

# Jaarbericht

Algemene Bestuursdienst

# abd

Algemene Bestuursdienst

Met passie  
voor de samenleving



Jaarbericht van de Algemene  
Bestuursdienst over 2006  
met een vooruitblik naar 2007

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	5
<b>1 ABD in dienst van het Rijk – De praktijk</b>	8
1.1 Samenwerking in management development	10
1.2 ABD-schouw en strategische ontwikkelingen	11
1.3 ABD-benoemingen en uitstroom 2006	12
1.4 Topmanagementgroep	14
1.5 ABD-Interim	14
1.6 Internationaal	18
1.7 Diversiteit in de ABD	18
1.8 Ontwikkelaanbod voor ABD-managers	23
1.9 ABD-Kandidatenprogramma	26
<b>2 ABD in dienst van het Rijk – Een visie</b>	30
2.1 Kwaliteit: match tussen opdracht en individu	30
2.2 Ruimte, richting en resultaten in netwerken en teams	32
2.3 Ken je vak, ken jezelf, ken de wereld	37

“Niet het piramidevormige functiegebouw, maar de maatschappelijke betrokkenheid moet de bindende factor zijn in een loopbaan bij de overheid.”

## Voorwoord

Het coalitieakkoord van het nieuwe kabinet vraagt om flinke stappen in de ontwikkeling van het Rijk. Het benutten van de eigen kracht van de samenleving zal het leidende thema zijn. We gaan op zoek naar een nieuwe balans tussen dynamiek en zekerheid. De zes pijlers en tien projecten van het akkoord zetten de toon voor vergaande ontkokering. En er komt een bezuiniging van 750 miljoen aan, wat neerkomt op zo'n 15.000 arbeidsplaatsen minder.

Dat alles vraagt om de hoogste kwaliteit van medewerkers en leidinggeevenden. We stuiten daarbij op een arbeidsmarktparadox: hoe blijven we ruimte maken voor instroom en doorstroom van talent en voor het inzetten van de beste mensen voor de juiste klussen bij een krimpend aantal arbeidsplaatsen? De instroom van elan en ervaring uit alle geleidingen van de samenleving mogen we niet stopzetten: die blijft enorm belangrijk voor het vernieuwende vermogen van het Rijk en voor de ontwikkeling van relaties met maatschappelijke netwerken. Een nieuwe regeling voor vervroegde uitstroom van ouderen, of passief toezien bij de exodus van de babyboomgeneratie is evenmin wenselijk. We doen er juist alles aan onze meest ervaren mensen langer te behouden.

We komen alleen uit die paradox als de kwaliteit leidend is. Het gaat om maatwerk: om het optimaal benutten van ieders persoonlijke talenten en drijfveren in dienst van de samenleving. Daarbij past een brede oriëntatie op de arbeidsmarkt en veel ruimte voor flexibiliteit. Niet het piramidevormige functiegebouw, maar de maatschappelijke betrokkenheid moet de bindende factor zijn in een loopbaan bij de overheid. Hier ligt een belangrijke opgave voor het leiderschap van ABD-managers: toekomstgericht en vanuit een breed overzicht investeren in je mensen.

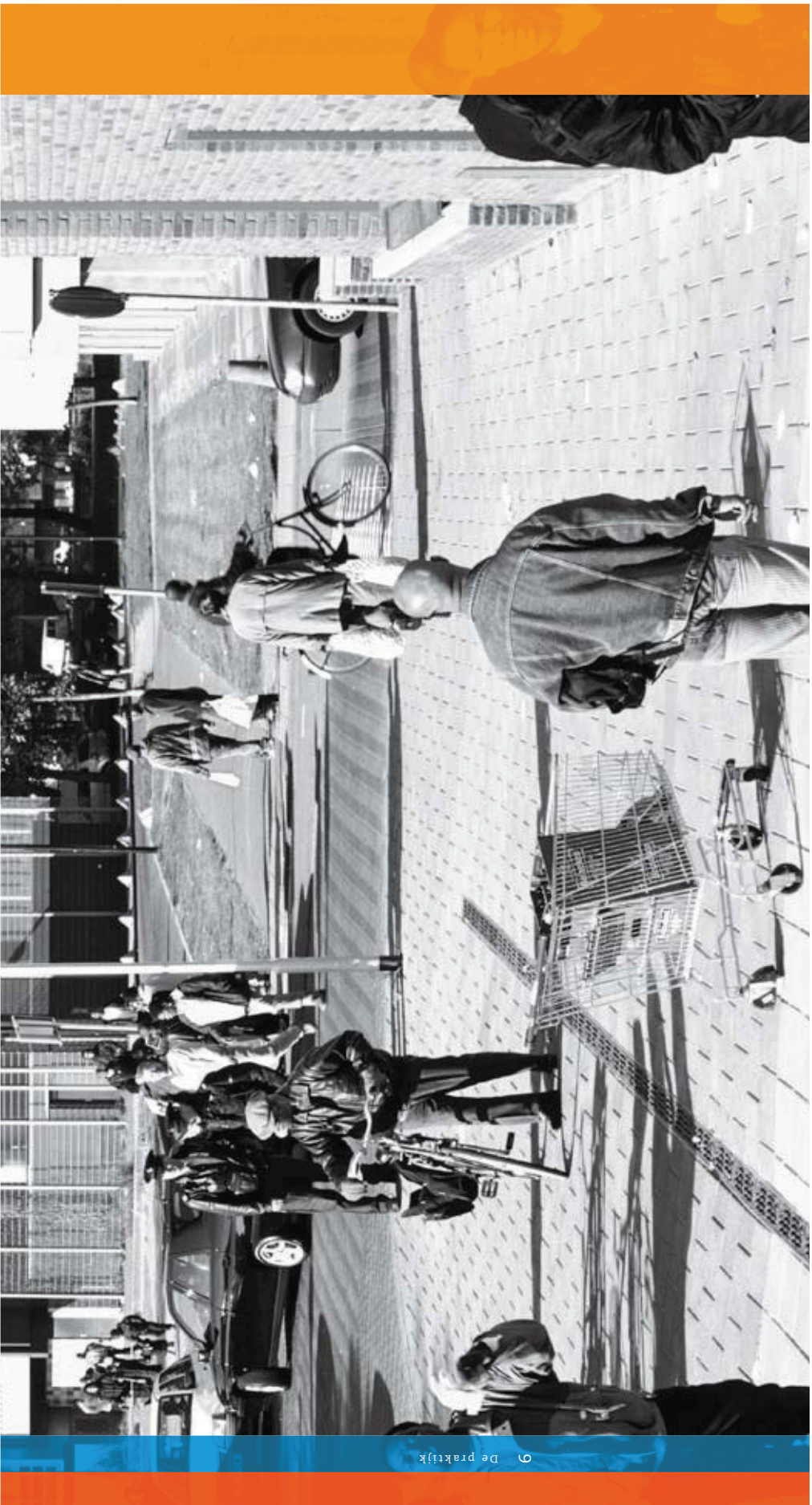
Dit jaarbericht geeft inzicht in de ontwikkelingen van de ABD in 2006 met een doorkijk naar de toekomst. Ook vindt u een visie met accentverschuivingen in het vak van ambtelijk leidinggeevenden. We hopen met dit geheel inspiratie te bieden voor de grote opgaven waarvoor het Rijk staat. Opdat – in lijn met het coalitieakkoord – het Rijk zich verder ontwikkelt tot 'een slagvaardige en verbindende bondgenoot' die 'met vertrouwen, visie en idealisme' samenwerkt aan de toekomst. En opdat het Rijk een aantrekkelijke werkgever blijft, met volop kansen op persoonlijke en professionele groei en betekenisvol werk midden in de samenleving.



Jan Willem Weck

DIRECTEUR-GENERAAL VOOR  
DE ALGEMENE BESTUURSDIENST





# ABD in dienst van het Rijk

## De praktijk

# 1 ABD in dienst van het Rijk – De praktijk

## *Vernieuwing overheid*

Diverse krachtige tendensen in de samenleving vragen om vernieuwing van de overheid. Denk aan de complexe vraagstukken op het gebied van jeugd en onderwijs, van gezondheidszorg en verrijzing, van cultuur en migratie. Of aan de spanning tussen incidenten en duurzame ontwikkelingen, tussen nationale en regionale belangen en een actieve internationale rol van Nederland. Denk aan de toegenomen invloed van de media op kennisdeling en beeldvorming. Of aan burgers en organisaties die tegelijkertijd én in optimale zekerheid, én in optimale vrijheid willen bewegen. Hoe ontwikkelt de overheid haar rol binnen al deze spanningsvelden en complexiteit? Hoe ontwikkelt zij zich tot bondgenoot die anticipeert én reageert; die zichtbaar resultaten boekt en tegelijkertijd in stilte een verbindende kracht is in maatschappelijke netwerken?

Na een roerig begin van de 21e eeuw heeft de roep om vernieuwing veel energie vrijgemaakt binnen de overheid. Er is een grote ideeënrijkheid en een grote wil om stappen voorwaarts te maken. De overheid probeert nauwer aan te sluiten bij maatschappelijke vraagstukken, wat vorm krijgt in flexibilisering en meer samenwerking over organisatiegrenzen heen.

