

Jaarverslag 2004

abd

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Ontwikkelingen in de ABD	5
2.1	Diversiteit	5
2.2	Topmanagementgroep (TMG)	7
2.3	Kamervragen	7
3.	Gezamenlijke uitvoering van MD-beleid	7
4.	Selectie en ontwikkeling van ABD-leden	8
4.1	Selectie van ABD-leden	8
4.2	Ontwikkeling van ABD-leden	10
5.	Overige activiteiten Bureau ABD	12

1. Inleiding

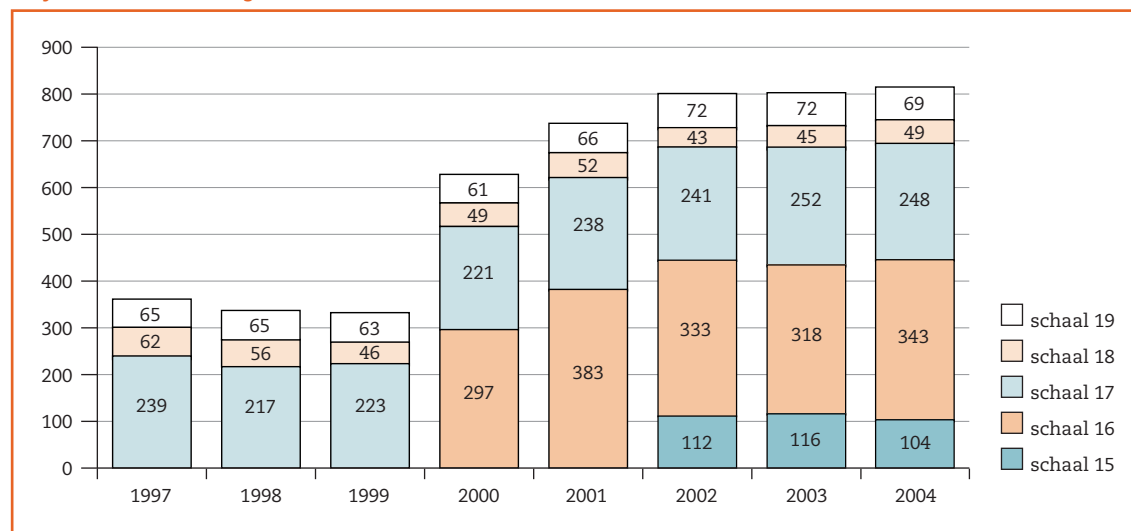
Voor u ligt het jaarverslag 2004 over de ontwikkelingen van de Algemene Bestuursdienst (ABD) en de activiteiten van Bureau Algemene Bestuursdienst (Bureau ABD).

Het huidige kabinet zet zich in voor een omgevingsbewuste en resultaatgerichte overheid. Een overheid die dichter bij de burger staat om beter te kunnen inspelen op de wensen vanuit de samenleving en die flexibel is om beter in te kunnen gaan op de eisen vanuit de politiek. Hierbij spelen managers bij het Rijk een belangrijke rol. Zij zijn de cultuurdragers in organisatieonderdelen en de aanvoerders op primaire beleidsterreinen. De ontwikkeling van het management ('Management Development') in het Rijk vergt een continue aandacht

Bureau ABD heeft zich in 2004 ingezet voor een sterker verantwoordelijkheidsgevoel van de departementen voor het Rijk als geheel, de ontkokering en de ontwikkeling van individuele managers. Dit vraagt een optimum tussen het organisatiebelang en de persoonlijke ontwikkeling van de manager, tussen de continuïteit en het behoud van kennis en de noodzaak en de mogelijkheid om nieuwe ervaringen op te doen.

De Algemene Bestuursdienst bestaat uit alle managers bij het Rijk met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen: secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en directeuren (schaal 15 en hoger) van de ministeries en directeuren bij de ambtelijke diensten van een aantal Hoge Colleges van Staat. Inmiddels zijn dit ruim 800 ambtenaren¹. Zij zijn met elkaar verantwoordelijk voor de ontwikkeling, uitvoering en handhaving van het overheidsbeleid. Binnen de ABD is er een afzonderlijke topmanagementgroep (TMG) die bestaat uit de ongeveer 70 hoogste leidinggevendenden: de secretarissen-generaal, de directeuren-generaal en de inspecteurs-generaal.

