

Investeren in talent: toekomstgericht, rijksbreed en met oog voor diversiteit

De belangrijkste strategie om ook in de toekomst resultaten te kunnen blijven boeken, is het investeren in talent. Daarover bestaat eensgezindheid in de top van grote organisaties. Met Alexander Rinnooy Kan als bijzondere gast spraken kabinet en topmanagementgroep over dit thema op een ABD-forum in januari 2009. Een betere en kleinere rijksdienst moet resultaten boeken die ook op lange termijn van betekenis blijven. Dat vraagt om aandacht voor presteren én leren. Politieke en ambtelijke leiding lopen daarbij voorop, met een bijzondere verantwoordelijkheid voor werving, behoud en ontwikkeling van talent – *toekomstgericht, rijksbreed en met oog voor diversiteit*.

Evoluerende kwaliteit

Het begrip kwaliteit evolueert. Werken bij het Rijk betekent in toenemende mate werken in grensoverstijgende netwerken en teams, het betekent werken aan een nieuwe rol van de overheid ten opzichte van de markt, werken in een steeds complexer internationaal krachtenveld. Het betekent vooruitlopen op langetermijntoewikkelingen én snel reageren op gebeurtenissen in het hier en nu.

Dat stelt bijzondere persoonlijke en professionele kwaliteitseisen aan leidinggevendenden bij het Rijk. Het vernieuwend werken – sterk beïnvloed vanuit ontwikkelingen op het wereldwijde web – wordt getekend door het organiseren en ontsluiten van kennis, creativiteit en slagvaardigheid in netwerken en teams. Een belangrijke opgave:

**kwaliteit organiseren,
dialoge regisseren,
daadkracht optimaliseren.**

Dat vraagt om leiderschap met veel inlevingsvermogen, creativiteit en vertrouwen. Je moet oude zekerheden los durven laten om ruimte te geven aan nieuwe invalshoeken en werkwijzen. Deze vernieuwing krijgt een opmerkelijke verbinding met het verleden in de hernieuwde aandacht voor traditionele essenties van het vak van ambtenaar, zoals democratisch besef, rechtsstatelijk besef, integriteitbewustzijn, politiek-bestuurlijke sensitiviteit en inhoudelijke deskundigheid.

Spanning tussen vraag en aanbod

Tegenover deze evoluerende vraag naar kwaliteit staat een arbeidsmarkt waar op termijn door demografische ontwikkelingen schaarste aan hoogopgeleid personeel ontstaat. Het Rijk blijkt bij metingen herhaaldelijk één van de populairste werkgevers van Nederland te zijn. Tegelijkertijd raken we veel potentieel en ervaring kwijt door de uitstroom van de Babyboom-generatie en door een gebrek aan doorgroeimogelijkheden voor jongeren.

Uit het spanningsveld tussen vraag en aanbod komen voor alle betrokkenen in het management development van het Rijk drie vragen naar voren:

1. Hoe onderhouden we een adequaat en divers aanbod van talent en ervaring?
2. Hoe geven we ruimte en richting aan de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap in dienst van het Rijk?
3. Hoe zetten we mensen in alle levensfasen rijksbreed optimaal in?

Vanuit de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de Algemene Bestuursdienst – het eindverantwoordelijke management van het Rijk – werkt Bureau ABD samen met diverse partijen binnen en buiten het Rijk aan deze vragen. Die samenwerking krijgt in het bijzonder gestalte in de programma's Managementleerlijnen, Verzilvering en Diversiteit.

1. Hoe onderhouden we een adequaat en divers aanbod van talent en ervaring?

De kwaliteit van de instroom van talent en ervaring in het Rijk is hoog. Dit is mede te danken aan de sterke arbeidsmarktcampagne 'Werken bij het Rijk, als je verder denkt': die legt het accent op verder denken over complexe maatschappelijke puzzels, wat beantwoordt aan een stijgende behoefte aan zingeving in het werk.

Ondanks de financieel-economische crisis en de stijgende werkloosheid blijft er schaarste aan hoogopgeleid talent – die zeker in de nabije toekomst voelbaar wordt. Voor het vergrijzende Rijk is het

van vitaal belang om zich sterk te blijven profileren op de arbeidsmarkt. Op ABD-niveau gebeurt dat onder andere met advertenties in landelijke bladen en met gerichte werving in netwerken en via search-bureaus.