Tegelijkertijd verschuift het accent in de inzet van overheidsmiddelen van regelgeving en toezicht naar decentralisatie en beter communiceren. De opgave is kennis en energie van experts en betrokkenen in maatschappelijke organisaties beter te benutten.

Die vernieuwingen zijn niet altijd even makkelijk te realiseren. De kracht van de gewoonte is groot. Aan de ene kant is dat een zegen: vertrouwde structuren en werkwijzen vormen een belangrijke waarborg voor de kwaliteit die de overheid op veel terreinen levert. Aan de andere kant zorgen oude gewoonten voor een collectieve traagheid, waarin veel veranderingswensen smoren.

## *Rol van leidinggevende*

Het zijn vooral leidinggevendenden die in het spanningsveld tussen veilige gewoonten en vooruitstrevende inzichten ruimte moeten scheppen voor vernieuwing. Zij zetten de toon voor cultuur en werkwijzen van organisaties. Zij vertalen politieke opdrachten in concrete acties en zijn verantwoordelijk voor de inzet van mensen en middelen. Zij zijn gezichts-bepalende vertegenwoordigers van de overheid in maatschappelijke netwerken. En zij zijn met hun contacten en inhoudelijke kennis belangrijke adviseurs van de politiek.



Voor vernieuwing van de overheid én voor het borgen van haar kwaliteit is de ontwikkeling van een compacte en bevlogen ambtelijke leiding van wezenlijk belang. Bij het Rijk krijgt dit op het hoogste niveau aandacht in de ABD: de circa 800<sup>1</sup> leidinggevenden met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen (schaal 15-19), die werken op terreinen als milieu, verkeer, gezondheidszorg, onderwijs en veiligheid. De inzet van de beste leidinggevende op het juiste moment op de juiste plek is essentieel voor het verwezenlijken van de opdrachten waar het Rijk voor staat.

“De tijd dat je alleen voor je eigen minister werkte, of dat het belangrijk was dat er veel mensen voor je werkten, is echt voorbij(...). In de top van de ambtelijke diensten rouleren mensen al over verschillende ministeries. Dan moet het onder de top ook kunnen.”

*Wim Kuijken, voorzitter van het overleg van secretarissen-generaal*

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

## 1.1 Samenwerking in management development

Partners in de afzonderlijke organisatie-onderdelen van het Rijk en Bureau ABD werken samen in het management development (MD) in dienst van het Rijk. Daartoe investeren zij in de optimale verbinding tussen organisatie en individu: tussen ontwikkelingen om en in het Rijk en talenten en drijfveren van leidinggevend.

Als voeding voor deze samenwerking heeft Bureau ABD in 2006 diverse onderzoeks-trajecten afgerond naar het vak van leidinggevend in een vernieuwende overheid. Zo is er een onderzoek gedaan naar management-leerlijnen: de opeenvolging van bepalende leerervaringen in de loopbaan van een manager. Ook is doorgedacht over het begrip ambtelijk leiderschap. De oogst van 'Professie met Passie' – de reeks bijeenkomsten in het kader van het tienjarig bestaan van de ABD in 2005 – is geëvalueerd. En er is literatuur-onderzoek gedaan en gesproken met experts die vanuit tal van invalshoeken over de hervorming van de overheid hebben gepubliceerd<sup>12</sup>. De gezamenlijke inzichten zorgen voor een aangescherpt beeld van de kwaliteits-eisen die aan de ambtelijke leiding van het Rijk anno 2007 worden gesteld in relatie tot de diversiteit aan maatschappelijke

opdrachten. Ook is duidelijker wat de meest effectieve wegen zijn naar ontwikkeling van deze kwaliteiten.

### Nieuw evenwicht MD

Op basis van deze inzichten is de strategie voor het management development bijgesteld. Belangrijke conclusie uit het onderzoek naar managementleerlijnen is dat in het bijzonder ervaringen vroeg in de loopbaan van grote betekenis zijn. Dat is een pleidooi voor *grensoverstijgende samenwerking in het management development bij het Rijk op alle niveaus (schaal 1 tot en met 19)*. Op drie punten in de leerlijn 'naar de top' is de concernteest al verankerd: in het rijkstraineeprogramma, in het ABD-Kandidatenprogramma en in de topmanagementgroep. Het is zaak – met recht aan alle verscheidenheid van departementale ontwikkelingen – die punten met elkaar te verbinden.

Dat geeft aanleiding tot een nieuw evenwicht in de samenwerking tussen Bureau ABD en de decentrale MD-professionals. Bureau ABD is primair verantwoordelijk voor de kwaliteit op de meest strategische posities bij het Rijk. Van daaruit investeert Bureau ABD in de samenwerking in het management development op alle posities. Het gaat daarbij niet om een centralisatie van MD-activiteiten, maar om het optimaal benutten van de kwaliteiten van decentrale MD-netwerken.

De diversiteit van alle organisatieonderdelen van het Rijk komt daarmee het best tot haar recht, in samenhang met de belangen van het Rijk als geheel: 'in *verscheidenheid verenigd*'. Om optimaal te kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het management is professionalisering van het gehele MD-netwerk nodig.

MD-adviseurs bij de departementen en bij Bureau ABD werkten daar in 2006 in diverse vormen in samen. De departementale MD-functionarissen en Bureau ABD vormen samen het Interdepartementaal Overleg voor de ABD. Ze wisselen kennis uit over de behoefte en het potentieel aan leidinggevenden op alle niveaus, en leren van elkaars MD-instrumentarium. Daarnaast is er structureel overleg met het Directoraat-Generaal Management Openbare Sector. Ten behoeve van de uitwisseling van vak kennis met andere landen is Bureau ABD actief in internationale MD-netwerken. Ook deed Bureau ABD in 2006 bij wijze van zelf-onderzoek een uitgebreide beleidsevaluatie onder ABD-managers en andere stakeholders. De algemene conclusie was dat Bureau ABD een effectief MD-beleid heeft en zijn zaken op orde heeft. Tegelijkertijd zijn er kansen om het effect van het MD-beleid verder te vergroten: in het bijzonder door een nadrukkelijker rol te spelen als strategische partner bij onder meer organisatieontwikkeling. Naar aanleiding van de evaluatie zijn door Bureau ABD acties voor verdere verbeteringen in 2007 opgesteld.

<sup>12</sup> O.a. WRR, Raad van State, Project Andere Overheid, Nationale Conventie, SG Overleg.

## 1.2 ABD-schouw en strategische ontwikkelingen

Jaarlijks ijkpunt voor het management development in dienst van het Rijk is de ABD-schouw: de rijksbrede inventarisatie van de behoefte en het potentieel aan leidinggevenden. Departementale leiding en Bureau ABD wisselen structureel inzichten uit over de maatschappelijke en politieke context, over nieuwe opdrachten, over de ontwikkeling van hun organisaties en over de kwaliteit en ontwikkeling van leidinggevenden in de organisaties. Dat levert een toekomstgerichte agenda op voor het management development in het Rijk als 'concern'.

De ABD-schouw in het voorjaar van 2006 heeft prioriteiten aangegeven in de activiteiten van Bureau ABD lopende het jaar. Management-talenten die op termijn de zwaarste posities binnen het Rijk moeten kunnen invullen en managers die na een bepaalde tijd in dezelfde omgeving aan iets anders toe zijn, kregen op initiatief van Bureau ABD loopbaanbegeleiding en ontwikkeladvies.

Van invloed in 2006 was de val van het Kabinet voor de zomer. Dit heeft een zekere mate van afwachtendheid bepaald in de tweede helft van het jaar. Het heersende beeld van mogelijk grote hervormingen van het Rijk speelde daarin mee. Het aantal benoemingen nam af, maar het aantal oriënterende loopbaan-gesprekken steeg.

### Speerpunten MD

Om een goede start van het nieuwe Kabinet in maart 2007 te ondersteunen is in zeer korte tijd gezorgd voor de inzet van bestuurlijke ervaring op een aantal strategische vacante en nieuw ontstane posities. In de ABD-schouw van 2007 wordt uitgebreider in kaart gebracht hoe de zes pijlers en tien projecten van het coalitieakkoord ondersteund kunnen worden door vernieuwingen van het Rijk en – in dienst daarvan – de inzet van leidinggevenden. Gezien de beoogde bezuinigingen zal op de middellange termijn het aantal vaste managementfuncties ('in de lijn') afnemen. Het aantal projecten en daardoor het aantal interim-opdrachten zal daarentegen verder toenemen. En als gevolg van de groeiende economie en de vergrijzing zal buiten het Rijk de vraag naar managers (in het algemeen naar hoogopgeleiden) toenemen; zeker ook bij andere overheden en maatschappelijke organisaties. Om vraag en aanbod met elkaar in overeenstemming te kunnen brengen, zijn een breed overzicht van taken en talenten vereist en een centrale besluitvorming rondom benoemingen.

In het management development zal daarom de komende jaren bijzondere aandacht zijn voor de uitwisseling met andere overheden en maatschappelijke organisaties.

Andere speerpunten zijn leerervaringen in een internationale context, het bevorderen van het aantal vrouwen en allochtonen op leidinggevende posities, het tot hogere leeftijd inzetten van ervaren managers, het bewaken van de balans tussen flexibiliteit en duurzaamheid, het ontwikkelen van carrièrelijnen voor specialisten en het vormgeven van exitbeleid.

