Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Jaarverslag Algemene Bestuursdienst

2022

Leidinggeven voor Nederland

Inhoud

Algemene Bestuursdienst	4
Topmanagementgroep	9
Diversiteit	10
Uitgelicht: Rijksbrede visie op publiek leiderschap	12
Leiderschapsontwikkeling	14
Functievervulling	20
Uitgelicht: het vacatureproces	24
ABDTOPConsult	26

COLOFON

Directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) is onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
EINDREDACTIE *Maarten Hilbrandie (DGABD)*
TEKSTEN EN VORMGEVING *Kris Kras context, content & design*
FOTOGRAFIE *Cover voor: Rob Wijnbergh. Cover achter: Carel de Groot. Portretten: Henriette Guest (p13 en 25), Jurgen Huiskes (p3).*
DRUK *Xerox*

Voorwoord

‘Bij benoemingen van topambtenaren via de Algemene Bestuursdienst wordt domeinspecifieke expertise nadrukkelijker van belang, waarbij ook de roulatiesnelheid wordt verlaagd.’ Deze passage uit het coalitieakkoord van 2022 geeft de opdracht voor DGABD helder weer.

ABD’ers kunnen nu pas na minimaal vier jaar worden meegenomen in een vacatureproces binnen de Rijksoverheid, in plaats van drie jaar. Ik zie dat als een positieve ontwikkeling. Een belangrijk voordeel is de domeinkennis die ABD’ers door de jaren heen opbouwen. Die is gezien de maatschappelijke opgaven waar de Rijksoverheid voor staat misschien wel belangrijker dan ooit. En wie voor langere tijd een ABD-functie bekleedt, kan leren van zijn of haar fouten. Daarnaast zorgt een langere zittingsduur voor meer rust binnen een organisatie.

We zorgen dat we in het voortraject helder voor ogen krijgen wat de vacaturehouder precies bedoelt met domeinspecifieke kennis. Die benoemen we nu specifieker in onze vacatureteksten en in de gesprekken die we voeren met potentiële kandidaten. Dat helpt ons om de juiste mensen te vinden, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt. Het doel van DGABD blijft om de vacaturehouder een breed keuzepalet aan interessante kandidaten te bieden.

Ondertussen werken we hard aan de verdere professionalisering van DGABD. Dat geeft ons een dieper besef van wat ons werk inhoudt. Door de juiste ABD’ers te zoeken en te ontwikkelen, kunnen we het vertrouwen in de overheid versterken. Ons werk gaat dus verder dan werving, selectieondersteuning en loopbaanbegeleiding. Door tegelijkertijd transparant te zijn over die drie pijlers, laten we zien hoe DGABD werkt. Het is belangrijk dat we die openheid tonen.

Voor DGABD is ook diversiteit van groot belang. Qua man-vrouwverhouding boeken we al jaren vooruitgang, en inmiddels zitten we op 43 procent vrouwen binnen de ABD. Op het gebied van culturele diversiteit moeten we nog een slag maken. Zo proberen we bijvoorbeeld alle vacatureteksten voor iedereen voldoende uitnodigend en inclusief te maken. Want verschillende achtergronden en inzichten maken een organisatie rijker. Daarnaast worden we als Rijksoverheid zo een betere afspiegeling van de maatschappij.

‘Door de juiste ABD’ers te zoeken en te ontwikkelen, kunnen we het vertrouwen in de overheid versterken’

In samenwerking met alle departementen maakte DGABD de afgelopen jaren een mooie ontwikkeling door. Daarin heb ik een klein steentje mogen verleggen, maar de grote steen verleggen we met elkaar. In dit jaarverslag leest u meer over de ontwikkelingen van DGABD in 2022. Ik wens u veel leesplezier!

Bram de Klerck
Directeur-generaal Algemene Bestuursdienst

Feiten & Cijfers

WAT IS DE ALGEMENE BESTUURSDIENST?

LEIDINGGEVEN VOOR NEDERLAND

De Rijksoverheid zorgt met elkaar, als één geheel, voor een beter Nederland. Dat valt of staat bij leiderschap. Om de kwaliteit van de top van de Rijksoverheid hoog te houden, kent Nederland de Algemene Bestuursdienst, de ABD. De ABD is de verzamelnaam voor de ruim 1800 hoogste managementfuncties bij de Rijksoverheid. Wie op zo'n functie zit, is ABD'er. Directoraat-generaal ABD, de centrale Management Development Organisatie van het Rijk, zoekt en ontwikkelt de ABD'ers.

OPEN STELSEL

De ABD is een open stelsel met als uitgangspunt dat vacatures worden gevuld met een open procedure. De ABD is namelijk geen vaste pool van mensen. Iedereen kan solliciteren op ABD-functies, en nagenoeg alle vacatures worden breed gepubliceerd. Als iemand solliciteert wordt verwacht dat die zich voor een langere periode aan een functie verbindt. Wie op een ABD-functie zit, wordt geacht vijf tot zeven jaar op deze functie te blijven.

DIRECTORAAT-GENERAAL ALGEMENE BESTUURSDIENST

Directoraat-generaal ABD (DGABD) staat voor goed publiek leiderschap. Het DG zoekt en ontwikkelt leiders die weten wat er in de samenleving speelt, voldoende kennis en ervaring hebben en actief samenwerken met alle betrokkenen. Het is essentieel dat er een goede match is tussen de kwaliteiten van de leider, de opgave van de organisatie en het team waarin de ABD'er werkt. ABD'ers kunnen gebruik maken van het ontwikkelaanbod van DGABD om hun leiderschap te versterken en hun kennis te vergroten. DGABD telt ongeveer 120 fte.

Het functioneren van topambtenaren wordt net als bij alle Rijksambtenaren jaarlijks besproken in de personeelsschouwen en de feedback- en functioneringsgesprekken. Verder nemen leden van de Topmanagementgroep sinds 2018 periodiek deel aan een 360-gradenfeedback-onderzoek.

Zo zorgt DGABD voor leiders die toegerust zijn voor de specifieke maatschappelijke opgaven van vandaag en morgen.

ABDTOPConsult is onderdeel van DGABD. Het kan de Rijksoverheid snel ondersteuning leveren bij complexe of urgente vraagstukken, van onderzoek en advies tot interim functievervulling. Meer over ABDTOPConsult op pagina 26.

