



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Jaarverslag  
Algemene Bestuursdienst  
**2021**

Leidinggeven voor Nederland

## Inhoud

ABD	4
Diversiteit	8
Arbeidscommunicatie & werving	10
Leiderschap, vakmanschap en loopbaan	12
Jaarlijkse Topmanagersschouw	20
Functie vervulling	22
TMG	27
Tijdelijke programma's	28



## COLOFON

Bureau ABD is onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

**EINDREDACTIE** Maarten Hilbrandie (Bureau ABD),  
Trudy van Dijk (De Nieuwe Lijn)

**TEKSTEN** De Nieuwe Lijn

**VORMGEVING** Ontwerpwerk, Den Haag

**PORTRETFOTOGRAFIE** Jurgen Huiskes

**DRUK** Xerox

## Voorwoord

‘Onderzoek alles, maar behoud het goede.’ Deze oude wijsheid gold in 2021 meer dan ooit voor de Algemene Bestuursdienst.

Zo hebben we verschillende maatregelen genomen om te komen tot een betere balans tussen mobiliteit en continuïteit in de ambtelijke top, waarbij we ook kijken hoe zich dat verhoudt tot de opgave van de organisatie. Denk aan vooruitdenken over opvolging; *succession planning*, of de mogelijkheid voor TMG'ers om langer dan zeven jaar op functie te kunnen blijven.

De transparantie over ABD-benoemingen is groter geworden, en we hebben de zichtbaarheid van de ABD verbeterd. Sinds vorig jaar hebben we een uitgebreid, publiek jaarverslag. Onze benoemingsberichten vertellen duidelijker waarom mensen geschikt zijn voor de functie en de daarbij horende opgave. En we delen online meer informatie over het vacatureproces. We hebben zichtbare slagen gemaakt in het verbeteren van de



kwaliteit van de rijksdienst. Zo is in 2021 de visie op publiek leiderschap vernieuwd, in een uitgebreid traject in samenwerking met de Universiteit Leiden. We verwerken rijksbrede thema's als actieve openbaarheid en het versterken van de relatie tussen uitvoering en beleid in het ontwikkel-aanbod, en hebben aandacht voor diversiteit en instroom van buiten de rijksoverheid. Zo is het percentage vrouwen in de ABD verder gestegen, tot 42 procent.

## 2021 was een jaar waarin we grote stappen hebben gezet

De ABD is in 2021 verder gegroeid, van 1539 naar 1770 functies. Sinds 1 januari 2018 wordt de ABD geleidelijk uitgebreid met de lijnmanagers en project- en programmamanagers vanaf schaal 15. In 2021 zijn bijvoorbeeld een grote organisatie als de Belastingdienst alle managementfuncties in schaal 15 voor het eerst aangemerkt als ABD-functies.

Veel van bovenstaande stappen komen voort uit het onderzoek naar het functioneren van de ABD, door de Universiteit Utrecht, dat begin 2021 is afgerond. De belangrijkste conclusies waren toen dat de ABD als stelsel vele rijksbrede positieve effecten heeft. Maar ook dat het stelsel een sterk operationele invulling heeft gekregen, en dat de ABD als zichtbaar strategisch stelsel nog tekort schoot. Aan de verbetering hiervan is sindsdien dus hard gewerkt.

Kortom, 2021 was een jaar waarin we grote stappen hebben gezet. Als Bureau ABD delen we immers een grote verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de top van de Rijksdienst. Dus dat blijven we doen, ook in 2022. Maar ik wil u eerst graag uitnodigen om in dit jaarverslag te lezen, hoe we dat hebben gedaan in 2021.

### **Bram de Klerck**

*Directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst*

## 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 **1770 hoogste managementfuncties** bij de Rijksoverheid. Wie op zo'n functie zit, is ABD'er. De werving en selectie voor die functies wordt gedaan door Bureau ABD, de centrale Management Development Organisatie van het Rijk, samen met het ministerie waar de functie onder valt. Bureau ABD staat voor goed publiek leiderschap. Het Bureau zoekt en ontwikkelt leiders die toegerust zijn voor de specifieke maatschappelijke opgaven van vandaag en morgen.

### OPEN PROCEDURE

ABD-functies worden ingevuld met een open procedure. De ABD is geen vaste pool van mensen, want iedereen kan solliciteren op ABD-functies, en nagevoeg alle vacatures worden op meerdere manieren gepubliceerd: via de ABD-site, de Nieuwsbrief, sociale media, vaak ook via **werkvoornederland.nl** en soms met advertenties in kranten. Wie op een ABD-functie zit, wordt geacht die functie 5 tot 7 jaar te vervullen.



### BUREAU ALGEMENE BESTUURSDIENST (BUREAU ABD)

ABD'ers worden in hun loopbaan begeleid door Bureau ABD, en kunnen gebruik maken van een ontwikkelaanbod om hun leiderschap te versterken en hun kennis te vergroten. 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-graden feedbackonderzoek. Zo zorgt Bureau ABD voor leiders die toegerust zijn op de specifieke maatschappelijke opgaven van vandaag en morgen.



**VERDERE DIENSTVERLENING DOOR BUREAU ABD:**

- Verschillende publiekrechtelijke zbo's faciliteren bij benoemingen van de raden van bestuur en adviseren over arbeidsvoorwaarden. In 2021 ging het om 8 benoemingen en 8 adviezen.
- Faciliteren van de werving en selectie van topfunctionarissen, die ook gebruik kunnen maken van het ontwikkelaanbod van Bureau ABD, bij Hoge College's van Staat.
- Mobiliteit en kennisuitwisseling bevorderen van en met het ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Ondersteunen bij werving en selectie en advisering over arbeidsvoorwaarden voor de Politietop. In 2021 ging het om 20 adviezen.
- Vanuit de Permanente Vertegenwoordiging in Brussel zet Bureau ABD 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.
- Bureau ABD 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.
- Bureau ABD verzorgt de salarisadministratie van ministers en staatssecretarissen.
- ABDTOPConsult kan de Rijksoverheid snel ondersteuning leveren bij complexe of urgente vraagstukken, van onderzoek en advies tot interim functievervulling.