“Waarom zouden topambtenaren niet af en toe een volstrekt andere verantwoordelijkheid op zich nemen? Het kan heel verrijking zijn om ook eens bij aanpalende sectoren te kijken, zoals de non-profit. En dan niet voor een stage van een paar maanden, maar echt daar gaan werken gedurende minimaal drie, vier jaar. En daarna weer terug. Een tijdelijke overstap naar een provincie of gemeente kan natuurlijk ook. Dat kan een geweldige meerwaarde zijn.”

### 1.3 ABD-benoemingen en uitstroom in 2006

Elk selectieproces in de ABD begint met een verfijnde analyse van de context. Aan de hand van de essentiële kenmerken van de omgeving en de opdracht wordt een profiel van kwaliteitseisen opgesteld. De vacature wordt via de digitale nieuwsbrief en websites ([www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl), [www.werkenbijdeoverheid.nl](http://www.werkenbijdeoverheid.nl)) openbaar gemaakt. Met het profiel gaan Bureau ABD en de departementen actief op zoek naar geschikte kandidaten, binnen en buiten het Rijk. Na de definitieve selectie van geschikte kandidaten begint de departementale sollicitatieprocedure. Een assessment kan hiervan deel uitmaken. De geschiktste kandidaat wordt uiteindelijk in overeenstemming met de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties door het vakministerie benoemd (zie voor de topmanagementgroep de volgende paragraaf). Aan de selectieprocessen kunnen zowel ABD-managers als externe kandidaten deelnemen.

In 2006 waren er 89 benoemingen in de ABD. Het betrof 50 managers die al een ABD-functie bekleedden, 28 overheidsmanagers die zijn doorgegroeid naar een ABD-functie en 11 managers van buiten de overheid. De verhouding tussen de mobiliteit binnen de ABD, groei van talent vanuit het Rijk naar de ABD en instroom van buiten het Rijk (6:3:1)

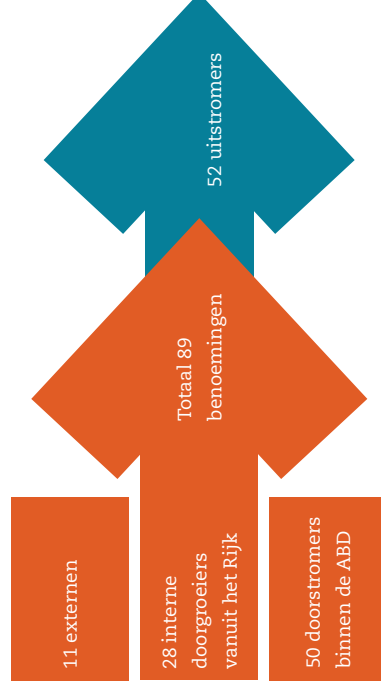
voldoet daarmee aan de streefverhouding. Overigens weegt deze norm niet mee in individuele benoemingen: daarin tellen alleen vooraf opgestelde kwaliteitseisen. Daarnaast zijn er 51 vacatures en functiewisselingen geweest op niet ABD-functies in de rijks-overheid of andere overheidsinstanties, waarbij Bureau ABD een rol speelde (zie schema 1).

Een succesvolle benoeming van een ABD-manager elders in de publieke sector kan waardevol zijn voor de samenleving. Bovendien kan het voor de betrokkene een verrijkende leerervaring zijn. In omgekeerde richting betekent het aantrekken van leidinggevenden uit andere overheden of maatschappelijke organisaties een winst aan ervaring en netwerk voor het Rijk. In dat kader investeert Bureau ABD in de samenwerking met de tien ZBO's uit de handvestgroep<sup>13</sup> en de vier grote gemeenten (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht). In 2007 worden met deze partners verdere afspraken gemaakt (zie tabel 1).

<sup>13</sup> Sinds november 2000 zijn tien ZBO's toegetreden tot de Handvestgroep Publiek Verantwoord. Met de ondertekening van het handvest, geven de deelnemende organisaties aan dat ze zich, naast het afleggen van verantwoording aan de minister, ook willen verantwoorden aan klanten en samenleving over hun handelen en de kwaliteit van dienstverlening. Daarnaast onderschrijven de organisaties de code goed bestuur, waarin een ideaal-typisch model van checks and balances staat beschreven. De tien deelnemende ZBO's zijn: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Centrale Financiën Instellingen (CFI), Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA), College voor Zorgverzekeringen (CVZ), Centrum voor Werk en Inkomens (CWI), Informatie Beheer Groep (IB-Groep), Kadaster, Rijksdienst Wegverkeer (RDW), Staatsbosbeheer en de Sociale Verzekeringbank (SVB).

Schema 1

#### In-, door- en uitstroom ABD



Tabel 1

#### Vertrekingen ABD-managers

pensionering / FPU / wachtgeld	18
andere functie binnen rijksoverheid	3
profitsector	10
internationale instelling	3
gezondheidsredenen / overlijden	3
politiek	1
instelling met rijkszaken	3
andere overheidssector	11
<b>Totaal</b>	<b>52</b>

#### 1.4 Topmanagementgroep

De topmanagementgroep (TMG) loopt voorop in de rijksbrede inzetbaarheid van personeel. In april 2006 zijn de leden van de TMG (secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele daarmee gelijkgestelde functies) op basis van eerdere besluitvorming in het kabinet in dienst gekomen bij de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Sindsdien is de directeur-generaal voor de ABD namens de minister van BZK verantwoordelijk voor de uitvoering van alle rechtspositionele en arbeidsvoorwaardelijke aspecten ten aanzien van TMG-leden. Voor de inhoudelijke aspecten van de functie is en blijft de vakminister verantwoordelijk. Op voorstel van en in overleg met het vakministerie beslist de minister van BZK over de (variabele) beloning van TMG-leden.

Relevant in deze uitvoering van de werkgevers-taak is het kabinetstandpunt over het rapport van de commissie-Dijkstal aangaande de beloningsstructuur voor de ambtelijke en politieke top. Deze is in 2006 nog niet door de Tweede Kamer in behandeling genomen. Met de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT), die in 2006 is aangenomen, is de transparantie over topinkomens in het Rijk vergroot.

In 2006 hebben acht TMG-leden het Rijk

verlaten. Er waren vijf nieuwe benoemingen; één vrouw en vier mannen. In alle gevallen is de TMG-procedure toegepast. Bij drie benoemingen was sprake van een kandidaat van buiten de rijksdienst, eenmaal was er sprake van departementale doorstroom en eenmaal van interdepartementale doorstroom vanuit het directeureniveau.

#### 1.5 ABD-Interim

ABD-Interim levert managers voor tijdelijke opdrachten. Dit draagt bij aan flexibilisering van de overheid, het dient MD-ontwikkel-doelen en het leidt tot efficiency. In 2006 zijn interim-managers ingezet bij vrijwel alle departementen, de Hoge Colleges van Staat en ZBO's. In de meeste gevallen ging het om projectmanagement, in andere gevallen om overbruggingsmanagement en verander-management. Zowel het aantal opdrachten als het aantal leidinggevendenden met interesse voor interim-opdrachten groeit fors. In ruim twee jaar zijn al meer dan honderd opdrachten met succes bemiddeld (waarvan 44 in 2006). Door de inzet van interim-managers uit de ABD-pool hoeven minder externe experts ingehuurd te worden. Vanaf de oprichting van ABD-Interim medio 2004 tot het begin van 2007 heeft dit het Rijk in totaal al een besparing opgeleverd van circa 10 miljoen euro (circa 4 miljoen in 2006). Met de verdere flexibilisering van het Rijk zal het aantal interim-opdrachten verder toenemen. Nu zeer ervaren ABD-managers in toenemende mate interesse hebben voor interim-opdrachten, kan ABD-Interim steeds beter aan die vraag voldoen. Zeker ook op de hoogste niveaus, waar dergelijke opdrachten nu in veel gevallen nog door het zittende management 'erbij' worden gedaan. Ook zullen rijksmanagers in toenemende mate aan de slag gaan bij convenantpartners, zoals de grote gemeenten.



### Kwaliteitseisen

Er hebben inmiddels meer dan tweehonderd leidinggevenden interesse getoond voor ABD-Interim. Niet iedereen met interesse kan worden ingezet. De selectie-eisen zijn streng: interim-management is een vak apart dat andere vaardigheden vraagt dan langlopende opdrachten.

De tijdsdruk die bij de meeste interim-opdrachten komt kijken, stelt hoge eisen aan de prestaties van de manager. Een interim-manager moet kunnen omgaan met dynamiek en onzekerheden en moet zeer flexibel zijn in denken en doen. Er is geen tijd om duurzame relaties te ontwikkelen; de manager verlaat de organisatie na enige tijd weer, wat ook een goede overdracht belangrijk maakt.

Alle interim-managers krijgen begeleiding tijdens het uitvoeren van een opdracht. ABD-Interim helpt bij het beoordelen van het plan van aanpak en houdt regelmatig contact over de voortgang. Daarnaast zorgt ABD-Interim voor 'schaduwmanagement': een sparringpartner die de kennis en ervaring van de interim-manager aanvult. Alle interim-managers krijgen een 'basistraining interim-management', met aandacht voor onder andere het vak, competenties en specifieke leiderschapskenmerken. Ook wordt aandacht besteed aan de presentatie aan een opdrachtgever.

