



#Lokaalwerkt

# Creatief met selectieprocedures

Snel aanwerven in de openbare sector

VVSG



Nieuwe medewerkers vinden is nog nooit zo moeilijk geweest. Kandidaten verliezen omdat ze de selectieprocedure te zwaar vinden, is heel jammer. In deze nota geven we inspiratie om zo vlot mogelijk nieuwe kandidaten voor onbepaalde duur aan te werven binnen het kader van de regelgeving.

## Inhoud

<b>1. Aanwerven o.b.v. minimale regels Rechtspositiebesluiten .....</b>	<b>3</b>
Externe bekendmaking .....	3
Toelatingsvoorwaarden .....	5
Selectieprocedure .....	6
<b>2. Specifieke bepalingen.....</b>	<b>11</b>
Tewerkstelling van maximaal 2 jaar .....	11
Aanwervingen in het kader van een ramp .....	12
<b>3. Uitsmijter: aanpassing RPR.....</b>	<b>13</b>



# 1. Aanwerven o.b.v. minimale regels Rechtspositiebesluiten

*“We denken nu heel erg: wat maakt het voor de recruiter makkelijk, maar je moet denken wat maakt het voor de kandidaat makkelijk. Zeker in de War for Talent.”*

Lokale besturen hebben vaak heel wat verplichtingen opgenomen in hun eigen rechtspositiebesluit (RPR). Nochtans zijn de vereisten van de wetgeving (de Rechtspositiebesluiten van respectievelijk 7 december 2007 voor het gemeentepersoneel en 12 november 2010 voor het OCMW personeel) niet zo uitgebreid. Besturen die hun sollicitatieprocedures willen versoepelen, raden we aan om de bepalingen over werving en selectie in de lokale RPR te beperken tot de minimale voorwaarden uit deze wetgeving. Op die manier kan je bij elke functie enkel de minimale vereisten bij de selectieprocedure opnemen en heeft de aanstellende overheid meer vrijheid.

In de tekst hieronder overlopen we wat die minimale regels zijn uit het RPR OCMW-personeel van 12/11/2010, om medewerkers voor onbepaalde duur aan te werven en geven we tips over hoe je die best kan toepassen. In het najaar van 2022 starten de onderhandelingen op om de Rechtspositiebesluiten voor het gemeentepersoneel en OCMW personeel aan te passen en eenvoudiger te maken. De VVSG ijvert om flexibeler aan te werven zodat besturen vlotter kunnen inspelen op de lokale arbeidsmarkt.

## Externe bekendmaking

Elke aanwerving start met een externe bekendmaking van de vacature zodat iedereen die geïnteresseerd is, zich kandidaat kan stellen. Hierbij zet je deze twee stappen:

- De OCMW-raad stelt de algemene regels voor de bekendmaking van de vacatures vast.
- De aanstellende overheid stelt na de vacant verklaring de inhoud van het vacaturebericht vast en kiest de gepaste bekendmakingskanalen op basis van de door de OCMW-raad vastgestelde algemene regels.



## TIPS

- Kies per functie de **juiste communicatiekanalen**. Durf hierin onderscheid te maken. Voor een arbeidersfunctie gebruik je andere kanalen dan voor de functie van algemeen directeur.
- Kijk **verder dan de gebruikelijke communicatiekanalen** van de gemeente. Kan je bijvoorbeeld via de hogescholen je vacatures bekendmaken bij pas afgestudeerden? Welke sociale media zijn populair bij de sollicitanten?
- Schrijf wervende, **in het oog springende vacatures** om meer kandidaten aan te trekken en vermijd zoveel mogelijk jargon. Meer tips hierover kan je terugvinden in de publicatie 'Vissen in de lege vijver'.
- Het Agentschap Binnenlands Bestuur ziet 14 kalenderdagen als een **redelijke termijn** voor de bekendmaking van een vacature. Laat knelpuntvacatures **permanent open** staan, zo vermijd je telkens de publicatietijd. Geef wel aan in de vacature dat het gaat over een functie waarvoor je permanent medewerkers zoekt om zo negatieve perceptie tegen te gaan. Geef in de vacature aan hoe frequent de selecties gebeuren (bv. elke week op vrijdag). Indien nodig, pas je de RPR aan zodat de vacature permanent kan openstaan.