Grafiek 1 Ontwikkeling volume ABD-leden



Het werkingsgebied van de ABD is in 2000 uitgebreid met de managers met integrale eindverantwoordelijkheid in de schalen 16 en in 2002 met de schalen 15.

De missie van Bureau ABD is het stelselmatig bevorderen en onderhouden van de kwaliteit van het management op het hoogste niveau. Bureau ABD verricht tevens enkele speciale taken voor de TMG. Het betreft de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden bij benoeming, beloning en ontslag van deze groep topambtenaren. De minister van BZK heeft in december een brief aan de Tweede Kamer gestuurd, waarin hij beschrijft hoe hij via de ABD investeert in de kwaliteit van het management.

¹ Er zijn ruim 150 ABD-functies bij de Belastingdienst. Hiervoor is afgesproken dat Bureau ABD op verzoek wordt ingeschakeld. Daarom worden ze in de grafieken en tabellen over de ABD in dit verslag niet getoond.

Het aandachtsgebied van de ABD is in de laatste jaren verschoven van het bevorderen van mobiliteit tussen de ministeries naar het investeren in strategische loopbaanplanning. Hiertoe wordt een breed MD-beleid ontwikkeld, waarvoor in 2004 is gewerkt aan diverse nieuwe instrumenten zoals de ABD-schouw, ABD-Interim en Management Leerlijnen.

2. Ontwikkelingen in de ABD

De publieke manager is verantwoordelijk voor het leidinggeven aan een organisatie, die in dienst staat van de publieke zaak. Hij moet kunnen omgaan met de voortdurend veranderende maatschappelijke ontwikkelingen en aansturing door de politiek. Het succesvol opereren in dit krachtenveld vereist vaardigheden en competenties, die het vak management van een publieke organisatie een unieke omgevinggerichte verbreding en verdieping geven. Naast kennis van zijn vak en van zijn omgeving zijn integriteit, creativiteit, zelfinzicht en leervermogen voorbeelden van relevante competenties. Ook behoort een publieke manager de kracht te bezitten om te overtuigen en het vermogen te hebben om te inspireren. Deze kerncompetenties zijn richtinggevend bij in-, door- en uitstroom van ABD-managers.

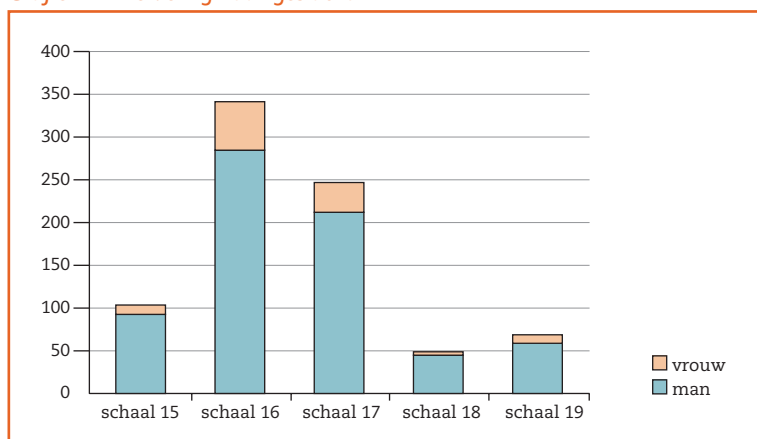
2.1 Diversiteit

De aandacht voor diversiteitsmanagement als een belangrijke competentie heeft in 2004 een prominenter plaats gekregen in de werving en selectie van ABD-managers. Het belang van deze competentie vloeit voort uit de noodzaak in te kunnen spelen op de huidige zeer divers samengestelde samenleving. De samenstelling van het ABD-bestand waar het gaat om culturele achtergrond van de ABD-leden is nog steeds te weinig divers. Ook de participatie van vrouwen, is nog lang geen afspiegeling van de samenleving. Diversificering van het ABD-bestand behoort tot één van de belangrijke aandachtspunten van Bureau ABD. Daartoe heeft Bureau ABD in 2004 de volgende activiteiten verricht:

- Er is onderzoek verricht naar de diversiteitsgevoeligheid van het eigen instrumentarium.
- Er is een samenwerkingsrelatie aangegaan met een gespecialiseerd wervings- en selectiebureau om horizontale instroom van externe kandidaten voor ABD-functies te stimuleren.
- Er zijn drie Rondetafelconferenties georganiseerd tussen overheidsmanagers en allochtoon toptalent van buiten de rijkdienst. Deze conferenties hebben geleid tot een publicatie in 2004 over dit netwerk met korte CV's van de deelnemers, getiteld 'Toekomst aan tafel'.
- Er is een MD-consultant aangenomen bij Bureau ABD met specifieke expertise en netwerken op het gebied van diversiteit.

