



**Advies nr. 2024/1 van 26 januari 2024**

**Algemeen advies  
aangaande de samenstelling van selectiecommissies voor mandaathouders  
(op verzoek van de minister van Ambtenarenzaken, Overheidsbedrijven, Post en Telecom)**

**PROCEDURE**

1. Aan de Federale Deontologische Commissie (hierna “de Commissie”) werd op grond van artikel 4, § 2, tweede lid, van de wet van 6 januari 2014 houdende oprichting van een Federale Deontologische Commissie en houdende de Deontologische Code voor de openbare mandatarissen (hierna “de Wet”) op 20 november 2023 een vraag voorgelegd van de minister van Ambtenarenzaken, Overheidsbedrijven, Post en Telecom, om een advies te formuleren aangaande de samenstelling van Selectiecommissies voor mandaathouders.

**VOORWERP VAN DE VRAAG**

2. De vraag betreft met name de samenstelling van selectiecommissies ("jury's") voor mandaathouders voor de Federale overheidsdiensten, de openbare instellingen voor de sociale zekerheid en de instellingen van openbaar nut. In de vraag worden in het bijzonder een aantal risico's aangegeven die voortvloeien uit de huidige samenstelling van deze selectiecommissies en de manier waarop deze worden beheerd, en worden een aantal denkpijstes voorgesteld.

**ANALYSE**

3. De relevante koninklijke besluiten bepalen dat de jury's voor mandaathouders zijn samengesteld uit zes of acht personen; de huidige samenstelling bestaat meer bepaald uit:

- 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;
- twee ambtenaren die functies uitoefenen die minstens gelijkwaardig zijn aan de te begeven managementfunctie (mandaathouders).

4. De minister wijst meer bepaald op een aantal risico's die voortvloeien uit het feit dat leden van de selectiecommissie op een later tijdstip ook als deelnemer bij selecties kunnen fungeren. Dit kan leiden tot beïnvloeding tussen verschillende categorieën van juryleden, tot leer-en kenniseffecten bij de jurerende mandaathouders en tot belangenvermenging.

5. Naast deze risico's die vooral met persoonlijke belangen en onbillijke bevoordeling te maken hebben, kunnen er ook andere risico's zijn die met persoonlijke belangen of die van nauw verbonden personen te maken hebben evenals risico's die eerder met 'politieke' belangen te maken hebben.

## A. Uitgangspunten

6. Bij de beoordeling van deze vraag gelden er voor de Commissie een aantal uitgangspunten:
- het beheersen van de mogelijke conflicten tussen het algemeen belang (het belang van de openbare dienst) en het persoonlijke belang;
  - het belang van de openbare dienst dat de meest geschikte kandidaat of kandidaten worden geselecteerd;
  - zowel met het oog daarop als vanuit het belang voor de rechtsstaat de noodzaak van onafhankelijkheid en onpartijdigheid van de selectiecommissie, die enerzijds inhoudt dat de commissie onafhankelijk is van met name politieke druk en anderzijds dat de leden geen persoonlijk belang hebben dat strijdig kan zijn met het algemeen belang;
  - de noodzaak dat er in de selectiecommissie een voldoende brede en voldoende diverse expertise aanwezig is over de verschillende facetten van de functie waarvoor de kandidaten worden geselecteerd.

Zoals de Commissie reeds in herinnering bracht in haar advies nr. 2023/3 aangaande de mobiliteit tussen publieke en private sector, met het oog op het vermijden van belangenconflicten – “draaideuren”<sup>1</sup>:

- ontstaat er een mogelijk belangenconflict telkens wanneer een eigen belang tot een houding of beslissing kan leiden die afwijkt van wat het algemeen belang vereist. Zo’n conflict is nu en dan onvermijdelijk maar mag er niet toe leiden dat men ook werkelijk tegen het algemeen belang in gaat handelen, want dat is niet alleen in een aantal gevallen strafbaar, maar is alleszins een schending van de ethiek en de integriteit;
- kan dat eigenbelang ook indirect zijn, namelijk wanneer men zich laat leiden door het belang van een partner of nauw familielid of van een onderneming of instelling waarvoor men werkt of waarmee men een zakelijke relatie heeft, of een vennootschap waarin men zelf - of een partner of nauw familielid .... - een belang heeft.