Onderstaande tekst dient ter inspiratie voor de omschrijving in de RPR:



*“De gebruikelijke externe rekruteringskanalen zijn: de bekendmaking op de website van de gemeente, in het gemeentelijke infoblad, in de regionale kranten, in de nationale kranten, op volgende websites (VDAB, Poolstok, VVSG...), via sociale media (LinkedIn, Facebook, Twitter, enz.), via samenwerking met scholen, hogescholen en universiteiten;*

*De gebruikelijke interne rekruteringskanalen zijn: het intranet, het prikbord in de eetruimte, de interne nieuwsbrief (eventueel te schrappen en/of aan te vullen met andere externe en interne rekruteringskanalen).*

*De aanstellende overheid kiest het rekruteringskanaal dat (de rekruteringskanalen die) het meest geschikt is (zijn) voor de invulling van de vacante functie.”*

## Toelatingsvoorwaarden

Op vlak van toelatingsvoorwaarden kan je een aantal zaken aanpassen in de procedure zodat die het proces niet vertragen. Bovendien schrikt het kandidaten af wanneer ze van bij het begin al veel documenten moeten bezorgen, nog voor ze weten of ze al dan niet in aanmerking komen voor de functie. Het verhoogt de drempel om te solliciteren, waardoor ze mogelijk afhaken.

We overlopen de verplichtingen op vlak van de toelatingsvoorwaarden en formuleren enkele tips. Kijk kritisch naar je eigen procedure en pas dit aan in de eigen RPR indien nodig.

- De OCMW-raad stelt de **algemene toelatingsvoorwaarden** vast. Die moeten overeenstemmen met de bepalingen die daarover in de RPR staan van het gemeentepersoneel (bv. taalkennis, diplomavereisten, goed gedrag en genot van de burgerlijke en politieke rechten).



Wees niet strenger dan de regelgeving voorschrijft, vraag dus niet meer of andere diploma's dan nodig. Ga bij elke functie na welke kennis van het Nederlands noodzakelijk is. Beperk de vereiste taalkennis tot het strikt noodzakelijke voor de functie. Eens gestart, kunnen anderstaligen bij bepaalde functies nog op de werkvloer de taal beter leren.

Is het noodzakelijk om bij elke functie een sollicitatiebrief of CV in te dienen? Voor anderstaligen of laaggeschoolden verhoogt dit de drempel om zich kandidaat te stellen, waardoor ze mogelijk afhaken. Of je krijgt een standaardbrief, geplukt van het internet. Is dit dan wel een meerwaarde?

- De raad bepaalt (in de rechtspositieregeling) **wanneer** de kandidaten het **bewijs** moeten leveren dat ze voldoen aan de diplomavereiste en aan de algemene toelatingsvoorwaarden.



Vraag bij de start van de sollicitatie enkel de noodzakelijke documenten op. Bijvoorbeeld het attest van goed gedrag en zeden vraag je enkel aan de kandidaat die geselecteerd is.

Je kan in de RPR en in de vacature opnemen dat laatstejaarsstudenten die nog met hun eindexamens bezig zijn, pas uiterlijk op de aanstellingsdatum het bewijs moeten indienen.

- De aanstellende overheid beoordeelt de **geldigheid** van de ingediende kandidaturen en beslist welke kandidaten definitief in aanmerking komen voor de selectieprocedure.

## Selectieprocedure

Als volgende stap komt de selectieprocedure aan bod. De OCMW-raad stelt de algemene regels voor de selecties vast (in de rechtspositieregeling).

