

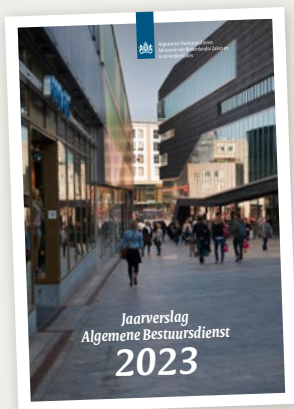


Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Jaarverslag  
Algemene Bestuursdienst  
2023

## Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Algemene Bestuursdienst                    | 4  |
| Topmanagementgroep                         | 9  |
| Diversiteit                                | 10 |
| Uitgelicht: Diversiteit en inclusie        | 12 |
| Leiderschapsontwikkeling                   | 14 |
| Uitgelicht: Rapport visitatiecommissie ABD | 20 |
| Functievervulling                          | 22 |
| ABD TOPConsult                             | 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 communicatie  
**FOTOGRAFIE** Cover voor en achter: Rob Poelenjee  
 Portretten: Fred Libochant (p. 13, 24 & 25), Jurgen Huiskes (p. 3).  
**DRUK** Xerox

## Voorwoord

“**E**r is sprake van een grote professionaliseringsslag in de processen, wat in het bijzonder heeft geleid tot betrouwbaarheid en hygiëne in de procedure van werving en selectie. De externe instroom en doorstroom is verbeterd en er is sprake van een rijk opleidingsaanbod, wat aantoont dat er veel aandacht is voor de continue ontwikkeling van de ambtelijke top van de Rijksoverheid.” Eind 2023 beoordeelde een visitatiecommissie de toegevoegde waarde van het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD).

Die positieve conclusies zijn natuurlijk prachtig. Maar de commissie concludeert gelijktijdig dat het nog beter kan én moet, om de rijksbrede ambities op relevante thema's zoals Diversiteit & Inclusie waar te kunnen maken. Om meer impact te hebben, is het nodig om het ABD-stelsel en de rol van DGABD te verstevigen.

In dit jaarverslag leest u een uitgebreider stuk over de bevindingen van de commissie, op het gebied van werving en selectie, en op het vlak van leren en

## ‘Om meer impact te hebben, is het nodig om het ABD-stelsel en de rol van DGABD te verstevigen’

ontwikkelen. Maar u vindt vooral de feiten en cijfers over het ABD-stelsel in 2023. Zo bestond de ABD op peildatum 31 december 2023 uit 1966 managementfuncties bij de Rijksoverheid schaal 15 en hoger. 46 procent van de ABD'ers was vrouw, tegenover 43 procent in 2022. En er zijn 415 mensen gestart op een ABD-functie.

Ook de ontwikkeling van leiderschap werd in 2023 verder versterkt. Zo heeft DGABD een nieuw programma ontwikkeld, specifiek voor de doelgroep van managers schaal 15: het Ontwikkelprogramma Leiderschap. We wilden met één groep van 12 ABD'ers starten, maar wegens grote belangstelling werden dat meteen drie groepen van 12. En het Zomerprogramma, dat we sinds 2018 organiseren, was in 2023 groter dan ooit.

Daarin krijgen leidinggevendenden de kans om inzichten en vaardigheden op te doen die hen helpen in hun leiderschapsontwikkeling. Het aantal unieke deelnemers steeg van 236 in 2022 naar 318 in 2023. Zij deden mee aan 484 activiteiten met thema's als een veilige werkomgeving, een responsieve overheid, of inclusief denken en handelen.

Al deze feiten en cijfers, en nog veel meer, vindt u in ons jaarverslag. Persoonlijk kijk ik terug op een geslaagd jaar. Ik wil u van harte uitnodigen ons jaarverslag te lezen, om zelf een beeld te krijgen van de ABD in 2023.

**Bram de Klerck**

Directeur-generaal Algemene Bestuursdienst





## Wat is de Algemene Bestuursdienst?

### Leidinggeven voor Nederland

Nederland staat voor grote uitdagingen, die vragen om sterk publiek leiderschap. Voor de aanpak van complexe maatschappelijke vraagstukken is het nodig dat de Rijksoverheid opgavegericht en over de grenzen van ministeries, bestuurslagen en kabinetsperiodes heen samenwerkt. 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 bijna 2000 hoogste managementfuncties bij de Rijksoverheid. Wie op zo'n functie zit, is ABD'er. Het 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 via een open procedure. De ABD is namelijk geen vaste pool van mensen. Nagenoeg alle ABD-vacatures worden ruim bekendgesteld, en iedereen kan er op solliciteren. 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

Het 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. DGABD verricht de werving, en ondersteunt de departementen bij de selectie. 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.

Het functioneren van topambtenaren wordt net als bij alle rijksambtenaren jaarlijks besproken in de personeelsschouwen en de feedback- en functioneringsgesprekken. Voor de topmanagementgroep (zie bladzijde 9) is DGABD, namens de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de werkgever. Sinds 2018 nemen leden van de topmanagementgroep periodiek deel aan een 360-graden feedbackonderzoek.

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 functie-ervulling. Meer over ABDTOPConsult op pagina 26.