“We zorgden voor de goede koers en planning. We haalden conflicten naar boven zodra die ontstonden, zodat we daarover besluiten konden nemen. Anderen hebben al vaak gezegd dat dit proces met een militaire precisie is voorbereid. Dat gaf een interne drive en gerichtheid. Iedereen beseft: we gaan gewoon dingen leveren. Een andere factor was een goede verbinding met het veld. In een vroeg stadium gingen we in gesprek over onze plannen en de uitvoering. We konden daardoor meteen onderhandelen over de uitvoeringsconsequenties. Er was een voortdurende ‘choque des opinions’. Ook ontstond één interdepartementale koers. Niet een klassieke wedstrijd in het interdepartementaal kokerdenken. We waren er met z’n allen op gericht om er een succes van te maken.”

*Martin van Rijn, DG Volksgezondheid, over de introductie van het nieuwe ziektekostenstelsel*

“Politici en ambtenaren moeten elkaar weten te vinden in een doorbreking van de huidige cultuur van meten en scoren. Het betekent dat er een zwaarder accent zal komen te liggen op professionaliteit en verantwoordelijkheid, en de bereidheid om over gemaakte keuzes én over de genomen risico’s verantwoording af te leggen. Dat vergt dan wel het besef, ook in het parlement, dat daar fouten bij horen. Niet dat fouten altijd zonder consequenties moeten blijven, maar de huidige manier waarop op fouten gereageerd wordt, is bepaald geen aanmoediging voor het nemen van risico’s, of zelfs maar voor het ondernemen van pogingen om complexe problemen op te lossen.”





## 1.6 Internationaal

Sinds 2002 heeft Bureau ABD een coördinator EU-(Top)Benoemingen. Deze is medeverantwoordelijk voor instroom van Nederlanders bij EU-instellingen. Ook is hij op informele wijze betrokken bij de loopbaanbegeleiding van Nederlandse EU-functionarissen. Hierdoor is er structurele aandacht voor de plaatsing van Nederlanders bij de ambtelijke diensten van de Europese instellingen en intensivering van de contacten tussen Brussel en Den Haag.

Het aantal gedetacheerde ambtenaren bij de Europese instellingen is de laatste jaren gestegen: van 50 in 2004 naar 100 begin 2007. In deze categorie is Nederland het best vertegenwoordigd. Ook is de plaatsvervangend secretaris-generaal van de Europese Commissie sinds 2006 een Nederlander. De toetreding van nieuwe lidstaten maakt Nederlandse benoemingen moeilijker. Dat vraagt om extra inspanningen. In 2007 zijn deze er vooral op gericht om jonge Nederlanders te interesseren voor een functie in Brussel. De ministeries van Binnenlandse en van Buitenlandse Zaken werken verder aan een nieuw 'Europees personeelsbeleid' voor alle departementen. De activiteiten van Bureau ABD sluiten daarop aan.

Ook wordt geïnvesteerd in de kennis over Europa. Zo zijn in 2006 voor de topmanagementgroep vier seminars over de EU georganiseerd.

## 1.7 Diversiteit in de ABD

Bureau ABD en de departementen investeren gezamenlijk in een grotere diversiteit van de ABD. Dit gebeurt vooral door de waarde van diversiteit veelvuldig te agenderen en door gekwalificeerde vrouwelijke leidinggevenden en leidinggevenden met dubbele culturele bagage onder de aandacht te brengen in de selectieprocessen voor ABD-functies. Focus voor diversiteit de komende jaren is de doorstroom van managementtalent binnen het Rijk.

### 25% vrouwen

Het streefcijfer voor het aantal vrouwen in de top van het Rijk is 25% in 2011. De visitatie-commissie emancipatie constateerde in haar rapport van 2005-2006: "Voor de Algemene Bestuursdienst (...) is de vertegenwoordiging van vrouwen een serieus aandachtspunt. Op dit punt is in de afgelopen jaren ook het nodige bereikt." In een concurrerende arbeidsmarkt zijn er echter nog meer inspanningen nodig om het streven te halen, want ook andere organisaties zien de waarde van diversiteit in het management, waardoor de kans op uitstroom toeneemt.

In 2006 werd in 26% van de ABD-vacatures een vrouw benoemd (23 in totaal). Zeven van hen kwamen van buiten de ABD. Vijf vrouwen verlieten de ABD. Het aandeel vrouwen is met deze bewegingen ongeveer gelijk gebleven (van 16,5% naar 16,7%). Rekening houdend met een jaarlijkse uitstroom van ongeveer acht vrouwen zullen tot en met 2010 per jaar zo'n 25 vrouwelijke leidinggevenden van binnen of buiten het Rijk de ABD moeten versterken.

Grafiek 1

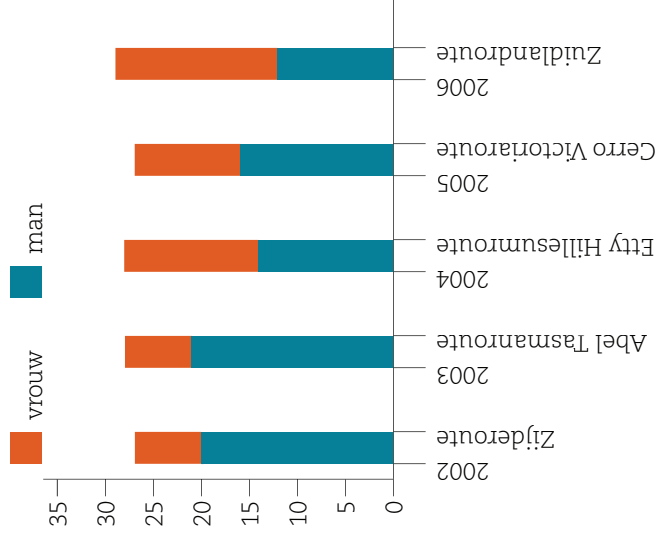
Verdeling per salarisschaal naar geslacht



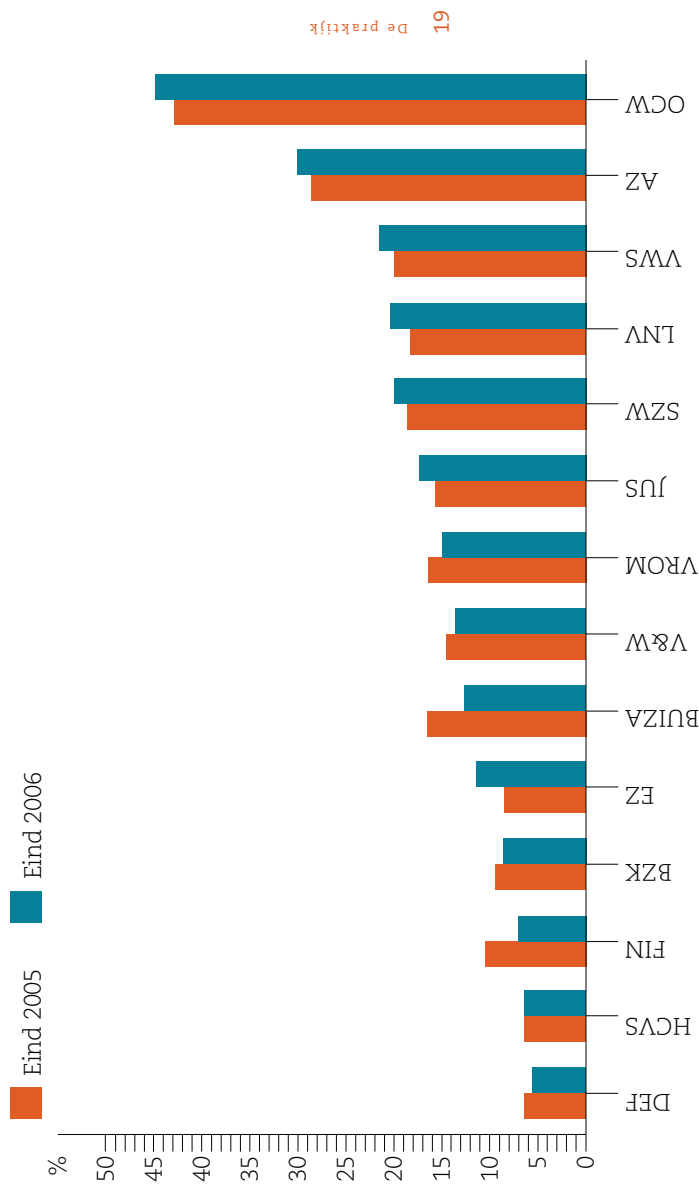
Hoopgevend voor de toekomst is het aantal vrouwelijke deelnemers aan het ABD-Kandidatenprogramma. In de vijfde jaargang is het aandeel vrouwen zelfs 59%.

De deelname van vrouwen aan ontwikkel-activiteiten van Bureau ABD is ook relatief groot. In de intervisiegroepen is bijvoorbeeld het percentage vrouwelijke deelnemers 30%.