Bureau ABD telt ruim 100 FTE.



**AFKORTINGEN**

**ABD** = Algemene Bestuursdienst.

**ABD'ers** = de ambtenaren in de ABD.

**TMG** = de topmanagementgroep, dat zijn de hoogste topambtenaren.

**Bureau ABD** = de organisatie die de werkzaamheden ten behoeve van de ABD uitvoert.

**SG** = secretaris-generaal. Deze man of vrouw is de eindverantwoordelijke voor het werk van alle ambtenaren bij een ministerie.

**DG** = directeur-generaal. Deze man of vrouw is verantwoordelijk voor een deel van het ministerie.

**Zbo** = zelfstandig bestuursorgaan.

## HOE GROOT IS DE ALGEMENE BESTUURSDIENST (ABD)?

Eind 2021 bestaat de ABD uit

# 1.770

managementfuncties schaal 15 en hoger.



### WIE ZIJN DAT?

Binnen de ABD zijn er drie groepen:

#### 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 **96 functies**.



#### 2. ABD-topmanagers (schaal 16-18)

Deze groep bestaat uit:

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

Dit zijn in totaal **643 functies**.

#### 3. ABD-managers (schaal 15)

Deze groep bestaat uit:

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

Dit zijn in totaal **1031 functies**.

### ABD'ERS BINNEN EN BUITEN DE KERNDIAPARTEMENTEN

ABD'ers werken niet alleen op de ministeries in Den Haag. 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 RIVM, het KNMI of de Nederlandse Arbeidsinspectie.

**FUNCTIES PER DEPARTEMENT**

Hoeveel topambtenaren werken er per ministerie? En wat is de verdeling TMG, topambtenaar 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	17	3	22
BZ*	6	0	0	6
BZK**	20	69	116	205
DEF*	4	31	17	52
EZK	7	54	137	198
FIN	9	141	227	377
IenW	10	83	108	201
JenV	13	93	142	248
LNV	6	26	56	88
OCW	6	41	46	93
SZW	5	24	65	94
VWS	8	64	114	186
<b>Totaal</b>	<b>96</b>	<b>643</b>	<b>1.031</b>	<b>1.770 ***</b>

\* BZ en Defensie hebben een ander systeem, en diplomatieke en militaire functies blijven buiten beschouwing.

\*\* Het relatief hoge aantal TMG-functies bij BZK is het gevolg van ABDTOPConsult, dat 12 functies heeft.

\*\*\* De groei van de ABD kwam in 2021 vooral doordat de managementfuncties schaal 15 bij de Belastingdienst nu als ABD-functies zijn aangemerkt.

**ABD'ERS PER SCHAAL**

- De ABD-managers zitten in schaal 15.
- 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	16	80	96
ABD-topmanager	0	360	259	24	0	643
ABD-manager	1.031	0	0	0	0	1.031
<b>Totaal</b>	<b>1.031</b>	<b>360</b>	<b>259</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1.770</b>

## DIVERSITEIT



Wat er in de maatschappij gebeurt, wordt steeds complexer. Beleid, uitvoering en de controle doen we samen en in verbinding met de maatschappij. Dat lukt alleen als de Rijksoverheid weet wat er in de maatschappij speelt en verbinding kan leggen met verschillende groepen en organisaties. Dus moet de overheid een diverse en inclusieve organisatie zijn. Bureau ABD zet zich dan ook in voor zichtbare en onzichtbare diversiteit. Denk daarbij aan gender, leeftijd, culturele of religieuze achtergrond en seksuele oriëntatie.

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



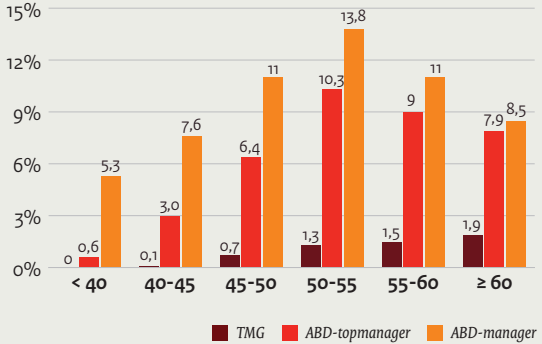
Niet alle kenmerken rond diversiteit worden geregistreerd. Daarom kan de ABD niet voor alle kenmerken cijfers geven.



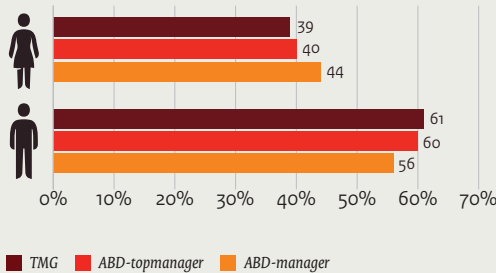
DIVERSITEIT

HOE OUD ZIJN ABD'ERS ONGEVEER?

De meeste mensen in de ABD zijn **tussen de 50 en 55 jaar** oud. In het staafdiagram hiernaast staat de leeftijdsopbouw per groep binnen de ABD: de TMG (Topmanagementgroep), ABD-topmanagers en ABD-managers. Ongeveer 17 procent is jonger dan 45 jaar. Ongeveer 18 procent is ouder dan 60 jaar.



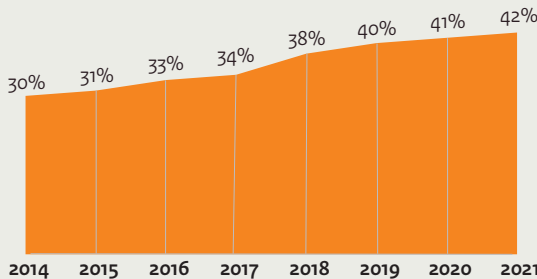
MAN/VROUW-VERTEGENWOORDIGING BINNEN DE ABD



Er werken steeds meer vrouwen in de ABD. Het aandeel vrouwen in de ABD is nu **42 procent**. In het staafdiagram hiernaast staat de verdeling in vrouwen en mannen per groep binnen de ABD: de TMG (Topmanagementgroep), ABD-topmanagers en ABD-managers.

