het topkader. Dat levert zowel voor de minister als voor de administratie voordelen op.

De minister merkt nog op dat het Vlaams Personeelsstatuut werd aangepast zodat zowel de jaarlijkse evaluatie als de mandaatevaluatie enkel kan worden afgerond indien er een evaluatiegesprek heeft plaatsgevonden tussen de minister (of raad van bestuur) en de mandaathouder.

### 3. Vragen en opmerkingen van de commissieleden

De heer *Marnic De Meulemeester* stelt vast dat het Rekenhof de selectieprocedure degelijk en goed uitgewerkt noemt. Toch zijn er ook aanbevelingen om tekortkomingen weg te werken, zoals te korte sollicitatietermijnen, onvoldoende gedifferentieerde jury's en een gebrek aan motivering bij het negeren van testresultaten.

Sinds 2009 worden de leidend ambtenaren ofwel benoemd in hun mandaatgraad ofwel benoemd in een contractuele aanstelling. Er wordt in vraag gesteld dat zij zelf, en niet het bestuur, die keuze zouden kunnen maken. Het mandaatstelsel voor leidend ambtenaren zou daardoor worden uitgehold. In beginsel was het mandaat slechts één keer verlengbaar. Nu bestaat de mogelijkheid tot een tweede verlenging, weliswaar onder welbepaalde voorwaarden.

De spreker vraagt ook uitleg bij de vaststelling dat er steeds positiever wordt geoordeeld. Dit kan mogelijk ook te maken hebben met de ervaring die de leidend ambtenaar heeft opgebouwd.

De heer *De Meulemeester* waardeert dat de regering de aanbevelingen ter harte neemt en vertaalt in omzendbrieven en in de beleidsnota Bestuurszaken. De toekomst moet uitwijzen of dit de gewenste resultaten oplevert. De opvolging van de aanbevelingen is een taak van het parlement.

De heer *Kurt De Loor* noemt de aanpak door het Rekenhof heel grondig. Hij stelt vast dat alle aanbevelingen, op één na, gericht zijn tot de Vlaamse Regering.

Het Rekenhof merkt op dat de criteria voor de kwaliteitsbewaking weinig transparant zijn. In welke mate zal de kwaliteitscontrole voldoende gegarandeerd worden als de Vlaamse overheid zich uit Jobpunt Vlaanderen terugtrekt? Terloops vermeldt de spreker dat Jobpunt Vlaanderen voor de vierde keer op rij genomineerd is voor de HR Excellence Award, een award die Jobpunt vorig jaar ook won.

Inzake selectie spreekt het Rekenhof over vaststellingen, niet over tekortkomingen. Kan het Rekenhof bevestigen dat de selectie van topkaderfuncties objectief verloopt?

Concludeert het Rekenhof uit zijn onderzoek dat Jobpunt Vlaanderen voldoende kwaliteit levert of twijfelt het daaraan? Werd er inzake de toelatingsvoorwaarden een gebrekkige controle vastgesteld? Is de prijszetting door Jobpunt Vlaanderen voldoende transparant? Werd ergens vastgesteld dat een ongunstig oordeel in een gunstig oordeel veranderde, zonder dat daar aanleiding toe was?

De heer *Ward Kennes* vindt het Rekenhofverslag heel belangrijk omdat de selectie en evaluatie van de topambtenaren cruciaal zijn sinds tien jaar geleden de BBB-operatie van start ging. Het gaat ook om een kritisch rapport. Er zijn opmerkingen over sollicitatietermijnen, vaktechnische competenties, motiveringen, samenstelling van de jury enzovoort. Dergelijke zaken zouden eigenlijk niet mogen voorkomen bij de selectie van topambtenaren, onafhankelijk van de manier waarop de selectie gebeurt.

De spreker wijst erop dat de mogelijkheid voor externe kandidaten om te kiezen voor benoeming, het risico met zich meebrengt dat op een bepaald moment een passende betrekking voor een hele groep topambtenaren moet worden gezocht. Hoe wil de minister daarmee in de toekomst omgaan?

De gebrekkige interactie tussen ministers en topambtenaren noemt de heer Kennes een ernstig probleem. Licht dat aan agendaproblemen, botsende karakters, politieke redenen? Welke initiatieven plant de minister van Bestuurszaken om haar collega's van het belang van samenwerking en interactie te overtuigen? Van het Rekenhof wil hij vernemen in welke mate de gebrekkige interactie de kwaliteit van de evaluatie hypothekeert.