Bedreigend voor instroom en behoud van kwaliteit zijn vacaturestops en een gebrek aan doorgroeimogelijkheden rond schaal 13 en 14. De krimpopgave speelt hier een belangrijke rol. De departementen hebben zich voor de opgave geplaatst om in 2011 met twintig procent minder mensen te werken. Dat kan lokaal en tijdelijk tot 'krimpkramp' leiden.

In het grote geheel van de publieke dienst en over een langere termijn ontstaat echter vraag naar mensen. Daarom geeft Bureau ABD veel aandacht aan de uitwisseling over grenzen heen – ook met bijvoorbeeld gemeenten, provincies, waterschappen en zelfstandige bestuursorganen (ZBO's).

Diversiteit organiseren

Het aanbod aan talent en ervaring bij het Rijk is steeds diverser van karakter. Dat is om drie redenen van belang:

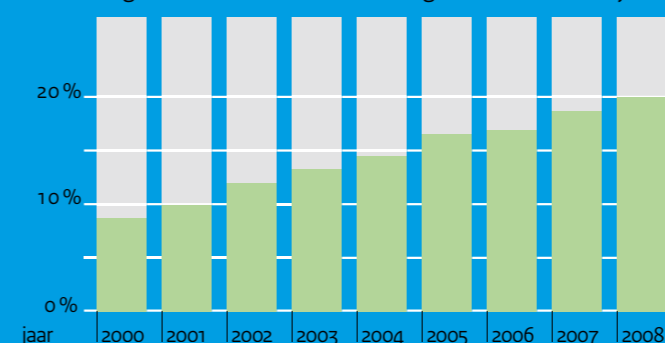
1. Bevorderen innovatie en productiviteit: gevarieerd samengestelde netwerken en teams leren en presteren beter.
2. Ontsluiten arbeidsmarktpotentieel: geen segment van de arbeidsmarkt mag onbenut blijven bij het werven van talent.
3. Verbeteren imago en legitimiteit van de overheid: een diverse overheid is een herkenbare afspiegeling van de samenleving.

In het programma Diversiteit werken departementen en Bureau ABD aan een groter aandeel vrouwen en leidinggevendenden met biculturele achtergrond in de ABD. De politieke en de ambtelijke top hebben zich gecommitteerd aan gemeenschappelijke doelstellingen.

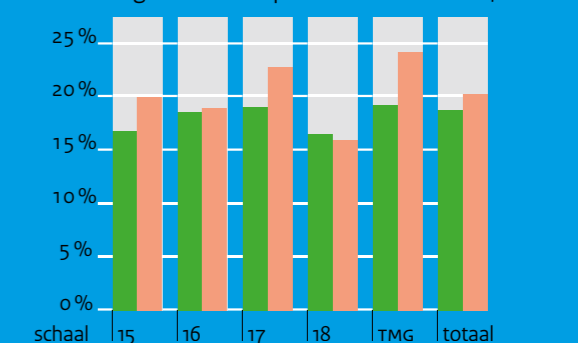
Richting 25 procent vrouwen in de ABD

De aandacht voor meer vrouwelijke leidinggevendenden werpt vruchten af. Het aandeel vrouwen in de ABD loopt op richting de doelstelling van 25 procent in 2011, met 20 procent eind 2008. In de Topmanagementgroep steeg het aandeel vrouwen al naar bijna 25 procent. Het aandeel vrouwen in de laatste vijf jaargangen van het ABD-kandidatenprogramma is 48 procent. Dit biedt een waarborg voor doorstroom van getalenteerde vrouwelijke managers naar ABD-functies. En met het oog op de verdere toekomst: in het Rijkstraineeprogramma is het aandeel vrouwen al jarenlang tussen de 50 en 60 procent.