Het voorkómen van belangenconflicten en het naleven van de andere deontologische regels moet voor alle deelnemers aan een selectiecommissie een essentiële en vanzelfsprekende bekommernis zijn, die een voorwaarde is voor het goed uitoefenen van hun functie. Het behoort tot de opdrachten van de overheden die een selectieprocedure uitschrijven om die cultuur actief te bevorderen en op de naleving ervan toe te zien.

## B. Samenstelling van de selectiecommissies

7. Het verwijderen van de mandaathouders uit alle selectiecommissies voor mandaathouders zou kunnen overwogen worden. Deze oplossing zou belangenconflicten en beïnvloeding van de andere juryleden door mandaathouders onmogelijk maken. Een dergelijke oplossing lijkt de Commissie echter disproportioneel. De Commissie is van oordeel dat de aanwezigheid in de selectiecommissie van expertise over de werking van de openbare dienst, en met name van het management van een openbare dienst, nuttig is. Dit vindt vandaag uitdrukking in de samenstelling van de selectiecommissie door twee leden te vereisen die zelf "mandaathouders" zijn, en meer bepaald functies uitoefenen die minstens gelijkwaardig zijn aan de te begeven managementfunctie.

8. Dit vereiste van een "minstens gelijkwaardige functie" houdt naar oordeel van de Commissie reeds een belangrijke waarborg in, namelijk dat het gaat om personen die zelf reeds geselecteerd zijn geweest voor een functie van gelijkwaardig niveau zodat er weinig risico is dat het lidmaatschap van de commissie hen helpt om zelf naar een promotie op dat niveau te streven.

---

<sup>1</sup> Zie advies nr. 2023/3, nrs 10 en 11.

9. Anderzijds is voor de genoemde expertise, waarvan de aanwezigheid nuttig wordt geacht, niet noodzakelijk dat deze leden van de selectiecommissie nog in functie zijn. De omschrijving zou dus kunnen verruimd worden tot personen die een dergelijke functie uitoefenen *of uitgeoefend hebben*, wat het aantal personen die aan dit vereiste kunnen voldoen ook enigszins zou verruimen.

10. Wat betreft de personen die nog in functie zijn, zijn er ondanks de genoemde waarborg natuurlijk wel nog steeds een aantal risico's die kunnen verminderd worden door verschillende maatregelen.

a) Op de eerste plaats is het aangewezen dat mandaathouders hun functie niet uitoefenen in dezelfde dienst als de te begeven functie. Die onverenigbaarheid is reeds ingeschreven in de organieke regels die van toepassing zijn op de selectiecommissies.<sup>2</sup>

b) Ten tweede lijkt het aangewezen om het aantal keren dat eenzelfde persoon binnen een bepaalde periode (van een of meerdere jaren) zetelt in een selectiecommissie te beperken. Voortgaande op de cijfers door de minister meegedeeld zou dit vereisen dat er meer personen deze taak opnemen dan de voorbije jaren het geval is geweest. De 'pool' aan mogelijke leden kan reeds verruimd worden door het voorstel supra nr. 9, en zou ook kunnen verruimd worden door het te beschouwen als een verplichting van het ambt van mandaathouder om bereid te zijn deel te nemen aan deze selectiecommissies. Een verplichting om minstens eenmaal in de twee jaar deel te nemen, gekoppeld aan een maximum aantal keren, kan zo'n maatregel zijn. Een andere techniek is om een vastgestelde ranglijst te volgen zodat mandaathouders volgens beurtrol worden aangewezen als lid van een selectiecommissie. Op die manier kan er een grotere rotatie van juryleden plaatsvinden.