Het interview met de minister is een belangrijk moment in de selectie. Hiervan wordt blijkbaar slechts een summier verslag gemaakt. Kan het Rekenhof meer informatie geven over de vaststellingen op dit vlak? Hoe schat men het belang in van het interview met de kandidaten? Welke verbeteringen zijn mogelijk?

Mevrouw *Ingrid Pira* stelt dat haar fractie zal opvolgen hoe de minister de aanbevelingen uitvoert op het vlak van de aansturing en de relatie tussen topambtenaren en ministers. Verwijzend naar het beperkt aantal juryleden, vraagt zij in welke mate dit de objectiviteit van de procedure kan aantasten. Kan het Rekenhof bevestigen dat de juryleden de identiteit van de kandidaat niet kennen?

De spreker verwijst naar haar vraag om uitleg (en die van de heer Bert Maertens) aan minister Homans over de terugtrekking van de Vlaamse overheid uit Jobpunt Vlaanderen (*Hand. VI.Parl. 2014-15, nr. C10*). Zij was geschrokken van de aantijgingen van de minister over het zogenaamde gebrek aan kwaliteit en transparantie bij Jobpunt. Zal Jobpunt levensvatbaar blijven voor de lokale besturen als de Vlaamse overheid haar aandeel uit Jobpunt terugtrekt?

De aantijgingen van de minister zijn ook door de lokale besturen gehoord en die vragen zich nu af of zij hun aandeel ook niet moeten terugtrekken. Nochtans wordt de organisatie door vriend en vijand geroemd. Het Rekenhof erkent dat Jobpunt zelf de selectieprocedure heeft laten evalueren door een wetenschappelijk comité, en dat die procedure betrouwbaar werd bevonden.

Mevrouw Pira verwijst tot slot eveneens naar de nominatie van Jobpunt voor de HR Excellence Award, voor de vierde keer op rij en als enige overheidsorganisatie. Hoe valt dit te rijmen met de zware uitspraken van de minister? Staat zij nog steeds achter die aantijgingen?

De heer *Bert Maertens* vindt het niet onlogisch dat het regeerakkoord de beheers- en managementovereenkomsten opbergt en de aansturing specifiek richt op ondernemingsplannen. Dat brengt minder planlasten met zich mee en is tegelijk meer resultaatgericht.

Die planning moet voortaan dan wel goed verlopen. In het verleden kreeg die te weinig aandacht en vond er zelfs geen gesprek met de minister plaats over de planning. Als de aansturing op het ondernemingsplan wordt geconcentreerd, zullen de planningsgesprekken belangrijk worden. Het is ook goed dat de minister rekening zal houden met de aanbevelingen inzake de jaarlijkse evaluatie.

De spreker heeft het gevoel dat sommige fracties een debat willen voeren dat niet op de agenda staat. Het debat over Jobpunt is voor een groot stuk al gevoerd ter gelegenheid van de vragen om uitleg over de uittreding van de Vlaamse overheid uit Jobpunt. Bovendien kunnen er over dat dossier te allen tijde nieuwe vragen om uitleg worden ingediend.

De heer Maertens roept de minister op het Agentschap voor Overheidspersoneel aan te zetten de Rekenhofaanbevelingen over de selectie na te leven, ook al kwamen die voort uit vaststellingen bij Jobpunt. Het gaat dan bijvoorbeeld over de soms te korte sollicitatietermijnen en de gebrekkige motivering door de Vlaamse Regering.

De spreker vraagt het Rekenhof meer uitleg over het feit dat het extern selectiebureau aangesteld door Jobpunt Vlaanderen soms op vaktechnische competenties gebuisde kandidaten toch een gunstig eindoordeel gaf, zonder dat die mogelijkheid expliciet was voorzien door de Vlaamse Regering. Heeft het Rekenhof zicht op de redenen daarvan en zijn die valabel?

De kwaliteitscontrole door Jobpunt heeft soms tot een wijziging van de eindconclusie over de geschiktheid geleid. Heeft het Rekenhof hieromtrent vaststellingen gedaan tijdens zijn onderzoek?

#### **4. Antwoorden van minister Liesbeth Homans**

Minister *Liesbeth Homans* stelt de heer Kennes gerust met betrekking tot zijn vrees dat men op een bepaald moment een passende betrekking zou moeten zoeken voor een hele groep topambtenaren. De minister verwijst naar de opportuniteiten die voortvloeien uit de geplande fusies van entiteiten. Een aantal topambtenaren zal binnen afzienbare tijd op welverdiend pensioen kunnen gaan. De aanwezige knowhow in de organisatie zal men dus echt kunnen blijven gebruiken.