VERDERE DIENSTVERLENING DOOR DGABD:

- DGABD faciliteert vele publiekrechtelijke ZBO's bij werving en selectie voor de raden van bestuur en directieleden, die ook gebruik kunnen maken van het ontwikkelaanbod van DGABD, en adviseert over arbeidsvoorwaarden in relatie tot de Wet Normering Topinkomens.
- Faciliteren van de werving en selectie van topfunctionarissen, die ook gebruik kunnen maken van het ontwikkelaanbod van DGABD, bij bepaalde Hoge Colleges van Staat.
- Mobiliteit en kennisuitwisseling bevorderen van en met het ministerie van Buitenlandse Zaken. BZ'ers op ABD-niveau kunnen gebruikmaken van het ontwikkelaanbod van DGABD en op aanvraag in gesprek met een MD consultant over loopbaanmogelijkheden elders binnen het Rijk.
- Ondersteunen bij werving en selectie en advisering over arbeidsvoorwaarden voor de Politietop. Functionarissen op gelijkwaardig ABD niveau kunnen gebruik maken van het ontwikkelaanbod van DGABD.
- Vanuit de Permanente Vertegenwoordiging in Brussel zet DGABD in op het versterken van de positie van Nederland bij de verschillende Europese instellingen, onder andere met het bevorderen van het aantal Nederlanders dat aan de slag gaat bij de top van Europese instituties.
- DGABD heeft contact met netwerkpartners zoals de G4 (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht), provincies, 100.000+ gemeenten en waterschappen, voor het publiceren van hun vacatures of het over en weer nadenken over de invulling van functies.
- DGABD verzorgt de salarisadministratie van ministers en staatssecretarissen.

AFKORTINGEN

ABD = Algemene Bestuursdienst.
ABD'ers = de ambtenaren in de ABD.
TMG = de Topmanagementgroep, dat zijn de hoogste topambtenaren.
SG = secretaris-generaal. Deze persoon is de eindverantwoordelijke voor het werk van alle ambtenaren bij een ministerie.
DG = directeur-generaal. Deze persoon is verantwoordelijk voor een deel van het ministerie.
DGABD = directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst. De organisatie die de werkzaamheden ten behoeve van de ABD uitvoert.
De DG ABD = de directeur-generaal Algemene Bestuursdienst.
ZBO = zelfstandig bestuursorgaan.

HOE GROOT IS DE ALGEMENE BESTUURSDIENST (ABD)?

Eind 2022 bestaat de ABD uit

1.872

managementfuncties, schaal 15 en hoger.

WIE ZIJN DAT?

Binnen de ABD zijn er drie groepen:

1

1. De Topmanagementgroep (TMG)

Deze groep bestaat uit:

- (plv.) secretarissen-generaal,
- (programma)directeuren-generaal,
- inspecteurs-generaal,
- hoofd- of algemeen directeuren van grote uitvoerende diensten,
- directeuren van planbureaus,
- ABDTOPConsult,
- vergelijkbare functies zoals de thesaurier-generaal en de NCTV.

De TMG bestaat uit **102 functies.**

2

2. ABD-topmanagers (schaal 16-18)

Deze groep bestaat uit:

- plaatsvervangend directeuren-generaal,
- (plaatsvervangend) directeuren,
- programma- of projectdirecteuren,
- vergelijkbare managementfuncties bij de departementen.

Dit zijn in totaal **668 functies**.

3

3. ABD-managers (schaal 15)

Deze groep bestaat uit:

- directeuren,
- afdelingshoofden,
- divisiehoofden,
- projectmanagers,
- vergelijkbare managementfuncties bij de departementen.

Dit zijn in totaal **1102 functies.**

ABD'ERS BINNEN EN BUITEN DE KERNDEPARTEMENTEN

ABD'ers werken niet alleen op de ministeries in Den Haag. Ongeveer de helft van alle ABD'ers werkt buiten de kerndepartementen, bij agentschappen, inspecties of diensten, zoals de Immigratie- en Naturalisatiedienst of de Belastingdienst, of instanties zoals het Sociaal-Cultureel Planbureau, het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut of de Nederlandse Arbeidsinspectie.

FUNCTIES PER DEPARTEMENT

Hoeveel topambtenaren werken er per ministerie? En wat is de verdeling tussen TMG'ers, topambtenaren en ABD-manager per ministerie? In deze tabel zie je hoe de functies van topambtenaren in de ABD verdeeld zijn over de ministeries.

MINISTERIE	TMG	ABD-TOPMANAGER	ABD-MANAGER	TOTAAL
AZ	2	16	3	**21**
BZ*	6	0	0	**6**
BZK**	21	67	119	**207**
DEF***	4	33	18	**55**
EZK	9	68	150	**227**
FIN	11	139	256	**406**
IenW	10	86	118	**214**
JenV	12	97	137	**246**
LNV	7	27	63	**97**
OCW	6	41	50	**97**
SZW	6	27	74	**107**
VWS	8	67	114	**189**
Totaal	**102**	**668**	**1.102**	**1.872**

** Buitenlandse Zaken heeft een ander systeem, waarbij diplomatieke en diverse managementfuncties buiten beschouwing blijven.*

*** Het relatief hoge aantal TMG-functies bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is het gevolg van ABDTOPConsult, dat 12 functies heeft.*

**** Defensie heeft een ander systeem, waarbij militaire functies buiten beschouwing blijven.*

ABD'ERS PER SCHAAL

De ABD-managers zitten in schaal 15.
ABD-topmanagers in de schalen 16, 17, en deels in schaal 18.
TMG'ers zitten deels in schaal 18, en in schaal 19.

SCHAAL	15	16	17	18	19	TOTAAL
TMG	0	0	0	17	85	**102**
ABD-topmanager	0	371	273	24	0	**668**
ABD-manager	1.102	0	0	0	0	**1.102**
Totaal	**1.102**	**371**	**273**	**41**	**85**	**1.872**

Feiten & Cijfers

DOMEINSPECIFIEKE EXPERTISE EN *SUCCESSION PLANNING*

Een belangrijke vereiste voor ABD'ers is domeinspecifieke expertise: voldoende kennis en ervaring van het beleidsdomein, vanuit de opgave, vakinhoudelijk of van de organisatie.

Om een topambtelijke functie goed te kunnen vervullen moet je weten wat er speelt, relevante inhoudelijke argumenten kunnen wegen en een visie hebben op wat nodig is om de opgaven in de samenleving op dit maatschappelijk domein te kunnen realiseren.

DGABD geeft samen met de departementen uitvoering aan het verzoek van de Tweede Kamer dat in de bestuursraad van elk departement tenminste één lid over ruime ervaring in de uitvoeringspraktijk beschikt.

Voor vitale en gevoelige functies in de top van het Rijk kijkt DGABD al in een vroeg stadium naar eventuele opvolgingsopties om zo de noodzakelijke kennis te behouden of tijdig op te kunnen bouwen.

Vanwege het belang van kennisbehoud en continuïteit geldt sinds 2022 het uitgangspunt dat een ABD'er zich voor langere tijd verbindt aan een functie en daarom in beginsel de eerste vier jaar niet beschikbaar is voor andere ABD-functies.

