



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Bouwen aan kwaliteit

Jaarverslag Algemene Bestuursdienst 2010



Bouwen aan de kwaliteit van de rijksdienst



2010 was een bijzonder jaar. Voor de politiek, voor de Rijksoverheid, voor de Algemene Bestuursdienst en dus ook voor mij. In oktober trad een nieuw kabinet aan. Een kabinet met een heldere ambitie: de Rijksoverheid moet kleiner, compacter, slimmer worden. Van de 18 miljard euro aan bezuinigingen zal de overheid ruim 6 miljard op zich nemen. Dat is een fikse krimp en die moet gepaard gaan met een stevige kwaliteitsslag.

In 2010 is de Algemene Bestuursdienst scherp gaan kiezen voor leidinggevenden die dit soort ingrijpende veranderingen kunnen doorvoeren - terwijl de winkel gewoon open blijft. Managers die voorop lopen naar een effectieve, compacte Rijksoverheid. Professionele ambtelijke leiders bij wie bouwen aan kwaliteit in het bloed zit. Zij zullen de klus moeten klaren waar de overheid voor staat. En in alle bescheidenheid, daar zijn ze klaar voor.

Eind 2010 bevat de 'gouden kaartenbak' van de Algemene Bestuursdienst leidinggevenden in schaal 15 tot en met 19 met eindverantwoordelijke functies. Topmanagers kunnen rekenen op intensieve en persoonlijke begeleiding door Bureau ABD. Met de komst van Bureau ABD Politietop in 2010 is dit potentieel verder aangevuld en verbreed. Een welkome en logische aanvulling: de politietop en de top van het Rijk kunnen elkaar aanvullen en verrijken. Ik ben ook blij met de uitbouw van ABD TOP Consultants in 2010.

Kortom, 2010 was een bijzonder jaar, maar 2011 wordt dat ook. Stelt u voor: in 2020 zal één op de drie ambtenaren die nu in de publieke sector werkt, met pensioen zijn. Continuïteit van hoogwaardig leidinggevend kader is geboden. We bouwen gezamenlijk aan de kwaliteit van de rijksdienst.

Jan Willem Weck was tot maart 2011 directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst

In dit jaarverslag

Voorwoord

- 1. Wie zijn de ABD-managers?** 6
De Algemene Bestuursdienst bestaat in 2010 uit 633 overheidsmanagers. In dit hoofdstuk leest u hoe deze ABD-groep is samengesteld.
- 2. De juiste manager op de juiste plek** 9
De rijksdienst wordt klein en flexibel. Deze omslag vraagt om inspirerende managers die leiderschap tonen en zichtbare resultaten kunnen boeken. Bureau ABD zorgt voor werving en selectie.
- 3. Managers goed begeleiden** 26
Je leven lang leren is het motto voor managers bij het Rijk. Daarom investeert Bureau ABD ook in 2010 in de kwaliteit van het rijksmanagement. Bureau ABD biedt TMG-leden en ABD-managers mogelijkheden zich verder te ontwikkelen als manager en leider binnen de Rijksoverheid. Ook jong aankomend talent wordt gespot en opgeleid.
- 4. Achter de schermen van Bureau ABD** 30
In 2010 werkt Bureau ABD aan gericht MD-beleid. Maar er is meer gebeurd.

Dit is de ABD

Alle managers bij het Rijk - van schaal 15 tot en met schaal 19 - met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen maken deel uit van de Algemene Bestuursdienst, kortweg ABD. Bureau ABD ondersteunt de politieke en ambtelijke leiding van het Rijk bij het samenstellen en ontwikkelen van managementteams. Ook zorgen wij voor de werving, selectie en ontwikkeling van talent en ervaring.

Interviews

Krijn van Beek

“Ik ben op mijn werk dezelfde als thuis”



12



Nathalie Kramers

“Dit is mijn droombaan”

14

Lidewijde Ongering

“Ik wil met goede mensen werken”



16



Farid Azarkan

“Ik vraag elke dag meer van mijn mensen dan anderen”

18

Gerdine Keijzer

“Ik ben nu meer ontspannen”



20



Frank Paauw

“Niemand is onmisbaar, ik ook niet”

22

Koos van der Steenhoven

“Ik heb veiligheid van vaste baan losgelaten”



24

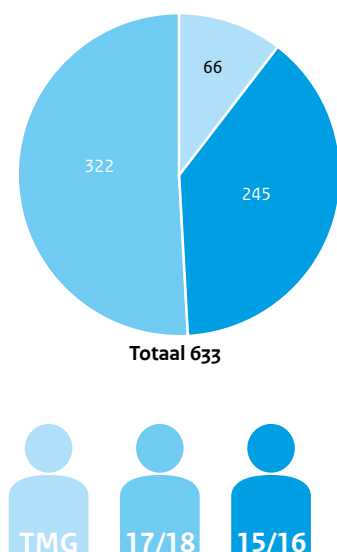
1. Wie zijn de ABD-managers?