De participatie van vrouwen binnen de ABD heeft speciale belangstelling gekregen in 2004 wegens het ambassadeurschap van de directeur-generaal ABD in de organisatie 'Opportunity in bedrijf'.

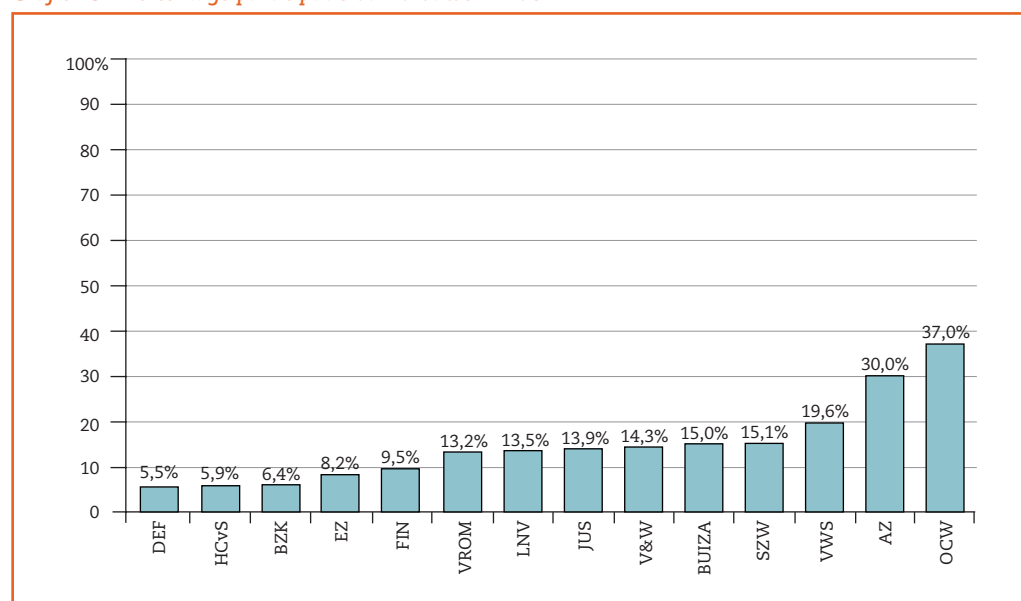
Grafiek 2 Verdeling naar geslacht



De participatie van vrouwen was het hoogst in schaal 16 met bijna 17%. Zowel schaal 17 en 19 als het gemiddelde over alle schalen is ruim 14%.

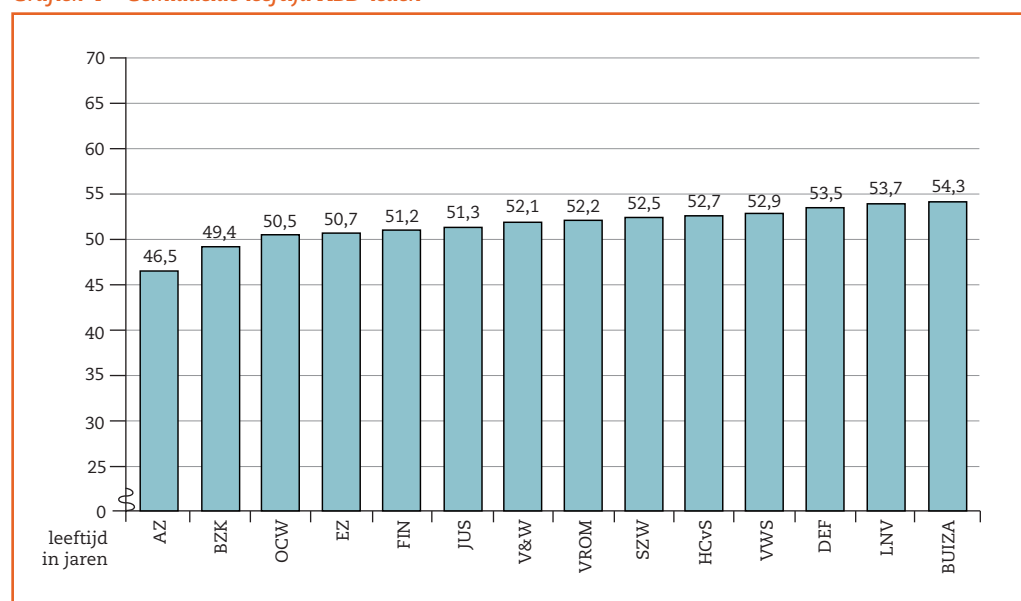
Na de nulmeting in mei 2004 is in februari 2005 een meting gedaan om de actuele participatie van vrouwen in de ABD te bepalen. Op het totaal is een lichte verbetering opgetreden, vooral dankzij de lage uitstroom van vrouwen in 2004. De verschillen tussen de departementen zijn substantieel. Met name OCW en AZ scoren bovengemiddeld.