### Verdere dienstverlening door DGABD:

DGABD onderhoudt banden met een aantal andere organisaties ten behoeve van het versterken van leiderschap in het bredere publieke domein. Een deel van de DGABD-dienstverlening is daarom ook beschikbaar voor andere organisaties buiten de primaire doelgroep. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het ondersteunen bij de werving en selectie voor topfuncties, de mogelijkheid om deel te nemen aan de leer- en ontwikkelactiviteiten van DGABD, de publicatie van vacatures, of het verzorgen van de salarisadministratie van bepaalde topfuncties. Er zijn onder andere samenwerkingsafspraken met de volgende partijen over bepaalde diensten die DGABD levert:

- Publiekrechtelijke ZBO's
- Hoge Colleges van Staat
- Ministerie van Buitenlandse Zaken
- Politie
- Permanente Vertegenwoordiging van Nederland in Brussel
- Andere netwerkpartners zoals de G4, 100.000+ gemeenten, provincies en waterschappen

DGABD verzorgt de salarisadministratie van ministers en staatssecretarissen.

DGABD telt ongeveer **120 FTE**.



### Afkortingen

**ABD** = Algemene Bestuursdienst.

**ABD'ers** = ambtenaren op een ABD-functie.

**TMG** = de topmanagementgroep, dat zijn de ongeveer 100 hoogste topambtenaren.

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

**DG** = directeur-generaal. Deze functionaris

is verantwoordelijk voor een specifiek beleidsterrein van het ministerie.

**Het DGABD** = directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst. De organisatie die de werkzaamheden ten behoeve van de ABD uitvoert.

**De DGABD** = de directeur-generaal Algemene Bestuursdienst.

**ZBO** = zelfstandig bestuursorgaan.

## Hoe groot is de Algemene Bestuursdienst?

Eind 2023 bestaat de ABD uit

# 1.966

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 **103 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 en Cultureel Planbureau, het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut of de Nederlandse Arbeidsinspectie.

#### 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 **682 functies**.

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

Deze groep bestaat uit:

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

Dit zijn in totaal **1181 functies**.

## 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          | 16             | 3            | 21           |
| BZ*           | 6          | 0              | 0            | 6            |
| BZK**         | 21         | 75             | 127          | 223          |
| DEF***        | 4          | 31             | 23           | 58           |
| EZK           | 9          | 71             | 163          | 243          |
| FIN           | 12         | 134            | 263          | 409          |
| IenW          | 10         | 88             | 121          | 219          |
| JenV          | 12         | 100            | 145          | 257          |
| LNV           | 7          | 31             | 79           | 117          |
| OCW           | 6          | 41             | 60           | 107          |
| SZW           | 6          | 28             | 75           | 109          |
| VWS           | 8          | 67             | 122          | 197          |
| <b>Totaal</b> | <b>103</b> | <b>682</b>     | <b>1.181</b> | <b>1.966</b> |

\* 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 komt door de 12 TMG-functies bij ABDTOPConsult.

\*\*\* 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          | 18        | 85        | 103          |
| ABD-topmanager | 0            | 374        | 282        | 26        | 0         | 682          |
| ABD-manager    | 1.181        | 0          | 0          | 0         | 0         | 1.181        |
| <b>Totaal</b>  | <b>1.181</b> | <b>374</b> | <b>282</b> | <b>44</b> | <b>85</b> | <b>1.966</b> |

## Deskundige ambtenaren

Een belangrijke vereiste voor ABD'ers is het hebben van de juiste expertise: voldoende kennis en ervaring van het beleidsdomein, de opgave, vakinhoudelijk en/of van de organisatie. Om een top-ambtelijke functie goed te kunnen vervullen moet je weten wat er speelt, nauw in contact staan met de omgeving, 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.

Voor vitale, gevoelige of lastig te vullen functies in de top van het Rijk kijkt DGABD samen met de

departementen al in een vroeg stadium naar eventuele opvolgingsopties: succession planning. Zo kan de noodzakelijke kennis worden behouden, of tijdig opgebouwd. Een doelgericht strategisch personeelsbeleid voor functies in de top van het Rijk is van belang voor het goed functioneren van de overheid.

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 van en ervaring in de uitvoeringspraktijk aanwezig is.

Hoeveel TMG'ers hebben gewerkt bij een uitvoeringsorganisatie waar beslissingen worden genomen die direct van invloed zijn op burgers of bedrijven?

- Bij 8 departementen waren er 3 of meer TMG'ers met ervaring in de uitvoeringspraktijk. Bij OCW waren er 2 TMG'ers met ervaring in de uitvoeringspraktijk.

- AZ heeft als klein departement 2 TMG'ers, waarvan 1 met ervaring in de uitvoeringspraktijk.
- Defensie heeft, omdat militaire functies niet onder de TMG vallen, relatief weinig TMG-functies (4), waarvan er eind 2023 1 vacant was. Defensie had 1 TMG'er met ervaring in de uitvoeringspraktijk.
- In de top van BZ zitten geen TMG'ers met ervaring in de uitvoeringspraktijk, wat te maken heeft met het feit dat diplomatie niet wordt gerekend tot de uitvoeringspraktijk.