**Grafiek 2**  
Verdeling deelnemers in het ABD-Kandidatenprogramma naar geslacht



**Grafiek 3**  
Percentage vrouwen in de ABD



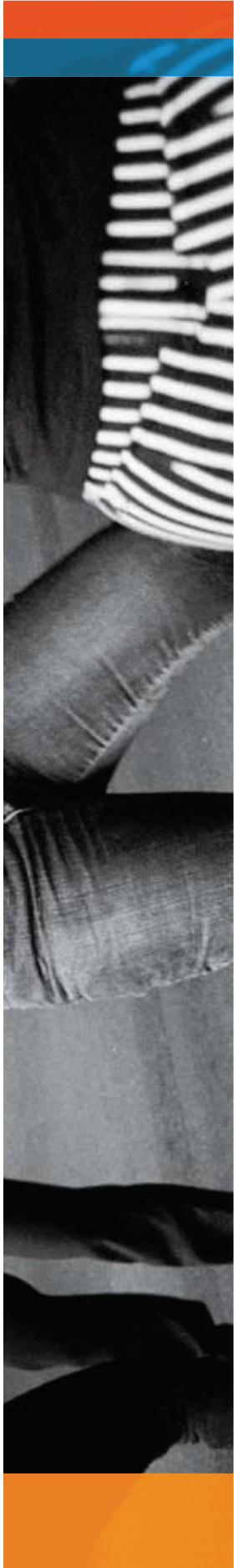
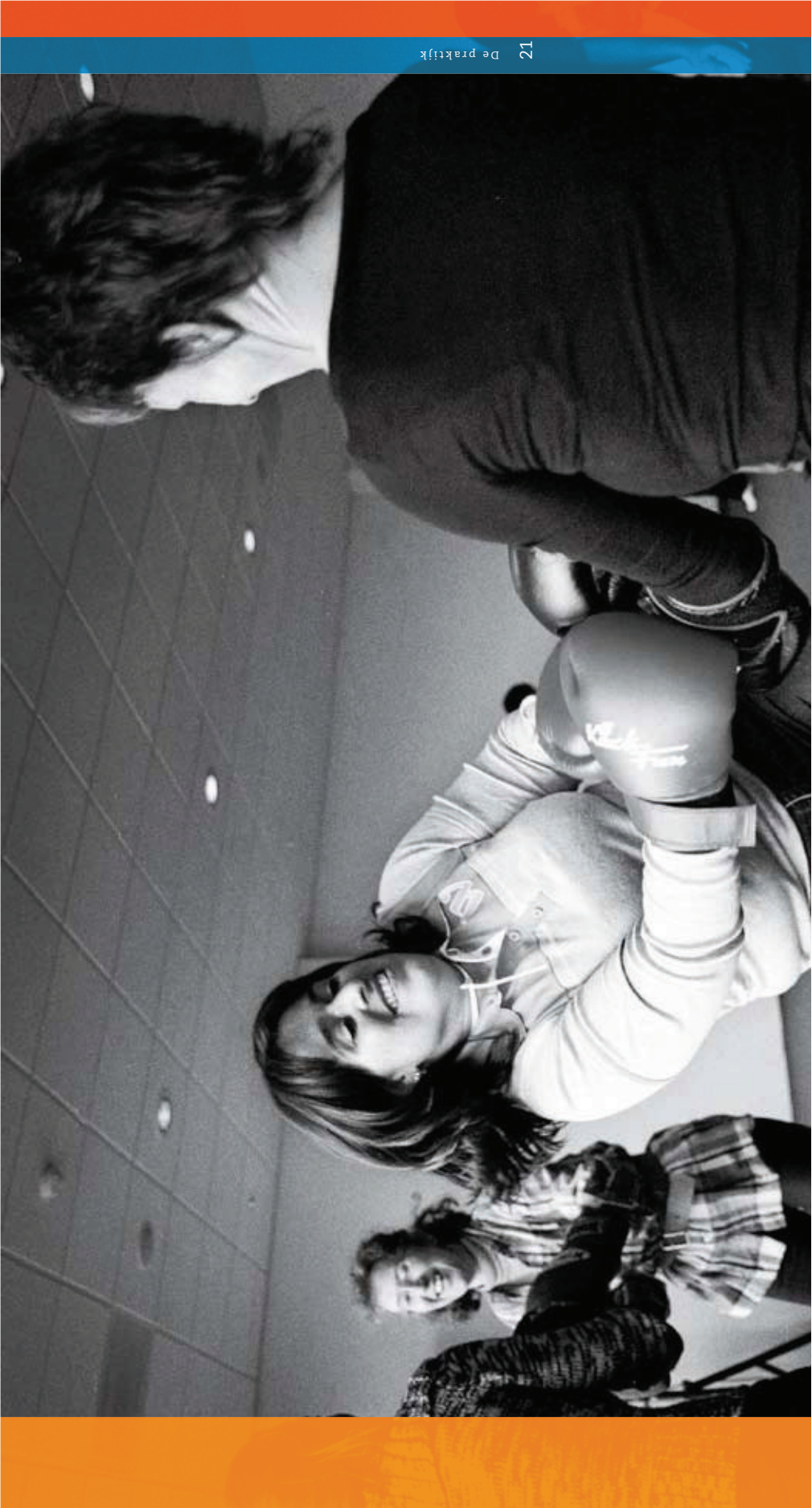
### *Culturele verscheidenheid*

Binnen de ABD zijn er slechts vier mensen met een dubbele culturele achtergrond. Dat staat niet in verhouding tot het multiculturele karakter van de samenleving. Ook vanuit de Tweede Kamer zijn hierover in 2006 vragen gesteld. Om de doorstroom van onderaf te bevorderen, zetten departementen en Bureau ABD daarom voor 2007 in op tien benoemingen in managementteams. Hiervoor is het programma 'Kwaliteit door diversiteit' gestart.

### *'Verzilvering' door flexibilisering*

Met de verwachte grote uitstroom van de babyboomgeneratie streeft het Rijk naar het langer behouden van ervaren krachten. In 2006 is onder de projectnaam 'verzilvering' een onderzoek gestart onder vervroegd uitgetreden ABD-managers. Een voorlopige conclusie is dat vergaande flexibilisering een voorwaarde is voor het langer voor het Rijk behouden van ervaren managers. Het gaat daarbij om flexibilisering van functietype (advieswerk, interim-opdrachten, coaching, etc.), van werkomgeving (binnen en buiten het Rijk) en van arbeidsvoorwaarden. Dergelijke voorwaarden zijn niet een-twee-drie door te voeren in het personeelsbeleid van het Rijk. Het gaat om maatwerk: de consultants van Bureau ABD en de departementen helpen de meest ervaren leidinggevenden, opdrachten en werkplekken te vinden buiten de gebaande loopbaanpaden.





“Ieder leiderschap begint bij leiderschap over jezelf. Aan de basis daarvan ligt zelfinzicht: inzicht in je drijfveren, je sterkten en je zwakten, je eigen unieke bijdrage. Iemand die in balans is, kan beter omgaan met de complexe taak waarvoor hij staat. Mensen die zichzelf goed kennen, hebben een hele weg afgelegd. Soms zijn het pijnlijke ervaringen in het werkzame of privé-leven die dwingen tot een diepgaand zelfonderzoek. Vanuit de inzichten die dit onderzoek oplevert en de manier waarop je die in de praktijk brengt, kun je verantwoordelijkheid nemen voor anderen.”

Het streven voor de ABD-doelgroep in 2007 is ten minste drie 'verzilvingen' per departement. Daarnaast stimuleert Bureau ABD het scheppen van flexibele arbeidsvoorwaarden, om ervaren managers en hun kennis langer te kunnen behouden.

Tabel 2

**Aantal personen in leeftijdsgroepen**

Schaal	15	16	17	18	19	totaal
45 jaar en jonger	22	62	56	10	3	153
46 t/m 50 jaar	32	67	51	13	7	170
51 t/m 55 jaar	30	90	73	17	29	239
56 t/m 60 jaar	24	83	46	9	20	182
ouder dan 60 jaar	2	24	20	3	4	53
<b>Totaal</b>	<b>110</b>	<b>326</b>	<b>246</b>	<b>52</b>	<b>63</b>	<b>797</b>

**1.8 Ontwikkelaanbod voor ABD-managers**

*Loopbaanadvies, coaching en opleidingen*

ABD-managers zijn zelf primair verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en hun loopbaan. De MD-consultants bij Bureau ABD bieden daarbij begeleiding. Vanuit hun onafhankelijke positie en brede overzicht van mogelijkheden zijn zij vrouwenspersoon en sparringpartner bij het verkennen van nieuwe loopbaanstappen.

Met de toenemende flexibiliteit van de overheid en de waarde van een veelzijdige werkervaring in het achterhoofd richt de loopbaanbegeleiding zich zeker niet uitsluitend op promotie naar hogere schalen. Doel kan een horizontale loopbaanstap zijn, of deelname aan een interdepartementale functiewisseling of het uitvoeren van een opdracht via ABD-Interim. Ook valt te denken aan een stap buiten het Rijk of een tijdelijke uitwisseling met een ZBO of gemeente. Bij vacatures kijkt Bureau ABD nadrukkelijk of er geschikte kandidaten zijn die naar voren zijn gekomen uit de ABD-schouw.

Met de managers worden – in overleg met departementsleiding – concrete afspraken gemaakt over mogelijke loopbaanstappen.