Om rekening te houden met de bepaling onder a), moeten de mandaathouders die volgens een beurtrol zouden worden aangewezen als lid van een selectiecommissie maar een functie uitoefenen in dezelfde dienst als de te begeven functie, doorgeschoven worden naar een volgende selectie.

11. Vergelijkbare maatregelen kunnen ook nuttig zijn wat betreft de externe experts in deze selectiecommissies. Ook wat externe experts betreft blijkt uit de cijfers door de minister meegedeeld dat een beperkt aantal consultants zeer vaak deelnemen aan deze selectiecommissies. Ook hier is het aangewezen om de 'pool' aan mogelijke leden te verruimen, door bv. ook (meer) experts te rekruteren uit de instellingen voor hoger onderwijs (academici) en het aantal keren dat eenzelfde persoon binnen een bepaalde periode zetelt in een selectiecommissie te beperken.

Het veelvuldig aanduiden van dezelfde consultants in een beperkte periode, tast hun onafhankelijke positie aan en kan leiden tot belangenvermenging met mandaathouders die zij de ene maal als collega hebben in de selectiecommissie en een andere maal als kandidaat moeten beoordelen.

## **C. Verplichtingen van de interne leden van de selectiecommissies**

### **C.1. Maatregelen om de goede werking van de selectiecommissies te bevorderen**

12. De leden-mandaathouders zijn reeds gehouden door de Deontologische Code voor openbare mandatarissen en de regels daarin inzake belangenconflicten. Krachtens artikel 4.4. van voormelde code dient de openbare mandataris bij zijn tussenkomsten waarbij hij een belangenconflict heeft, dit steeds vooraf mee te delen en zich nadien eventueel van verder handelen te onthouden. Het is aangewezen deze deontologische verplichting te formaliseren in verklaringen die de leden daaromtrent afleggen, waarbij ook kan verduidelijkt worden over welke mogelijke belangenconflicten er transparantie dient te zijn.

---

<sup>2</sup> Zie bv. artikel 8, § 1, 5°, van het koninklijke besluit van 29 oktober 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de managementfuncties in de federale (programmatorische) overheidsdiensten.

De Commissie stelt voor dat aan alle leden een verklaring op eer wordt gevraagd inzake de volgende zaken:

- a) of men de kandidaten persoonlijk kent, en zo ja hoe men ze kent en hoe goed, en of dit enige positieve of negatieve invloed kan hebben op de selectie;
- b) of zij zelf of hun echtgenoot/partner of naaste familieleden er enig persoonlijk belang bij kunnen hebben dat een kandidaat of kandidaten wel geselecteerd worden (positief belang);
- c) of zij zelf of hun echtgenoot/partner of naaste familieleden er enig persoonlijk belang bij kunnen hebben dat een kandidaat of kandidaten niet geselecteerd worden (negatief belang);
- d) of zij over de selectie contact hadden met andere personen dan de leden van de selectiecommissie.

Deze verklaring moet ingevuld worden op het ogenblik dat de leden kennis krijgen van de identiteit van de kandidaten. Zij moet door de samenstellende instantie beoordeeld worden en in geval van twijfel aan de onpartijdigheid wordt het jurylid geweerd. Hierover wordt verslag uitgebracht (zie nr. 18).

## **C.2. Maatregelen om voordelen die men haalt uit het jurylidmaatschap te beperken**

13. De Minister wijst meer bepaald op een aantal risico's die voortvloeien uit het feit dat leden van de selectiecommissie op een later tijdstip ook als deelnemer bij selecties kunnen fungeren, een risico dat bestaat bij externe experts maar zich toch vooral voordoet bij de mandaathouders.

Deze risico's kunnen inderdaad beperkt worden door de leden van een selectiecommissie te verbieden om binnen een nader te bepalen termijn (bv. één of twee jaar) deel te nemen aan selecties voor functies binnen dezelfde dienst als die waarvoor ze jurylid waren.