De aanstellende overheid stelt vervolgens de concrete selectieprocedure voor de vacature vast. Dit moet gebeuren voor de start van een selectie en binnen de grenzen van de algemene regels die de OCMW-raad in de rechtspositieregeling bepaalde. Ze beslist over:

- de selectiecriteria;
- de keuze van de selectietechnieken;
- het verloop van de selectie;
- het minimale resultaat om geslaagd te zijn op het einde van de selectieprocedure en, het minimale resultaat om toegelaten te worden tot een volgende stap in de selectieprocedure (als dat van toepassing is);
- de samenstelling en de werking van de selectiecommissie;
- de aard van de selectieprocedure, namelijk:
  - een selectieprocedure met als resultaat een bindende rangschikking van de geslaagde of geschikte kandidaten op basis van hun eindresultaat;
  - een selectieprocedure die alleen resulteert in een lijst van de geslaagde of geschikte kandidaten.

De volgende tips kan je de procedure aanpassen en deze vlotter laten verlopen. Pas indien nodig de RPR aan.

- **Delegeer de aanstellingsbevoegdheid.** Besturen die hun sollicitatieprocedures willen versoepelen, kunnen de beslissingsbevoegdheid over de individuele aanwerving zo laag mogelijk leggen.



Laat niet het Vast Bureau de aanstellende overheid zijn, maar delegeer dit naar de algemeen directeur of zelfs naar een andere leidinggevende.

Eventueel kan het bestuur overwegen om de bevoegdheid over de RPR en andere personeelsreglementen te delegeren naar het Vast Bureau.

- **Beperk de bijeenkomsten** van de aanstellende overheid. Dit kan je vrij snel reduceren tot drie keer samenkomen:
  - bij de vacant verklaring van de functie. Beslis op dat moment ook over de selectiejury (algemene samenstelling) en over de concrete selectieprocedure. Indien nodig kan je op dat moment ook vastleggen hoeveel kandidaten je maximum toelaat tot de selectieprocedure.

- bij het vastleggen van de kandidaten die toegelaten zijn tot de selectieprocedure.
  - en bij het aanstellen van de geselecteerde kandidaat.
- De selectie gebeurt op basis van **selectiecriteria** met behulp van één of meer **selectietechnieken**. De selectiecriteria en de selectietechnieken stem je af op de functiebeschrijving van de functie.



Eén of twee selectietechnieken zijn soms voldoende om de kandidaten te screenen en vaak kan je die combineren op hetzelfde moment. De screening van de CV en een mondeling gesprek zijn een voorbeeld van een procedure met twee selectietechnieken die je kan combineren op één moment. Blijf natuurlijk wel waakzaam dat geen enkele kandidaat zich benadeeld voelt wanneer de selectietechnieken zo beperkt zijn.

Durf experimenteren met **andere selectieproeven**. Bepaalde proeven zoals een rollenspel schrikken kandidaten af waardoor ze afhaken of zichzelf niet zijn tijdens de test. Wat denk je ervan om een kandidaat te leren kennen door samen een wandeling te maken?

Welke selectieproeven geven de kandidaat het beste zicht op de functie? Geven de proeven zicht op de taken die moeten gebeuren? Kan de kandidaat al eens op de werkvloer komen om zo te ervaren of er een match is?

Voorbeeld van omschrijving in de rechtspositieregeling:



*“De mogelijke selectietechnieken zijn de schriftelijke kennisproef, het gestructureerde interview, de praktijktekst, het assessment, de telefonische screening (eventueel te schrappen en/of aan te vullen). De aanstellende overheid kiest de selectietechniek(en) die het meest geschikt is (zijn) voor de invulling van de vacante functie.”*

- Een selectiecommissie voert de selectie uit. Ten minste **één derde van de leden** van de selectiecommissie zijn deskundigen die **extern** zijn aan het eigen OCMW. Uitzonderlijk kan de aanstellende overheid afwijken van het minimum aantal externe commissieleden als het om heel specifieke functies gaat. Dit moet wel voorzien zijn in de RPR. De aanstellende overheid moet haar keuze motiveren om af te wijken van de algemene regel.



Maak de jury niet te groot. Enerzijds kan dit de kandidaten afschrikken, anderzijds moet je dan minder externe juryleden zoeken. Bij een jury van twee of drie leden heb je maar één externe deskundige nodig.

Leg een pool aan van zes of zeven vaste externen per functie, zo vind je altijd wel iemand die zich vrij kan maken. Voor de aanwerving van personeel voor het OCMW kun je trouwens werken met experten uit de gemeente als jurylid.