## Feiten & Cijfers

## Topmanagementgroep

**De hoogste ambtenaren van de rijksdienst, de TMG'ers, zijn in dienst van het ministerie 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 plan-bureau. 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 mogelijk, met twee jaar, tot maximaal negen jaar. Daarna moeten ze naar 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 als Buitengewoon Adviseur 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. Sinds 2023 zijn er drie SG's lid en naast de voorzitter is er nog een extern lid met een human resources achtergrond: Zina Agovic, Vice President Human Resources bij Signify. De DG ABD en de plaatsvervangend DG ABD zijn deelnemer.

### Hoeveel kandidaten waren er voor een TMG-functie?

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

- Voor 8 functies waren er vier of meer kandidaten,
- voor 7 functies waren er drie kandidaten,
- voor 6 functies waren er twee kandidaten,
- en voor 5 functies was er één kandidaat.



In 2023 waren er  
**26**  
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. Het 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 diversiteitskandidaten, 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. Bijvoorbeeld door daar actief naar op zoek te gaan bij vacaturevulling.

Als een sollicitant met een niet-westerse achtergrond bij een procedure niet de functie heeft gekregen, vraagt DGABD altijd of hij of zij later nog eens mag worden benaderd om te solliciteren naar een andere, gepaste ABD-functie.

Zo zijn er meer voorbeelden van het vergroten van de diversiteit. In 2023 hadden 9 van de 24 deelnemers aan het Kandidatenprogramma (zie blz 15) een niet-westerse achtergrond, omdat DGABD en de departementen daar expliciet op hebben gestuurd.

In het Zomerprogramma (blz 18) was Barbara Banda te gast, met de sessie 'What is 'whiteness' and why it matters in your workplace?', gebaseerd op haar boek The Model Black uit 2022.

Eén van de TMG-tafels (zie blz 16) was een bijeenkomst met de Maatschappelijke Inspiratieraad (MIR) van de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme. De MIR is een panel van sleutelfiguren die de NCDR voeden met signalen vanuit de maatschappij.

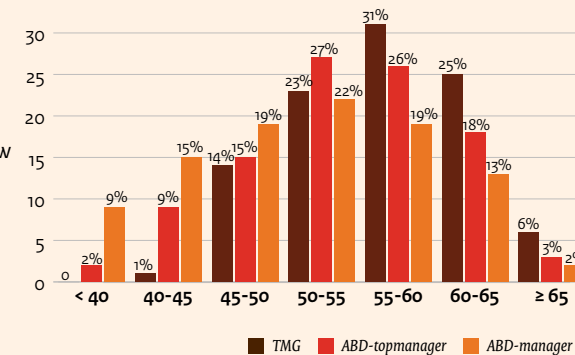


Niet alle kenmerken rond diversiteit mogen worden geregistreerd. Daarom kan DGABD niet voor alle kenmerken cijfers geven. In de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2023 worden niet-herleidbare diversiteitscijfers gegeven over ambtenaren als gehele groep.

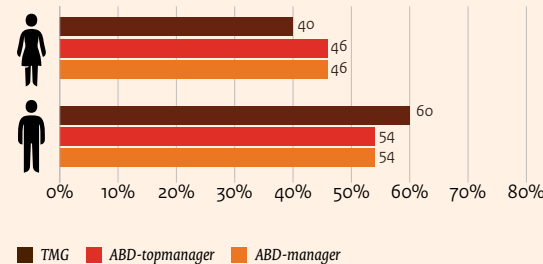
diversiteit

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 2023: de TMG, ABD-topmanagers en ABD-managers.

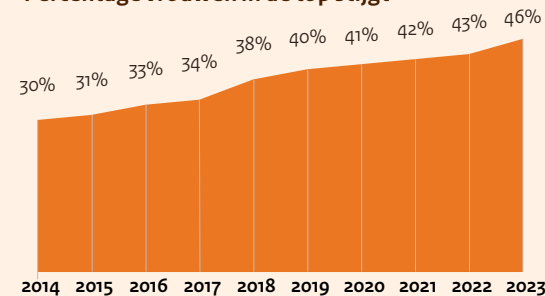


Man/vrouw-vertegenwoordiging binnen de ABD



Er werken steeds meer vrouwen op ABD-functies. Het aandeel vrouwen in de ABD is nu 46 procent. In de tabel hieronder staat de verdeling in vrouwen en mannen per groep binnen de ABD: de TMG, ABD-topmanagers en ABD-managers.

Percentage vrouwen in de top stijgt



DIVERSITEIT

DIVERSITEIT



## DE KRACHT VAN EEN DIVERS TEAM

Stan Kaatee, directeur-generaal Werk bij SZW

## ‘We moeten als Rijksoverheid meer **affiniteit** krijgen met **andere geluiden**’

Het DGABD zet zich in voor een diverse en inclusieve Rijksoverheid, waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt. Stan Kaatee, directeur-generaal Werk bij SZW, legt uit wat de kracht is van een divers team.