Ervaring in de uitvoeringspraktijk

Voor het verbeteren van de dienstverlening door de overheid is het belangrijk dat er in de top van de departementen voldoende kennis en ervaring van de uitvoeringspraktijk aanwezig is.

In de top van de meeste departementen zitten meerdere TMG'ers met ervaring in de uitvoeringspraktijk. AZ heeft als klein departement 2 TMG'ers, waarvan 1 met ervaring in de uitvoeringspraktijk. In de top van BZ zijn er geen TMG'ers met ervaring in de uitvoeringspraktijk, wat te maken heeft met het feit dat diplomatie niet wordt gerekend tot de uitvoeringspraktijk.

TMG

De hoogste ambtenaren van de rijksdienst, de TMG'ers, zijn werknemers van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. DGABD verzorgt namens de minister alle personeelszaken en werkgeversaangelegenheden voor de TMG.

Vanuit de TMG vervullen zij functies zoals bijvoorbeeld SG, DG of directeur van een planbureau. Functies met complexe maatschappelijke opgaven, veel onzekerheid en dynamiek in een sterk politiek-bestuurlijke omgeving. Kennis en ervaring zijn van groot belang, evenals een juiste balans tussen mobiliteit en continuïteit.

Het streven is dat TMG'ers vijf tot zeven jaar een functie vervullen. Als het in het belang is van de opgave en de organisatie om een functie langer te vervullen, dan is een verlenging met maximaal twee jaar mogelijk. Daarna moeten ze op een andere functie solliciteren, waarbij DGABD hen ondersteunt. Als ze na de benoemingstermijn niet direct een nieuwe functie hebben gevonden, hebben ze een 'zoekperiode' van maximaal twee jaar. In die periode wordt het lid van de topmanagementgroep ingezet op tijdelijke werkzaamheden.

De selectieprocedure voor vacatures bij de Topmanagementgroep verschilt wezenlijk van de selectieprocedure voor de functies voor ABD-manager en ABD-topmanager.

Het belangrijkste verschil: bij de procedure voor TMG-functies adviseert de Voorselectiecommissie de DG ABD of de kandidaten die op de selectielijst staan voor een functie binnen de TMG, bij deze functie passen.
De Voorselectiecommissie heeft altijd een voorzitter van buiten de Rijksoverheid, met een ruime management-development-ervaring op topniveau. Momenteel staat de commissie onder voorzitterschap van Lia Belilos, voormalig Chief Human Resources Officer bij onder andere Robeco en KPN en tegenwoordig Lecturer Human Resources Management. Vier SG's zijn lid van de Voorselectiecommissie, en de DG ABD en de plaatsvervangend DG ABD zijn deelnemer.

Het aantal kandidaten dat voor een vacature bij de selectiecommissie op gesprek kwam:

- Voor vijf functies waren er vier of meer kandidaten,
- voor vier functies waren er drie kandidaten,
- voor zes functies waren er twee kandidaten,
- en voor vier functies was er één kandidaat.

In 2022 waren er

19

benoemingen

Feiten & Cijfers

DIVERSITEIT

Om goed te kunnen inspelen op maatschappelijke opgaves, moeten ABD'ers weten wat er in de maatschappij speelt en verbinding kunnen leggen met verschillende groepen en organisaties. De overheid vindt het onder andere daarom belangrijk om een diverse en inclusieve organisatie te zijn. DGABD zet zich dan ook in voor zichtbare en onzichtbare diversiteit. Denk daarbij aan gender, leeftijd, culturele of religieuze achtergrond en seksuele oriëntatie, maar ook aan opleiding en werkervaring.

De selectie van diverse kandidaten, waarbij de MD-consultants van DGABD de ministeries ondersteunen, speelt daarbij vanzelfsprekend een belangrijke rol, net als het bevorderen van inclusief leiderschap binnen de rijksdienst.

Niet alle kenmerken rond diversiteit kunnen worden geregistreerd. Daarom kan de ABD niet voor alle kenmerken cijfers geven. In de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2022 worden meer diversiteitscijfers gegeven over ambtenaren als grotere groep.

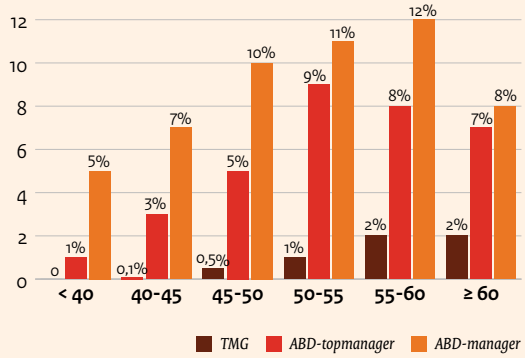
Niet alle kenmerken rond diversiteit worden geregistreerd. Daarom kan de ABD niet voor alle kenmerken cijfers geven.

DIVERSITEIT

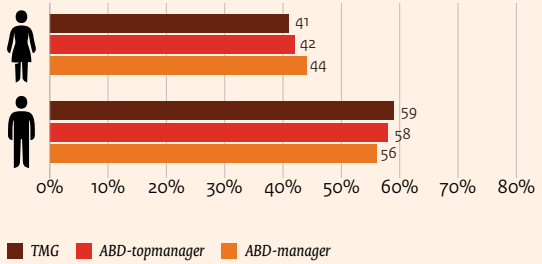
DIVERSITEIT

HOE OUD ZIJN ABD'ERS ONGEVEER?

De meeste ABD'ers zijn tussen de **50 en 55 jaar** oud. In de tabel hieronder staat de leeftijdsopbouw per groep binnen de ABD in 2022: de TMG, ABD-topmanagers en ABD-managers. Ongeveer 18 procent is jonger dan 45 jaar. Ongeveer 19 procent is ouder dan 60 jaar.

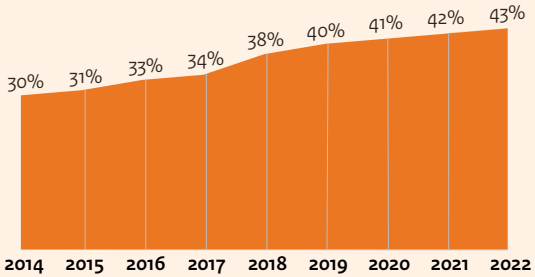


MAN-VROUWVERTEGENWOORDIGING BINNEN DE ABD



Er werken steeds meer vrouwen op ABD-functies. Het aandeel vrouwen in de ABD is nu 43 procent. In de tabel hieronder staat de verdeling in vrouwen en mannen per groep binnen de ABD: de TMG, ABD-topmanagers en ABD-managers.

AANTAL VROUWEN IN TOP STIJGT



DIVERSITEIT

Meer weten over de Rijksbrede Visie op Publiek Leiderschap? Scan de QR-code.