Zoek externe juryleden bij collega-voorzieningen. Zij beschikken over de juiste achtergrond en op die manier wissel je ook ervaringen uit over elkaars selectieprocedures.

- De rechtspositieregeling kan de mogelijkheid bieden om een **lichte, verkorte selectieprocedure** toe te passen voor bijvoorbeeld de aanwerving van knelpuntberoepen. Zo kun je bijvoorbeeld de C.V.-screening en het mondeling gesprek op één moment inplannen en werken met permanent openstaande vacatures.

Tot slot geven we graag mee om de **voorwaarden over het loon en de vergoedingen** goed te bekijken. Zo nemen sommige lokale besturen niet altijd alle anciënniteit over wanneer iemand de overstap maakt van de privésector. Je kan dit als lokaal bestuur wel doen waardoor je aantrekkelijker bent voor wie de overstap overweegt!

### Praktijkvoorbeeld Aalst

De dienst voor gezinszorg Aalst stelde voor de derde keer een vacature voor leidinggevende open. Daarom pasten ze de derde keer hun strategie aan en vonden zo uiteindelijk een geschikte kandidaat!



*De functietitel 'teamverantwoordelijke Ondersteund Zelfstandig Wonen' veranderden we in 'teamverantwoordelijke gezinszorg'. Deze titel geeft meteen meer zicht op de functie.*

*In een vorige ronde had de gekozen kandidaat uiteindelijk afgehaakt omdat bepaalde voorwaarden van in het begin niet duidelijk waren. Dat is natuurlijk zonde*

*van de tijd. Daarom hebben we twee infomomenten georganiseerd: één fysiek en één digitaal. Tijdens deze sessie lichtte het diensthoofd de functie toe en konden de sollicitanten vragen stellen. Zo kregen kandidaten zicht op alle aspecten van de functie en maakten ze meteen kennis met hun leidinggevende. Op die manier waren alle verwachtingen duidelijk van bij het begin van de sollicitatieprocedure, bijvoorbeeld over loon of andere voordelen. Dit infomoment was verplicht als je als kandidaat verder wilde*



*deelnemen aan de sollicitatieprocedure. Niemand haakte na dit infomoment af, integendeel het enthousiasme nam alleen maar toe!*

*Om de procedure sollicitatievriendelijker te maken, schraptten we de voorbereidende huiswerkopdracht. Kandidaten steken thuis soms heel wat tijd in dergelijke opdracht. Door dit te vervangen door een korte presentatieoefening die de sollicitanten een uurtje voor het sollicitatiegesprek ter plaatse voorbereiden, konden we dezelfde competenties bevragen. (Stefanie Podevyn, Diensthoofd Stad & OCMW Aalst, Zorg - Ondersteund zelfstandig wonen en Nancy Boterberg, Lid managementteam, Lokaal overheidsbedrijf Aalst, Thema Zorg)*

### **Praktijkvoorbeeld Zorgpunt Waasland**

*"We hebben onze eigen RPR uitgeplozen en nagegaan wat echt verplicht was. Hieruit bleek dat we een publicatie moesten hebben van de vacature, en één extern en twee interne juryleden. Omdat de vacature constant op de VDAB-website staat, is publicatie geen probleem. Voor de jury kunnen we terugvallen op vaste mensen en zo organiseren we nu tweewekelijks een examen voor verzorgenden en vierwekelijks een examen voor schoonmaakkrachten. Het is een echt examen, dus iemand vast aanwerven na zes maanden is perfect mogelijk. Op die manier hebben alle mogelijke kandidaten uiterlijk binnen vier weken een gesprek," Katelijne Vanderkerken, Zorgpunt Waasland. (Uit '[Schoonmaakhulp, van hoog verloop naar onthaal op maat](#)' artikel Lokaal, praktijkvoorbeeld Zorgpunt Waasland)*



### **Praktijkvoorbeelden Zorgband Leie en Schelde**

Kan je in de zoektocht naar juryleden de eindgebruiker betrekken? Bij Zorgband Leie en Schelde zitten bewoners van het woonzorgcentrum mee in de jury voor het examen van de schoonmaak-logistiek medewerkers. Dit brengt een andere dynamiek in het examen, en toont meteen hoe belangrijk je inspraak vindt van de doelgroep.