## **D. Verplichtingen van de externe leden van de selectiecommissies**

14. De externe leden van de selectiecommissies zijn niet gehouden door de deontologische code voor openbare mandatarissen, zodat het nodig is om hen specifiek voor deze taak te onderwerpen aan een deontologische code (zoals bv. reeds het geval is met de deontologische code voor assessoren die zetelen voor het DG rekrutering en ontwikkeling van de FOD BOSA), die behalve de aspecten waarover dit advies handelt ook andere aspecten van deontologie kan bevatten (eerbiediging van de vertrouwelijkheid van de procedure en beraadslaging, eerbiediging persoonsgegevens, e.d.).

De Commissie stelt daarom voor dat ook aan de externe leden een verklaring op eer wordt gevraagd inzake de volgende zaken:

- a) of men de kandidaten persoonlijk kent, en zo ja hoe men ze kent en hoe goed, en of dit enige positieve of negatieve invloed kan hebben op de selectie;
- b) of zij zelf of hun echtgenoot/partner of naaste familieleden er enig persoonlijk belang bij kunnen hebben dat een kandidaat of kandidaten wel geselecteerd worden (positief belang);
- c) of zij zelf of hun echtgenoot/partner of naaste familieleden er enig persoonlijk belang bij kunnen hebben dat een kandidaat of kandidaten niet geselecteerd worden (negatief belang);
- d) of zij over de selectie contact hadden met andere personen dan de leden van de selectiecommissie.

Deze verklaring moet door de samenstellende instantie beoordeeld worden en in geval van twijfel aan de onpartijdigheid wordt het jurylid geweerd. Hierover wordt verslag uitgebracht.

15. De Commissie acht het ook aangewezen dat:

- een externe expert geen lid kan zijn van een selectiecommissie, indien hij in het verleden diensten heeft geleverd aan de overheidsdiensten waarmee de kandidaat-mandaathouder verbonden is;
- een lid van een selectiecommissie gedurende een periode van bv. twee jaar volgend op het verslag van de selectie niet mag meedingen naar opdrachten waarvoor de diensten van de geselecteerde mandaathouder bevoegd zijn.

## **E. Rechten en verplichtingen van de kandidaten**

16. De kandidaten die deelnemen aan een selectie zouden het recht moeten hebben om – conform de huidige praktijk – op voorhand de samenstelling van de selectiecommissie te ontvangen, alsook om een lid ervan te wraken in geval van belangenconflict. De gronden voor een dergelijke wraking zijn - mutatis mutandis - de gronden die volgens het Gerechtelijk Wetboek gelden voor de wraking van rechters, parketmagistraten en deskundigen.

Deze wraking dient te worden meegedeeld zodra men de samenstelling van de selectiecommissie kent, voor gronden die de kandidaat toen reeds kende of diende te kennen. Aangezien de kandidaten op dat ogenblik de namen van de andere kandidaten niet kennen, dient een wraking omwille van de band tussen een jurylid en een andere kandidaat maar te worden meegedeeld nadat men kennis heeft van de andere kandidaat en kennis heeft of diende te hebben van de band met het jurylid.

17. Om enige controle te hebben op de verklaringen afgelegd door de leden van de selectiecommissie zelf is het aangewezen ook van de kandidaat een verklaring op te vragen over de volgende zaken:

- a) of de kandidaat de juryleden persoonlijk kent, en zo ja hoe men ze kent en hoe goed, en of dit enige positieve invloed kan hebben op diens selectie;
- b) of naar weten van de kandidaat een jurylid of zijn echtgenoot/partner of naaste familieleden er enig persoonlijk belang bij kunnen hebben dat de kandidaat wordt geselecteerd (positief belang).

Het moet de kandidaten verboden zijn om contact te hebben met individuele juryleden, behoudens de mogelijkheid om aan de voorzitter van de jury de verklaringen over te maken waarvan hierboven sprake.