Stan geeft sinds oktober 2020 leiding aan zes SZW-directies en een bedrijfsbureau. In het MT van het directoraat-generaal Werk heeft Stan collega's met Turkse en Surinaamse roots. Hij geeft een voorbeeld van de meerwaarde van het diverse team. ‘Als directoraat-generaal zijn we onder andere verantwoordelijk voor het kinderopvangstelsel. De hoogopgeleide autochtoon slaagt er over het algemeen goed in om kinderopvangtoeslag aan te vragen. Maar als jouw ervaring met de overheid negatief is, doe je dat minder snel. En wat als de aanvraagformulieren voor jou onduidelijk zijn? Collega's met een biculturele achtergrond begrijpen dit soort obstakels als geen ander. Zij hebben het inlevingsvermogen dat nodig is om ons beleid zo goed mogelijk te laten aansluiten op de praktijk.’

### *Een open houding*

Bij het maken van beleid wil Stan belangen goed tegen elkaar kunnen afwegen. ‘En dat kan alleen als je een divers team hebt, waarin een zo groot mogelijk deel van de samenleving is vertegenwoordigd. Precies daarom zijn we als SZW niet op zoek naar mensen die zich naadloos aanpassen aan onze organisatie. Dat vraagt onder andere om een professionaliseringslag in bijvoorbeeld onze vacatureteksten, zodat bijvoorbeeld ook lhbtj-personen met een arbeidsbeperking zich welkom voelen bij de Rijksoverheid. Die open houding zorgt er ook voor dat we als Rijksoverheid aantrekkelijk blijven voor talent.’

### *Kloof dichten tussen burger en overheid*

Stan erkent dat werken aan diversiteit en inclusie niet altijd eenvoudig is. ‘Er zijn in

het selectieproces altijd redenen te bedenken om uiteindelijk toch maar te kiezen voor de witte man van middelbare leeftijd. Die zal in veel gevallen de meeste werkervaring hebben, maar heeft ook veel meer kansen gekregen. Juist daarom moet je op zo'n moment iemand anders een kans geven. Bijvoorbeeld een jonge kandidaat, die andere ideeën en nieuwe inzichten met zich meebrengt. Het wordt tijd dat we niet alleen met woorden belijden dat we een meer diverse en inclusieve Rijksoverheid willen, maar het ook gewoon gaan doen. Als we de kloof tussen burger en overheid willen dichten, zullen we als Rijksoverheid meer affiniteit moeten krijgen met andere geluiden. Daar zullen we dus ook naar moeten handelen bij het invullen van vacatures. Hoe kunnen we anders goed beleid maken voor alle Nederlanders?’

### *Olievlekwerking*

Eind vorig jaar nam een externe visitatiecommissie het DGABD en het ABD-stelsel onder de loep (zie pag. 20-21). In haar

rapport concludeert de commissie dat er op het gebied van diversiteit en inclusie nog een wereld valt te winnen voor de Rijksoverheid. ‘De goede voorbeelden van D&I die er binnen de rijksdienst zijn, zijn vaak het gevolg van het leiderschap van topmanagers binnen die organisaties zelf’, stelt de visitatiecommissie vast. ‘Dan kan het relatief snel gaan. Anders bijna niet.’ Stan herkent die boodschap. ‘Voor een meer diverse Rijksoverheid zijn we nu nog te veel afhankelijk van individuen. Je hebt pioniers nodig, maar het wordt tijd voor een olievlekwerking. Ik kan me voorstellen dat werken aan diversiteit en inclusie voor sommige ABD'ers spannend is. Maar we hebben meer dappere mensen nodig die de stap durven zetten. Ze zullen zien dat het werkt, dat een divers team leidt tot betere besluiten. Er zijn binnen de Rijksoverheid hoopvolle signalen op het gebied van diversiteit en inclusie. Maar we hebben nog een lange weg te gaan.’

## Leiderschapontwikkeling

DGABD faciliteert ABD'ers bij hun ontwikkeling. Het DG inventariseert samen met topambtenaren wat nodig is om hun talenten te ontwikkelen en zorgt voor het leer- en ontwikkelaanbod. Een breed spectrum aan leerinterventies draagt bij 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 leer- en ontwikkelactiviteiten van DGABD volgen 5 uitgangspunten:

### 1. Leiderschap leer je door leiderschapstalent en -gedrag te ontwikkelen.

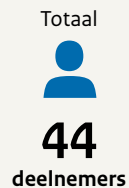
#### TMG talentontwikkelprogramma

DGABD heeft daarnaast een speciaal programma voor topmanagers die het in zich hebben, en de ambitie hebben om TMG'er te worden. Deelnemers komen van binnen het Rijk maar ook van buiten. In het programma staat leiderschapontwikkeling in de rol van TMG'er centraal. Wie meedoet aan het programma 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 uitge-

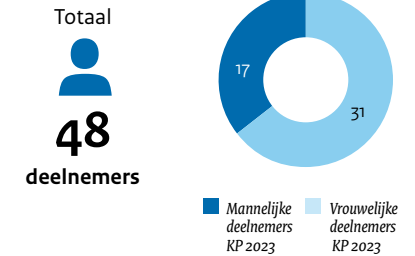
breide selectie, waaronder een assessment. Dat meet onder meer netwerkvaardigheden binnen en buiten het Rijk, en zowel politieke als maatschappelijke sensitiviteit. Er start eens in de twee jaar een groep.

De in 2023 lopende groepen bestonden uit 44 deelnemers: **26 vrouwen** en **18 mannen**. Daarvan werkten **7 deelnemers** buiten het Rijk.



