



# Kwaliteit van mobiliteit: De werking van de Algemene Bestuursdienst (ABD)

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) onderzocht het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht het stelsel van de Algemene Bestuursdienst (ABD). Klik [hier](#) voor het onderzoeksrapport.

## ONDERZOEKSVRAAG

Wat zijn de uitgangspunten van het ABD-stelsel, hoe werkt dit stelsel in de huidige praktijk en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de toekomstbestendigheid van het stelsel, mede in het licht van de veranderende omgeving?

## WAT IS DE ALGEMENE BESTUURSDIENST (ABD)?

De 1400 managementfuncties schaal 15 en hoger bij de Rijksoverheid zijn aangewezen als Algemene Bestuursdienst. Bureau ABD, dat onderdeel is van BZK, is de Management Development-organisatie voor de ABD om de kwaliteit van de top van de Rijksoverheid te waarborgen. Zie voor meer informatie [www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl).

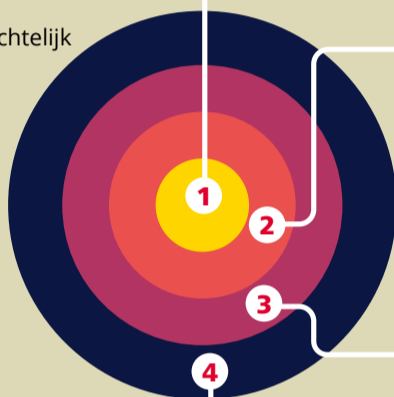


## Conclusies

Het ABD-stelsel heeft positieve effecten voor de Rijksoverheid. Bijvoorbeeld: werving & selectie is geprofessionaliseerd. Er is mobiliteit en dit voorkomt te lang zittende topambtenaren. De genderverhouding komt steeds meer in balans. Maar het ABD-stelsel kent tevens kwetsbaarheden en is te weinig strategisch van aard.

### 1. MANAGEMENT DEVELOPMENT-AANPAK

- Het ABD-stelsel is vooral operationeel en niet strategisch
- Het 3-5-7-loopbaanmodel heeft geleid tot gewenste mobiliteit maar wordt te strikt toegepast
- Voor de buitenwereld is het ABD-stelsel niet inzichtelijk



### 2. LEIDENDE TOPAMBTENAREN

- De onderbouwing van de match tussen persoon en positie is te weinig zichtbaar
- Er is te weinig zicht op het functioneren van ambtelijk management

### 3. BEROEPSGROEP

- Bureau ABD draagt bij aan professionele politieke benoemingen
- De beroepsgroep maakt een gesloten indruk

### 4. MECHANISME VOOR SAMENWERKING EN KWALITEIT

- In het ABD-stelsel is te weinig oog voor precare managementposities
- Het politiek-ambtelijke samenspel maakt functioneren politieker en daarmee niet eenvoudiger
- De verwachtingen zijn hoger dan wat het ABD-stelsel kan bieden



## DRAAIENDE CARROUSEL?

- Het beeld van de ABD als baantjescarousel moet worden gerelativeerd, ook al is de mobiliteit groot (relatief korte gemiddelde functieverblijftijd van 4,3 jaar in 2019).
- Het Nederlandse stelsel kent geen grote wisseling van het topambtelijk apparaat na verkiezingen
  - Het stelsel is geen gesloten systeem van 'ronddraaiende' topambtenaren, zo stroomt ongeveer 20% van de topambtenaren jaarlijks in van buiten de Rijksoverheid
  - Wij hebben geen aanwijzingen dat er sprake is van gegarandeerd doorbenoemen of tijdelijk 'stallen' bij onvoldoende functioneren



## Aanbevelingen

Hoe kan de ABD een strategisch stelsel worden dat voldoet aan de verwachtingen? Hiervoor is nodig dat vijf verschillende actoren in actie komen:

### 1. BUREAU ABD

- Steek werving & selectie minder persoonsgericht en meer opgavegericht in
- Zorg voor structurele signalering van kwaliteit van ambtelijk management
- Verduidelijk activiteiten en effecten daarvan naar politiek en buitenwereld

### 2. MINISTERIE VAN BZK

- Hanteer een zorgvuldige groeistrategie
- Versterk de positie van Bureau ABD binnen de Rijksoverheid
- Breng het ABD-stelsel beter in politiek debat in

### 3. SECRETARISSEN-GENERAAL OVERLEG

- Versterk de kwaliteit van de ambtelijke dienst via het ABD-stelsel
- Profileer en equipeer Bureau ABD als strategische entiteit
- Zorg voor tijdige signalering van problemen in functioneren van topambtelijk management

### 4. KABINET

- Bescherm en borg de benoemingsprocedures
- Houd minder strikt vast aan de 3-5-7-regel
- Geef meer ontspannen vorm aan het politiek-ambtelijke samenspel en communicatie

### 5. PARLEMENT

- Organiseer in de Vaste Kamercommissie BZK periodiek ABD-briefings
- Organiseer structurele afstemming met DGABD
- Sta open voor meer ontspannen politiek-ambtelijk samenspel



## Onderzoeksaanpak

47 interviews met interne en externe stakeholders



Internationale vergelijking van topambtelijke stelsels in zes andere landen



Analyse van o.a. beleidsdocumenten, jaarrapportages, medewerker-tevredenheidsonderzoeken



Analyse van aandacht voor de ABD in Tweede Kamer en media in de afgelopen 25 jaar



### WE HANTEREN EEN LAGENMODEL MET DE ABD ALS:

1. Management Development-aanpak voor het selecteren en ontwikkelen van topambtenaren.
2. Verzameling van leidende, goed functionerende topambtenaren.
3. Beroepsgroep en netwerk van topambtenaren.
4. Mechanisme voor samenwerking en kwaliteit van de Rijksoverheid.

