



abd

Algemene Bestuursdienst



Met passie werken
voor de samenleving

Jaarverslag 2005





Ik heb altijd het crebro gevolgd dat mijn werk er maatschappelijk toe moest
doen. Daar hoort bij dat ik altijd wil weten en horen wat er leeft.
Judith van Kranendijk, topmanagementgroep OCW



	Inleiding	5
1.	Samenwerking in Management Development	6
1.1.	Ontwikkeling van de ABD in drie fasen	6
1.2.	ABD-schouw: organisatiebehoefte en managementpotentieel in kaart	7
1.3.	Leiderschap en Managementleerlijnen	8
1.4.	Internationale kennisuitwisseling	8
2.	Samenstelling van de ABD	9
2.1.	Domein van de ABD	9
2.2.	Diversiteit in drie dimensies	9
2.2.1.	Vrouwen in de ABD: stijging van 14% naar 16,5%	10
2.2.2.	Culturele verscheidenheid	12
2.2.3.	Levensfase: 'Verzilvering' en ruimte voor jong talent	12
3.	Selectie en ontwikkeling van ABD-managers	14
3.1.	Benoemingen en uitstroom in 2005	14
3.2.	ABD-Interim: antwoord op flexibiliseringswensen	16
3.3.	Europese benoemingen	17
4.	Ondersteunende ontwikkelingsactiviteiten	18
4.1.	Loopbaanbegeleiding en Ontwikkeladvies	18
4.2.	Opleidings- en Coachingsadvies	19
4.3.	ABD-Intercollegiale consultatie	19
4.4.	ABD-bijeenkomsten	20
4.4.1.	Professie met Passie	20
4.4.2.	Overige bijeenkomsten	21
5.	ABD-kandidatenprogramma	22
6.	Topmanagementgroep	23
6.1.	Werkgeverschap	23
7.	Toekomstperspectief	25



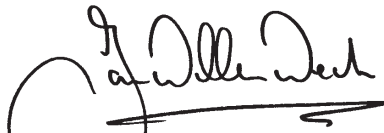
Het leukste van leiderschap is het motiveren en inspireren van anderen, samen ergens naartoe gaan. - Joke de Vroom, ABD-kandidaat VROM

De maatschappelijke ontwikkelingen vanaf de eeuwwisseling tot op heden vragen veel van het aanpassingsvermogen van het Rijk. De samenleving stelt nieuwe eisen en die vragen om nieuwe werkwijzen, effectieve beleidsontwikkeling en dienstverlening van de hoogste kwaliteit.

Die kwaliteit ontstaat niet vanzelf. Zij ontstaat door permanent te investeren in de mensen die het werk doen, door intensief aandacht te schenken aan hun ontwikkeling. Het gaat erom dat de juiste mensen op de juiste wijze samenwerken aan het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen. Hiervoor zijn omgevingsbewuste en samenwerkingsgerichte ambtenaren nodig; teamspelers die gedreven zijn in hun werk, die zich betrokken voelen bij de ontwikkelingen in de samenleving en die zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor de waarde die zij leveren aan het geheel.

Managers spelen een cruciale rol in de kwaliteitsontwikkeling. Zij zijn primair verantwoordelijk voor de uitvoering van politieke opdrachten. Bovendien hebben zij een sturende invloed op de werving, selectie en ontwikkeling van hun medewerkers. En als belangrijke cultuurdragers hebben zij een doorslaggevende rol bij het verwezenlijken van veranderingswensen. Daarom krijgt management development (MD) binnen het Rijk intensieve aandacht. Voor de cruciale posities in alle organisatieonderdelen en voor de diverse projecten en interim-opgaven wordt in een interdepartementale samenwerking de meest geschikte manager gezocht, binnen en buiten het Rijk. Deze topambtenaren maken deel uit van de Algemene Bestuursdienst (ABD). Bureau Algemene Bestuursdienst (Bureau ABD) coördineert de selectie en ontwikkeling van ABD-managers.

Dit verslag beschrijft de ontwikkelingen in de ABD in het verslagjaar 2005 en de activiteiten die Bureau ABD in dat verband heeft ontplooid.



Jan-Willem Weck
DIRECTEUR-GENERAAL
VOOR DE ALGEMENE BESTUURSDIENST

1. Samenwerking in Management Development

In 2005 bestond de Algemene Bestuursdienst tien jaar. De afgelopen tien jaar stond in het teken van gestructureerd werken aan het verbeteren van de kwaliteit van de rijksdienst. De eenheid van handelen en samenwerking in het Rijk is substantieel gegroeid. Management development (MD) loopt daar op vooruit: alle ministeries besteden gericht aandacht aan het verwerven van structureel inzicht in de aanwezige managementkwaliteiten en pakken de ontwikkeling en selectie van managers in toenemende mate op gecoördineerde wijze aan.

1.1. Ontwikkeling van de ABD in drie fasen

In de ontwikkeling van de ABD zijn drie fasen te onderscheiden:

- In de eerste fase (1995-2000) lag het accent op de mobiliteit tussen de ministeries. De gedachte daarachter was dat ABD-managers in staat zijn verbindingen te leggen tussen verscheidene inhoudelijke terreinen en netwerken en dat managers met andere achtergronden een frisse invloed hebben in een nieuwe omgeving en zelf in een nieuwe omgeving veel leren. Interdepartementale overstappen zijn inmiddels geen uitzondering meer. Daardoor ontstond een gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel voor het Rijk als geheel. Hoewel mobiliteit momenteel geen hoofdinstrument meer vormt, heeft het direct bijgedragen aan een effectievere voorbereiding en uitvoering van het regeringsbeleid.
- In de tweede fase (2000-2005) lag de focus op het waarborgen van de opvolging op managementposities in het Rijk. Om die opvolging te waarborgen is in een volwaardige MD-functie geïnvesteerd bij de ministeries afzonderlijk (decentraal) én bij Bureau ABD (centraal). Door de ontwikkeling van de ABD-schouw ontstond beter inzicht in de vraag waar en welke managementkwaliteiten zich in het Rijk bevinden. Ook is gewerkt aan verschillende MD-instrumenten om te investeren in talenten die kunnen doorgroeien naar de leidinggevende posities in het Rijk. De ontwikkelingsactiviteiten van Bureau ABD breidden uit met onder andere het ABD-Kandidatenprogramma, ABD-Intercollegiale consultatie, de coördinatie van

de vervulling van (top)functies bij instellingen van de Europese Unie en de vorming van ABD-Interim (een pool van overheidsmanagers ten behoeve van de vervulling van interim-opdrachten in het Rijk).