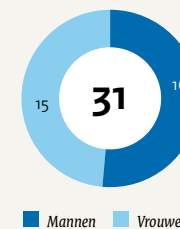
#### ABD Kandidatenprogramma

Het Kandidatenprogramma (KP) is een breed, veelzijdig en verdiepend talentontwikkelingsprogramma van DGABD. Het programma helpt talentvolle leidinggevendenden (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 2023 had het KP **48 deelnemers**, waarvan **31 vrouwen** en **17 mannen**.



#### Interim als ontwikkelinstrument

ABD-managers kunnen hun werkervaring en leiderschap verbreden en verdiepen via het driejarig ontwikkelprogramma van ABD Interim. In 2023 bemiddelde ABD Interim bij 70 interim-opdrachten voor 17 verschillende overheidsorganisaties, waaronder ministeries, ZBO's en gemeenten. ABD Interim bestond eind 2023 uit **31 interim-managers: 15 vrouwen** en **16 mannen**.



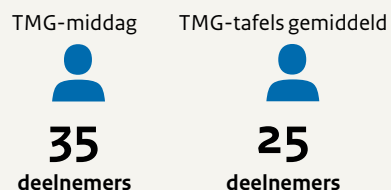


## 2. Leiders groeien door ontmoeting, steun, reflectie en het leren van elkaars ervaringen.

### TMG Tafels & TMG Middag

Tijdens een **TMG-tafel** reflecteren TMG'ers op leiderschapsvraagstukken en op leiderschapsdilemma's bij het sturing geven aan grote maatschappelijke opgaven. Daarbij ligt de focus op leiderschapsgedrag en hun eigen rolinvulling als TMG'er.

In 2023 vond er drie keer een **TMG-tafel** plaats, met gemiddeld **25 deelnemers**. De TMG-middag van 2023 ging over vitaal en veerkrachtig leiderschap, en had **35 deelnemers**.



### ABD LaB

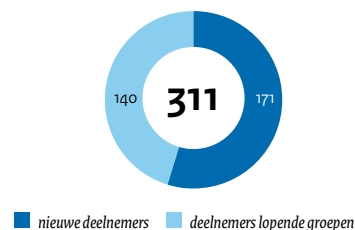
Binnen ABD Leiderschap aan Bod trekken ABD-topmanagers in kleine groepjes van zes, 10 maanden lang samen op om te werken aan de opgave die de deelnemers hebben in hun werk.

### Ontwikkelprogramma Leiderschap

In 2023 heeft DGABD een nieuw programma ontwikkeld, specifiek voor de doelgroep van managers (schaal 15): het Ontwikkelprogramma Leiderschap. De doelgroep van dit programma functioneert op het scharnierpunt ('squeeze') van de organisatie. De plaats waar veel zaken samenkomen: het leidinggeven aan (vaak grote) groepen medewerkers en de advisering richting beleid of politiek, altijd in de context van de maatschappelijk opgave. Het programma is bedoeld om managers de gelegenheid te geven zich verder te ontwikkelen in hun huidige functie. Deelnemers bouwen bovendien een hecht netwerk op met collega's uit verschillende contexten van de Rijksoverheid. Er zijn in totaal **34 deelnemers**, in drie groepen.

### 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.



## 3. Een publiek leider herkent zich in de kernwaarden van de ABD: Gedeeld leiderschap, responsiviteit en morele motivatie.

Naast de talentontwikkelprogramma's heeft DGABD op basis van de kernwaarden uit de rijksbrede visie op publiek leiderschap (Gedeeld leiderschap, Responsiviteit en Morele Motivatie) en de input vanuit de doelgroep de volgende thema's bepaald. Onder de genoemde thema's zijn diverse leer- en ontwikkelactiviteiten aangeboden.

- Opgavegericht samenwerken,
- Ethiek en Integriteit,
- Transformatieve overheid,
- Ambtelijke Professionaliseringsprogramma's (APP's) (blz. 18).

### Opgavegericht samenwerken

Vanuit het thema Opgavegericht Samenwerken is een reeks met diverse sessies ontwikkeld en uitgevoerd, zoals een Leertraject Conflict-eren, en een reeks lezingen en sessies in dit thema.

### Ethiek en Integriteit

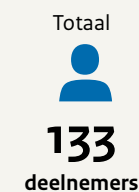
Onder het thema Ethiek en Integriteit werden twee producten aangeboden. In de eerste helft van het jaar werd de leerlijn 'Het juiste doen, juist als het spannend wordt' over waardegedreven leiderschap afgerond, in de tweede helft is de reeks 'Leidinggeven aan Integriteit' opgestart die doorloopt tot begin 2024. In totaal hebben **105 deelnemers** aan de leerlijn en reeks meegedaan.



### Harvard Case Method

Verder werden er twee nieuwe Harvard Casussen ontwikkeld: rondom de Hersteloperatie Toeslagen en rondom Interbestuurlijke Samenwerking. De Harvard Case Method is een vorm van 'discussion-based learning', gericht op het diagnosticeren van problemen en het verkennen van diverse handelingsopties.

In totaal hebben **133 deelnemers** aan de sessies binnen het thema Opgavegericht Samenwerken meegedaan.