Grafiek 3 Percentage participatie van vrouwen in de ABD

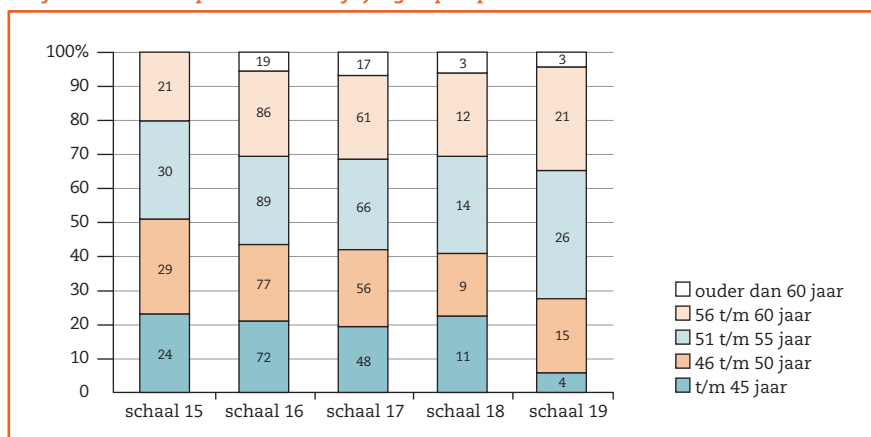


In het kader van diversiteit wordt ook de leeftijdsopbouw van de ABD gevolgd. De gemiddelde leeftijd van de ABD op 1-1-2005 bedroeg 51,7 jaar. Eind 2003 was dat 51,9 jaar.

Grafiek 4 Gemiddelde leeftijd ABD-leden



Grafiek 5 Aantal personen in leeftijdsgroepen per salarisschaal



In het algemeen kost het bereiken van een hogere schaal meer tijd. In de TMG zijn slechts enkele mensen onder de 45 jaar vertegenwoordigd.

2.2 Topmanagementgroep (TMG)

De inkomens van de hogere rijksambtenaren, en die van TMG-leden in het bijzonder, hebben in het afgelopen jaar de nodige aandacht gekregen. Het kabinet heeft in het najaar van 2004 een pakket van maatregelen voorgelegd aan de Tweede Kamer rond de beloningen van topambtenaren in de rijksdienst. Deze maatregelen hebben enerzijds betrekking op het versterken van het toezicht bij het nemen van beloningsbeslissingen bij verschillende ministeries en anderzijds op het aanscherpen van de bevoegdheden ten aanzien van de TMG-leden. Doel is transparantie en eenduidigheid te vergroten.

Het kabinet heeft tevens naar aanleiding van het advies van de commissie Dijkstal besloten om de beloningssystematiek voor de TMG te wijzigen. Hierbij zal het ministersalaris als de top van het loongebouw worden beschouwd van de openbare sector. Het kabinet is van mening dat de minister van BZK eindverantwoordelijkheid moet gaan dragen voor beloningsbeslissingen van de TMG-leden, uiteraard op voorstel en in overeenstemming met de vakminister. Bureau ABD is in 2004 gestart met de uitwerking van deze maatregelen.

2.3 Kamervragen

In 2004 zijn vanuit de Tweede Kamer enkele vragen gesteld met betrekking tot de ABD. In begin 2004 ging het over de 'onthefing uit functie' van een lid van de topmanagementgroep. Aan het einde van het jaar zijn antwoorden gegeven op vragen over ABD-Interim.