- In de derde fase (2005 – 2010) zal de directe verbinding tussen maatschappelijke ontwikkelingen en individuele kwaliteiten en drijfveren van managers de richtlijn zijn in het MD. Hierbij worden flexibiliteit én duurzaamheid goed in het oog gehouden. Dit uitgangspunt zal helder vertaald worden door cruciale managementtaken binnen het Rijk te verbinden met strategische loopbaanplanning van (potentiële) ABD-managers. Daarnaast is het van belang om de benoemingsprocedures verder te structureren.
- Ook zal in de derde fase verder worden geïnvesteerd in de diversiteit van de ABD.

1.2. ABD-schouw: organisatiebehoeften en managementpotentieel in kaart

Ijkkpunt voor samenwerking in de ontwikkeling van het management is de ABD-schouw. Jaarlijks bespreken de directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst en de secretarissen-generaal van de departementen de ontwikkeling van de leidinggevendenden tegen de achtergrond van knelpunten, ambities en politieke opdrachten binnen het ministerie en de gehele rijksdienst. Zo ontstaat zicht op de behoeften van de organisaties en het rijksbrede potentieel aan managers, ook op de wat langere termijn.

Dit zicht op vraag en aanbod van de departementen en de algemene wensen en tendensen in de ABD geven samen richting aan de activiteiten van Bureau ABD. Begin 2005 werden, naast degenen die zich op eigen initiatief meldden, 95 geprioriteerden benoemd die pro-actief loopbaanbegeleiding en ontwikkelingsadvies kregen bij Bureau ABD.

De ABD-schouw begin 2005 leverde, naast de specifiek departementale situatieschetsen, als belangrijkste bevinding op dat de komende jaren in de zwaarste managementposities in het Rijk (TMG) het aanbod relevant groter zal worden dan de vraag. Een ruim aantal talentvolle managers op directeursniveau moet de kans krijgen door te groeien naar een TMG-functie. Bovendien behoren ook de goede kandidaten van buiten de rijksdienst de mogelijkheid te krijgen om in dienst van het Rijk te treden. Daarnaast gaf de schouw een impuls aan de doorstroom van vrouwen naar de top. Op beide terreinen heeft Bureau ABD extra initiatieven genomen (zie hoofdstuk 3).

1.3. Leiderschap en Managementleerlijnen

In 2005 heeft een brede groep van managers en MD-professionals verder nagedacht over de veranderende rol van ABD-managers. De veranderende wensen in samenleving en politiek zijn vertaald naar essentiële elementen van ambtelijk leiderschap. Verder is onderzoek gedaan naar managementleerlijnen: gedeeltelijk gestructureerde loopbaanpaden die (potentiële) managers volgen. Deze paden bestaan uit diverse typen werkervaringen, specifieke opleidingen en andere ontwikkelactiviteiten. Ten slotte is het zeer diverse ontwikkelaanbod op de departementen in kaart gebracht. In 2006 worden de bevindingen van deze onderzoeken verwerkt in een actueel en gestructureerd ontwikkelaanbod voor de toekomst.

1.4. Internationale kennisuitwisseling

Bureau ABD zoekt actief de samenwerking met andere landen om ervaringen uit te wisselen en discussie te voeren over de professie van de (top)ambtenaar en zijn omgeving. In november 2005 organiseerde Bureau ABD daartoe een tweedaagse conferentie voor een gezelschap van MD-professionals uit 16 verschillende landen. Het bleek dat veel thema's en dilemma's rondom het managementvak bij de overheid vergelijkbaar zijn, zoals demografische ontwikkelingen, 'accountability', beloning, leiderschap en diversiteit en de verantwoordelijkheidsverdeling rondom benoemingen. Er was grote belangstelling voor de in Nederland ontwikkelde instrumenten en procedures. Die interesse gold de wijze waarop, maar ook het perspectief waarmee in Nederland het management development is vormgegeven. De samenwerking resulteerde in een internationaal MD-netwerk van de deelnemende landen. Jaarlijks zal bij wisselend gastheerschap een conferentie worden georganiseerd.

*Ik wil het verschil maken, écht iets realiseren.
Philippe Raets, ABD-manager BZK*

2. Samenstelling van de ABD

2.1. Domein van de ABD

De ABD bestaat uit alle managers bij het Rijk met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen: secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en directeuren van de ministeries en bij de ambtelijke diensten van een aantal Hoge Colleges van Staat. Dat zijn er ongeveer achthonderd¹.

In 2005 is het werkkterrein van de ABD verder uitgebreid om zo een grotere uitwisseling van managers op gang te brengen. Voor het eerst zijn met het ministerie van Buitenlandse Zaken samenwerkingsafspraken gemaakt op het gebied van management development. Daarmee zijn alle ministeries nu actief partner in de ABD. Al enige tijd bestaan er convenanten met een aantal grote gemeenten (Den Haag en Rotterdam en binnenkort ook Amsterdam) over het samenwerken op het vlak van MD. In 2005 is ook een samenwerkingsverband opgezet met negen zelfstandige bestuursorganen (ZBO's). De samenwerking richt zich in het bijzonder op de uitwisseling van vacatures, korte stages en tijdelijke projecten.