## **F. Bijkomende maatregelen**

18. De instantie die de jury samenstelt beoordeelt de verklaringen op eer van de leden van de selectiecommissie en maakt daarvan een verslag op .

19. Gezien de mogelijkheid dat een reeds aangesteld lid van een selectiecommissie wordt geweerd om een van de hierboven genoemd redenen, is het aangewezen om voor elke categorie tevens plaatsvervangende leden aan te wijzen, die een geweerd lid kunnen vervangen.

## **AANBEVELINGEN**

De Commissie formuleert volgende aanbevelingen:

1. *Mandaathouders in de selectiecommissie te behouden om de expertise aan te wenden maar daarbij een voldoende rotatie voorzien door*
  - a) *de groep uit te breiden met de vroegere mandaathouders;*
  - b) *een lijst vast te stellen die de beurtrol bepaalt volgens de welke de leden van de selectiecommissie worden aangewezen, zodat het aantal keren dat eenzelfde persoon binnen een bepaalde periode zetelt in een selectiecommissie wordt beperkt.*
2. *Bij de externe experts in voldoende rotatie te voorzien en daartoe ruimer te rekruteren, zoals bv. uit academisch personeel van instellingen voor hoger onderwijs (academici). Ook hier is het aangewezen het aantal keren dat eenzelfde persoon binnen een bepaalde periode zetelt in een selectiecommissie wordt beperkt.*
3. *De leden van de selectiecommissie een verklaring op eer laten te laten afleggen betreffende de belangenconflicten waarbij aangegeven wordt*
  - a) *dat men de kandidaten niet persoonlijk kent of, indien wel, hoe men ze kent en hoe goed, en of dit enige positieve of negatieve invloed kan hebben op de voorkeur;*
  - b) *of zij zelf of hun echtgenoot/partner of naaste familieleden er enig persoonlijk belang bij kunnen hebben dat een kandidaat of kandidaten wel geselecteerd worden (positief belang);*
  - c) *of zij zelf of hun echtgenoot/partner of naaste familieleden er enig persoonlijk belang bij kunnen hebben dat een kandidaat of kandidaten niet geselecteerd worden (negatief belang);*
  - d) *of zij over de selectie contact hadden met andere personen dan de leden van de selectiecommissie.*
4. *De kandidaten een verklaring op eer te vragen over de volgende zaken:*
  - a) *of de kandidaat de juryleden persoonlijk kent, en zo ja hoe men ze kent en hoe goed, en of dit enige positieve invloed kan hebben op diens selectie;*
  - b) *of naar weten van de kandidaat een jurylid of zijn echtgenoot/partner of naaste familieleden er enig persoonlijk belang bij kunnen hebben dat de kandidaat wordt geselecteerd (positief belang).*
5. *Juryleden te verbieden om binnen een bepaalde termijn deel te nemen aan selecties voor functies binnen dezelfde dienst als die waarvoor ze jurylid waren.*
6. *Consultants die in het verleden diensten geleverd hebben aan de overheidsdiensten waarmee de kandidaat-mandaathouder verbonden is, niet als externe expert te laten deelnemen aan de selectiecommissie, en externe experts ook twee jaar volgend op de selectie niet als consultant te laten meedingen naar opdrachten waarvoor de diensten van de geselecteerd mandaathouder bevoegd zijn.*
7. *De kandidaten die deelnemen aan de selectie het recht te geven om een lid van de selectiecommissie te wraken in geval van een belangenconflict. Deze wraking dient te worden gevraagd zodra de betrokkene de grond daarvoor kent of dient te kennen.*
8. *De instantie die de selectiecommissie samenstelt beoordeelt de verklaringen op eer van de leden van de selectiecommissie en maakt daarvan een verslag op.*
9. *Plaatsvervangende juryleden aan te stellen zodat een lid met een belangenconflict definitief kan worden vervangen.*