3. Gezamenlijke uitvoering van MD-beleid

Het streven naar samenwerking en eenheid van handelen in het Rijk is in de afgelopen jaren gegroeid. Het MD-beleid voor de ABD-leden wordt gezamenlijk uitgevoerd door de MD-professionals van de departementen en Bureau ABD. Een rijksbreed gedragen MD-beleid is essentieel voor een strategisch inzicht in het benodigde aantal topmanagers en invulling van de selectie en ontwikkeling van ABD-leden. Zo kan de kwaliteit van het management op het hoogste niveau worden bevorderd.

Op drie terreinen wordt in een rijksbreed netwerk van managers en MD-professionals kennis gedeeld:

- kennis van organisatieontwikkeling;
- kennis van wensen en mogelijkheden van managers binnen en buiten de ABD;
- kennis van het MD-vak (beleid en instrumenten).

In de afgelopen jaren zijn een aantal MD-instrumenten ontwikkeld vanuit een breed gedragen MD-beleid. Middels de onderstaande drie activiteiten is in 2004 aandacht besteed aan verdere professionalisering van het MD-beleid.

ABD-schouw

In 2004 hebben de departementen samen met Bureau ABD voor het eerst op elk departement afzonderlijk een structurele personeelsschouw gehouden. Hierbij wordt inzicht verkregen in de organisatieontwikkeling en de daaraan verbonden vraag naar managementkwaliteit. Ook wordt aandacht besteed aan de ontwikkelingsstadia van de afzonderlijke managers. Deze jaarlijkse operatie, de ABD-schouw genoemd, vormt de noodzakelijke basis voor een strategische loopbaanplanning ook voor de langere termijn.

MD aan zee

In september 2004 organiseerde Bureau ABD een gezamenlijke bijeenkomst, MD aan Zee genaamd, met de MD-professionals van de verschillende departementen. Hierbij is de ambitie afgesproken voor de professionalisering van de rijksbrede MD-functie. Het kennisoverdrachtprogramma zal in de komende periode verder worden uitgewerkt.

Management Leerlijnen

Een nieuwe ontwikkeling is het programma Management Leerlijn, waarvoor in 2004 de voorbereiding is gestart. Een Management Leerlijn is een gedeeltelijk gestructureerd pad dat een (potentiële) manager volgt om terecht te komen op een topmanagementfunctie binnen het Rijk. Het doel van het programma is op een gestructureerde wijze de diverse ontwikkelpaden binnen het Rijk in kaart te brengen. De paden bestaan bijvoorbeeld uit diverse werkervaringen, opleidingen, coaches, intervisie en andere ontwikkelactiviteiten.

4. Selectie en ontwikkeling van ABD-leden

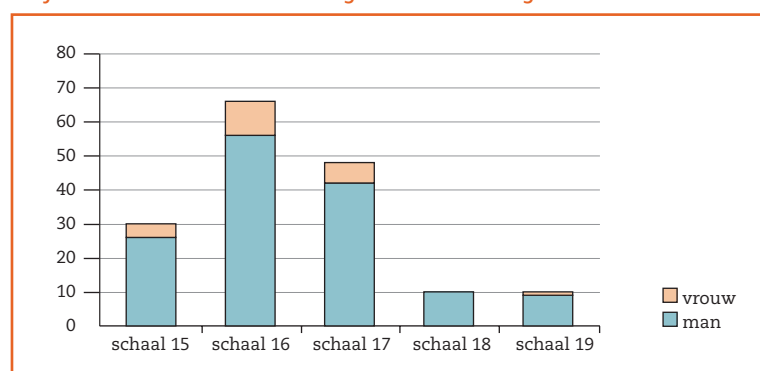
4.1 Selectie van ABD-leden

Het ABD-selectie- en ontwikkelingssysteem is open en transparant: iedereen heeft toegang tot de vacatures die op de website worden gepubliceerd en men kan zich aanmelden voor functies die men ambieert. Het doel van alle selectie-activiteiten binnen de ABD is het kunnen plaatsen van de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek.

Bij selectie van kandidaten voor ABD-functies wordt extra aandacht besteed aan de groep managers voor wie specifieke afspraken zijn gemaakt in de ABD-schouw. De MD-consultants van Bureau ABD zetten zich daarbij in voor het realiseren van de meest wenselijke ontwikkelingsmogelijkheden en/of loopbaanstap van deze groep ABD-leden. Ook wordt speciale aandacht besteed aan de ontwikkeling en doorgroei van toptalent uit het ABD-Kandidatenprogramma.