DIVERSITEIT

AANTAL VROUWEN IN TOP STIJGT GESTAAG





ARBEIDSCOMMUNICATIE & WERVING

Maarten Hilbrandie, Coördinator Communicatie en Ulrike de Haas, Research consultant

## ‘Openheid en transparantie zorgen voor grotere ABD-arbeidspool’

Het is voor de ABD belangrijk dat er zoveel mogelijk goede kandidaten van binnen en buiten de Rijksoverheid solliciteren op ABD-functies. Goede arbeidsmarktcommunicatie en de inzet van research consultants, die specifiek zoeken naar kandidaten buiten het Rijk, zijn daarbij onmisbaar.

Via arbeidsmarktcommunicatie proberen we de pool van mensen die de ABD kunnen versterken te vergroten. Openheid en transparantie staan daarbij voorop,’ vertelt Maarten Hilbrandie, Coördinator Communicatie bij Bureau ABD. Hij legt uit waarom: ‘Het is belangrijk dat een breed publiek weet wat de ABD is en wat het werk van ABD’ers inhoudt. Onbekend maakt immers onbemind. Daarom gebruiken we corporate communicatie om de arbeidsmarktcommunicatie te versterken. Zo vertellen we bijvoorbeeld sinds 2021 “het verhaal” achter de benoemingen. Dat wil zeggen dat we niet meer alleen informatie geven

over wie op welke functie is benoemd, maar dat we ook de kandidaat en de vacaturehouder zelf laten uitleggen waarom de kandidaat de juiste persoon op de juiste plek is. We merken dat die berichten – met name op LinkedIn – voor veel meer betrokkenheid zorgen.’ Hij verduidelijkt: ‘De hoeveelheid ‘clicks’ is toegenomen, we hebben meer volgers gekregen en we zien dat veel meer volgers op de berichten reageren. Bovendien is het aantal open sollicitaties enorm toegenomen.’

### **Research consultants**

Ook de research consultants van Bureau ABD dragen bij aan een zo’n groot mogelijke pool van mogelijke



bij Bureau ABD

kandidaten voor openstaande vacatures. Ulrike de Haas, een van de research consultants bij Bureau ABD, legt uit: 'De ruim 35 MD-consultants van Bureau ABD verzorgen de werving en selectie van ABD vacatures en ondersteunen de vacaturehouders om de juiste kandidaten te vinden. Zij schakelen mij of een van mijn collega's in als we ook op zoek zijn naar kandidaten van buiten het Rijk. Hoe ik vervolgens aan zo'n kandidaat kom? 'Ik doe dit werk al een tijdje en heb een groot (LinkedIn) netwerk met potentiële kandidaten. Dat zijn bijvoorbeeld mensen die eerder hebben aangegeven dat ik hen mag benaderen. We hebben bovendien een interne database en ik maak gebruik van 'informanten': experts die hun eigen netwerk voor mij inzetten. Ook zoek ik op LinkedIn naar mensen die goed bij het functieprofiel passen.'

### **Trechter**

Ulrike vertelt dat je het search-proces als een trechter moet zien. 'Ik zoek in het algemeen naar mensen met een flinke dosis leidinggevende ervaring, aangevuld met expertise die nodig is

voor de betreffende vacature en stel verschillende kandidaten voor aan de MD-consultant. De kandidaten die het best lijken te passen, benader ik. Daarna volgen persoonlijke gesprekken en vindt er weer een schifting plaats. Pas daarna start de procedure met de selectiecommissie. Overigens komt het natuurlijk ook weleens voor dat een kandidaat afhaakt. Soms is het salaris te laag of het afbreukrisico te groot. Daar wil niet iedereen een goede functie buiten het Rijk voor opgeven. Gelukkig zijn er ook veel kandidaten die na een carrière buiten de Rijksoverheid vanuit hun eigen intrinsieke motivatie juist een bijdrage aan Nederland willen leveren en graag een overstap willen maken.'



### **PODCASTS EN VIDEO**

Maarten vertelt dat Bureau ABD in 2021 ook op andere manieren de ABD meer op de kaart heeft gezet. 'Zo delen we steeds vaker podcasts en video's van bijeenkomsten. Zo maakten we onder meer een podcast over de nieuwe visie op publiek leiderschap (zie ook pagina 13) en is het ABD-symposium in verschillende video's via ons YouTube-kanaal terug te zien.

**LEIDERSCHAP, VAKMANSCHAP EN LOOPBAAN****Talent- en  
leiderschapsontwikkeling****Ambtelijk  
vakmanschap****Loopbaan-  
oriëntatie**

Bureau ABD zorgt ervoor dat topambtenaren zich blijven ontwikkelen. Zo kunnen ze hun werk goed blijven doen. Bureau ABD inventariseert samen met topambtenaren wat ze nodig hebben om hun talenten te ontwikkelen en zorgt voor het ontwikkelaanbod. Dat kan een opleiding of een leerinterventie van verschillende dagen zijn of bijvoorbeeld een webinar. Ook organiseert Bureau ABD reflectiebijeenkomsten. Tijdens zo'n bijeenkomst kijken topambtenaren terug op ervaringen en wat ze daarvan kunnen leren. ABD'ers kunnen zich daarnaast verder ontwikkelen door tijdelijk op een andere werkplek ervaring op te doen via ABD-Interim.