2.2. Diversiteit in drie dimensies

De samenleving verlangt een zichtbare en herkenbare overheid. De samenleving is niet homogeen. Zij bestaat uit mannen en vrouwen, uit jongeren en ouderen, uit mensen met verschillende etnische en culturele achtergronden. Daarom is voortdurende aandacht nodig voor de personele samenstelling van de overheid als geheel en voor managers binnen de overheid in het bijzonder: een overheid die diverse geledingen uit de samenleving met elkaar verbindt, die vanuit zeer verscheidene invalshoeken denkt en werkt, én een overheid waarin diverse groepen uit de samenleving zichzelf herkennen.

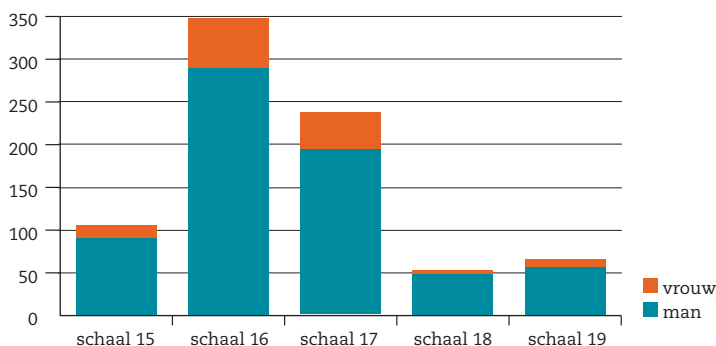
¹ Er zijn ruim 150 ABD-functies bij de Belastingdienst. Hiervoor is afgesproken dat Bureau ABD op verzoek wordt ingeschakeld. Daarom worden ze in de grafieken en tabellen over de ABD in dit jaarverslag niet getoond.

Bureau ABD richt zich bij zijn activiteiten in het bijzonder op het bevorderen van het aantal vrouwen in de ABD en op een levensfasebewuste inzet van managers. Vanaf 2006 wordt een grotere diversiteit, gebaseerd op culturele achtergrond, intensiever gestimuleerd.

2.2.1. Vrouwen in de ABD: stijging van 14% naar 16,5%

Het percentage vrouwen in de ABD is in 2005 gestegen van 14% naar 16,5%. Het hoogst scoort het ministerie van OC&W, waar 43% van de ABD-posities door vrouwen wordt ingevuld. De onderlinge vergelijking heeft op de departementen geleid tot extra initiatieven. Het aantal vrouwelijke benoemingen stijgt gestaag. Het streefgetal voor 2010 is 25%². Om dit te bereiken moeten gezamenlijke initiatieven leiden tot een stijging van twee procentpunten per jaar. Dit kan worden bereikt door extra voordracht van vrouwen voor benoemingen en door grotere vertegenwoordiging van vrouwen in het ABD-Kandidatenprogramma (40% in de groep die in 2005 startte).

Grafiek 1 Verdeling naar geslacht per salarisschaal 2005



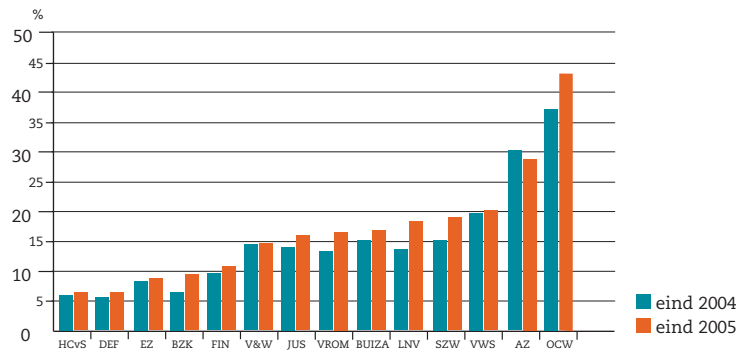
² Eind 2005 is de evaluatie van het Meerjarenbeleidsplan Emancipatie 2000 – 2010 door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) naar de Tweede Kamer gestuurd. Daarin is – in samenwerking met Bureau ABD – opgenomen, dat het streefcijfer voor 2010 voor vrouwen in de topambtelijke functies 25% is.

Extra activiteiten die Bureau ABD in 2005 ontplooid om het aantal vrouwen in de ABD te vergroten:

- lidmaatschap van de DGABD van het Ambassadeursnetwerk Emancipatie
- ondersteuning van netwerkbijeenkomsten van managers en MD-professionals met Diversiteit als thema (o.a. het initiatief ‘Toptalent vindt rolmodel’ van het ministerie van VROM.
- organiseren van het Top Management Forum ‘Wie maakt het verschil?’ voor de topmanagementgroep (TMG, zie hoofdstuk 7).
- deelname in de Visitatiecommissie Emancipatie.
- agenderen van het thema diversiteit in diverse publicaties.

In 2005 heeft de Visitatiecommissie Emancipatie (VCE)³ een aantal beleidsgebieden van het ministerie van BZK onderzocht, waaronder het management development voor topambtenaren. Naast waardering voor de activiteiten die Bureau ABD ontplooit, werd ook een aantal suggesties gedaan. Deze gingen met name over de wenselijkheid van een strakke processturing met ‘incentives’ en sancties, begeleiding van organisaties (naast begeleiding van het potentieel aan management) en een goede communicatie.