In 2004 zijn in totaal 164 managers benoemd op ABD-functies. Het betreft hier 21 vrouwen en 143 mannen. Van deze benoemingen waren er 114 binnen het eigen departement, 28 interdepartementaal en 22 van buitenaf.

Grafiek 6 Aantal ABD-benoemingen in 2004 naar geslacht en schaal



In de Rijksbegroting is voor ABD-benoemingen de prestatie indicator 6:3:1 opgenomen. Dat wil zeggen dat Bureau ABD ernaar streeft om voor de benoemingen een mix te bereiken van ongeveer 60% mensen uit de ABD, 30% kandidaten die doorgroeien vanuit het Rijk en 10% mensen van buitenaf. Deze doelstelling is voor de 164 benoemingen in 2004 gerealiseerd.

De uitstroom van ABD-leden is weergegeven in de onderstaande tabel. In 2004 stroomden 66 leden uit de ABD. Dit is meer dan het voorgaande jaar, maar minder dan de gestelde prognose van 75, meer leden traden uit dienst wegens leeftijd, zoals ook geprognosticeerd was. De reguliere uitstroom was overigens lager dan de afgelopen jaren.

Tabel 1 **Uitstroom uit de ABD in 2004**

naar andere functie binnen rijksoverheid	2
naar andere overheidssector	9
naar internationale instelling	-
naar profitsector	3
naar ZBO	5
overig	2
overlijden / gezondheidsredenen	5
pensionering / FPU / wachtgeld	40
Eindtotaal	66

ABD-interim

In 2004 is verder gewerkt aan de totstandkoming van ABD-Interim; een organisatie voor een rijkseigen pool van interim-management op topniveau. Aanleiding hiervoor waren de behoefte aan een aanvulling op de management development mogelijkheden, het behoud van de opgedane ervaringen in de rijksdienst en de voornemens van het kabinet om de externe inhuur sterk te beperken door voorzieningen te treffen voor alternatieve oplossingen.

In dit kader is in 2004 een kwartiermaker aangesteld, de infrastructuur gerealiseerd, de locatie betrokken en de medewerkers zijn geworven en aangesteld. Tevens is de intakeprocedure ontwikkeld, de talententest aanbesteed en de trainingen voor de kandidaten georganiseerd. Deze trainingen zullen in de loop van 2005 plaatsvinden.

De tewerkstelling van de ABD-interimmanagers vindt plaats op basis van detachering. In 2004 zijn ruim vijftientig verzoeken binnengekomen voor bemiddeling vanuit negen departementen. Het betreft vooral de vervulling van de behoefte aan programma- en projectmanagers. Ruim vijftig ABD-leden hebben zich in 2004 aangemeld voor de pool. Formeel ving dit traject in oktober 2004 aan, terwijl eind 2004 al negen opdrachten in uitvoering waren.

EU-topbenoemingen

De plaatsing van Nederlanders bij Europese instellingen en intensivering van contacten Brussel - Den Haag krijgt sinds 2002 structurele aandacht. Er zijn inmiddels concrete resultaten bereikt in termen van (top)benoemingen. In 2004 werd met name aandacht besteed aan de benoeming van Nederlanders in de Kabinetten van de Europees Commissarissen. De onafhankelijkheid van de EU-instellingen vergt bij het positioneren van Nederlanders een op deze specifieke instelling toegesneden aanpak.

De voorgenomen EU-stageplaatsen voor het ABD-Kandidatenprogramma zijn gerealiseerd. In 2004 is begonnen met drie plaatsen, voor 2005 zijn vijf plaatsen beschikbaar. Ten behoeve van de TMG werd een serie EU-masterclasses georganiseerd waarin het functioneren van de EU in de context van het Nederlandse EU-voorzitterschap centraal stond.

4.2 Ontwikkeling van ABD-leden

ABD-leden zijn verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan. Dit betekent dat zij zelf moeten werken aan hun persoonlijke en professionele groei. Voor ondersteuning kunnen zij aankloppen bij de MD-professionals op de ministeries en bij Bureau ABD. Bureau ABD biedt deskundigheid, hulp, advies en specifieke programma's gericht op het ontwikkelen van management- én leiderschapskwaliteiten bij het Rijk. Naar aanleiding van afspraken bij de ABD-schouw worden sommige mensen intensiever begeleid.