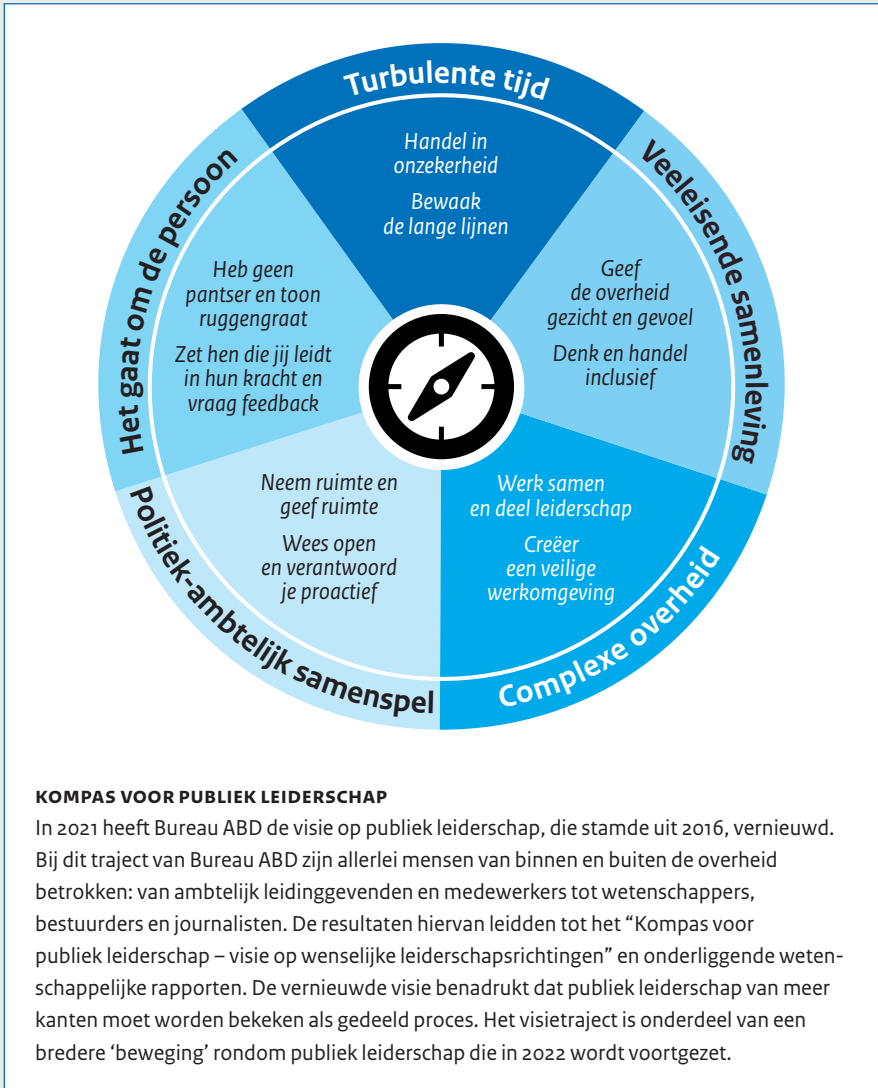
In dit hoofdstuk vind je verdere uitleg over onze activiteiten, inclusief bijbehorende cijfers.

**ABD-SYMPOSIUM**

Zo'n **300 ABD'ers** deden in 2021 mee aan het jaarlijkse ABD Symposium, met als thema 'Grenzeloos samenwerken: mensenwerk'. Veel van de opgaven in onze samenleving zijn immers zo ingewikkeld dat ze niet meer alleen vanuit de individuele ministeries kunnen worden opgepakt. Daarom is samenwerken over de grenzen van departementen en bestuurslagen heen nodig. Het online symposium ondersteunde deze beweging, en onderzocht hoe de overheid burgers in beeld kan houden bij de uitvoering van complexe stelsels.

**Op de ABD-site is een verslag te vinden, inclusief video's van alle plenaire rondes.**





LEIDERSCHAP, VAKMANSCHAP EN LOOPBAAN

Het proces en alle producten daarbinnen zijn het afgelopen jaar actief gedeeld op de projectpagina. Daar is ook het Kompas te downloaden.



## OPLEIDING & ONTWIKKELING

Bureau ABD zorgt ervoor dat topambtenaren zich blijven ontwikkelen.  
De scholing van Bureau ABD richt zich op drie thema's:



**1. Talent- en leiderschapsontwikkeling**



**2. Ambtelijk vakmanschap**



**3. Loopbaan-oriëntatie**

ACTIVITEIT	AANTAL DEELNAMES
ABD Kandidatenprogramma	44
TMG Talent Ontwikkel Programma	46
Zomerprogramma	179
Ambtelijk Professionaliteitsprogramma	318
Intercollegiale Consultatie	202
ABD Leiderschap aan Bod	30
TMG-activiteiten	172
ABD Masterclass	358
Loopbaanaanbod	56
<b>Totaal aantal deelnames*</b>	<b>1.723</b>

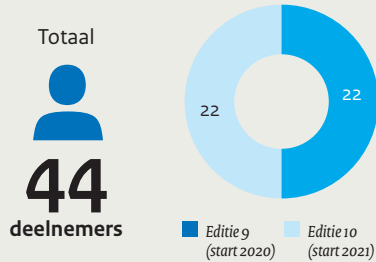
\* een deelnemer kan aan meerdere activiteiten deelnemen

## 1. Talent- en leiderschapontwikkeling

Bureau ABD biedt twee programma's aan waarmee talentvolle ambtenaren zich snel kunnen ontwikkelen naar een hoger niveau. Er wordt gestreefd naar een diverse samenstelling van deelnemers in de breedste zin van het woord. Daarom zijn er ook deelnemers van buiten het rijk.

### ABD KANDIDATENPROGRAMMA

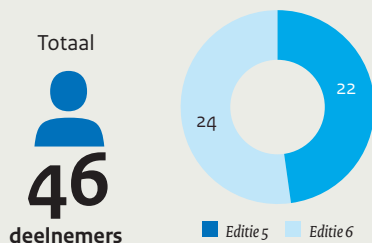
Voor talentvolle ambtenaren in schaal 15 is er een meerjarig ontwikkelingsprogramma: het ABD Kandidatenprogramma. Kandidaten worden geselecteerd en voorgedragen door hun organisatie. Het doel van het programma is door te groeien naar het niveau van directeur. In 2021 volgden **44 deelnemers** het ABD Kandidatenprogramma: **27 vrouwen** en **17 mannen**. Van hen werken **7 deelnemers** momenteel buiten het Rijk.