DOORONTWIKKELING RIJKSBREDE VISIE OP PUBLIEK LEIDERSCHAP

Maurits van Lelyveld, Hoofd Beleid, Informatievoorziening en Communicatie DGABD

‘Ik ben heel blij dat de visie er is. Met de doorvertaling naar de praktijk kan DGABD nog beter opgavegericht werven en ontwikkelen’

Voor DGABD kwam er in december een einde aan het traject richting een nieuwe visie op publiek leiderschap. Na een intensief proces van twee jaar vertaalden we de visie in 2022 door naar onze pijlers ‘werving en selectie’, ‘leren en ontwikkelen’ en ‘onderzoek naar leiderschap’.

Totstandkoming van de visie

Samen met honderden betrokkenen binnen én buiten de Rijksoverheid ging DGABD, met buitengewoon adviseur leiderschap Mark Frequin, de afgelopen drie jaar op ‘zoektocht’ naar een Rijksbrede visie op publiek leiderschap. Hoe ervaren leidinggevenden én hun omgeving bijvoorbeeld het in praktijk brengen van leiderschapselementen? En welke spanning en dilemma’s spelen daarbij een rol? Een combinatie van practice-based en evidence-based onderzoek leidde tot het ‘Kompas voor publiek leiderschap – visie op wenselijke leiderschapsrichtingen’ en meerdere wetenschappelijke publicaties van het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden). Conclusie: er zijn zijn meerdere, en soms andere, perspectieven op publiek leiderschap nodig om de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd het hoofd te bieden. In 2022 vertaalden we de uitkomsten van het visietraject door naar onze organisatie en doelgroep.

Doorvertaling

De Rijksbrede visie op publiek leiderschap geeft ook DGABD handelingsperspectief. We zetten voor de vertaalslag eigen expertise in, maar legden ook een adviesvraag neer bij een extern bureau. Het resultaat is een heldere doorvertaling naar onze eigen ‘producten’, van vacatureteksten tot het opleidingsaanbod. Allereerst versterkt de visie ons streven naar meer opgavegericht werven en selecteren. Daarnaast zorgt het voor een betere aansluiting van ons leeraanbod op de maatschappelijke vraagstukken waaraan rijksambtenaren werken.

Opgavegericht werven en selecteren

Door de in het ‘Kompas voor publiek leiderschap’ beschreven leiderschapskwaliteiten komt het belang van de match tussen persoon, team, context en opgave nog meer voorop te staan in het wervings- en selectieproces van DGABD. Hiermee benadrukken we onze ontwikkeling richting meer opgavegericht werven en selecteren. Daarbij hoort ook het actief inzetten van een omgevingsanalyse bij een vacaturebeschrijving.

Leeraanbod

DGABD verbond de kernwaarden uit de Rijksbrede visie (gedeeld leiderschap, responsiviteit en morele motivatie) aan concrete ontwikkelthema’s:

- Opgavegericht samenwerken aan de bedoeling
- Ethiek en integriteit
- Transformatieve overheid
- Ambtelijke professionaliseringsprogramma’s (waaronder digitalisering, rijksfinanciën, open overheid, rechtsstatelijkheid, internationalisering)

Naast deze implementatie van de Rijksbrede visie op publiek leiderschap in het leeraanbod, ontwikkelden we in 2022 de e-learning ‘Werken aan publiek leiderschap’. Hiermee kunnen (top)ambtelijk leidinggevenden – individueel of met hun team – stapsgewijs verkennen welke leiderschapsdilemma’s zij in hun opgaven tegenkomen en hoe ze deze kunnen aanpakken. De tijd- en plaatsonafhankelijk te volgen module geeft geen pasklare antwoorden, maar zet het denken over leiderschap ‘aan’. De taal uit het Kompas biedt daarbij houvast. In de loop van 2023 werken we deze e-learning bij op basis van de eerste deelnemerservaringen.

Vervolgstappen

In de komende jaren blijft DGABD structureel onderzoek doen naar publiek leiderschap. Op onze website zijn de laatste ontwikkeling vindbaar onder het kopje ‘wat verwacht de Rijksoverheid van een publiek leider’. De Rijksbrede visie op publiek leiderschap blijft een levend document, dat we op basis van nieuwe inzichten en ontwikkelingen verder aanscherpen.

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

DGABD faciliteert ABD'ers bij hun ontwikkeling. Het DG inventariseert samen met topambtenaren wat nodig is om hun talenten te ontwikkelen en het zorgt voor het leer- en ontwikkelaanbod. Dat aanbod bestaat uit een breed spectrum aan leerinterventies die bijdragen aan het ontwikkelen van leiderschapsgedrag van ambtelijk leiders. Deze leerinterventies bieden concrete handvatten voor het werken met de handelingsrichtingen uit de Rijksbrede visie op publiek leiderschap (2022). De focus ligt daarbij op het vergroten van het vermogen van leiders om te 'leren-leren', om anderen in hun leiderschap te stimuleren en hun die rol te laten pakken, en hun eigen leiderschapsgedrag blijvend te ontwikkelen.

DIGITALE LEEROMGEVING

De digitale leeromgeving (DLO) voor ABD'ers is in 2022 grondig vernieuwd: Het ABD-leerportaal is nu dé plek waar ABD'ers het actuele leer- en ontwikkelaanbod van DGABD vinden, zich inschrijven en afhankelijk van het aanbod de DLO gebruiken bij het leren en ontwikkelen zelf. ABD'ers hebben toegang tot een gevarieerd aanbod, dat soms live en soms digitaal, en deels tijd- en plaatsonafhankelijk gevolgd kan worden.

In dit hoofdstuk vind je nadere uitleg over de leer- en ontwikkelactiviteiten van DGABD, inclusief bijbehorende cijfers.