In het loopbaan- en ontwikkeltraject worden diverse instrumenten ingezet, zoals (self) assessments, coaching en opleidingen. Bureau ABD bemiddelt en adviseert hierbij op maat.

*ABD-Intercollegiale consultatie*

Een beproefd en veel gebruikt ontwikkelings-traject is ABD-Intercollegiale consultatie (ICC). Hierin praten managers in intervisiegroepen op gelijkwaardig niveau over vraagstukken waar zij in hun werk tegenaan lopen. Thema's zijn onder andere veranderingsprocessen, omgaan met bezuinigingen, loyaliteit en integriteit, politiek-ambtelijke verhoudingen, het 'glazen huis' van de overheid en 'het zwarte gat' aan het einde van de carrière. In 2006 namen 211 managers deel aan ABD-Intercollegiale consultatie.

In november werd de tweejaarlijkse bijeenkomst gehouden voor alle deelnemers aan intervisie, met als thema 'Tijdgeest' en als ondertitel 'Anders kijken, meer zien'. In een reeks van workshops verzorgd door wetenschappers en kunstenaars is het begrip tijdgeest onderzocht en beleefd. Uit de reacties van managers bleek dat de conferentie een succesvolle aanzet was tot het anders kijken naar problemen en oplossingsmogelijkheden.

### ABD-bijeenkomsten

Bureau ABD organiseert en ondersteunt met regelmaat bijeenkomsten voor ABD-managers. In 2006 waren er weer diverse bijeenkomsten in verscheidene vormen en samenstellingen. Steeds waren daarbij deskundigen van onder andere universiteiten en uit het bedrijfsleven te gast.

Tweemaal organiseerde Bureau ABD een zogenoemd Top Management Forum. De leden van de topmanagementgroep wisselden ideeën en ervaringen uit rondom de hervorming van de overheid en politiek-bestuurlijke samenwerking. Daarnaast was er voor de TMG tweemaal een masterclass over politiek-bestuurlijk incidentmanagement in samenwerking met het COT (Instituut voor veiligheids- en crisismanagement).

Rond het thema 'leiderschap' zijn twee clusters van bijeenkomsten georganiseerd. Samen met de Vereniging voor Overheidsmanagement organiseerde Bureau ABD een leiderschapscyclus aan de hand van fragmenten uit speelfilms. En management-trainer Sabina Spencer en haar co-trainer Mark Yeowell begeleidden in 2006 voor de derde keer ABD-managers in 'The Quest for Inspirational Leadership'.

Vernieuwend was een bijeenkomst met ABD-managers en Kamerleden als afsluiting van het project 'ABD'er interviewt Kamerlid'. Het beeld dat ambtenaren en politici van elkaar hebben, is vaak ten onrechte negatief. Dat is contraproductief. De gesprekken tijdens de bijeenkomst gingen niet over lopende beleidsdossiers, maar over de wederzijdse ideeën, verwachtingen en beelden. Het blijkt dat een 'kijkje in elkaars keuken' tot nieuwe inzichten heeft geleid, en vooral tot meer begrip. Een aantal inzichten is gebundeld in de publicatie 'Bekend maakt bemind'. In 2007 krijgt het initiatief een vervolg.





## 1.9 ABD-Kandidatenprogramma

Het ABD-Kandidatenprogramma is een intensief leerpad voor managers van deze tijd. Het richt zich op de doorstroom van bestaand managementtalent naar directieureniveau en hoger. Het programma is een gezamenlijke investering van alle departementen en Bureau ABD in de toekomstige kwaliteit van het leidinggevende kader. Kenmerkend voor het programma is de drie-eenheid van vakkenis (ken je vak), persoonlijke ontwikkeling (ken jezelf) en de positie van manager van het Rijk in de maatschappij (ken de wereld). Het programma bestaat uit een collectief deel, een individueel deel en een werkervaringscomponent.

In 2006 zijn 29 kandidaten geselecteerd door de departementen voor de vijfde jaargang van het ABD-Kandidatenprogramma: de 'Zuidland-route'. De derde jaargang heeft het collectieve programma afgesloten met een slotbijeenkomst waarin de kandidaten aandacht hebben gevraagd voor samenwerking binnen de overheid. Dit hebben zij zelf in de praktijk gebracht door met een aantal gemeenten in enkele projecten samen te werken. De 27 deelnemers van de eerste jaargang hebben hun 'Zijderoute' voltooid. Meer dan de helft van deze jaargang bekleedt inmiddels een ABD-functie (14 personen). De doorstroom van kandidaten richting directieureniveau begint goed op gang te komen.

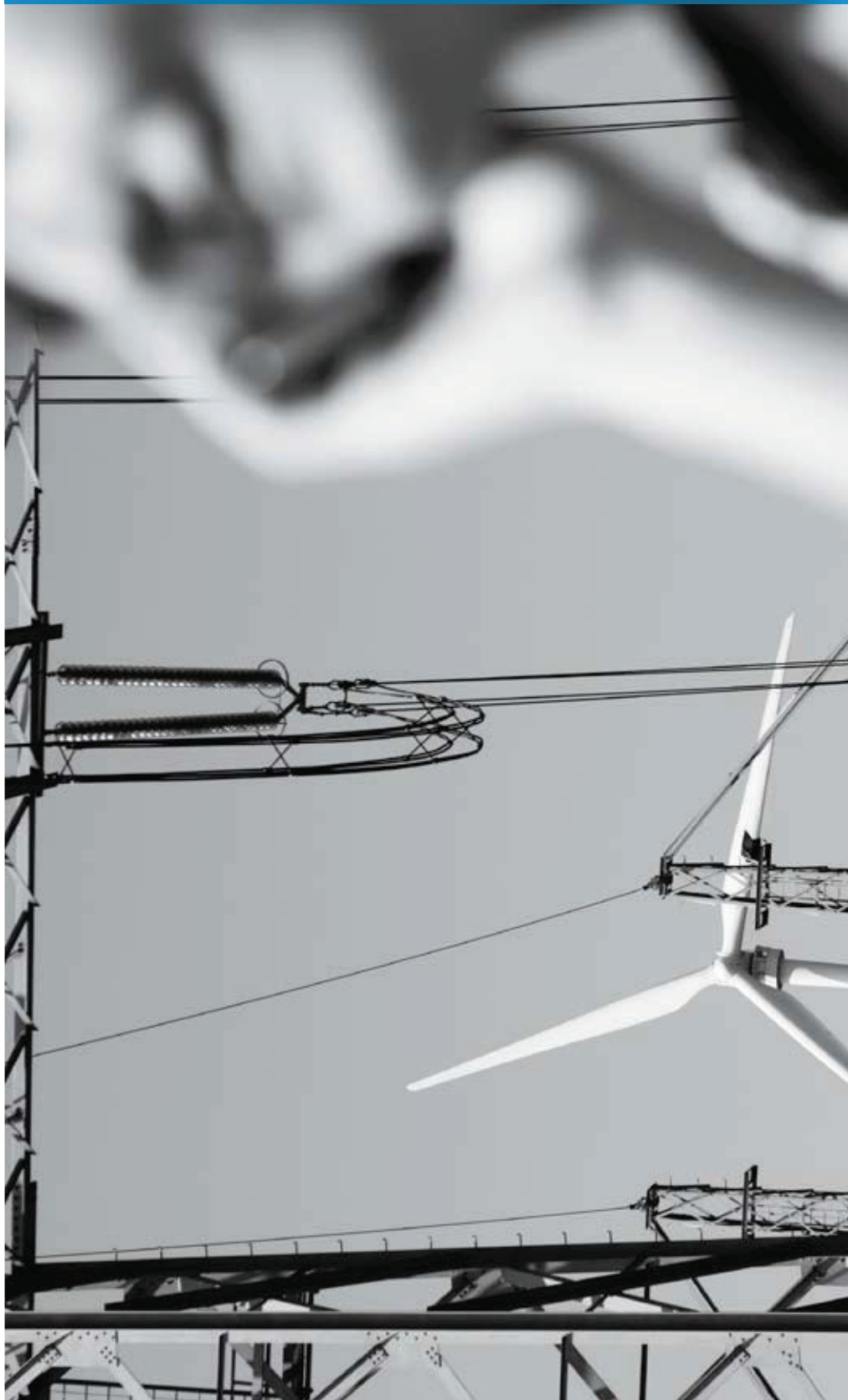
Van de 139 kandidaten en ex-kandidaten heeft tot nu toe 41% een ABD-functie; 48% van hen is vrouw. In totaal is 69% van de kandidaten van alle routes inmiddels aan een nieuwe opdracht begonnen; in 45% betrof het een interdepartementale stap. In 2006 zijn 38 kandidaten van context veranderd.

Om de banden tussen de kandidaten van de verschillende routes te versterken organiseert Bureau ABD speciale bijeenkomsten. Veel van de kandidaten die het collectieve programma hebben afgesloten, blijven behoefte hebben aan contact met medekandidaten. In 2006 zijn vier bijeenkomsten georganiseerd voor en door kandidaten.

Vijf kandidaten uit verschillende routes hebben in het verslagjaar een aantal maanden in Brussel meegelopen om de Europese besluitvormingsprocessen van dichtbij mee te maken.

De voorzitter van het overleg van secretarissen-generaal heeft in 2006 een aantal kandidaten uitgenodigd om – met 'de benen op tafel' – van gedachten te wisselen over de vernieuwing van de rijksdienst. Dit initiatief zal in 2007 herhaald worden.