ABD-kandidatenprogramma

Het ABD-Kandidatenprogramma is een innovatief en intensief ontwikkeltraject dat zich richt op de doorstroom van bestaand managementtalent naar ABD-functies. Het programma is een gezamenlijke investering van verschillende departementen en Bureau ABD in de toekomstige kwaliteit van het management. Per jaargang nemen ongeveer 28 kandidaten deel aan een programma met een collectief en een individueel gedeelte en een contextveranderings-gedeelte. Inmiddels zijn 14 kandidaten benoemd op een ABD-functie van de 44 mensen die van context veranderd zijn. De eerste en tweede tranche van het ABD-Kandidatenprogramma – de 'Zijderoute' en de 'Abel Tasman Route' – zijn in 2004 met succes geïmplementeerd. De derde route 'Etty Hillesum Route' is in september 2004 gestart. Alle kandidaten van de 'Abel Tasman Route' hebben inmiddels hun individueel leertraject vormgegeven.

De contextverandering is verder gestructureerd, hetgeen is uitgemond in de publicatie 'Kijk en VerRijk'. Voor de collectieve programma's zijn zeven trimesterplannen ontwikkeld, uitgevoerd en geëvalueerd. Er is tevens gewerkt aan een facultatieve module 'presenteren op niveau'. Hiervan zijn thans twee modules in uitvoering.

Het ABD-Kandidatenprogramma heeft in 2004 tot een aantal publicaties geleid, waaronder het boek van Nicole Kroon: 'Onafhankelijk in afhankelijkheid – Denkbeelden over inspirerend leiderschap'. Ook is door een negental kandidaten uit de Zijderoute, bij wijze van afstuderen, een artikel geschreven in het NRC-Handelsblad.

Tabel 2 Cijfers ABD-Kandidatenprogramma 2004

Aantal Kandidaten	83, waarvan 28 vrouwen
Functiewijzigingen	44, waarvan 14 plaatsingen op ABD-functie
Deelname Individueel leertraject	
Zijderoute	16
Abel Tasman Route	27
Ontwikkelgesprekken	
Zijde Route	80
Abel Tasman Route	164
Etty Hillesum Route	33
Tutorgesprekken	14
Contextgesprekken	17

Intercollegiale consultatie (ICC)

ICC voorziet in de behoefte van de ABD-managers om in intervisiegroepen op een informele wijze met collega's op gelijkwaardig niveau te praten over persoonlijke en managementvraagstukken in het werk. In 2002 is ICC onderdeel geworden van Bureau ABD. In 2004 werden 16 nieuwe groepen operationeel. De participatie van vrouwen is hoger dan het gemiddelde aantal vrouwen in de ABD.

Voor de ICC-conferentie heeft Bureau ABD samen met Xpin, het innovatienetwerk van BZK, het succesvolle evenement 'De Beproeving' georganiseerd. Ruim 150 Toppers ('Trots – Open – Praktisch') namen deel aan uitdagende opdrachten en bijzondere ontmoetingen.

Tabel 3 Cijfers Intercollegiale consultatie 2004

Bijeenkomsten	230
Groepen operationeel	38
Nieuwe aanwinst groepen	16
Aantal groepen sinds start ICC	95

Ontwikkeladvies

De MD-consultants van Bureau ABD zijn ook beschikbaar voor individueel advies over opleidingen gericht op persoonlijke ontwikkeling. In 2004 is hiervan 16 keer gebruik gemaakt. ABD-leden die in een apart traject willen werken aan specifieke ontwikkelpunten, kunnen ook gebruik maken van coaching (19 gesprekken). Bureau ABD heeft in het afgelopen jaar 17 keer bemiddeld bij het vinden van een geschikte coach, zowel binnen als buiten de rijksdienst. Verder zijn er in 2004 op verzoek van 14 ABD-leden of MD-consultants trajecten voor individuele ontwikkeladviezen gestart. Hiervan zijn er vijf in de afrondende fase.

Jonge directeuren

Onder het motto 'En nu wat anders voor de burger' hebben ruim 35 zogenoemde 'jonge' directeuren in de rijksdienst het initiatief genomen om met elkaar na te denken over hoe de rijksoverheid anders kan werken en hoe de burger beter kan worden bereikt. Bureau ABD begeleidt dit traject. Hierbij zijn ook een aantal Rijkstrainees betrokken. Het traject is erop gericht om vernieuwende concepten van anders werken binnen de overheid te ontwikkelen. Gaandeweg wordt inzicht verkregen in het eigen handelen en wordt het spanningsveld tussen visie en realisatie zichtbaar. De 'jonge' directeuren hebben vanaf oktober 2003 gewerkt in vier 'innovatietrajecten', met de volgende onderwerpen; Europa, de relatie tussen de rijksoverheid en de lokale overheid, het terugdringen van bureaucratie ('Burgers botsen op bureaucratie') en het ontwikkelen van een zo genoemd 'sterrensysteem' voor publieke diensten. In 2004 is een netwerkbijeenkomst georganiseerd.