Totaaloverzicht leer- en ontwikkelaanbod voor ABD 2022	Aantal deelnames
Leiderschap leer je door leiderschapstalent en -gedrag te ontwikkelen	
Kandidatenprogramma (KP)	46
TMG Talentontwikkelprogramma (TMG TOP)	24
Leiders groeien door ontmoeting, steun, (kritische) reflectie en het leren van elkaars ervaringen.	
ABD Leiderschap aan Bod (ABD LaB)	46
Intercollegiale Consultatie (ICC)	190
TMG Cyclus (TMG Tafels en TMG Dag)	72 & 47
Groepscoachingsprogramma Altijd Tijd	22
Winterreflectiereeks	24
Een publiek leider herkent zich in de kernwaarden van de ABD: gedeeld leiderschap, responsiviteit en morele motivatie.	
Leertraject Conflict-eren	15
Masterclass: Teamintelligentie Jitske Kramer	28
Leerlijn Het juiste doen, juist als het spannend wordt #ethiekenintegriteit	
a. Gehele leerlijn (inclusief deelname aan verdiepingsgroep)	25
b. Losse lezingen	40
Leerlijn Open overheid	
a. Masterclass Actieve Openbaarmaking	50
b. Training Publieke Informatievoorziening	31
c. Masterclass Luisterende Overheid	7
E-learning Werken aan publiek leiderschap	18
Snelle ontwikkelingen vragen om deskundigheid van publieke leiders. Dat vraagt om gericht aanbod dat hen daarin ondersteunt.	
Ambtelijk professionaliseringsprogramma (App) ICT	8
E-learning Introductie Overheidsfinanciën voor managers	62
Zomerprogramma 2022	374
Seminar World Class Leadership	25
Leiders faciliteren wij bij in-, door en uitstroom.	
ABD Interim	30
Online onboarding voor nieuwe leidinggevenden bij de ABD	57
Loopbaanaanbod	
a. Workshop Een goed CV, hoe doe je dat?	29
b. Workshop Solliciteren op maat	18
Overige aanbod	
E-learning Stressvrij werken met Tijdsurfen	29

Feiten & Cijfers

Leiderschap leer je door leiderschapstalent en -gedrag te ontwikkelen

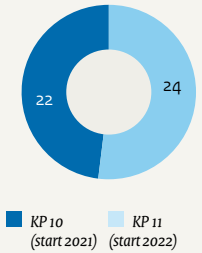
ABD KANDIDATENPROGRAMMA

Het Kandidatenprogramma (KP) is een breed, veelzijdig en verdiepend talentontwikkelingsprogramma van DGABD. Het programma helpt talentvolle leidinggevenden (schaal 14/15) om de stap naar een directeursfunctie (schaal 15/16/17) te maken. Deelnemers worden grotendeels geselecteerd vanuit de departementen en uitvoeringsorganisaties. De werving en selectie van het afgelopen jaar heeft meer diversiteit opgeleverd met betrekking tot functie en achtergrond van de deelnemers. In 2022 namen **46 deelnemers** deel aan het KP, waarvan **29 vrouwen** en **17 mannen**.

Totaal

46

deelnemers



TMG TALENTONTWIKKELPROGRAMMA (TMG TOP)

DGABD heeft naast het KP een speciaal programma voor topmanagers die het in zich hebben om TMG'er te worden. Deelnemers komen van binnen het Rijk, maar ook van buiten. Dit talentprogramma is TMG TOP. In het programma staat leiderschapsontwikkeling in de rol van TMG'er centraal. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld het belang van de kwaliteit van de rechtstaat, gedeeld leiderschap, werken in de politiek-ambtelijke context. Van elkaar leren is belangrijk in TMG TOP. Welke dilemma's kunnen we delen? En welke oplossingsrichtingen? Wie meedoet aan TMG TOP is voorgedragen door zijn of haar werkgever. Dat kan een ministerie zijn, maar ook een ZBO of netwerkpartner van DGABD.

Voordat ze deel kunnen nemen aan TMG TOP gaan alle kandidaten door een uitgebreide selectie, waaronder een assessment dat onder meer netwerkvaardigheden binnen en buiten het Rijk meet, en zowel politieke als maatschappelijke sensitiviteit. Er start eens in de twee jaar een groep. De in 2022 lopende groep bestond uit **24 deelnemers**: **15 vrouwen** en **9 mannen.** Daarvan werkten 4 deelnemers buiten het Rijk.

Totaal

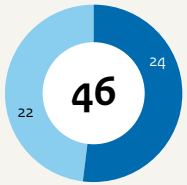
24

deelnemers

Leiders groeien door ontmoeting, steun, reflectie en het leren van elkaars ervaringen

ABD LAB

Binnen ABD Leiderschap aan Bod trekken ABD-topmanagers in kleine groepjes van zes 10 maanden lang samen op om te werken aan de opgave die de deelnemers hebben in hun werk. Het programma ging in 2018 voor het eerst van start. Er deden in 2022 46 topmanagers mee.



WINTERREFLECTIEREEKS

Afgelopen jaar is voor het eerst een winterreflectiereeks opgezet. Het doel is om leiders in het seizoen van de winter te laten reflecteren op diverse onderwerpen die hun leiderschap raken. De winterreflectiereeks liep door tot eind januari en bestond in totaal uit vijf reflectiebijeenkomsten, met **24 deelnemers**.

Totaal

22

deelnemers

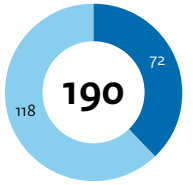
ALTIJD TIJD

Het groepscoachingsprogramma Altijd Tijd leert (programma)-directeuren baas te zijn over hun eigen tijd. Het biedt de mogelijkheid om meer te doen in minder tijd en met meer plezier en aandacht het werk te doen.

INTERCOLLEGIALE CONSULTATIE (ICC)

Tijdens deze intervisiebijeenkomsten reflecteren groepen van zes ABD'ers over hetgeen ze bezig houdt als het gaat om hun leiderschapsvragen, hun rol en de context waarbinnen ze hun opgave moeten realiseren. Elke groep komt gedurende twee jaar twaalf keer bijeen en wordt professioneel begeleid.
In 2022 deden in totaal 190 ABD'ers mee aan ICC. In dit jaar is ook het aandeel van de nieuwste doelgroep, de managers op schaal 15, fors gestegen.

Specifiek voor deze doelgroep werd in 2022 naast de gewone ICC ook ICC met als thema Starten met Leidinggeven aangeboden. Vier groepen zijn met belangstellenden voor dit thema gestart.



Een publiek leider herkent zich in de kernwaarden van de ABD: gedeeld leiderschap, responsiviteit en morele motivatie

LEERLIJN 'HET JUISTE DOEN, JUIST ALS HET SPANNEND WORDT #ETHIEKENINTEGRITEIT'

In 2022 is de Leerlijn *Het juiste doen, juist als het spannend is* #ethiekenintegriteit van start gegaan. Het doel is het verder ontwikkelen van integriteit en ethisch handelen van leidinggevenden om daarmee in hun teams aan de slag te gaan. Voor de lezingen waren er in 2022 doorgaans **40 aanmeldingen per keer**. Aan de twee verdiepende leergroepen namen **25 leidinggevenden** deel. De huidige leerlijn duurt in totaal negen maanden.

LEERLIJN 'OPEN OVERHEID'

De wens én de noodzaak van de ontwikkeling naar een open overheid zijn helder. Daarbij gaat het om open staan (responsief) en open zijn (transparant). Met de onderdelen uit de leerlijn open overheid geven we daar vorm aan door leidinggevenden kennis en inzicht mee te geven én hen te ondersteunen in hun manier van communicatie en presentatie.