### TMG TALENT ONTWIKKELPROGRAMMA (TMG TOP)

Bureau ABD heeft daarnaast een speciaal programma voor ambtenaren van binnen en buiten het Rijk die het in zich hebben om TMG'er te worden. Dit heet TMG TOP. In het programma staat leren van elkaar centraal. Belangrijke vragen daarbij zijn: Wat zijn inzichten van professionals binnen en buiten de organisatie? 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 andere netwerkpartner van Bureau ABD. Voor ze deel kunnen nemen aan TMG TOP gaan alle kandidaten door een uitgebreide selectie, waaronder een stevig assessment

dat onder meer netwerkvaardigheden binnen en buiten het rijk meet, en zowel je politieke als je maatschappelijke sensitiviteit. In 2021 deden **46 mensen** mee aan TMG TOP: **26 vrouwen** en **20 mannen**. Daarvan werkten **10 deelnemers** buiten het Rijk.



## 2. Ambtelijk vakmanschap

Bureau ABD heeft een divers aanbod om ambtelijk vakmanschap te versterken. Dat wil zeggen dat deze opleidingen ABD'ers helpen hun huidige functies zo goed mogelijk uit te voeren.

Voorbeelden zijn:

- het Ambtelijke Professionaliteit Programma (APP).
- het Zomerprogramma.
- Intercollegiale consultatie.

### HET ZOMERPROGRAMMA

Het Zomerprogramma stond in 2021 in het teken van Diversiteit en inclusie.

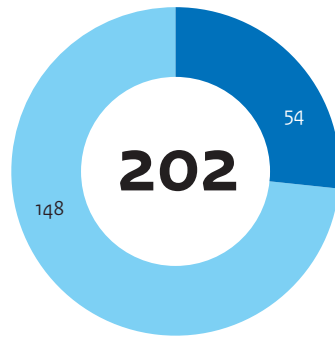


**179**

ABD'ers namen deel aan het Zomerprogramma.

### INTERCOLLEGGIALE CONSULTATIE (ICC)

Tijdens een Intercollegiale Consultatie-bijeenkomst buigen verschillende deelnemers zich onder professionele begeleiding over vragen die met hun werk te maken hebben. Ook kijken ze terug op ervaringen en wat ze daarvan leerden. De ICC-groepen bestaan uit maximaal zes deelnemers, en zijn altijd een mix van beleid, toezicht en uitvoering, man-vrouw, jong-oud, etc, en komen in twee jaar 12 keer twee uur samen. In 2021 deden er in totaal 202 (top)managers mee, van verschillende ministeries en van gemeenten, provincies, politie en zbo's.



■ nieuwe deelnemers ■ deelnemers lopende groepen

### HET AMBTELIJKE PROFESSIONALITEIT PROGRAMMA (APP)

Het Ambtelijke Professionaliteit Programma (APP) richt zich op het vergroten van actuele vak kennis. Bijvoorbeeld op het gebied van ICT, Communicatie, en maatschappelijk relevante ontwikkelingen.



In 2021 deden  
**318**  
deelnemers  
mee aan het APP.



**TMG-TAFELS**

Tijdens een TMG-tafel behandelen leden van de TMG een belangrijke gebeurtenis uit hun dagelijkse praktijk. Daarna gaan ze hierover met elkaar in gesprek. Daarbij is veel aandacht voor de persoonlijke rollen van deelnemers. In 2021 is er **4 keer** een TMG-tafel georganiseerd.



**TMG-DAG**

Op deze jaarlijkse bijeenkomst spreken TMG'ers met elkaar over de uitdagingen die ze in hun dagelijks werk tegenkomen, en hoe ze daarbij de maatschappelijke opgave voorop kunnen houden. In 2021 vond de TMG-dag voor de vijfde keer plaats. Het thema was dit jaar De visie op Publiek Leiderschap. Vanwege corona was de bijeenkomst online.

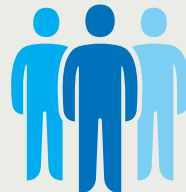
Op de ABD-site is een verslag te vinden, inclusief een podcast van de plenaire opening.



In 2021 waren er in totaal **172 deelnames** aan TMG-activiteiten.

**ABD LEIDERSCHAP AAN BOD (ABD LAB)**

Binnen ABD Leiderschap aan Bod trekken ABD-topmanagers in kleine groepjes van drie een jaar lang samen op om hun leiderschap te versterken. Met hulp van Bureau ABD bepalen ze zelf wat ze willen leren en gaan daar vervolgens mee aan de slag. Het programma ging in 2020 voor het eerst van start. Er deden in 2021 **30 topmanagers** mee.



### 3. Loopbaan-oriëntatie

Bureau ABD ondersteunt ABD'ers ook als zij een loopbaanstap willen maken.

Er vonden in 2021 **twee trainingen** plaats gericht op loopbaan-oriëntatie:



**SOLLICITEREN OP MAAT**



**EEN GOED CV**

In 2021 maakten **56 ABD'ers** gebruik van scholingen op het gebied van loopbaan-oriëntatie.

Hiervan volgden **25 deelnemers** de training *Solliciteren op maat* en **31 deelnemers** de workshop *Een goed CV*.

## INTERIM

### ABD-INTERIMMANAGEMENT

ABD'ers kunnen zich ook (versneld) verder ontwikkelen door te werken aan tijdelijke opdrachten. Deelnemers aan de interim-pool werken in een periode van maximaal drie jaar aan verschillende opdrachten. Deze managers zijn geselecteerd op basis van ontwikkelvraag en inzetbaarheid, en krijgen ondersteuning bij hun ontwikkeling. In 2021 bemiddelde Bureau ABD bij **60 interim-opdrachten** van 12 rijks-organisaties, waaronder ministeries, gemeenten en Hoge Colleges van Staat. Een interim-opdracht duurt gemiddeld 12 maanden.