Grafiek 2 Percentage participatie van vrouwen in de ABD



³ Ingesteld door minister de Geus van SZW op 1 juli 2004 en onder voorzitterschap van Mw mr P.C. Lodders – Elfferich toetste de commissie in hoeverre departementen:

- op hun eigen beleidsterreinen bijdragen aan het realiseren van gelijke kansen voor mannen en vrouwen;
- bijdragen aan het bereiken van algemene kabinetsdoelstellingen op het terrein van emancipatie.

2.2.2. Culturele verscheidenheid

Momenteel zijn er slechts drie ABD-managers afkomstig uit minderheidsgroepen in de samenleving. Het Rijk blijkt voor managers met een dubbele culturele bagage onvoldoende aantrekkelijk als werkgever.

Net als bij elke organisatieverandering is het van belang dat het topmanagement zich uitspreekt over het belang van diversiteitmanagement en opdracht geeft tot het halen van concrete doelstellingen. Naar aanleiding van een conferentie voor plaatsvervangend secretarissen-generaal 'Diversiteit in 2005', hebben de pSG's dit onderwerp 'geadopteerd'.

Bureau ABD kiest voor een individuele benadering, waarbij niet wordt gekeken naar huidskleur of afkomst, maar naar de meerwaarde van de dubbele culturele bagage. Daarom zoekt het Bureau op het niveau van directie of managementteam naar mensen met deze meerwaarde, die bereid zijn minimaal vijf jaar te investeren in een (potentiële) toppositie. Daartoe zijn de departementen gevraagd geschikte posities te identificeren die gebaat zouden zijn bij een verbinding met het scala aan culturen in Nederland. Bureau ABD faciliteert op maat bij de search, werving en selectie en bij de opleiding en coaching van de nieuwe managers.

2.2.3. Levensfase: 'Verzilvering' en ruimte voor jong talent

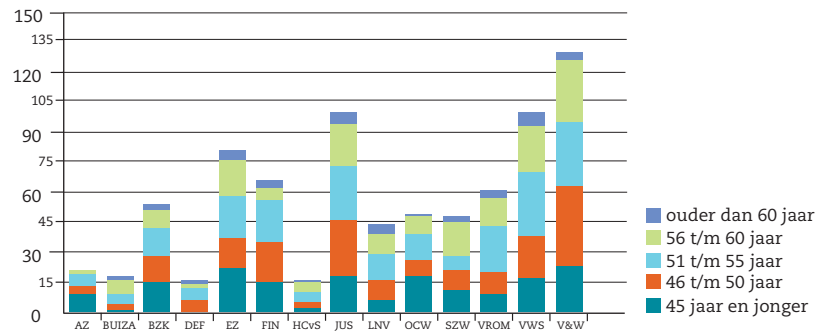
Eind 2005 zijn de eerstgeborenen van de babyboomgeneratie 60 geworden. In de breedte van de arbeidsmarkt betekent dit dat een groot deel van werknemers zal uitstromen. Omdat deze uitstroom onvoldoende wordt opgevangen door jongere generaties, zal langer doorwerken de norm worden.

Ook in de ABD is het streven om ervaren managers langer te behouden. Dat is, in tegenstelling tot de ontwikkeling op de arbeidsmarkt in de breedte, géén kwantitatieve noodzaak: er is voor de komende jaren een ruim aanbod aan gekwalificeerde managers. De motivatie is kwalitatief; ervaren krachten langer behouden voor de publieke zaak door opdrachten te vinden die aansluiten bij levensfase, drijfveren en talenten.

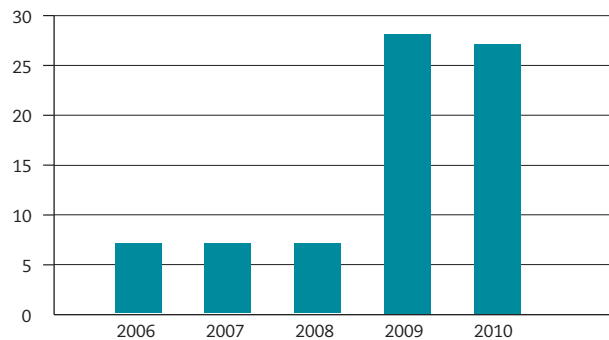
Om op dat gebied een mentaliteitsverandering te stimuleren is Bureau ABD in 2005 begonnen met het traject 'Verzilvering'; dit houdt in dat Bureau ABD samen met ervaren managers zoekt naar loopbaanstappen buiten de ingesleten paden van managementfuncties. De oriëntatie daarbij is breed: zowel wat type werk betreft (adviesopdrachten, talentbegeleiding, interim-opdrachten, etc) als wat werkomgeving betreft (bij het Rijk, andere overheden of bij maatschappelijke organisaties).

Per 31 december 2005 telde de ABD 148 managers van 58 jaar en ouder, waarvan 14 boven de 62.

Grafiek 3 Aantal personen in leeftijdsgroepen per departement in 2005



Grafiek 4 Prognose uitstroom in aantallen op grond van leeftijd (managers die lopende het jaar 65 worden)



3. Selectie en ontwikkeling van ABD-managers

Wanneer vacatures op ABD-niveau vrijkomen, hanteert Bureau ABD het volgende globaal omschreven selectieproces: nadat door het ministerie samen met Bureau ABD het gewenste profiel is opgesteld, wordt de vacature openbaar gemaakt. De wervingsprocedure van de ABD is open en transparant, de selectie gebeurt op basis van vooraf vastgestelde en bekendgemaakte kwaliteitscriteria. Politieke benoemingen zijn niet aan de orde. Iedere manager, ook van buiten de overheid, kan zelf via de website van Bureau ABD, interessante vacatures zoeken en daarop reageren. Ook zoekt Bureau ABD zelf gericht naar kandidaten en worden kandidaten aangedragen door de ministeries. Na de definitieve selectie van geschikte kandidaten gaat de departementale sollicitatieprocedure van start. Een assessment kan deel uitmaken van deze procedure. De meest geschikte kandidaat wordt uiteindelijk op voordracht van het vakministerie benoemd door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In 2005 is op de vernieuwde website (www.algemenebestuursdienst.nl) de procedure rond vacaturevulling scherper uiteen gezet.