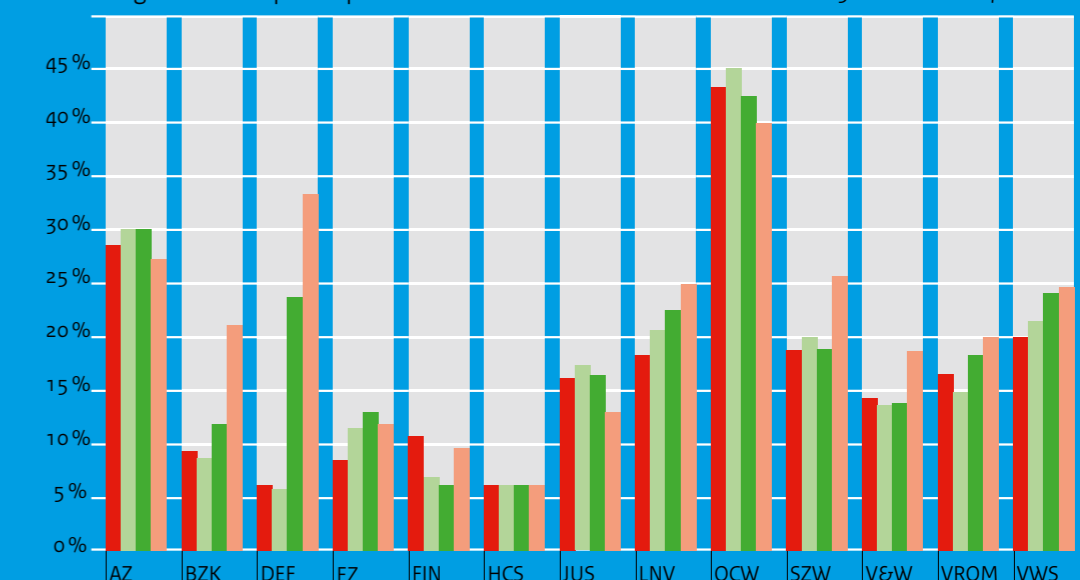
Percentage historische ontwikkeling van vrouwen bij de ABD



Percentage vrouwen per schaal



Percentage vrouwen per departement



De **Topmanagementgroep** (TMG) is een adviesorgaan van de Nederlandse Staat. De groep werd opgericht in 2006 en bestaat uit 14 leden, waarvan 12 leden uit de top van de Nederlandse Staat en twee leden uit de Nederlandse ondernemingswereld. De groep wordt geleid door de voorzitter van de Topmanagementgroep, die wordt benoemd door de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

Richting 50 biculturelen in managementteams

Een groter aandeel leidinggeevenden met een dubbele culturele achtergrond laat langer op zich wachten, maar komt er ook aan. Managers hebben daarbij een sleutelrol:

- bij de werving en selectie van de instroom;
 - bij het beoordelen en selecteren van de doorstroom;
 - bij het voorkomen van ongewenste uitstroom;
 - bij het benutten van de aanwezige diversiteit;
 - bij het managen van divers samengestelde teams.
- Daarom is er veel aandacht voor het stimuleren van het bewustzijn en de deskundigheid van managers op het gebied van culturele diversiteit. Het congres ‘Teamprestaties, diversiteit en leiderschap’ in december 2008 was daar onderdeel van.

Het Rijk streeft voor 2011 naar 50 leidinggeevenden met biculturele achtergrond in managementteams. Daartoe zijn de gerichte search- en wervings-activiteiten geïntensiveerd. Ook worden positieve resultaten verwacht van de activiteiten van het multiculturele netwerk van het Rijk en het diversiteitsbevorderende ambassadeursnetwerk.

In het rijkstraineeprogramma is het aandeel allochtonen al een aantal jaar boven de 12 procent – in 2008 zelfs 14 procent. Dat biedt gunstige vooruitzichten voor de lange termijn.

2. Hoe geven we ruimte en richting aan de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap in dienst van het Rijk?

Om het rijksbrede management development op alle niveaus verder te verbeteren, werken Bureau ABD, departementale MD-consultants en de directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk samen in het programma Managementleerlijnen.