De leerlijn *Open overheid* bestaat uit drie onderdelen die zowel los als in samenhang gevolgd kunnen worden:

- De masterclass *Actieve openbaarmaking*; **50 deelnemers**
- De training *Publieke informatievoorziening*: media presentatie; **31 deelnemers**
- De masterclass *Luisterende overheid*; **7 deelnemers**

E-LEARNING 'WERKEN AAN PUBLIEK LEIDERSCHAP'

ABD'ers werken als publieke leiders overal in de rijksdienst. Deze e-learning *Werken aan publiek leiderschap* concretiseert dat leiderschap vanuit het Kompas van publiek leiderschap uit de Rijksbrede visie op publiek leiderschap. **18 deelnemers.**

Snelle ontwikkelingen vragen om deskundigheid van publieke leiders. Dat vraagt om gericht aanbod dat hen daarin ondersteunt

ZOMERPROGRAMMA 2022

De zomer is de tijd dat er wat meer ruimte is om te leren, je te laten inspireren, elkaar te ontmoeten en nieuwe dingen uit te proberen. Daarom organiseert DGABD een zogeheten Zomerprogramma. Het programma bestond in 2022 uit een combinatie van **24 interactieve workshops** en lezingen, variërend van 2 uur tot een dagdeel. Goed lopende sessies werden herhaald. In totaal waren er 31 uitvoeringen. Een aantal leerinterventies van het Zomerprogramma zijn, op basis van verzoeken van deelnemers, later in het jaar nog ter verdieping aangeboden. Dit geldt voor onderwerpen als Conflict-eren, Tijdsurfen en de Masterclass Luisterende overheid. In totaal: **374 deelnames**.

Lees meer over het Zomerprogramma 2022.
Scan de QR-code.

Leiders faciliteren wij bij in-, door en uitstroom

INTERIM ALS ONTWIKKELINSTRUMENT

ABD-managers kunnen zich versneld ontwikkelen via het driejarige ontwikkelprogramma van ABD Interim. Na een selectie op basis van ervaring, competenties en ontwikkelvraag worden de ABD'ers begeleid bij hun ontwikkeling. Gedurende maximaal drie jaar werken de interimmanagers aan verschillende managerial en veranderkundige opdrachten en doorlopen zij een ontwikkelprogramma. In 2022 bemiddelde ABD Interim bij **67 interim-opdrachten van 13 Rijksorganisaties**, waaronder ministeries en ZBO's. Een opdracht duurt minimaal 6 maanden en gemiddeld 12 maanden waarbij veelal gevraagd wordt naar interim vervulling van lijnfuncties en programmamanagers/ -directeuren.

LOOPBAANAANBOD

DGABD ondersteunt ABD'ers bij het zetten van een loopbaanstap. Hierbij gaat het zowel om de oriëntatie op als ondersteuning bij het daadwerkelijk zetten van een stap. Voor de oriëntatie ontwikkelden we in 2022 de training *Open blik op je loopbaan* (van start in januari 2023). Doel hiervan is dat ABD'ers tijdig nadenken over de eigen duurzame inzetbaarheid en daar eventueel acties aan koppelen. Net als voorgaande jaren waren de workshop *Een goed cv, hoe schrijf je dat?* en de training *Solliciteren op maat* vast onderdeel van het aanbod.

ONLINE ONBOARDING

Nieuwe ABD'ers die van buiten de Rijksoverheid komen, vinden in een e-learning *Onboarden* informatie over onderwerpen waar ze in hun dagelijkse werk mee te maken hebben of krijgen. Hoe werkt de Rijksoverheid? Wat betekent politiek-ambtelijk samenspel in de praktijk? In welk krachtenveld opereert een topambtenaar? Daarnaast maken ze kennis met de ABD en DGABD. De drie submodules bestaan uit korte introducties en verwijzingen naar lees-, leer- en/of ontwikkelaanbod buiten deze specifieke onboarding.

TMG-TAFELS & TMG-DAG

Tijdens een **TMG-tafel** reflecteren TMG'ers op leiderschapsvraagstukken en leiderschapsdilemma's in het sturing geven aan grote maatschappelijke opgaven. Daarbij ligt de focus op leiderschapsgedrag en hun eigen rolinvulling als TMG'er.
In 2022 vond er twee keer een TMG-tafel plaats, waar de topmanagers reflecteerden op ervaringen in de formatieperiode en op de samenwerking tussen beleid en uitvoering.

Totaal **72 deelnemers**

Op de **TMG-dag** op 29 november stond de eerste periode met het nieuwe kabinet centraal. Daarnaast vonden er twee kennismakings-lunches plaats voor nieuwe TMG'ers.

Totaal **47 deelnemers**

FUNCTIEVERVULLING

Een gezonde instroom, doorstroom en uitstroom, met voldoende aandacht voor domeinspecifieke expertise en continuïteit, draagt bij aan het op peil houden van de kwaliteit van de ABD en de Rijksoverheid.

Deze balans tussen mobiliteit en continuïteit voorkomt verkokering en versterkt de samenwerking tussen departementen, houdt de top van de Rijksoverheid fris, en zorgt voor brede verspreiding van kennis en ervaring.

DGABD heeft goed zicht op de expertise en ervaring die nodig is voor ABD-functies en de functies waar DGABD ook dienstverlening voor biedt (zie bladzijde 5). Het DG zoekt mensen voor die functies, en faciliteert het vacatureproces.

OPEN PROCEDURES

Als een ABD-functie vacant komt, is het uitgangspunt om die te vullen met een open procedure, waarbij vacatures breed worden gepubliceerd en iedereen kan solliciteren. In zeldzame gevallen ruilen ABD'ers van functie, of wordt een ABD'er benoemd zonder openstelling van de vacature. En soms heeft de vacaturehouder al een kandidaat beschikbaar die in principe geschikt is, maar wordt de functie toch opengesteld voor als er nog geschiktere kandidaten komen.

404 ABD-VACATURES ONLINE

DGABD heeft in 2022 **404 vacatures** voor functies bij de ABD (inclusief TMG) en publiekrechtelijke ZBO's gepubliceerd. Daarbovenop plaatsten we op onze site en in onze Nieuwsbrief ook nog 235 links naar vacatures van onze convenant- en netwerkpartners, zoals de EU, de Politie, het OM, grote gemeentes en de provincies. Zo maken we het aantrekkelijker voor ABD'ers om ook ervaring op te doen met een functie buiten de Rijksoverheid, en vice versa.