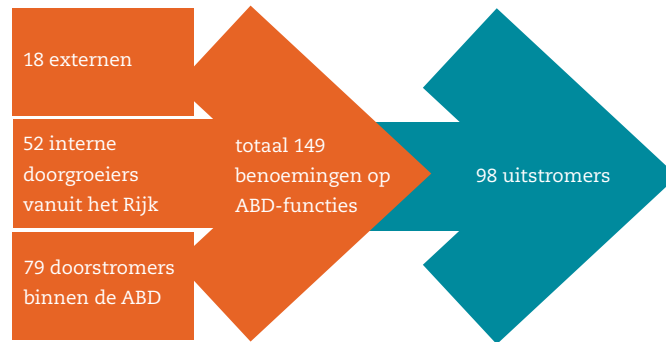
3.1. Benoemingen en uitstroom in 2005

In 2005 waren er 149 benoemingen op ABD-vacatures. Het betrof 79 managers die al een ABD-functie bekleedden, 52 managers die zijn doorgegroeid naar een ABD-functie (waarvan 8 uit het ABD-Kandidatenprogramma) en 18 managers die van buiten de overheid kwamen.

De streefnorm voor de verhouding tussen de doorstroom binnen de ABD, namelijk groei van talent vanuit het Rijk naar de ABD en instroom van buiten het Rijk (6:3:1) is daarmee grotendeels bereikt.

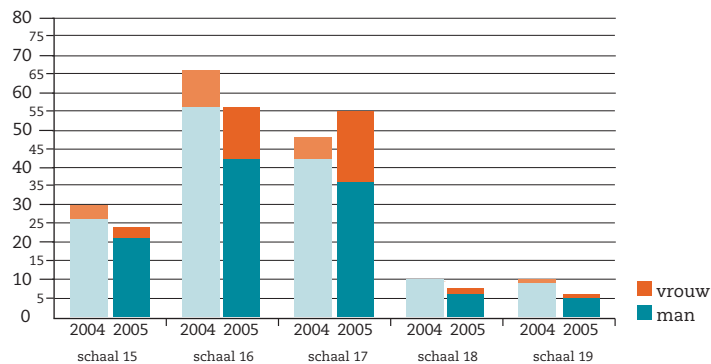
Er traden 98 managers uit de Algemene Bestuursdienst. Dat is beduidend meer dan de 66 uittrekders in 2004. Het heeft te maken met de vervroegde uitredingsmogelijkheden (FPU Remkes-regeling).

Figuur 1 In-, door-, en uitstroom



Van de 149 benoemingen waren er 110 mannen en 39 vrouwen (26%). Dit is een verdubbeling ten opzichte van het percentage benoemde vrouwen in 2004 (13%).

Grafiek 5 Aantal ABD-benoemingen 2004 en 2005 naar geslacht en salarisschaal



3.2. ABD-Interim: antwoord op flexibiliseringswensen

De wens naar flexibiliteit binnen de ABD werd medio 2004 vertaald naar de oprichting van ABD-Interim. Tijdelijke managementopdrachten kunnen vaak het best door eigen overheidsmanagers worden ingevuld. Dat is goed voor de organisatie en voor de ontwikkeling van overheidsmanagers. Tegelijkertijd worden zo de kosten van externe inhuur lager .

Vanaf de oprichting tot eind 2005 hebben meer dan 100 rijksmanagers interesse getoond om interim-opdrachten uit te voeren en zijn er 44 opdrachten uitgevoerd. Indien dit in de markt was uitgezet zouden de kosten meer dan € 4.000.000 extra hebben bedragen. Na evaluatie in 2005 is besloten met ABD Interim vanuit Bureau ABD door te gaan.

In 2005 is ABD-Interim verder uitgebouwd en geprofessionaliseerd. Dit betekent concreet dat ABD-Interim beschikt over goed functionerend werving-, selectie- en intakeproces van interim-managers. Er is een beheerssysteem van lopende opdrachten (contracten, administratie geldstromen) en een toerustingprogramma (training, begeleiding en schaduwmanagement) van interim-managers tot stand gekomen. Tevens is een evaluatiesysteem ingericht, zowel voor interim-managers als voor de opdrachten van ABD-Interim.

Het project Veiligheidsregio's is schaken op drie borden tegelijk, ondertussen een potje pokeren en tegelijkertijd continue touwtje springen. Kortom, afwisselend, uitdagend en vooral leuk
Christianne Mattijssen, ABD-interimmer BZK

3.3. Europese benoemingen

De plaatsing van Nederlanders bij de ambtelijke diensten van de Europese instellingen en intensivering van de contacten tussen Brussel en Den Haag krijgen sinds 2002 structurele aandacht door de aanstelling van een coördinator EU-benoemingen bij Bureau ABD. Deze is mede verantwoordelijk voor instroom van Nederlanders bij EU-instellingen en is op informele wijze betrokken bij de loopbaanbegeleiding van Nederlandse EU-functionarissen.

In 2005 vond een evaluatie van de activiteiten plaats. Hieruit bleek dat het aantal Nederlanders in (top)functies en detacheringen in EU-instellingen op een adequate wijze is verhoogd, maar dat het middenkader meer aandacht zou moeten krijgen. Daarnaast werd vastgesteld dat Nederland over een kwalitatief stevig netwerk beschikt binnen de voor Nederland belangrijke Europese instellingen. Op basis van de goede resultaten van de afgelopen drie jaar heeft de ministerraad besloten om de werkzaamheden van de coördinator voort te zetten.