De minister geeft nog mee dat in het Vlaams Personeelsstatuut voorzien is dat er minstens één keer per jaar een gesprek moet plaatsvinden tussen minister en leidend ambtenaar. Dit is misschien weinig maar alleszins al een verbetering tegenover de vroegere situatie. Bovendien zullen na de op stapel staande fusieoperatie veel minder leidend ambtenaren onder meerdere ministers vallen. Dat zal de intensiteit van de samenwerking bevorderen.

#### **5. Antwoorden van de heer Adri De Brabandere**

De heer *Adri De Brabandere* heeft de evolutie naar meer gunstige evaluaties alleen maar vastgesteld. Er werd niet naar een specifieke verklaring gezocht, maar de vaststelling kan wel als knipperlicht fungeren.

Wat de kwaliteitsbewaking door Jobpunt betreft, gaat het niet om het ontbreken van criteria, maar om het gebrekkig documenteren. Zo wordt er bijvoorbeeld geen overzicht gemaakt van de opmerkingen en kent men het oorspronkelijk verslag van het selectiekantoor niet. Dat maakt de kwaliteitscontrole weinig transparant.

De heer De Brabandere stelt in het algemeen dat de procedure wel degelijk gericht is op een objectieve selectie, maar sommige fases in de procedure zijn weinig gedocumenteerd en transparant. Aan de hand van de dossiers is het moeilijk om vast te stellen dat de selectie niet objectief verliep. Hoogstens kan het Rekenhof constateren dat de motivering te beperkt of onvoldoende transparant en gedocumenteerd is. Het Rekenhof kan daardoor evenmin verzekeren dat alle selecties wél objectief verliepen.

Dezelfde opmerking geldt voor de wijziging van geschikt naar ongeschikt of omgekeerd. Het is wel degelijk mogelijk dat het selectiekantoor rekening houdt met terechte opmerkingen van Jobpunt Vlaanderen in het kader van de kwaliteitscontrole, maar dat moet in principe uitzonderlijk zijn. Er kunnen altijd fouten gebeuren bij de selectie en de kwaliteitsbewaking moet die kunnen rechtzetten. Maar ook hier ontbreekt de uitvoerige documentatie die nodig is om dergelijke wijzigingen te motiveren. Een algemeen antwoord als "De jury was te streng", volstaat alvast niet als motivering.

De prijzen in de raamcontracten met de selectiekantoren werden niet onderzocht. Ook over de algemene werking van Jobpunt Vlaanderen doet het Rekenhof geen uitspraak. De opmerkingen over het stuk van de werking dat onderzocht werd, staan in het verslag.

Het gebrek aan interactie tussen opdrachtgever of minister en leidend ambtenaar kan wel degelijk een effect hebben op de evaluatie. In het verslag is daarvan een voorbeeld opgenomen.

Het interview is zeer belangrijk, omdat daar de uiteindelijke keuze wordt gemaakt. Hiervan zou er een uitvoeriger verslag moeten zijn dan nu het geval is. Dat geldt ook voor de motivering bij de aanstelling. Er is wel een evolutie merkbaar naar een uitgebreidere motivering.

## **6. Reacties van de commissieleden en aanvullende antwoorden van het Rekenhof en minister Liesbeth Homans**

Mevrouw *Ingrid Lieten* merkt op dat de kwaliteitscontrole tot het takenpakket van Jobpunt behoort en dat die steeds door twee personeelsleden wordt uitgevoerd. Het is echter steeds het selectiekantoor – en dus niet Jobpunt – dat beslist of de kwaliteitscontrole aanleiding geeft tot de aanpassing van een beoordeling.

Als er topambtenaren worden aangeworven, worden verschillende aspecten getest. Van alle onderdelen van de procedure, namelijk het onderzoek van de toelatingsvoorwaarden, de beoordeling van een casus en het assessment van gedragscompetenties, wordt een verslag gemaakt. Op basis van al die onderdelen oordeelt het selectiekantoor over de geschiktheid. Geen enkel onderdeel is op zich uitsluitend. Alle elementen worden overgemaakt aan de regering die dan goed gedocumenteerd is met het oog op het interview. Het interview gebeurt overigens door meer dan één minister en wordt gevolgd door een gemotiveerde beslissing. Alle kandidaten, zowel de geslaagden als de niet-geslaagden krijgen inzage in alle documenten. Indien een kandidaat van oordeel is niet rechtvaardig behandeld te zijn geweest, kan die altijd naar de Raad van State stappen. De spreker vraagt in dat verband of ooit al een wervingsbeslissing door de Raad van State vernietigd is.