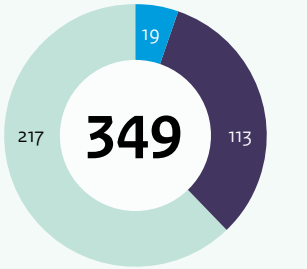
753.460
bezoekers aan onze website

Ruim 8.000
abonnees nieuwsbrief

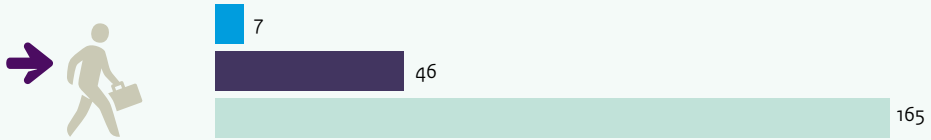
Ruim 25.000
volgers op Linkedin

BENOEMINGEN

In 2022 zijn er in totaal **349 mensen** gestart op een ABD-functie. Sommige voor het eerst, voor anderen was het een overstap van ABD-functie naar ABD-functie. In 2021 waren dit er 342.



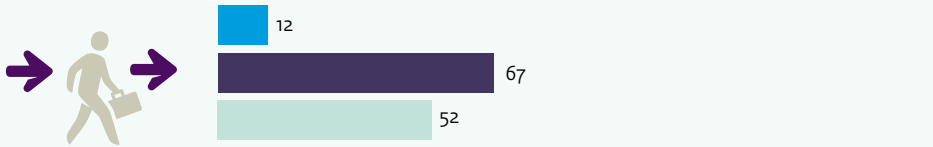
INSTROOM: VOOR HET EERST BIJ DE ABD



Meer over deze 218 nieuwe ABD'ers op pagina 22.

DOORSTROOM: NAAR EEN ANDERE ABD-FUNCTIE

ABD'ers die na een ABD-functie succesvol op een andere ABD-functie hebben gesolliciteerd. In onderstaand diagram staat de groep waar ze daarna onder vielen; een ABD-topmanager kan dus zijn terechtgekomen op een TMG-functie.



83 ABD'ers stroomden door naar een andere ABD-functie binnen hun departement. **48 ABD'ers** stroomden door naar een andere ABD-functie op een ander departement.

FUNCTIEVERVULLING

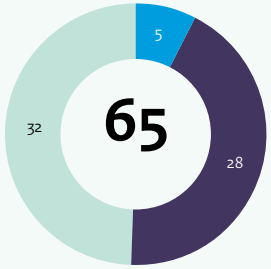
Feiten & Cijfers

NIEUWE ABD'ERS

In 2022 zijn **218 mensen** voor het eerst op een ABD-functie gestart. In 2021 waren dat er 224.

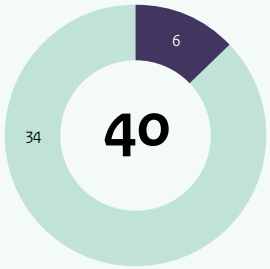
VAN BUITEN HET RIJK

65 nieuwe collega's kwamen van buiten de Rijksdienst bij de ABD werken.
19% externe instroom. In 2020 en 2021 was dat 18%.



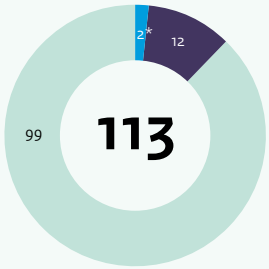
OVERSTAP TUSSEN MINISTERIES

40 rijksambtenaren die voor het eerst bij de ABD gingen werken, deden dat met een overstap naar een ander ministerie.



BINNEN EEN MINISTERIE

113 rijksambtenaren die voor het eerst bij de ABD gingen werken, maakten die stap binnen hun eigen ministerie

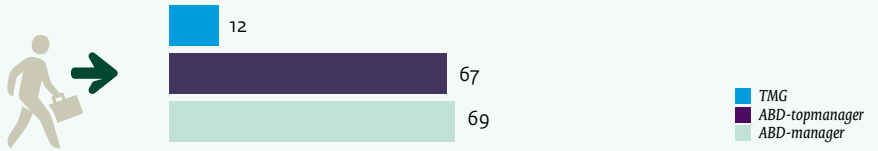


TMG *ABD-topmanager* *ABD-manager*

** Het gaat hier om: een DG bij Buitenlandse Zaken die directeur was, en directeursfuncties bij Buitenlandse Zaken zijn geen ABD-functies; en om een DG bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties die extern was ingestroomd als waarnemend directeur en daardoor geen ABD-status had.*

UITSTROOM

MENSEN DIE IN 2022 EEN ABD-FUNCTIE VERLIETEN



148 ABD'ers verlieten in 2022 de ABD. In 2021 waren dit er **129**.

FUNCTIEDUUR BIJ VERTREK UIT FUNCTIE

279 ABD'ers maakten in 2022 een stap naar een andere ABD-functie, gingen ergens anders werken of gingen met pensioen. Na hoeveel jaar in hun oude functie maakten ze die overstap?

Gemiddelde functieduur van de mensen die een ABD-functie hebben afgesloten in 2022:

FUNCTIE	AANTAL	GEMIDDELDE FUNCTIEDUUR
TMG (met benoeming van 7 jaar)	7	**5 jaar en 2 maanden**
TMG (met benoeming korter dan 7 jaar)*	9	**2 jaar en 7 maanden**
ABD-topmanager	112	**4 jaar en 5 maanden**
ABD-manager	151	**4 jaar en 6 maanden**
Totaal	**279**	**4 jaar en 5 maanden**

De gemiddelde functieduur sinds 2019 is 4 jaar en 6 maanden. Daarom zijn er medio 2022 maatregelen genomen om die duur omhoog te krijgen, maar het effect van deze maatregelen is nog niet zichtbaar. Scan de QRcode om meer te lezen over de maatregelen.

** Een benoemingstermijn van korter dan zeven jaar is bijvoorbeeld het geval bij functies bij Buitenlandse Zaken (vier jaar), bij een project of programma (voor de duur van het programma), bij ABDTOPConsult, of als iemand bij benoeming binnen zeven jaar de AOW-leeftijd bereikt.*

FUNCTIEVERVULLING

Op zoek naar een match waar toekomst in zit

Peggy Bruins, afdelingshoofd Management Development - Consultancy

‘We kijken ook naar de **samenstelling van het team** en wie daarop een goede aanvulling zou zijn’

In 2022 zijn er 349 mensen gestart op een ABD-functie. Maar hoe word je eigenlijk ABD’er? En hoe groei je als ABD’er door? De werving-en-selectieprocedure voor functies binnen de ABD verloopt via een vast proces.

Zodra er een positie vrijkomt, stelt de vacaturehouder met de MD-consultant van DGABD een functieprofiel op. Volgens Peggy Bruijns, afdelingshoofd Management Development - Consultancy, is dat misschien wel de belangrijkste fase van het proces. ‘Onze MD-consultants proberen met de vacaturehouder de opgave zo scherp mogelijk in beeld te krijgen’, vertelt zij. ‘Ze stellen onderzoekende vragen, aan meerdere betrokkenen (stakeholders). Die informatie vertalen ze naar een gedetailleerd profiel: welke kennis en ervaring vinden wij met zijn allen belangrijk? Er kan ook uitkomen dat iemand met ervaring bij een provincie of het bedrijfsleven voor ons heel interessant is.’