Het rapport 'Sturing EU-aangelegenheden' evenals het advies van de Raad van State besteden aandacht aan het belang van Europees personeelsbeleid. Beiden komen met een aantal suggesties, die in 2006 worden uitgewerkt.

4. Ondersteunende ontwikkelingsactiviteiten

Elke ABD-manager is zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaan. Voor een deel van hen resulteert de ABD-schouw in extra aandacht of gerichte acties: managementtalenten die op termijn de zwaarste posities binnen het Rijk moeten kunnen invullen en managers die na een bepaalde tijd in dezelfde omgeving aan iets heel anders toe zijn. De MD-consultants van Bureau ABD voeren pro-actief en gericht loopbaangesprekken met deze leidinggevendenden. Centraal in deze gesprekken staan de te zetten ontwikkelingsstappen of loopbaanmogelijkheden. Andere leidinggevendenden kunnen, op eigen initiatief, een beroep doen op de consultants van Bureau ABD. Vanuit hun onafhankelijke positie vervullen de consultants vaak een vertrouwensfunctie voor de ABD-managers en functioneren als sparring partner en loopbaanadviseur.

4.1. Loopbaanbegeleiding en Ontwikkeladvies

In het loopbaan- en ontwikkeltraject worden diverse instrumenten ingezet, zoals (self-) assessments, loopbaangesprekken, opleidingsadvies, coaching, Intercollegiale Consultatie (ICC), etc. Doel van deze begeleiding kan een horizontale loopbaanstap zijn of doorgroei binnen de ABD, deelname aan een interdepartementale functiewisseling of een interim-functie via ABD-Interim. Ook valt te denken aan een stap buiten het Rijk of wellicht een tijdelijke uitwisseling met een ZBO. Ook wordt bij vrijkomende vacatures nadrukkelijk gekeken of kandidaten die naar voren zijn gekomen uit de ABD-schouw voor vacante functies in aanmerking kunnen komen. Met de managers worden – in overleg met departementsleiding – concrete afspraken gemaakt over mogelijke loopbaanstappen.

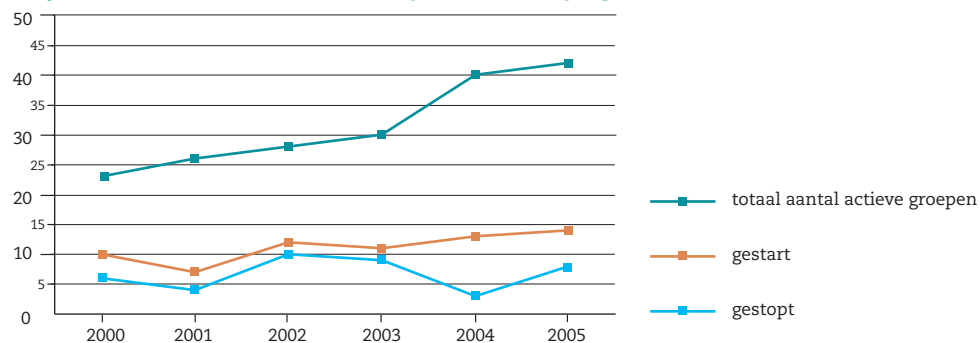
4.2. Opleidings- en Coachingadvies

De opleidingsadviseur van BABD geeft individueel advies aan ABD-managers. Op jaarbasis worden in totaal vijftien à twintig adviezen verstrekt. Uitgangspunt voor deze adviezen is om de ABD-managers 'opleidingen op maat' aan te bieden. ABD-managers die in een apart traject willen werken aan specifieke ontwikkelpunten, kunnen tevens gebruik maken van coaching. Bureau ABD bemiddelt bij het vinden van een geschikte coach, zowel binnen als buiten de rijksdienst.

4.3. ABD-Intercollegiale consultatie

Een beproefd en veel gebruikt ontwikkelingstraject in de ABD is Intercollegiale consultatie (ICC). ICC voorziet in de behoefte van managers om in intervisiegroepen met collega's op gelijkwaardig niveau te praten over persoonlijke en managementvraagstukken in het werk. Ook ambtenaren die (nog) geen ABD-manager zijn kunnen gebruik maken van ICC. In 2005 namen 242 personen deel aan ICC. Begin 2006 was 14% van de ABD-managers of deelnemer van een intervisiegroep, of in afwachting van de start van een groep. Dit zelfde percentage (14%) geldt voor de deelname van de TMG-leden. De ICC formule spreekt steeds meer jongere overheidsmanagers aan. Was in 2004 ruim 19% van de deelnemers jonger dan 45 jaar, in 2005 steeg dit percentage naar 32%. Ook het percentage vrouwen dat deelneemt aan ICC is gestegen van 23% in 2004 naar 26% in 2005.

Grafiek 6 Overzicht aantal ABD-Intercollegiale consultatiegroepen 2000-2005



Voorbeelden van de regelmatig terugkerende thema's in ICC-verband zijn: de eigen rol bij veranderprocessen, loyaliteit/ integriteit - politiek ambtelijke verhoudingen en de balans tussen privé en werk. Deze thema's worden in de ICC-groepen vooral benaderd vanuit de effecten die ze op de deelnemer zelf hebben.

4.4. ABD-bijeenkomsten

Bureau ABD organiseert en ondersteunt met regelmaat netwerk- en thema-bijeenkomsten voor ABD-managers. Ook organiseert het bureau meermalen per jaar een zogenoemd Top Management Forum waar de leden van de topmanagementgroep bijeenkomen om aan de hand van actuele thema's ideeën en ervaringen uit te wisselen. Ook wordt aandacht besteed aan relevante en actuele ontwikkelingen binnen het concern Rijk, die van belang zijn voor de topmanagementgroep als geheel. Regelmatig worden aansprekende gasten uitgenodigd, onder wie leden van het kabinet of ceo's uit het bedrijfsleven.