### Transformatieve Overheid

De leergang is speciaal voor de Algemene Bestuursdienst ontwikkeld door het Copernicus Instituut van de Universiteit Utrecht. Deelnemers maakten kennis met duurzaamheidstransities, systeem-innovatie en de transformatieve overheid en werden uitgedaagd om deze te vertalen naar een handelingsperspectief voor henzelf. Aan de leergang deden in totaal **15 deelnemers** mee.



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

##### Ambtelijke professionaliseringsprogramma's

- ICT-Digitalisering
- Het Beleidskompas
  - E-learning/Introductie Beleidskompas voor ABD'ers
  - Webinar Gedragen en uitvoerbaar beleid
- Overheidsfinanciën
- Open overheid
  - De masterclass actieve openbaarmaking
  - De training publieke informatievoorziening: media presentatie
  - De masterclass luisterende overheid
- E-learning Werken aan publiek leiderschap
- Polarisatie: Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken

De APP's telden in totaal 217 deelnemers, plus de deelnemers voor de APP ICT-Digitalisering. Dat aantal is echter niet bijgehouden, omdat die APP niet alleen voor losse deelnemers is, maar ook voor Bestuursraden.

Meer dan



**217**

**deelnemers aan de APP's,  
plus de deelnemers voor de  
APP ICT-Digitalisering**

##### Zomerprogramma 2023

Sinds 2018 organiseert DGABD elk jaar een Zomerprogramma voor de volledige doelgroep van de Algemene Bestuursdienst. Het Zomerprogramma kent een breed en divers aanbod aan leer- en ontwikkelactiviteiten waarin leidinggevend de kans krijgen om inzichten en vaardigheden op te doen die hen helpen in hun leiderschapontwikkeling. Naast het opdoen van nieuwe kennis biedt het programma gelegenheid voor inter-departementale uitwisseling.

##### Het zomerprogramma wordt uitgebreid geëvalueerd. Enkele cijfers:

- Het aantal unieke deelnemers steeg in 2023 met 34.7%, van **236** in **2022** naar **318** in **2023**.
- Het totaal aantal deelnames nam toe met 29.4%, wat resulteerde in **484 deelnames**.
- De activiteiten werden gemiddeld beoordeeld met een **8**.

#### Leiders faciliteren wij bij in-, door en uitstroom

##### Loopbaanaanbod

DGABD ondersteunt ABD'ers bij het zetten van een loopbaantrap. Hierbij gaat het zowel om de oriëntatie op, als ondersteuning bij het daadwerkelijk zetten van een stap. In januari 2023 startte de training Open blik op je loopbaan. 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 over 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.

##### Ontwikkelsprek

In een ontwikkelgesprek onderzoekt DGABD de (ontwikkel)vraag van een ABD'er. Door die behoefte te verkennen en scherp te krijgen, kan DGABD de ABD'er een ontwikkeladvies op maat geven: via het ontwikkelaanbod van het DG of op de markt, of met een coach of een mentor.

##### De digitale leeromgeving

De digitale leeromgeving voor ABD'ers is in 2023 verder ontwikkeld. Zo kunnen bijna alle ABD'ers nu inloggen via Single Sign On. Via het ABDleerportaal hebben ABD'ers toegang tot een gevarieerd leer- en ontwikkelaanbod. Ongeveer 90% van alle leeractiviteiten (van programma's tot eenmalige bijeenkomsten) heeft inmiddels digitale ondersteuning via de leeromgeving.

Meer informatie over het ontwikkelaanbod van DGABD vind je op [abdleerportaal.nl](http://abdleerportaal.nl)





## RAPPORT VISITATIECOMMISSIE ABD

Maarten van Beek (lid visitatiecommissie) en Martijn van der Steen (voorzitter visitatiecommissie)

## ‘Het ABD-ecosysteem moet als geheel krachtiger opereren’

De Tweede Kamer sprak eind 2019 haar zorgen uit over het ABD-stelsel. Hoe is DGABD aan de slag gegaan met de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport dat volgde? Een externe visitatiecommissie maakte eind vorig jaar de balans op.

De rode draad in het rapport van de visitatiecommissie is dat de adviezen van de USBO (het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht) uit 2020 over het algemeen goed zijn opgevolgd door DGABD. Processen zijn geprofessionaliseerd, de wervings- en selectieprocedures zijn betrouwbaar en de externe in- en doorstroom gaan de goede kant op. Toch ziet de commissie dat er nog veel beter kan. ‘Uit de 72 gesprekken die we voerden met onder anderen SG’s en ambtenaren buiten de ABD, klonk de dringende behoefte om als DGABD meer impact te maken’, aldus commissievoorzitter Martijn van der Steen.