De **Topmanagementgroep** (TMG) is een adviesorgaan van de Nederlandse Staat. De groep werd opgericht in 2006 en bestaat uit 14 leden, waarvan 12 leden uit de top van de Nederlandse Staat en twee leden uit de Nederlandse ondernemingswereld. De groep wordt geleid door de voorzitter van de Topmanagementgroep, die wordt benoemd door de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

Leren en ontwikkelen in dienst van het Rijk – van starter tot meester

Het management development bij het Rijk zit in een overgangsfase. De dertien departementen hebben van oudsher hun eigen ontwikkelingsprogramma’s, hun eigen personeelsschouw en hun eigen werving- en selectieprocessen. Diverse departementen werken al samen in logische clusters. In toenemende mate worden rijksbrede afspraken gemaakt en doelstellingen vastgesteld. En er zijn centrale voorzieningen, zoals de ABD-schouw, de Topmanagementgroep, het ABD-kandidaten-programma, het Rijkstraineeprogramma en de mobiliteitsbank.

Het programma Managementleerlijnen geeft extra vaart aan deze ontwikkeling richting grens-overstijgend management development (concern MD). Doel van het programma is om (aankomende) managers en professionals beter in staat te stellen om zelf architect te zijn van hun loopbaan bij het Rijk en hen te ondersteunen in de ontwikkeling van hun persoonlijk meesterschap in dienst van een zich ontwikkelende organisatie. Essentieel hiervoor is een grensoverstijgende talentinfrastructuur, een brede toegankelijkheid van het gespecialiseerde ontwikkelingsaanbod en helderheid over te ontwikkelen kwaliteiten.

In diverse projecten werken betrokkenen bij het programma aan een betere samenwerking in de diverse clusters van departementen, aan een loopbaanwijzer met relevante informatie over rijksbrede mogelijkheden en aan de introductie van portfoliomanagement: een concept waarin feiten en beelden over kwaliteiten, prestaties en potentie van mensen worden uitgewisseld op basis van een persoonsgebonden dossier met geobjectiveerde informatie, zoals een CV, een ambitiedocument, assessment en 360-graden feedback-onderzoek.

Daarnaast geeft het programma management-leerlijnen hernieuwde aandacht aan de specifieke bekwaamheden die horen bij het vak van ambtenaar, met essenties als maatschappelijke betrokkenheid, democratisch besef, rechtsstatelijk besef, integriteitbewustzijn en politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

De **Topmanagementgroep** (TMG) is een adviesorgaan van de Nederlandse Staat. De groep werd opgericht in 2006 en bestaat uit 14 leden, waarvan 12 leden uit de top van de Nederlandse Staat en twee leden uit de Nederlandse ondernemingswereld. De groep wordt geleid door de voorzitter van de Topmanagementgroep, die wordt benoemd door de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

Filosofie van het programma Managementleerlijnen is dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan en dat er geen voorgestructureerde carrièrepaden bestaan. Ontwikkeling van persoonlijk meesterschap in dienst van het Rijk is voor iedereen anders. Het is wel essentieel te weten welke persoonlijke en professionele kwaliteiten je geacht wordt te ontwikkelen, welke ervaring je daarvoor minimaal op moet doen en welke ontwikkel-programma’s er zijn. Daarom wordt gewerkt aan een betere structurering van het ontwikkelaanbod in alle fasen van een loopbaan.

Toelatingscriteria voor ABD-functies
Om richting te geven aan de loopbaanontwikkeling van potentiële ABD-managers, zijn in 2008 drie ervaringseisen vastgesteld die vanaf 2011 als minimale bagage gelden voor selectie op ABD-functies:

- Ervaring in meerdere contexten*
Bijvoorbeeld bij meerdere ministeries, grote gemeenten, zelfstandige bestuursorganen, of buiten de overheid. Om het denken vanuit maatschappelijke ontwikkelingen en het Rijk als concern te ontwikkelen.
- Ervaring in meer dan één organisatieonderdeel*
Bijvoorbeeld in beleid, uitvoering, staf, toezicht of inspectie. Om het inzicht in ketensamenwerking te ontwikkelen.
- Internationale ervaring*
Om het inzicht in het Europese beleidsproces en internationale samenwerking te bevorderen.

Het is van belang dat talenten al vroeg in hun loopbaan aandacht besteden aan voldoende variatie in opdrachten en werkomgeving. Dat is geen pleidooi voor het fladderen van het ene thema naar het andere: het gaat erom persoonlijke kwaliteiten en inhoudelijke deskundigheid te ontwikkelen door maatschappelijke vraagstukken en professionele disciplines vanuit diverse perspectieven te ervaren.