4.4.1. Professie met Passie

De Algemene Bestuursdienst bestond in 2005 tien jaar. Ter gelegenheid van dit lustrum organiseerde het Bureau ABD een serie debatten (inclusief een internationale conferentie) over het thema 'Professie met passie'. Aan de debatten hebben naast ABD-managers ook politici, wetenschappers en andere betrokkenen bij de ontwikkeling van de overheid meegedaan. In het kader van dit programma hielden ABD-managers tevens interviews met Tweede Kamerleden om de wederzijdse beelden en verwachtingen helder te krijgen.

Het lustrumprogramma was bedoeld om de huidige en toekomstige visie op de professie van de topmanager binnen het Rijk te actualiseren. Uit de discussies kwam een duidelijk beeld naar voren. De topambtenaar moet voor de burger zichtbaar verantwoordelijkheid nemen en dragen. Hij moet op de samenleving gericht zijn en over de grenzen van zijn eigen directie en departement heen kunnen kijken. Ten slotte behoort hij lef, passie en uitstraling te hebben en dat ook bij zijn medewerkers te stimuleren.

Een ander onderdeel van de reeks 'Professie met Passie' was een tweedaagse *internationale conferentie* vooral bedoeld voor managers en professionals op het terrein van MD bij de overheid (zie 2.4).

4.4.2. Overige bijeenkomsten

'Jonge' directeuren

Ruim vijfendertig 'jonge' directeuren in de rijksdienst hebben in 2003 het initiatief genomen om samen na te denken over de volgende twee vragen: hoe zou de rijksoverheid anders kunnen werken en hoe zou de burger beter kunnen worden bediend. Hierbij waren ook een aantal rijkstrainees betrokken. Bureau ABD begeleidde dit traject, dat in 2005 werd afgerond. Het een en ander heeft onder meer geresulteerd in een publicatie. Het traject was erop gericht om vernieuwende concepten van anders werken binnen de overheid te ontwikkelen.

Beelden van leiderschap

In de maand april organiseerde Bureau ABD in samenwerking met de Vereniging voor Overheidsmanagement het filmfestival Beelden van Leiderschap. Doel was om een andere blik op leiderschap te tonen. Aan de hand van speelfilms werd gesproken over het thema leiderschap.

'The quest for inspirational leadership'

Managementtrainer Sabina Spencer en haar co-trainer Mark Yeoell presenteerden voor de tweede keer op uitnodiging van Bureau ABD hun programma 'The Quest for Inspirational Leadership'. In twee sessies begeleidde zij 26 ABD-managers op hun zoektocht naar mogelijkheden voor verandering en verbetering bij het vervullen van hun opdracht.

*We moeten onszelf beschouwen als aanvoerders in een arena
waar anderen de spelbepalers zijn.
Mark Dierikx, topmanagementgroep VerW*

5. 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 uit alle departementen in totaal 25 tot 30 kandidaten deel aan een programma met een collectief en een individueel gedeelte en een context veranderingsgedeelte.

Naar aanleiding van de evaluatie van het ABD-Kandidatenprogramma 2002 - 2004 zijn er enkele verbeteringen in het programma van de vierde jaargang doorgevoerd. Het collectieve programma is teruggebracht van 24 naar 18 maanden en er is onder andere meer aandacht voor de transfer van het geleerde naar de praktijk. Het ABD-Kandidatenprogramma blijkt niet alleen kostenefficiënt te zijn in relatie tot vergelijkbare programma's maar ook zeer effectief. Uit het rapport blijkt dat meer dan 80% van de deelnemers als gevolg van het programma van functie is veranderd en dat 40% is benoemd in een ABD-functie.

In 2005 ging de vierde jaargang, Cerro Victoriaroute geheten, van start. De Ety Hillesumroute (derde jaargang) ging zijn tweede jaar in. De Abel Tasmanroute (tweede jaargang) heeft het collectieve programma afgesloten. Er zijn nog enkele kandidaten van de eerste jaargang, de Zijderoute, die gebruik maken van individuele begeleiding.

Op initiatief van enkele kandidaten is eind 2004 het kandidatennetwerk opgericht. Het doel van dit netwerk is om de banden tussen de routes te versterken. Kandidaten die het collectieve programma hebben afgesloten, blijven behoefte hebben aan het contact met medekandidaten. In 2005 zijn er twee bijeenkomsten georganiseerd voor en door kandidaten.

6. Topmanagementgroep

Binnen de ABD is er een afzonderlijke topmanagementgroep⁴ (TMG) die bestaat uit de zeventig zwaarste functies. Voor deze groep topmanagers gelden afwijkende procedures bij de benoeming, de rechtspositie en de beloning. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is verantwoordelijk voor de uiteindelijke benoeming, de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden. De uitvoering van deze werkgeverstaken is bij Bureau ABD ondergebracht. Voor de inhoudelijke aspecten van de functie is en blijft de vakminister verantwoordelijk.

In 2005 waren er zes TMG-vacatures. Er werd vijfmaal een voordracht gedaan voor een benoeming (de zesde begin 2006). In één vacature werd een TMG-lid geplaatst, drie maal was er sprake van (departementale) doorstroom vanuit het directeursniveau en één keer was er de voordracht van een kandidaat van buiten de rijksdienst.

Sinds 2000, de instelling van de TMG, waren er ongeveer zeventig TMG-benoemingen: in circa 35% van de benoemingen betrof het een 'zittend' TMG-lid, 40% kwam vanuit de echelon van directeursfuncties en in ongeveer 25% van de benoemingen ging het om een kandidaat van buiten de rijksdienst.