## Pius (93) rekruteert mee personeel in 'zijn' rusthuis: "Ik kan goed mensen inschatten"

**MERELBEKE/DESTELBERGEN/LAARNE/NAZARETH** Voortaan zit Pius Sinove (93) mee aan tafel bij de sollicitatiegesprekken van het woonzorgcentrum Lemberge in Merelbeke. De Zorgband Leie en Schelde experimenteert met een nieuw model waarbij bewoners mee beslissen wat er gebeurt in het rusthuis. Dus ook wie er mag komen werken. "Maar het zijn de bazen die beslissen", lacht de 93-jarige bewoner. Wij schoven mee aan de sollicitatietafel.



Zorgband Leie en Schelde gaat nog een stap verder en experimenteert momenteel met 'open hiring'. Zij werven kandidaten aan zonder sollicitatiegesprek. UGent zette in Vlaanderen een eerste pilotstudie op poten om het concept ook hier in Vlaanderen uit te testen, met succes. Lees hun bevindingen [in dit artikel](#). Ook [Mechelen](#) en [www.12work.be](http://www.12work.be) hebben al mensen op deze manier aangeworven.



*'Het inzetten op een laagdrempelige vorm van rekruteren is een grote meerwaarde in de zoektocht naar geschikte kandidaten. We stappen af van de klassieke flow van een sollicitatietraject waarbij een CV of een interview de voorwaarden zijn tot opstarten, maar geven daarentegen alle geïnteresseerden de kans om bij ons aan de slag te gaan. Het bezitten van een diploma is niet noodzakelijk, alsook is eerdere ervaring geen vereiste. Wij beoordelen geen kandidaten, maar zij scoren ons!' [Lees meer - Zorgband Leie en Schelde](#)*



Belangrijke voorwaarden bij 'open hiring' zijn dat je de gelijke toegang tot het ambt moet garanderen (alle potentieel geïnteresseerden moeten zich kandidaat kunnen stellen, bv. door het permanent openstellen van de vacature) en dat je minstens één selectietechniek hanteert (bijvoorbeeld een mondeling gesprek).

### Nog meer praktijkvoorbeelden

Herbekijk ook de [themababbel 'creatief omgaan met selectieprocedures'](#). Daar vertelden Zorgband Leie en Schelde, OCMW Harelbeke en Stad Halle hoe zij via een verkorte procedure aanwerven. Vanuit Vlaanderen is OCMW Harelbeke beschreven als een goede praktijk die je kan raadplegen [op hun website](#).

## 2. Specifieke bepalingen

In deze rubriek bespreken we nog de twee mogelijkheden om uitzonderlijk wel sneller iemand aan te werven. Naast de aanwervingen in kader van een ramp gaan we even in op tewerkstellingen van maximaal twee jaar. Natuurlijk zijn contracten van bepaalde duur zijn minder aantrekkelijk voor sollicitanten. Zeker voor knelpuntberoepen zal je weinig kandidaten aantrekken. Vermeld dus zeker of er opties zijn om op termijn een contract onbepaalde duur te krijgen.

### Tewerkstelling van maximaal 2 jaar

De raad bepaalt in de RPR de aanwervingsprocedure en de selectieprocedure voor de toegang tot contractuele betrekkingen waarvan de tewerkstellingsduur tot maximaal een of twee jaar beperkt is. Dergelijke aanwerving kadert al dan niet in een tewerkstellingsmaatregel van de hogere overheid.

Voor deze vacatures kan je een lichtere aanwervings- en selectieprocedure organiseren. Als dit nog niet in de RPR staat, pas je dit best aan.