# ABD in dienst van het Rijk

## Een visie



## 2 ABD in dienst van het Rijk – Een visie

### 2.1 Kwaliteit: match tussen opdracht en individu

De afgelopen jaren heeft de relatie tussen overheid en samenleving flink onder vuur gelegen. Veel mensen ervaren een stevige kloof. In de beeldvorming is 'de' overheid vaak een grijs blok van administratie en regelgeving waar 'de' burger last van heeft. Aan de ene kant is het begrijpelijk hoe dit beeld kan ontstaan door slechte ervaringen met administratieve processen en traagheid van de bureaucratie. Diverse maatregelen moeten daar de komende jaren veel verbetering in brengen. Aan de andere kant doet het beeld geen recht aan de realiteit. De overheid is geen afstandelijke entiteit zonder gezicht, zij is een netwerk van duizenden individuele medewerkers die in oneindig veel verschillende situaties bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving.

Het beeld van de samenleving als biotoop met daarin de overheid als dienstverlenend en verbindend netwerk biedt een veel inspirerender denkraam voor ontwikkeling. Het toont waar verbeteringen van de overheid in de eerste plaats ontstaan: bij het verbeteren van de kwaliteit van alle medewerkers in de contacten met betrokkenen in de samenleving en met elkaar. Leidinggevendens zetten daarbij in belangrijke mate de toon. Daarom is het belangrijk om de vernieuwingseisen die worden gesteld aan de overheid te vertalen in nieuwe accenten in het vak van ambtelijk leidinggevendens.

Het is uiteraard niet zo dat alle vernieuwings-eisen zijn te vatten in één profiel van 'de' manager, net zo min als er één type ambtelijk leiderschap bestaat dat maatgevend is. Het maakt nogal een verschil of iemand betrokken is in het klimaatvraagstuk, het optreden van de overheid bij een crisis coördineert, of leiding geeft aan een fusie tussen twee organisaties. Zo ook vormen de persoonlijkheid en alle inhoudelijke kennis en ervaring van ieder individuele leidinggevende een unieke 'code'. Kwaliteit ontstaat uit de match tussen beide: uit de optimale verbinding tussen essentiële kenmerken van de opdracht in zijn context en de drijfveren en talenten van de leidinggevende.

De kwaliteit van die match is van beide zijden aan tijdelijkheid onderhavig. Zowel mens als organisatie gaan door verschillende ontwikkelingsfasen. Dat vraagt aan beide zijden om periodieke reflectie: past de match nog, of is een volgende stap wenselijk? En bij iedere vacature of nieuwe opdracht: welk type management past er op dit moment in het krachtenveld van organisatie en omgeving? Zeker gezien de trendbreuken in organisatieontwikkeling en loopbaanontwikkeling verdient die reflectie veel aandacht. Opdrachten zijn steeds minder gebonden aan 'vaste' organisatiestructuren.

Slanke, duurzame organisaties zullen op inhoudelijke terreinen de continuïteit van de overheid vertegenwoordigen. Daaromheen zullen steeds meer tijdelijke teams 'zwermen' in tal van projecten. De bemensing van dit geheel vraagt om grote transparantie van vraag en aanbod, om randvoorwaarden die de overheidsbrede inzetbaarheid van personeel mogelijk maken en om een uitstekende onderlinge afstemming over de inzet van leidinggevenden op sleutelposities.

De loopbaanontwikkeling van medewerkers bij de overheid toont een vergelijkbare steeds bredere oriëntatie. Het gaat niet om de weg omhoog binnen één enkele organisatie, het gaat om het opdoen van ervaringen in een grote verscheidenheid van situaties: bij het Rijk, bij andere overheden, in het bedrijfsleven, bij maatschappelijke organisaties en ook internationaal. Bij iedere stap gaat het om het opnieuw zoeken naar de match. Ook de balans tussen werk en privé krijgt meer aandacht in dit geheel, net als de specifieke wensen die in een nieuwe levensfase ontstaan. Met deze trendbreuken gefocust op de kwaliteit voor organisatie en individu, ontwikkelt de overheid zich tot een meer open en dynamisch netwerk.

“Het doorbreken van de bureaucratisch-bedrijfsmatige logica is riskant. Degenen die dat moeten doen, wetgever en bestuur, hebben zich van die logica afhankelijk gemaakt; de professionele uitvoerders zijn ervan afhankelijk geraakt. Soms lijkt het wel of iedere (incidentele) misstap een nieuwe (algemene) norm, een verfijnder protocol of een scherper toezichtmodel oplevert (...). Professionele uitvoering betekent maatwerk. Maatwerk vereist ruimte. Ruimte vraagt eigen verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid betekent de bereidheid problemen op een zo laag mogelijk niveau (decentraal) op te lossen.”

*Herman Tjeenk Willink, Vice-President van de Raad van State (jaarverslag over 2005)*

“We nemen onze medewerkers mee op ‘de grote ontdekkingsreis’. We willen als ambtelijke organisatie aan de voorkant veel en intensief naar buiten treden om zaken duidelijk te krijgen. Dat betekent dat we contact zoeken met de meest uiteenlopende partijen. Dijkgraven, gedeputeerden, wethouders, NGO’s, regionale belangengroepen, water-experts, economen, bestuurskundigen, banken, verzekeraars, zelfs trendwatchers. Wij toetsen onze plannen aan wat er leeft en we nemen hun opmerkingen mee bij het uitstippelen van beleid.”

Anita Wouters, directeur Water tevens plaatsvervangend directeur-generaal Water

## 2.2 Ruimte, richting en resultaten in netwerken en teams

Hoe verscheiden de opdrachten en organisaties van het Rijk ook zijn, er is een rode draad in de vernieuwingen: de ontwikkeling van nieuwe, meer horizontale vormen van samenwerking. Niet de historische organisatiestructuren, maar de ontwikkelingen in de samenleving zijn leidend. De ontkokering van beleid is daarom een prioriteit, net als de samenwerking tussen beleid en uitvoering.

In veel gevallen vraagt dit om het loslaten van vertrouwde gewoonten en het vermogen om in een bredere context verbindingen te leggen. In alle gevallen gaat het erom in dienst van de samenleving het beste te halen uit mensen en middelen. Drie aspecten daarvan worden hieronder toegelicht: *kwaliteit organiseren*, *dialoog regisseren* en *daadkracht optimaliseren*.

### *Kwaliteit organiseren*

Bij alle opdrachten is het de eerste taak voor leidinggevend om vrij van alle organisatie-structuren de juiste mensen bij elkaar te brengen: mensen die belangen hebben bij een vraagstuk en mensen die de kennis en middelen hebben om antwoorden te bedenken en uit te voeren.

Die benadering past in de lijn van het kabinet: het wil “de eigen kracht van de samenleving beter benutten” en “samen met alle inwoners van Nederland al het talent in ons land tot ontwikkeling brengen.”



De overheid moet “een slagvaardige en verbindende bondgenoot” zijn, die “investeert in mensen en die het eigen initiatief en de creativiteit stimuleert.” Voor leidinggevenden op alle niveaus betekent dit een stap verder naar buiten: het is aan hen om betrokkenen in maatschappelijke netwerken en organisaties te verenigen in dienst van een gemeenschappelijke opdracht.

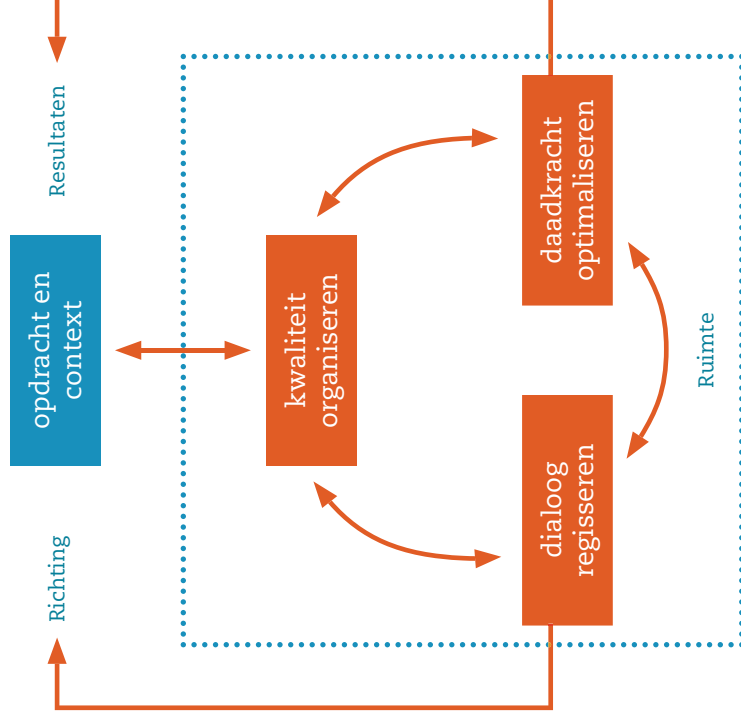
Deze visie sluit aan op de ervaringen van succesvolle managers bij het Rijk: zij smeden over grenzen heen allianties van belanghebbenden en specialisten in maatschappelijke netwerken, politiek en ambtenarij en laten in die allianties belangen en kwaliteiten tot hun recht komen.