### Een langere polsstok

Een duidelijke oproep tot verbetering dus, met de kanttekening dat DGABD volgens de visitatiecommissie nu zo hoog mogelijk

springt met de polsstok die het heeft. ‘Voor meer impact is een langere polsstok nodig’, stelt Martijn. Hij noemt als voorbeeld het wervingsproces en de pogingen om diversiteit en inclusie verder te brengen. ‘DGABD stelt op basis van sollicitaties een kandidatenlijst op met diversiteit en inclusie op het netvlies, maar uiteindelijk bepaalt de vacaturehouder wie er wordt benoemd. Die moet dus mee in het proces.’ Commissielid Maarten van Beek stelt dat DGABD dit ook zélf moet agenderen en aanjagen. ‘Het mag een grotere broek aantrekken. Maar onze aanbevelingen gaan verder dan DGABD alleen: het gaat ons om het ecosysteem eromheen. Dat moet als geheel krachtiger opereren. Wij stellen voor om de vacaturehouders, het SGO en leden van de topmanagementgroep medeverantwoordelijk te maken voor een diverse en inclusieve ABD.’

### Voortrekkersrol opeisen

Ook in het ontwikkelaanbod ziet de visitatiecommissie nog kansen voor DGABD. ‘In de gesprekken die we voerden, kwam de behoefte aan minder vrijblijvendheid vaak naar voren’, vertelt Maarten. ‘Dus niet: we hebben een spreker, leuk als je komt. Maar: je bent ABD’er en daar horen verplichtingen bij.’ Martijn stelt dat DGABD ook hierin een voortrekkersrol heeft te nemen. ‘Niet alleen inhoudelijke discussie entameren, maar ook daarbinnen richting geven. ABD’ers hebben behoefte aan het gesprek over leiderschap, aan het uitwisselen van ervaringen en gedachten. Daarin is DGABD zelf terughoudend. Ons advies: gebruik bestaande bevoegdheden om op dit vlak meer impact te maken. Durf een stap naar voren te zetten, want dat wordt gevraagd.’

### Minder strikt op zittingsduur

Andere veelgehoorde thema’s rond het ABD-stelsel zijn zittingsduur en domeinspecifieke expertise. Volgens Martijn hangen deze samen. ‘Je moet als topambtenaar de gevolgen van je eigen werk meemaken: daarom is zittingsduur van belang.

Dat principe kan onder ABD’ers op veel steun rekenen. Daarnaast duurt het nu eenmaal even voordat je de inhoud van je dossiers goed kent en een netwerk hebt opgebouwd.’ Pas dan kun je als ABD’er echt effectief zijn, vult Maarten aan. ‘De context is ook belangrijk. Is er net een nieuwe minister aangesteld, dan is het prettig als de betrokken ABD’ers al stevig in de materie zitten.’ Martijn stelt dat DGABD hier niet te strikt moet zijn. ‘Het gaat om maatwerk. Als de situatie daarom vraagt, moet je uitzonderingen maken. Het beeld van een DGABD dat ABD’ers “wegpromoveert”, is hoe dan ook onterecht.’ Al met al vinden Martijn en Maarten dat DGABD tevreden mag zijn met waar het nu staat. ‘Maar we doen als commissie een dringend appèl om te gaan werken aan een opdracht die verder gaat dan alleen DGABD zelf. De verbondenheid en samenwerking met het hele ecosysteem moet steviger om de vraagstukken in Nederland op te lossen.’

Benieuwd naar het volledige interview met Martijn en Maarten? Scan de QR-code.



## Functievervulling

Het ABD-stelsel waarborgt integraal de benodigde kwaliteit en deskundigheid van het topmanagement voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven bij de Rijksoverheid. Bij de (externe) instroom, doorstroom en uitstroom wordt steeds gezocht naar een optimale balans tussen continuïteit en mobiliteit.

Dit draagt bij aan behoud van kennis en ervaring, versterkt de samenwerking tussen departementen en voorkomt departementale verkokering en onderlinge concurrentie.

DGABD heeft samen met de departementen en uitvoeringsorganisaties goed zicht op de benodigde kennis, kunde, expertise en ervaring. Het DG zoekt potentiële kandidaten voor die functies, en faciliteert het vacatureproces uniform en transparant.

### Vacatureprocedure

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 serieuze kandidaat in beeld, maar wordt de functie toch opengesteld voor als er nog geschiktere kandidaten komen. De uiteindelijke beslissing wie benoemd wordt ligt bij het departement.

### Vacaturepublicaties

DGABD heeft in 2023 **350 vacatures** gepubliceerd voor functies bij de ABD (inclusief TMG), politie, Hoge Colleges van Staat en publiekrechtelijke ZBO's. In 2022 waren dat er 404. Daarbovenop hadden de ABD-site en de ABD-Nieuwsbrief ook nog **235** links naar vacatures van onze netwerkpartners, zoals de EU, het OM, grote gemeentes, provincies en waterschappen. In 2022 waren dat 235 vacatures.



**790.873** bezoekers aan de website, die in totaal **2.789.643** pagina's bekeken



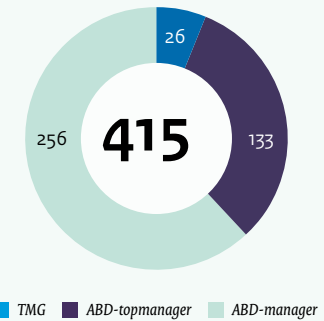
Ruim **9.000** abonnees nieuwsbrief



Ruim **35.000** volgers op LinkedIn

## Benoemingen

In 2023 zijn er in totaal **415 mensen** gestart op een ABD-functie. Sommigen voor het eerst, voor anderen was het een overstap van ABD-functie naar ABD-functie. In 2022 waren dit er 349.