Ontwikkelprogramma’s rijksbreed
In 2008 is een inventarisatie gemaakt van managementontwikkelingsprogramma’s van de departementen. Er zijn verbindingen gelegd, de programma’s worden rijksbreed opengesteld en waar hiaten waren, wordt gezamenlijk gewerkt aan aanvullend aanbod. Er komt een rijksbreed essentieprogramma voor het vak van ambtenaar en een inwerkprogramma voor nieuwe directeuren.

De **Topmanagementgroep** (TMG) is een adviesorgaan van de Nederlandse Staat. De groep werd opgericht in 2006 en bestaat uit 14 leden, waarvan 12 leden uit de top van de Nederlandse Staat en twee leden uit de Nederlandse ondernemingswereld. De groep wordt geleid door de voorzitter van de Topmanagementgroep, die wordt benoemd door de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

Bureau ABD verzorgt het ABD-Kandidaten-programma – een ontwikkelprogramma voor topmanagers van morgen. Na zeven jaargangen zijn 74 van de 199 alumni en huidige deelnemers benoemd op een ABD-functie. 12 (oud-) ABD-kandidaten zijn buiten het Rijk directeur geworden (bij een gemeente, agentschap of ZBO, stichting of semi-overheid).

MD-consultants bij bureau ABD en op de departementen verzorgen voor leidinggeevenden op ABD-functies loopbaanadvies, trainingen, opleidingen en coaching op maat. Zeer gewild is ook de uitwisseling van ervaringen en ideeën met collega’s in intervisiegroepen (Intercollegiale Consultatie, ICC) met 247 deelnemers in 2008.

3. Hoe zetten we mensen in alle levensfasen rijksbreed optimaal in?

We bewegen richting een betere en kleinere rijks-overheid waarin mensen worden ingezet rond thema’s (gezondheid, veiligheid, onderwijs, etc), expertisen (financieel, juridisch, technisch, etc) en tijdelijke programma’s en projecten. Er ontstaat een dynamische organisatie, vrij van departementale grenzen. Met een goede balans tussen continuïteit en flexibiliteit.

Talentinfrastructuur en portfolio-management

Cruciaal in deze ontwikkeling is een rijksbrede talentinfrastructuur. De mobiliteitsbank vormt een uitstekende basis, met de persoonlijke dossiers van rijksmedewerkers en een overzicht van vacatures bij het Rijk.

Daarnaast is het belangrijk dat leidinggeevenden en adviseurs rijksbreed informatie uitwisselen over talent en ervaring. Ook dit is focus van het programma Managementleerlijnen. Het programma werkt ter ondersteuning daarvan – en in navolging van ABD-interim – aan de introductie van portfoliomanagement voor (potentiële) leidinggeevenden: feiten en beelden over mensen worden uitgewisseld aan de hand van een persoonsgebonden dossier met zo goed mogelijk geobjectiveerde informatie, zoals een CV, een ambitiedocument, assessment en 360-graden feedback-onderzoek.

De **Topmanagementgroep** (TMG) is een adviesorgaan van de Nederlandse Staat. De groep werd opgericht in 2006 en bestaat uit 14 leden, waarvan 12 leden uit de top van de Nederlandse Staat en twee leden uit de Nederlandse ondernemingswereld. De groep wordt geleid door de voorzitter van de Topmanagementgroep, die wordt benoemd door de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

ABD-schouw
In de Algemene Bestuursdienst is de uitwisseling van informatie georganiseerd met de jaarlijkse ABD-schouw. Met deze schouw inventariseert de departementale leiding samen met de directeur-generaal voor de ABD de behoefte en het potentieel aan leidinggeevenden op strategische posities. De resultaten van de ABD-schouw zijn leidend bij werving, selectie en ontwikkeling. In januari 2009 besprak het overleg van secretarissen-generaal (SGO) aanvullend hierop met de DGABD de personele ontwikkelingen in de topmanagement-groep (TMG – gevormd door de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele vergelijkbare functies) en de potentiële opvolging voor TMG-posities.