De interim-pool bestond eind 2021 uit **27 interim-managers**:



**17**  
man



**10**  
vrouw

## DOMEINSPECIFIEKE EXPERTISE EN SUCCESSION PLANNING

**Voldoende inhoudelijke kennis en ervaring van het beleidsterrein of de sector waar een ABD'er werkt – oftewel domeinspecifieke expertise – is een belangrijk vereiste voor ABD'ers.**

Om een topambtelijke functie goed te kunnen vervullen moet je weten wat er speelt, relevante inhoudelijke argumenten kunnen wege en een visie hebben op wat nodig is om de opgaven in de samenleving op dit maatschappelijk domein te kunnen realiseren. Een relativering is hier overigens op zijn plaats. Het beeld van dé topambtenaar die alle relevante kennis in huis heeft en als enige adviseur van de minister optreedt, is allang verleden tijd. Daarvoor zijn de actuele maatschappelijke opgaven te complex.

Bureau ABD heeft in 2021 bij de werving en selectie onder andere meer nadruk gelegd op wat er nodig is om de maatschappelijke opgaven succesvol te realiseren. Voor vitale en gevoelige functies in de top van het Rijk heeft Bureau ABD daarnaast al in een vroeg stadium aandacht voor *succession planning*: in een vroeg stadium voldoende kandidaten benaderen voor een succesvolle opvolging in die functies.

## ABDTOPCONSULT

ABDTOPConsult is een kleine adviesgroep van ervaren topambtenaren, die binnen de Rijksoverheid snel inzetbaar is bij complexe of urgente vraagstukken: van onderzoek en advies tot interim-functie vervulling.

ABDTOPConsult bestond in 2021 uit **8 adviseurs**.



65

In 2021 voerden de adviseurs van ABDTOPConsult in totaal **65 opdrachten** uit.



8

Een adviseur van ABDTOPConsult voert gemiddeld **8 opdrachten** per jaar uit.



5,4

De gemiddelde duur van de doorlooptijd van opdrachten bedraagt ruim **5,4 maanden**.



JAARLIJKSE TOPMANAGERSSCHOUW

Lidewijde Ongering, Secretaris-Generaal van het ministerie van EZK en Aris Jan Hofker,

## ‘De maatschappelijke opgave is bij EZK nu **uitgangspunt** voor de loopbaanplanning’

Wie zit er goed op zijn plek en wie kan zich op bepaalde punten verder ontwikkelen? Om daarachter te komen houdt Bureau ABD jaarlijks een zogeheten schouw. In 2021 werd voor het eerst de maatschappelijke opgave als uitgangspunt genomen. Op basis hiervan zijn specifieke functie-eisen benoemd.

**D**e schouw is een jaarlijks terugkerend middel om in kaart te brengen welke kennis en kunde ABD'ers in huis hebben om vervolgens vast te stellen waarin de managers zich verder willen, kunnen of moeten ontwikkelen. In 2021 verliep de schouw onder de ABD topmanagers van EZK anders dan voorheen. Aris Jan Hofker, management development consultant voor het ministerie EZK en LNV, legt uit: ‘De jaarlijkse schouw begint bij de leidinggevendenden van de topmanagers. Zij brengen het

functioneren van “hun” directeuren in kaart. Wat gaat er goed? En wat zijn de ontwikkelpunten voor deze directeuren? Vervolgens bespreken zij hun beelden hierover in een speciale besloten bestuursraad, het MD-beraad. Daaraan neemt de top van het ministerie deel, zoals de directiegeneraal, de secretaris-generaal de plaatsvervangend secretaris-generaal en bestuurders van andere organisatieonderdelen, zoals RVO, SodM, CPB en ACM. Zelf schuif ik daarbij samen met de DG ABD aan. We vragen dan de



Management development consultant bij Bureau ABD



collega-directeuren-generaal om hun reactie. Hoe kijken zij naar de ervaringen met de ABD'er in kwestie? Dat verwerken we en we leggen het vast als startpunt van de daarop volgende loopbaangesprekken met de ABD'ers.'

### **Maatschappelijke opgave**

Secretaris-generaal van EZK Lidewijde Ongering vult aan: 'In 2021 hebben we de schouw bij EZK iets anders aangepakt. We zijn met een ander uitgangspunt begonnen. Namelijk de maatschappelijke opgave van het departement. Bij EZK is die drieledig: we werken aan een klimaatneutrale samenleving, we helpen bij de digitale transitie en de kansen die dit biedt en we werken aan een duurzame economie. We hebben heel goed gekeken naar onze maatschappelijke opgaves en daaraan specifieke personele kwaliteiten verbonden. We gingen vervolgens uitgebreid na of we het goede team voor deze opgave hebben. Hoe staat het met hun kennis, attitude en ervaring?'

### **Verbinding maken**

En aan welk type topmanagers bleek

EZK dan vooral behoefte te hebben?

'Bij EZK hebben we te maken met brede maatschappelijke opgaves die zich niet houden aan departementale grenzen', zegt Lidewijde. 'Voor ons zijn mensen die naast hun inhoudelijke kennis ook sterk verbindende kwaliteiten meebrengen, daarom heel erg belangrijk. Ook moeten ze vanuit een brede invalshoek naar vraagstukken kunnen kijken.' Met deze kennis zijn Lidewijde en haar leden van het MD-beraad met elkaar in gesprek gegaan. 'We hebben open en eerlijk gesproken over de teamsamenstelling, is die perfect of moet er misschien op punten worden bijgeleerd?'

De omslag naar de maatschappelijke opgave als uitgangspunt voor de schouw is EZK goed bevallen. In vroegere tijden werd veel meer gekeken naar de wensen van de ABD'er. 'En natuurlijk houden we oog voor de ambitie van de ABD'ers, maar de opgave komt eerst', stelt Lidewijde. 'Gelukkig matchen die twee meestal heel goed en dat komt de kwaliteit van de rijksoverheid ten goede. Mensen zijn met veel enthousiasme aan de slag!'

## FUNCTIEVERVULLING

Een gezonde instroom, doorstroom en uitstroom dragen 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.