Meest geschikte kandidaten

De vacature wordt opengesteld en gepubliceerd op de website van de ABD, vaak ook op WerkenvoorNL. De MD-consultant benadert ook zelf kandidaten van binnen en buiten de Rijksdienst. Daarbij besteedt DGABD extra aandacht aan kandidaten die een ander perspectief meebrengen van buiten de Rijksoverheid en/of vanuit hun achtergrond of identiteit. De search collega’s helpen daarbij mee. Uit alle binnengekomen sollicitaties stelt de consultant een groslijst op van de meest geschikte kandidaten. Daarbij speelt de Rijksbrede Visie op Publiek Leiderschap een belangrijke rol, vertelt Peggy: ‘Die vormt een leidraad bij de zoektocht naar een geschikte kandidaat: wat voor type leider zoeken we? Daarnaast heeft de Rijksoverheid ambities op het gebied van diversiteit en inclusie. We kijken dus ook naar de samenstelling van het team en wie daarop een goede aanvulling zou zijn.’

Met de kandidaten op de groslijst voert de MD-consultant pre-selectiegesprekken. Zo leert de consultant de kandidaten goed kennen en kan hij of zij ze presenteren aan de vacaturehouder. Daarna stellen zij een shortlist op van vier à vijf kandidaten. De selectiecommissie (o.a. de vacaturehouder, iemand uit de organisatie, iemand van buiten de directie of zelfs het departement en de MD-consultant) spreekt met de kandidaten en kiest wie er doorgaan. Soms kan een tweede gesprek zinvol zijn. Kandidaten die nog niet tot de ABD behoren of de stap naar een hogere functie maken, krijgen een selectieassessment. Ook doen we een referentiecheck. Vervolgens stellen we de eindkandidaat vast die de selectiecommissie heeft gesproken. De kandidaat spreekt vervolgens met de draagvlakcommissie, bestaande uit mensen met wie hij of zij gaat samenwerken. De gemiddelde doorlooptijd vanaf het moment dat de vacature is opengesteld tot en met draagvlak is 6 weken. In sommige gevallen spreekt de kandidaat ook met de Ondernemingsraad of een minister.

Verdere afhandeling

Er is eventueel nog een veiligheidsonderzoek. Het betrokken ministerie voert het arbeidsvoorwaardengesprek en zorgt voor de verdere afhandeling. Als alles naar tevredenheid is afgerond wordt de benoeming door het betrokken ministerie en DGABD gecommuniceerd via verschillende kanalen.

Het vacatureproces voor posities in de Topmanagementgroep (TMG) wijkt af van de reguliere procedure. Zo zijn er in het voortraject vaak meer gesprekken nodig en er zijn extra stappen zoals een Voorselectiecommissie, een gesprek met de Ondernemingsraad en de ministers van het departement en Binnenlandse Zaken. TMG-leden worden voor maximaal zeven jaar benoemd. Daarna is een verlenging met maximaal twee jaar mogelijk als dit in het belang is van de opgave en de organisatie.

Begeleiding

“Het bijzondere aan DGABD is dat de MD-consultants de kandidaten gedurende het hele vacatureproces bijstaan. Zij onderzoeken gezamenlijk of er een goede match is. De MD-consultant biedt de kandidaat daarbij de ruimte om enthousiasme te delen, maar ook twijfels’, vertelt Peggy. ‘En dat houdt niet op na de indiensttreding: ook daarna blijft de consultant de managers volgen. Zij kunnen de MD-consultant altijd bellen voor advies. Want we gaan voor die benoeming waar toekomst in zit!’

ABDTOPCONSULT

ABDTOPConsult, opgericht in 2010, is een kleine adviesgroep van ervaren topambtenaren die flexibel inzetbaar is in de top van de rijksdienst voor complexe advies- en interim opdrachten. ABDTOPConsult is van en voor de rijksoverheid en draagt op deze manier bij aan een beter functionerende overheid en daarmee aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven. Ze streven vanuit een onafhankelijke positie in de opdrachten naar duurzaam en uitvoerbaar beleid, goed bestuur en een verbeterde dienstverlening voor de samenleving.

54

In 2022 voerden de consultants van ABDTOPConsult in totaal **54 opdrachten*** uit.

5

Een adviseur van ABDTOPConsult voert gemiddeld **5 opdrachten** per jaar uit.

6,2

De doorlooptijd van de opdrachten in 2022 bedraagt gemiddeld **6,2 maanden**.

** Een deel daarvan (16) wordt afgerond in 2023/2024. In 2022 zijn voor alle departementen opdrachten uitgevoerd.*

ABDLEERPORTAAL.NL

Ben jij ABD'er en wil jij je ontwikkelen in je leiderschap? Sparren met collega's om jouw opgave en die van je collega's verder te brengen? Dan is het ABDleerportaal jouw digitale startpunt!

Bekijk het leer- en ontwikkelaanbod en schrijf je in!

DGABD verzorgt een gevarieerd aanbod, dat deels tijd- en plaatsonafhankelijk gevolgd kan worden door ABD'ers in heel Nederland. Begin vandaag nog met een van onze e-learnings:

- Online onboarding
- Introductie overheidsfinanciën voor managers
- Werken aan publiek leiderschap
- Introductie Beleidskompas voor ABD'ers
- Stressvrij werken met Tijdsurfen

ABD BLAD

In dit papieren magazine voor en door ABD'ers delen topambtenaren ervaringen en geven ze een inkijk in hun werkzaamheden. Het ABD Blad verschijnt vier keer per jaar in een oplage van 2.000 stuks. Geïnteresseerden kunnen de pdf's van het ABD Blad downloaden via **www.algemenebestuursdienst.nl**.

De belangrijkste artikelen verschijnen ook in de vorm van een e-zine, ook te vinden op de ABD-website.

LinkedIn

Via LinkedIn deelt DGABD de meest recente benoemingen en vacatures met inmiddels ruim **25.000 volgers**. Sluit je aan en volg ons ook!

WEBSITE ABD

Bezoek **www.algemenebestuursdienst.nl** voor actuele en achtergrondinformatie over de Algemene Bestuursdienst.

NIEUWSBRIEF ALGEMENE BESTUURSDIENST

In de wekelijkse ABD-nieuwsbrief staan actuele berichten rond ABD'ers binnen en buiten de Rijksoverheid centraal. Daarbij gaat het om benoemingen, vacatures, bijeenkomsten en achtergrondartikelen. Abonneren gaat eenvoudig via de website.