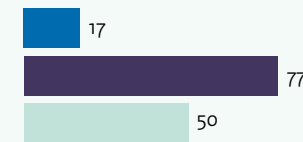
### Instroom: voor het eerst op een ABD-functie



Meer over deze 271 nieuwe ABD'ers op pagina 24.

### Doorstroom: naar een andere ABD-functie

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



**95 ABD'ers** stroomden door naar een andere ABD-functie binnen hun departement. **49 ABD'ers** stroomden door naar een andere ABD-functie op een ander departement.

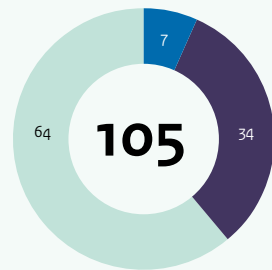
FUNCTIEVERVULLING

FUNCTIEVERVULLING

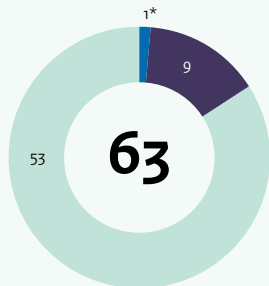
## Nieuwe ABD'ers

In 2023 zijn **271 mensen** voor het eerst op een ABD-functie gestart. In 2022 waren dat er 218.

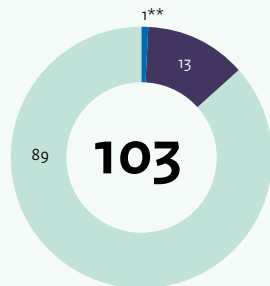
**Van buiten het Rijk**  
25% externe instroom. In 2021 was dat 18%, in 2022 was dat 19%.



**Overstap tussen ministeries**  
63 rijksambtenaren die op een ABD-functie kwamen vanaf een niet-ABD-functie, deden dat met een overstap naar een ander ministerie.



**Binnen een ministerie**  
103 rijksambtenaren die op een ABD-functie kwamen vanaf een niet-ABD-functie, maakten die stap binnen hun eigen ministerie.



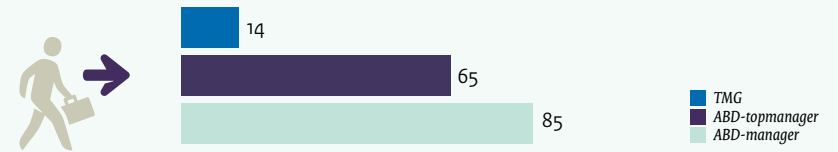
■ TMG ■ ABD-topmanager ■ ABD-manager

\* Dit betekent niet dat een rijksambtenaar van een schaal 14 naar een TMG-functie is doorgestroomd. Het betreft hier een TMG'er die als Buitengewoon Adviseur (zie pagina 9) in dienst was van BZK en werd aangenomen op een functie bij een ander departement.

\*\* Het gaat hier om een directeur bij BZ (waar directeursfuncties niet onder de ABD vallen; zie pagina 7) die werd aangenomen op een TMG-functie bij BZ.

## Uitstroom

Mensen die in 2023 een ABD-functie verlieten en niet doorstroomden naar een andere ABD-functie



164 ABD'ers verlieten in 2023 de ABD. In 2022 waren dit er 148.

## Functieduur bij vertrek uit functie

298 ABD'ers maakten in 2023 een stap naar een andere ABD-functie, gingen ergens anders werken of 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 2023:

| Functie                                | Aantal     | gemiddelde functieduur 2023 | gemiddelde functieduur 2022 |
|--|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| TMG (met benoeming van 7 jaar)         | 17         | 5 jaar en 1 maand           | 5 jaar en 2 maanden         |
| TMG (met benoeming korter dan 7 jaar)* | 5          | 3 jaar en 7 maanden         | 2 jaar en 7 maanden         |
| ABD-topmanager                         | 114        | 4 jaar en 8 maanden         | 4 jaar en 5 maanden         |
| ABD-manager                            | 162        | 4 jaar en 6 maanden         | 4 jaar en 6 maanden         |
| <b>Totaal</b>                          | <b>298</b> | <b>4 jaar en 7 maanden</b>  | <b>4 jaar en 5 maanden</b>  |

In 2023 was de gemiddelde functieduur **4 jaar en 7 maanden**.

\* 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.

## ABDTOPConsult

ABDTOPConsult, opgericht in 2010, is een kleine adviesgroep van ervaren topambtenaren die flexibel inzetbaar zijn 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. De consultants streven vanuit een onafhankelijke positie in de opdrachten naar duurzaam en uitvoerbaar beleid, goed bestuur en een verbeterde dienstverlening voor de samenleving.



**48**

In 2023 voerden de consultants van ABDTOPConsult in totaal **48 opdrachten\*** uit.



**5**

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



**6**

De doorlooptijd van de opdrachten in 2023 bedraagt gemiddeld **6 maanden**.

*\* Een deel daarvan (20) wordt afgerond in 2024 en daaropvolgende jaren. In 2023 zijn voor alle departementen opdrachten uitgevoerd, behalve voor het ministerie van Algemene Zaken.*