### Rol Bureau ABD

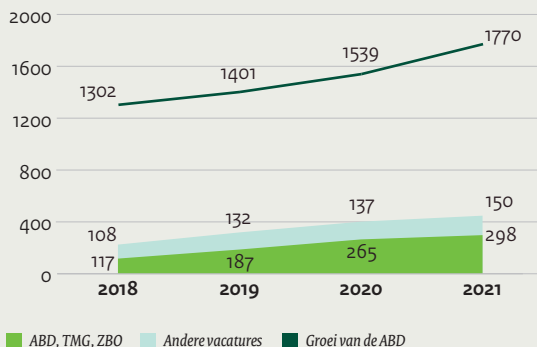
Bureau ABD draagt in belangrijke mate bij aan de mobiliteit van topambtenaren. Het bureau heeft goed zicht op de expertise en ervaring die nodig is voor ABD-functies en faciliteert de werving en selectie van topambtenaren.

### OPEN PROCEDURES

Werving en selectie gebeurt doorgaans met open procedures, waarbij vacatures breed worden gepubliceerd. 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.

### 298 ABD-VACATURES ONLINE

Bureau ABD zette in 2021 **298 vacatures** online voor functies bij de ABD (inclusief TMG) en publiekrechtelijke ZBO's. Daarbovenop plaatsen we ook nog **150 vacatures** op onze site van onze conve-  
nant- 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.





**BEZOEK WEBSITE**

**675.000 mensen** bezochten in 2021

**www.algemenebestuursdienst.nl**.

Waarin waren zij geïnteresseerd?

De best bezochte pagina's, naast de homepage, waren:

- Wat is de Algemene Bestuursdienst?: **10.774 bezoekers**.
- Werken als topambtenaar, past dat bij jou?: **8.763 bezoekers**.
- ABDTOPConsult: **6.744 bezoekers**.

De best bekeken vacatures waren:

- Secretaris-generaal VWS: **4.129 bezoekers**.
- Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau: **3.428 bezoekers**.
- Twee leden managementteam directie Erfgoed en Kunsten bij OCW: **3.415 bezoekers**.



**NIEUWSBRIEF**

De ABD-nieuwsbrief had eind 2021 bijna **8.000 abonnees**.

Eind 2020 waren er 7.200 abonnees.



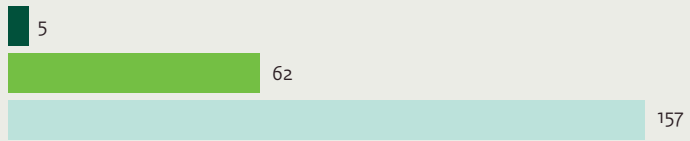
**LinkedIn**

Het aantal volgers op LinkedIn nam het afgelopen jaar flink toe van 9.700 volgers in 2020 naar **17.000 volgers** in 2021.

INSTROOM → DOORSTROOM → UITSTROOM

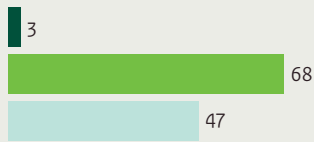


**INSTROOM: VOOR HET EERST BIJ DE ABD**



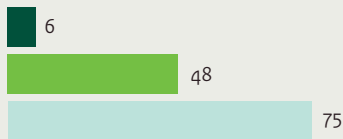
In 2021 kwamen in totaal **224 nieuwe ABD'ers** bij de ABD werken.  
In 2020 waren dit er **171**.

**DOORSTROOM: NAAR EEN ANDERE ABD-FUNCTIE**



**118 ABD'ers** stroomden door naar een andere functie.  
In 2020 waren dit er **139**.

**UITSTROOM: NIET LANGER OP EEN ABD-FUNCTIE**



**129 ABD'ers** verlieten in 2021 de ABD.  
In 2020 waren dit er **124**.

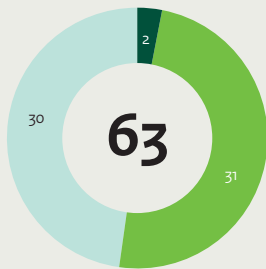
■ TMG  
■ ABD-topmanager  
■ ABD-manager



## NIEUWE ABD'ERS

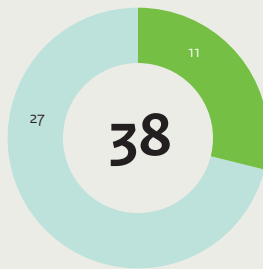
In totaal kwamen er in 2021 **224 nieuwe ABD'ers** bij het Rijk werken.

**VAN BUITEN HET RIJK**  
**63 nieuwe collega's** kwamen van buiten de Rijksdienst bij de ABD werken.



■ TMG ■ ABD-topmanager ■ ABD-manager

**OVERSTAP TUSSEN MINISTERIES**  
**38 rijksambtenaren** die voor het eerst bij de ABD gingen werken, deden dat met een overstap naar een ander ministerie.



**BINNEN EEN MINISTERIE**  
**123 rijksambtenaren** die voor het eerst bij de ABD gingen werken, maakten die stap binnen hun eigen ministerie.



### FUNCTIEDUUR BIJ VERTREK UIT FUNCTIE

Verschillende topambtenaren maakten in 2021 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 2021:

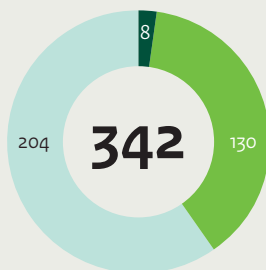
FUNCTIE	AANTAL	GEMIDDELDE FUNCTIEDUUR
TMG (met benoeming van 7 jaar)	6	4 jaar en 9 maanden
TMG (met benoeming korter dan 7 jaar)	3	3 jaar en 3 maanden
ABD-topmanager	93	5 jaar
ABD-manager	145	4 jaar en 7 maanden
<b>Totaal</b>	<b>247</b>	<b>4 jaar en 9 maanden</b>

*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.*

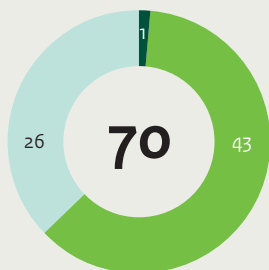
## BENOEMINGEN

In 2021 zijn er **342 mensen** gestart op een (voor hen nieuwe) ABD-functie.  
In 2020 waren dit er 310.