6.1. Werkgeverschap

In het najaar van 2004 werd een rijksbreed onderzoek gedaan naar de uitvoeringsaspecten van de beloning van de ambtelijke top. Op grond van de uitkomsten van dat onderzoek besloot het kabinet dat de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een grotere verantwoordelijkheid behoort te hebben als werkgever van de topmanagementgroep. Vervolgens heeft het kabinet in januari 2005 besloten dat de bevoegdheid om TMG-leden te belonen overgaat van de vakminister naar de Minister van BZK. Concreet betekent dit dat de directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst namens de Minister van BZK eindverantwoordelijk is

⁴ De topmanagementgroep omvat de secretarissen-generaal, directeurs-generaal, inspecteurs-generaal en enkele hiermee gelijkgestelde bijzondere functies: thesaurier-generaal, hoofd Algemene Inlichtingen en Veiligheidsdienst, directeur Centraal Planbureau en directeur Sociaal Cultureel Planbureau.

geworden voor beloningsbeslissingen ten aanzien van de leden van de TMG. Tegelijk met dit traject is in 2005 hard gewerkt om de realisatie van het advies van de commissie-Dijkstal over de beloningsstructuur van de politieke en ambtelijke top voor te bereiden. Dit zal er onder meer toe leiden dat de bezoldiging van TMG-leden niet hoger kan zijn dan het (nieuwe) salaris van een minister.

Bij innovatie denken mensen aan leuk, anders, creatief, eigenzinnig en uitdagend. De werkelijkheid is anders, zo hebben wij gemerkt. Innovatie is buffelen, doorzetten, blijven overtuigen dat het anders kan en zinvol is, volhouden. Binnen de overheid word je gemakkelijk teruggezogen naar de gebruikelijke paden. Als je het anders wilt gaan doen, moet je volhouden en het ook echt doen. - Wilbert van de Griendt, ABD-manager JMS

7. Toekomstperspectief

De overheid streeft ernaar de kwaliteit van de dienstverlening en de effectiviteit van beleid te optimaliseren. Dat legt een groot belang bij de extra aandacht voor de kwaliteit van het personeel van de overheid: de mensen die de kwaliteit leveren. In het bijzonder vraagt het om extra aandacht voor de kwaliteit van de leidinggevendenden: de eindverantwoordelijken voor de resultaten én voor de werving, selectie en ontwikkeling van het personeel. Intensieve aandacht voor MD is daarom van wezenlijk belang voor de ontwikkeling van de overheid ten behoeve van de samenleving.

Bij het Rijk zal de ontwikkeling van het management de komende jaren in het licht staan van een directe verbinding tussen maatschappelijke ontwikkelingen en kwaliteiten en drijfveren van managers. Daarbij zal steeds de balans worden bewaakt tussen duurzaamheid en flexibiliteit: het waarborgen van kennis en ervaring op alle beleidsterreinen, met voldoende frisse invloeden van buitenaf; en het uitvoeren van klussen op projectbasis. Van ABD-managers wordt bij deze ontwikkelingen verwacht dat zij flexibel inzetbaar zijn.

De kwaliteit die de samenleving vraagt, is uitgangspunt bij het inzetten van managers: bij het optreden van het Rijk als geheel, en bij specifieke inhoudelijke vraagstukken. Er is een levendige discussie over de nieuwe eisen aan managers bij de overheid en de manier om de noodzakelijke kwaliteiten te ontwikkelen. De resultaten hiervan zullen worden vertaald in vernieuwde selectie-eisen en in een gestructureerd ontwikkelaanbod van Bureau ABD en de departementen. Het ABD-Kandidatenprogramma pioniert daarbij voor de ABD in moderne managementontwikkeling.

Het streven is een optimaal effect te bereiken met de rijksbreed afgestemde investering in de kwaliteit van het management. Daartoe is het van belang te weten welke cruciale functies in het Rijk interdepartementale coördinatie verdienen. Ook blijft het van belang goed af te stemmen welke mensen per direct of op termijn voor deze functies in aanmerking komen. De ABD-schouw brengt dat jaarlijks in kaart, en zal daarom nog nadrukkelijker richting geven aan de activiteiten van Bureau ABD. Een scherper inzicht in de kwaliteitsvraag en het

aanbod zal een nieuw licht werpen op het werkkterrein van Bureau ABD. Het schaalniveau van de functies of het feit dat een functie wel of geen managementfunctie is, hoeven daarbij niet de enige criteria te zijn.

De gedeelde wens voor een interdepartementaal afgestemde ontwikkeling van het management vraagt om de meest effectieve besliswijze rondom benoemingen. De vormgeving daarvan zal de komende jaren met de politieke en ambtelijke leiding nader woren uitgewerkt, in samenhang met de nieuwe kwaliteitseisen en het definiëren van cruciale functies.

Als laatste punt van aandacht voor de komende jaren staat de diversiteit van de ABD op de agenda. Bureau ABD zal zich richten op een hoger percentage vrouwen en mensen met een dubbele culturele achtergrond op topposities. Ook zullen initiatieven worden ontplooid om de specifieke kwaliteiten van ervaren managers beter en langer te benutten.

Tot slot een belangrijk streven van Bureau ABD: het resultaat van de eigen dienstverlening en het MD-beleid moet de toets van de hoogste kwaliteitseisen kunnen doorstaan. Een structurele beleidsevaluatie van de effecten van het werk zal in de toekomst voeding geven aan verdere professionalisering en effectiviteit van het MD-beleid.



abd

Algemene Bestuursdienst

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 abd@minbzk.nl
www.algemenebestuursdienst.nl

© Algemene Bestuursdienst, 2006