Je kan de medewerker in kwestie een contract van onbepaalde duur aanbieden, maar in de vacature moet je wel duidelijk vermelden dat het voor maximum twee jaar is. Dit betekent dat je de arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur dus tijdig moet opzeggen. Ook hier zien we enkele belangrijke aandachtspunten:

- Een tewerkstelling bepaalde duur (max. 2 jaar) niet de ideale oplossing als je op lange termijn medewerkers nodig blijft hebben.
- De medewerker bouwt in dit geval geen interne loopbaanrechten op (geen interne mobiliteit of bevordering mogelijk). Dit moet op voorhand duidelijk zijn voor de kandidaten.

Wij besluiten dat deze manier van werken vooral interessant is als dit al voorzien is in de RPR, waarbij de gewone aanwervings- en selectieprocedure (te) zwaar is. Eventueel kan je deze manier van werken wel even gebruiken totdat de RPR in zijn algemeen soepelere aanwervingsprocedures voorzien. Maar is de gewone aanwervings- en selectieprocedure in de RPR al heel soepel, is er weinig reden om deze procedure toe te passen.

Medewerkers die op deze manier in de organisatie binnenkomen, moeten later opnieuw de selectieprocedure doorlopen om een contract onbepaalde duur te krijgen. Als tegen dan de RPR aangepast is voor de gewone selectieprocedure (met een soepele procedure), is dit een tijdelijke oplossing voor de aanwerving van medewerkers.

## Aanwervingen in het kader van een ramp

In geval van een ramp kan je als lokaal bestuur afwijken van de vastgestelde aanwervingsvoorwaarden en selectieprocedure, als dat noodzakelijk is om dringende en onvoorziene taken te vervullen (artikel 184 Decreet Lokaal Bestuur). Denk hierbij aan de coronapandemie en de oorlog in Oekraïne, waarbij de humanitaire ramp als gevolg van de oorlog zich ook bij ons laat voelen (bv. vluchtelingenstroom).

In dat kader kan je heel eenvoudig maatschappelijk werkers voor de sociale dienst aanwerven zonder dat dit in de rechtspositieregeling moet voorzien zijn. Je kan dan ook de procedure beperken tot één gesprek.

Aan deze manier van aanwerven zijn wel enkele belangrijke aandachtspunten:

- Dit gaat enkel over aanwervingen die noodzakelijk zijn om dringende en onvoorziene taken te vervullen, zoals de opvang en begeleiding van vluchtelingen uit Oekraïne. Daardoor krijg je de vraag of je de betrokken personeelsleden in dienst kunt houden na het einde van de oorlog/vluchtelingencrisis? Volgens ons niet. Dit betekent dat je de tewerkstelling van de betrokkene na het einde van de crisis moet beëindigen. De medewerker moet opnieuw de selectieprocedure doorlopen om toegang te hebben tot een tewerkstelling via een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur.
- Door deze manier van aanwerven bouwt de medewerker geen interne loopbaanrechten op (geen interne mobiliteit of bevordering mogelijk). Dit moet je duidelijk op voorhand communiceren aan de kandidaten.



### 3. Uitsmijter: aanpassing RPR

Je eigen RPR moet je altijd lokaal onderhandelen op een Hoog Overlegcomité (HOC) of een Bijzonder Onderhandelingscomité (BOC). Deze onderhandeling hoeft niet per se tot een akkoord te leiden, maar je moet de procedure voeren.

- De oproep voor de vergadering moet je normaal 10 werkdagen op voorhand versturen. Bij hoogdringendheid kan de voorzitter (burgemeester) hiervoor een termijn van (minimaal) 3 werkdagen hanteren.
- Een normale onderhandelingstermijn is 30 kalenderdagen maar bij hoogdringendheid kan de voorzitter (burgemeester) een vergadering binnen 10 kalenderdagen bijeenroepen.

We adviseren om de lokale arbeidsmarktsituatie aan te kaarten met de vakbonden. Vaak kunnen zij een bondgenoot zijn om toch de schaarse mensen vlot aan te werven. Een administratieve vereenvoudiging van de procedure is in het voordeel van alle werknemers. Snellere instroom van nieuwe medewerkers zorgt voor minder druk bij de bestaande groep van medewerkers.

Nadien moet je de RPR nog laten goedkeuren door de OCMW-raad. Eventueel kan je deze bevoegdheid delegeren aan het Vast bureau.

# VVSG