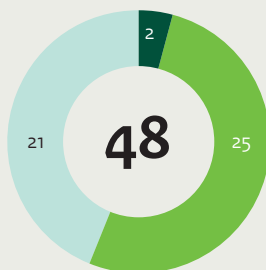
63 van de 342 kwamen van buiten het Rijk.  
Daarmee is er 18% externe instroom.



**70 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.



■ TMG ■ ABD-topmanager ■ ABD-manager

In 2021 startten meer mensen op een ABD-functie dan dat er mensen een ABD-functie verlieten. Dit heeft diverse oorzaken. Onder andere omdat er enkele nieuwe functies bij zijn gekomen, of omdat benoemingen nog hoorden bij een vacature uit 2020, of omdat sommige benoemingen geen vacature kenden, bijvoorbeeld bij een reorganisatie. Ook zijn er in 2021 een groot aantal functies aangemerkt als ABD-functies, met name bij de Belastingdienst. Iedereen die daar in 2021 op functie is gestart, wordt meegeteld. Mensen worden niet meegeteld als ze een functie verlieten waar ze op zaten voordat het een ABD-functie werd.

### TMG

**De hoogste topambtenaren – de topmanagementgroep (TMG) – zijn werknemers van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Bureau ABD verzorgt namens de minister alle personeelszaken voor de TMG.**

Het streven is dat TMG'ers 5 tot 7 jaar een functie vervullen. Daarna moeten ze zelf op een andere functie solliciteren, waarbij Bureau ABD hen ondersteunt. Als ze na de benoemingstermijn niet direct een nieuwe functie hebben gevonden, hebben ze een 'zoekperiode' van ten hoogste twee jaar.

Als verlenen vanuit de opgave en organisatie nodig is, kan dat met maximaal twee jaar. Sinds medio 2020 is van deze verlengingsmogelijkheid vier keer gebruik gemaakt.

De selectieprocedure voor vacatures bij de Topmanagementgroep verschilt wezenlijk van die 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, ook echt goed bij deze functie passen. Deze Voorselectiecommissie bestaat uit vier SG's en de DG ABD en de plaatsvervangend DG ABD, en heeft een externe voorzitter: Lia Belilos.

#### HOEVEEL KANDIDATEN WAREN ER VOOR EEN TMG-FUNCTIE?



In 2021 waren er **9 TMG-benoemingen**.

Voor twee functies waren er vier of meer kandidaten,  
voor drie functies waren er drie kandidaten,  
en voor vier functies waren er twee kandidaten.

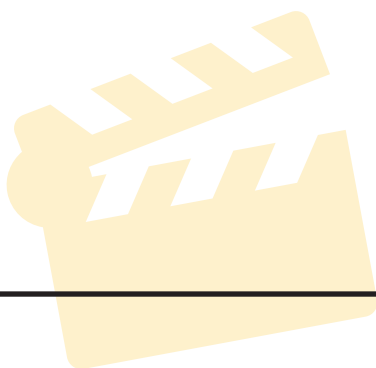


TIJDELIJKE PROGRAMMA'S

**Hellen van Dongen** | Programma-directeur-generaal Stikstof bij het ministerie van LNV

## ‘Binnen een **tijdelijk** programma kun je slagvaardiger zijn’

Sommige grote urgente maatschappelijk problemen vragen op korte termijn om zo veel aandacht dat er binnen het Rijk tijdelijk een apart programma voor wordt opgezet om die problemen vlot te trekken. Dat geldt bijvoorbeeld voor het stikstofprobleem. Hellen van Dongen, die leiding geeft aan het programma Stikstof, vertelt wat de voordelen zijn van het werken in zo'n tijdelijk programma.

***Wat was je eerste actiepunt?***

‘Toen ik eind november 2019 begon stond stikstof vol in de aandacht en lag er heel veel werk dat onder andere Rijksbreed opgepakt moest worden. In korte tijd heb ik vanuit het gast-departement LNV een team opgebouwd van 80 mensen. In dit team zitten onder meer medewerkers die van departementen komen waarvoor stikstof een grote rol speelt: IenW, EZK, LNV, BZK en JenV, bijvoorbeeld.’

***Wat is het grote voordeel van het opzetten van een eigen nieuw team?***

‘Iedereen wil bouwen en heeft veel energie. Dat is overigens ook een potentiële valkuil. Je moet ook uit de waan van de dag kunnen komen. Ik heb er bij de samenstelling van het team daarom goed op gelet dat er in het team ook mensen zitten

die voor rust en reflectie en de benodigde helikopter view zorgen.’

***Wat zijn andere voordelen?***

‘Binnen een programma is het makkelijker de dingen te regelen die op dat moment acuut nodig zijn, dan in een vaste structuur. Je bent daardoor slagvaardiger.’

***Het programma Stikstofverdwijnt?***

‘Te veel stikstof levert een natuurprobleem op. In het coalitieakkoord is gekozen voor een brede en integrale aanpak op natuur, klimaat, water in het landelijk gebied. Dit gaan we oppakken in een vaste structuur waarin het programma opgaat. Ik heb me als programma-DG sterk ingezet voor deze brede aanpak en ga dit verder begeleiden. Er moet nog heel veel gebeuren en daaraan wil ik me committeren. Ik ben nog niet klaar met stikstof!’



### **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](http://www.algemenebestuursdienst.nl).

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



### **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.



### LinkedIn

Via LinkedIn deelt Bureau ABD de meest recente benoemingen en vacatures. Volgen staat vrij: sluit je aan bij onze **17.000 volgers!**

### WEBSITE ABD

Bezoek [www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl) voor actuele en achtergrondinformatie over de Algemene Bestuursdienst. Ook alle informatie over de concrete uitvoering en realisatie van de maatregelen naar aanleiding van het rapport Kwaliteit van mobiliteit. De werking van de ABD zijn hier te vinden.