Top Management Forum (TMF)

Bureau ABD organiseert meermalen per jaar een TMF waar de leden van de topmanagementgroep bijeenkomen om aan de hand van actuele thema's ideeën en ervaringen uit te wisselen. Regelmatig worden aansprekende gasten uitgenodigd, onder wie leden van het kabinet of CEO's uit het bedrijfsleven.

De fora in 2004 waren:

- 'Andere Overheid' met minister Thom de Graaf en de directeur-generaal PAO, Lex van den Ham.
- 'Veranderen op eigen kracht' met als gastheer secretaris-generaal Koos van der Steenhoven over het veranderingstraject 'Apollo' binnen OCW.

ABD-miniseminars

In 2004 zijn een viertal ABD-miniseminars georganiseerd:

- 'Waarom zouden (we) vrouwen aan de top willen' met prof. dr. Agneta Fischer en mr. Renée Bergkamp, directeur-generaal LNV.
- 'Op zoek naar leiderschap ... Regeren na de Revolte' met prof. dr. Paul 't Hart en Marcel te Hooven, journalist bij Trouw.
- 'De Amerikaanse Presidentsverkiezingen' met prof. dr. Galen Irwin en Clifford Sobel, de Amerikaanse ambassadeur in Nederland.
- 'Wie is de topambtenaar?' onder leiding van Guido Rijnja, adviseur bij de RVD.

5. Overige activiteiten Bureau ABD

Bureau ABD wordt steeds vaker als een kennisinstituut betrokken bij verschillende activiteiten die bijdragen aan het ontwikkelen van kennis en nieuwe inzichten op het gebied van topmanagement en de inrichting van de rijksdienst.

Leiderschap

Onder de titel 'Leiderschap' is in een project gewerkt aan een publiekprivate samenwerking bij de realisering van een dialoog tussen overheidsmanagers over leiderschap. Een dialoog die gevoed wordt door feiten en meningen en waarin deelnemers worden uitgenodigd om een actieve bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van een visie op leiderschap en het geven van nieuwe betekenis aan het thema leiderschap.

In dit kader is onder andere bijgedragen aan het boek 'Verbindend Leiderschap' en is in samenwerking met bureau Berenschot het boek 'Wie is de topambtenaar?' tot stand gebracht.

Internationale relaties

In 2004 werd ook aandacht besteed aan de internationale relaties van Bureau ABD. Het Bureau heeft delegaties ontvangen uit Zuid-Afrika, Zuid-Korea en China. Het ABD-Kandidatenprogramma bracht een bezoek aan Engeland. Bovendien waren er ontmoetingen voor professionele uitwisseling met een aantal van onze collega's uit België, Duitsland, Ierland, Noorwegen, Italië, China en Zuid-Korea. Tenslotte brachten de directeur-generaal en de plaatsvervangend directeur-generaal een werkbezoek aan Engeland.

Raad van advies

Sinds september 2004 is een nieuw samengestelde Raad van Advies actief. Deze raad fungeert als kritische denktank en klankbord voor lange termijn thema's die voor de ABD van belang zijn. Om deze rol te kunnen vervullen is gekozen voor een raad bestaande uit een mix van managers en professionals uit het bedrijfsleven, de wetenschap en de ABD. De Raad komt drie à vier keer per jaar bijeen. Op de eerste bijeenkomst in 2004 zijn door middel van een brainstorm hoofdthema's benoemd. Het eerste te verdiepen thema is 'de professie van de topambtenaar'.

Bureau ABD heeft dit thema geadopteerd en omgevormd tot 'professie met passie'. Dit is het verbindingsthema van een aantal ABD-activiteiten in 2005 waarin de ABD 10 jaar bestaat.



abd

Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Bureau Algemene Bestuursdienst

Kalvermarkt 53
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
telefoon 070 4268082
fax 070 4266868
e-mail dienstpostbusabd@minbzk.nl
www.algemenebestuursdienst.nl

Algemene Bestuursdienst