Dezelfde geest van investeren in mensen en ruimte voor talent is ook van doorslaggevend belang *binnen* de organisatie. Wie veel energie steekt in de werving, selectie en ontwikkeling van personeel organiseert het potentieel van een organisatie.

Belangrijke meerwaarde voor kwaliteit in iedere context komt van de diversiteit in netwerken en teams. De herkenbaarheid van – en daarmee het vertrouwen in – de overheid neemt toe wanneer zij een afspiegeling is van de pluriforme samenleving. Bovendien is het lerend potentieel van een diverse omgeving groter dan dat van een club eensgezinde individuen: afwijkende manieren van denken en doen helpen om ingesleten paradigma's en patronen te ontstijgen.

Het organiseren van kwaliteit betekent daarom ook het organiseren van diversiteit. Het gaat daarbij om diversiteit in veel dimensies: persoonlijkheid, geslacht, levensfase en vooral ook het geheel van kennis en ervaring van betrokkenen – inclusief culturele achtergrond.

Schema 2



### *Dialogo regisseren en daadkracht optimaliseren*

De afgelopen jaren heeft de daadkracht van de overheid veel aandacht in politiek en media gekregen, gekoppeld aan het boeken van zichtbare resultaten. Dat levert een non-nonsense managementstijl op die voor het uitvoeren van concrete politieke opdrachten vaak goed werkt. Dezelfde slagvaardigheid is ook noodzakelijk voor het doorvoeren van een aantal bedrijfsmatige verbeteringen die de efficiëntie en effectiviteit van het Rijk zullen bevorderen.

Het gevaar echter van eenzijdige aandacht voor daadkracht en uiterlijke resultaten is een fixatie op meetbare plannen en verantwoording en een zekere verschraving van de inhoudelijke dialoog. De Raad van State en de WRR agendeerden in dat licht opnieuw de inhoudelijke rol van de overheid als deskundige gesprekspartner in 'ongetemde vraagstukken'. De 'lerende overheid' vindt in dialoog met de samenleving nieuwe wegen in nieuwe ontwikkelingen. Daar ligt een verantwoordelijkheid die ambtenaren van oudsher hebben: luisteren naar de samenleving om te kunnen reageren en vooral ook te anticiperen op ontwikkelingen ten dienste van de politieke besluitvorming.

Het regisseren van een werkelijk open en lerende dialoog is een kunst. De tijdgeest wordt sterk door het debat bepaald: elkaar proberen te overtuigen van je eigen mening. Dat leidt weliswaar tot scherpte van de argumenten. Maar gezamenlijk word je pas wijzer door het vrij van beelden en inzichten en jargons laten stromen van gedachten. Zeker een beleid dat over grenzen heen geformuleerd wordt en op duurzame ontwikkeling is gericht, vraagt om zo'n lerende dialoog. Vitaal onderdeel van de dialoog blijft de transparantie: het rekenschap geven over doelen en handelingen. Het gaat hierbij om meer dan kwantitatieve verantwoording: resultaten in getallen waar mogelijk, maar nooit zonder de brede context van kwalitatieve ontwikkeling. Een 'verbindende overheid' gaat voorop in de dialoog door helder en beeldend te communiceren.

Bij alle opdrachten is het zaak daadkracht en dialoog aan elkaar te verbinden: om tastbare resultaten te boeken die in de juiste richting wijzen. In zekere mate hebben ambtelijke leiders daar een sturende verantwoordelijkheid in. Maar minstens zo belangrijk is dat zij ruimte scheppen voor initiatief en voor creativiteit. Dat betekent ook ruimte voor het experimenteren met gedrag en nieuwe ideeën. In een kortzichtige afrekencultuur bevriest iedere kans op ontwikkeling. In een klimaat van openheid en vertrouwen opent zich het potentieel van netwerken en teams, in daadkracht en dialoog.



“De toegenomen wereldwijdheid van medewerkers en publiek vraagt om leiders die mensen kunnen aanspreken op hun enthousiasme, hun eigen verantwoordelijkheid en hun idealen. De mens achter de leider moet zichtbaar zijn. Hij moet authentiek zijn in de manier waarop hij zijn verantwoordelijkheid neemt. Oude hiërarchische verhoudingen zullen worden aangevuld met nieuwe terreinen waarop mensen hun invloed kunnen laten gelden, velden waar motiveren, ruimte bieden en kennis delen hun terechte rol gaan opeisen. Macht zal met grote integriteit worden uitgeoefend, omdat deze generatie nieuwe leiders de eigen drijfveren grondig leert kennen. Leiderschap is geen rol, zoals dat met management het geval kan zijn, maar een fundamentele uitdrukking van jezelf.”

### 2.3 Ken je vak, ken jezelf, ken de wereld

Wat vraagt dit nu van leidinggevend en bij het Rijk, deze accenten in een zich vernieuwende overheid? Excellente competenties op het gebied van netwerkontwikkeling en ontwikkeling van medewerkers. Een uitstekende sensitiviteit voor maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Het vermogen om over grenzen heen verbanden te zien en te laten ontstaan. En uiteraard een professionele inhoudelijke kennis.

Maar er is meer nodig dan dat. Het vraagt erom werkelijk *in verbinding te zijn* met de wereld. Veel leiderschapsdeskundigen wijzen wat dat betreft in dezelfde richting: om iets wezenlijks te kunnen betekenen in de wereld moet je een zoektocht naar je eigen essentie afleggen. Daarmee ontwikkel je de noodzakelijke eigenschappen om voorop te kunnen gaan in dialoog en in daadkracht. Een leider die vertrouwen heeft, schept ruimte voor initiatief en creativiteit. Een leider die nieuwsgierig is, neemt mensen mee buiten gebaande paden. Een leider die veel inhoudelijke kennis heeft, daagt mensen uit tot verdieping. Een leider die zich in uitgestrekte netwerken beweegt en over grenzen heen verbindingen legt, keert de organisatie binnenstebuiten. En voor alles: een leider die vanuit persoonlijke waarden en met bezieling voor een opdracht gaat, kan de mensen om zich heen tot het beste inspireren.

Tijdens die zoektocht gaat het om het leren van een vak, het vergroten van het zelfinzicht en het opdoen van wereldwijsheid. De drie-eenheid “ken je vak, ken jezelf, ken de wereld” is kenmerkend voor persoonlijke en professionele ontwikkeling in de Algemene Bestuursdienst en biedt in bredere zin een leidraad aan iedereen die zijn of haar potentieel optimaal wil inzetten in de samenleving. Vaak gaat het om het benutten van de kennis en ervaring die je onderweg hebt opgedaan. Soms ook gaat het erom juist te breken met het verleden: loslaten wat je weet en richting toekomst durven te bewegen zonder precies te weten waar je uitkomt. Wie de angst voor echte veranderingen loslaat en de zoektocht in alle openheid aangaat, ziet deze openheid gespiegeld in de omgeving en zet de weg in naar vernieuwing.

Het ontdekken van je roeping, het ontwikkelen van je talenten, het erkennen van je zwakten en het doorgronden van de effecten van jouw gedrag op de omgeving gaan gepaard met het ontwikkelen van een gedegen inhoudelijke deskundigheid op één of meerdere specifieke terreinen. Daarom zijn het opdoen van ervaringen in de samenleving en in de overheid, het reflecteren op deze ervaringen en het volgen van relevante trainingen en opleidingen, de drie met elkaar samenhangende elementen in de ontwikkeling van leidinggevend en in de Algemene Bestuursdienst.

De boodschap is: organiseer je feedback en momenten van reflectie en vertaal je nieuwe inzichten naar daadwerkelijke veranderingen in je dagelijkse werk én in weloverwogen loopbaanstappen.

Kenmerkend voor leidinggevend en van het hoogste niveau is dat zij zich direct en in een breed verband verantwoordelijk voelen voor maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en in dienst van die ontwikkelingen het beste halen uit wat in hun rol mogelijk is. Zij berusten niet in afwachting van wat er komen gaat, maar zoeken proactief naar wat zij zelf kunnen doen om iedere situatie positief te beïnvloeden. Zij geven op deze wijze in belangrijke mate zélf vorm en inhoud aan hun werk. En die mentaliteit zien zij gespiegeld in hun omgeving. Op die manier ontsluiten zij de grootst mogelijke waarde van netwerken en teams ten behoeve van maatschappelijke opgaven. Een uitstekende samenwerking met de politieke leiding is daarbij onontbeerlijk. ‘*Samen Werken, Samen Leren* voor de toekomst van Nederland’.





**Colofon**

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

**Bureau Algemene Bestuursdienst**

**Ontwerp en opmaak**

Total Identity, Amsterdam

**Fotografie**

Theo Bos en Hollandse Hoogte

**Drukwerk**

Huig Haverlaag Printing BV, Zaandam

**Uitgave**

Mei 2007, Den Haag



# abd

Algemene Bestuursdienst

Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

**Bureau Algemene Bestuursdienst**

Kalvermarkt 53

Postbus 20011

2500 EA Den Haag

telefoon 070 4268082

fax 070 4266868

e-mail [abd@minbzk.nl](mailto:abd@minbzk.nl)

[www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl)

© Algemene Bestuursdienst, 2007