Mevrouw Lieten is blij met de aanbevelingen en met het feit dat de minister alvast de sollicitatietermijnen heeft verlengd. Zij gaat ervan uit dat ook de aanbeveling over het beter documenteren van de kwaliteitsbewaking ter harte zal worden genomen. De eindbeslissing over de al dan niet geschiktheid van een kandidaat moet altijd bij het selectiekantoor blijven. Tot slot kijkt de spreker uit naar de regeringsvoorstellen ter verbetering van de beleids- en evaluatiecyclus.

De heer *Ward Kennes* blijft met de vraag zitten over het ondergraven van het mandaatkarakter van topkaderfuncties. Wat is het standpunt van de minister daarover? Hij herhaalt ook zijn opmerkingen over de summiere verslaggeving over het interview, en over de bewustmaking op het vlak van de interactie tussen ministers en topambtenaren. Eén contact per jaar lijkt hem alvast niet ernstig. Wat Jobpunt betreft, onthoudt hij uit het verslag dat het Rekenhof de kwaliteitscontrole waardevol noemt.

De heer *Adri De Brabandere* verwijst naar het Rekenhofverslag waarin een aantal procedures bij de Raad van State zijn opgenomen. De mogelijkheid van het selectiekantoor om kandidaten die ongeschikt zijn bevonden door de vakjury alsnog te delibereren, is heel onduidelijk in de procedureregels. Er is in elk geval niet uitdrukkelijk voorzien in een deliberatiemogelijkheid.

Mevrouw *Ingrid Lieten* dacht dat dit wel het geval was. Dat zou ook logisch zijn, gezien er meerdere onderdelen zijn, waarbij de ene stap niet uitsluitend is voor de volgende stap. Deliberatie is dan onvermijdelijk.

De heer *Adri De Brabandere* meent dat het alleszins onduidelijk is. De managementcases gaan over de inhoud en over de vaktechnische competenties. Als men daarvan zou afwijken, moet dat minstens degelijk onderbouwd worden.

Mevrouw *Ingrid Lieten* vindt management cases belangrijk, maar haar ervaring leert dat interne kandidaten er beter op voorbereid zijn dan externe, wat een zekere tolerantie tegenover die laatsten nodig maakt. Het assessment is minstens even belangrijk. Voor een topambtenaar is het erg belangrijk dat die leidinggevend de capaciteiten heeft. Het is dan ook correct om tot een afweging te komen.

De heer *Kurt De Loor* stelt dat er niet eens tien procedures bij de Raad van State zijn ingeleid met Jobpunt Vlaanderen als verwerende partij. Het aantal procedures dat in een vernietiging resulteerde, kan men volgens zijn informatie op één vinger tellen.

De spreker had vandaag gehoopt wijzer te worden over de beweegredenen van de Vlaamse Regering om zich uit Jobpunt Vlaanderen terug te trekken. Financieel zijn die motieven zeker niet, aangezien de organisatie niet wordt gesubsidieerd. De gebruikers genieten van schaalvoordelen en de coöperanten van de *ristorno's*. Het Rekenhof signaleert in zijn verslag ook geen gegronde inhoudelijke problemen. De procedure is wetenschappelijk onderbouwd en de klanten zijn tevreden, met inbegrip van privébedrijven. Het lid betreurt dat een organisatie die kwaliteit, efficiëntie en transparantie heeft bewezen, aan de kant wordt geschoven voor een avontuur zonder garanties. Daarmee katapulteert men het Vlaamse personeelsbeleid twintig jaar terug in de tijd.

Mevrouw *Ingrid Pira* neemt akte van de beslissing van de Vlaamse overheid om zich uit Jobpunt terug te trekken en een en ander in de administratie in te kantelen, maar heeft vragen bij de reputatieschade die de uitspraken van de minister hebben veroorzaakt. De minister heeft niet willen antwoorden op de vragen van de spreker. Blijkbaar staat zij nog steeds achter de aantijgingen zoals geformuleerd in haar antwoord op de vragen om uitleg over de terugtreding van de Vlaamse overheid uit Jobpunt. Dat is schadelijk voor een organisatie die gelauwerd wordt door vriend en vijand.

Minister *Liesbeth Homans* bevestigt dat beslist is dat de Vlaamse overheid zich terugtrekt uit Jobpunt. Het is echter absoluut haar bedoeling niet de lokale besturen tot dezelfde beweging aan te zetten. De redenen voor de terugtreding werden naar aanleiding van de vragen om uitleg uitvoerig besproken in de commissie. De minister besluit dat zijzelf, in tegenstelling tot sommige commissieleden, wel vertrouwen heeft in de topambtenaren.

Mercedes VAN VOLCEM,  
voorzitter

Els ROBEYNS,  
verslaggever