Benoemingen ABD 2008

In 2008 waren er in totaal 146 benoemingen in de Algemene Bestuursdienst. Het betrof 91 managers die al een ABD-functie bekleedden, 34 managers die zijn doorgegroeid naar een ABD-functie en 21 managers van buiten de overheid. De verhouding tussen mobiliteit binnen de ABD, doorgroei van talent en instroom van buiten het Rijk is daarmee 62-23-14. Dat voldoet grotendeels aan de norm 6-3-1.

ABD-interim

De tendens van toenemende flexibilisering in leidinggevende opdrachten zet door in het management bij het Rijk. In 2008 werden voor 82 tijdelijke opdrachten managers via ABD-Interim ingezet. Sinds de start van ABD-Interim in 2004 zijn 250 opdrachten met succes bemiddeld. Daarmee is een besparing van 18,5 miljoen euro gerealiseerd.

Uitwisseling

Bureau ABD bevordert – mede met het oog op gevarieerde leerlijnen –de uitwisseling tussen het Rijk en andere organisaties. In 2008 is de uitwisseling tussen de ABD en de ZBO’s van de handvestgroep, Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere verbeterd. Over en weer is aandacht voor loopbaangesprekken, vacature-uitwisseling, interimplaatsingen en mobiliteit. Ook is een structuur opgezet om uitwisselingen met het bedrijfsleven te organiseren.

In Europa

Bureau ABD coördineert en bevordert de plaatsing van Nederlanders op (top)posities in Europese instellingen. Structureel en persoonsgericht wordt aandacht gegeven aan de instroom van zowel

De **Topmanagementgroep** (TMG) is een adviesorgaan van de Nederlandse Staat. De groep werd opgericht in 2006 en bestaat uit 14 leden, waarvan 12 leden uit de top van de Nederlandse Staat en twee leden uit de Nederlandse ondernemingswereld. De groep wordt geleid door de voorzitter van de Topmanagementgroep, die wordt benoemd door de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

laureaten als stagiairs bij de EU. In 2008 is opnieuw een netwerkbezoek aan Den Haag georganiseerd voor de hogere Nederlanders bij de EU.

Topmanagementgroep

Om administratieve en arbeidsvoorwaardelijke hobbels bij interdepartementale loopbaanstappen weg te nemen, zal in de toekomst praktisch invulling worden gegeven aan het begrip ‘In algemene dienst van het Rijk’. Voorloper hierin is de Topmanagementgroep (TMG). Sinds april 2006 zijn de leden van de TMG in dienst van het ministerie van BZK. Bureau ABD voert het werkgeverschap uit. Door deze centrale aanpak zijn specifieke managementkwaliteiten snel en adequaat in te zetten voor specifieke (politieke) opdrachten. Het heeft ook bijgedragen aan de harmonisatie en coördinatie van arbeidsvoorwaarden.

Programma Verzilvering

In het verlengde van de centrale aanpak in de TMG worden in het programma Verzilvering ervaren managers uit de TMG en de ABD bemiddeld voor bijzondere opdrachten. Hun persoonlijk meester-schap wordt hierbij op maat ingezet. Het SGO heeft voor 2009 de middelen vrijgemaakt.

Management development in dienst van het Rijk

Het politiek-ambtelijk samenspel rondom management development is in 2008 verder verbeterd door onder andere structureel overleg tussen minister-president, vice-minister-presidenten, de minister van BZK en de directeur-generaal voor de ABD. In november 2008 bekrachtigde het overleg van secretarissen-generaal (SGO) een aantal belangrijke randvoorwaarden en doelstellingen voor grensoverstijgende samenwerking aan diversiteit, managementleerlijnen, verzilvering en interimmanagement.

In dat geïntensiveerde samenspel komt tot uiting dat investeren in talent in toenemende mate wordt erkend als strategisch speerpunt voor het halen van resultaten en voor vernieuwing van het Rijk. Het is voor leidinggeevenden op alle niveaus een uitdaging de komende jaren om tussen crisis en krimp veel tijd vrij te maken voor de werving, selectie en ontwikkeling van talent: toekomstgericht, rijksbreed en met oog voor diversiteit. ●



Dit is een uitgave van:

Bureau Algemene Bestuursdienst
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag
T 070 426 80 82 | E abd@minbzk.nl
www.algemenebestuursdienst.nl
© Bureau ABD | mei 2009