De Algemene Bestuursdienst bestaat in 2010 uit 633 overheidsmanagers. In dit hoofdstuk ziet u meer over de opbouw van de ABD.

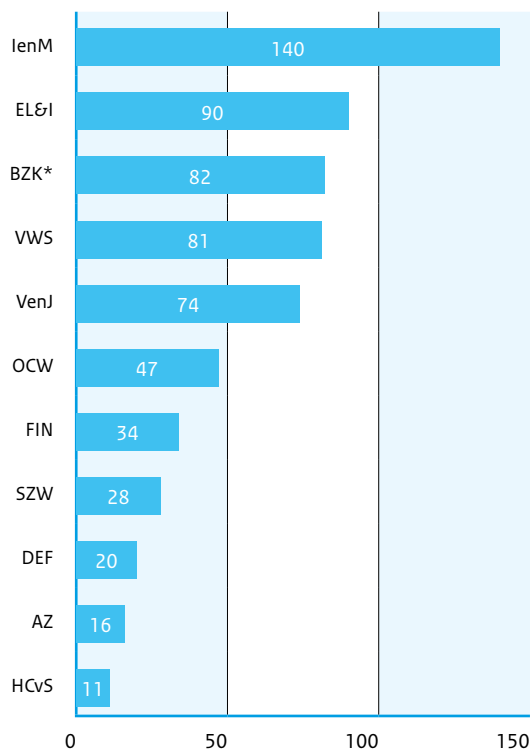
Dit is de top 650

In 2010 bestaat de Algemene Bestuursdienst uit 633 managers: 245 managers in schaal 15 en 16, 322 managers in schaal 17 en 18, en 66 managers in schaal 19. De meeste managers zitten bij het nieuwe ministerie van Infrastructuur en Milieu.

De top 650 in beeld (naar schaal)

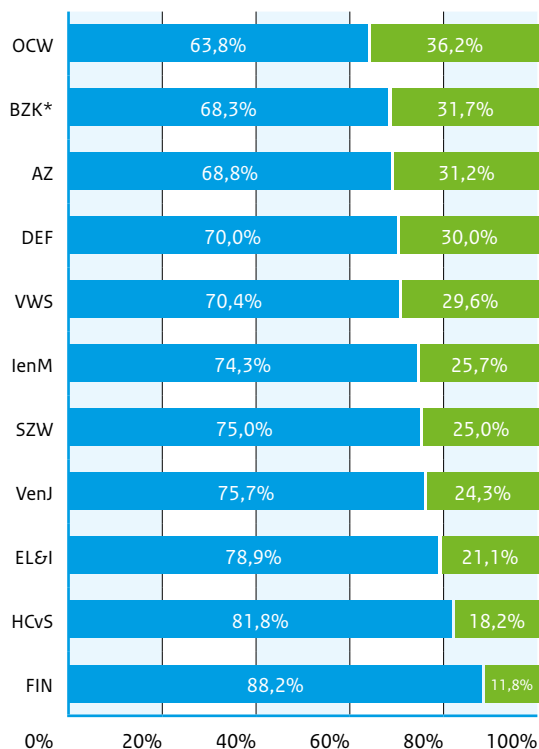


De top 650 in beeld (naar ministerie)



* exclusief BZK TMG alg.

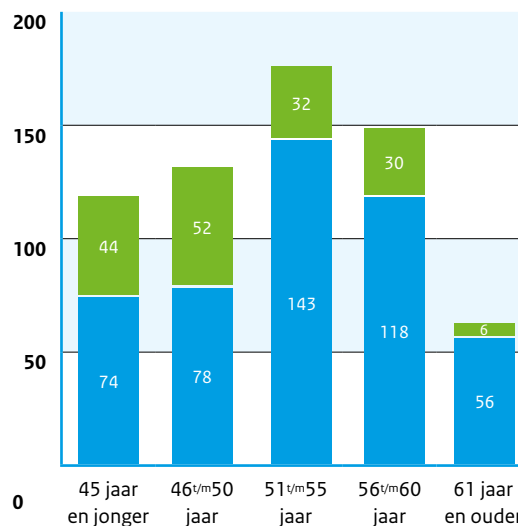
De top 650 in beeld (naar geslacht)



* exclusief BZK TMG alg.



Verdeling m/v naar leeftijd



Meer diversiteit

Is de gemiddelde topmanager bij het Rijk een Nederlandse man? Ook in 2010 hebben we ons samen met de departementen extra ingespannen voor meer vrouwen, meer biculturelen en meer managers van buiten de overheid. In 2010 is het aandeel vrouwen in de ABD, inclusief topmanagementgroep, opnieuw gestegen met 1 procentpunt naar 25,9%. Hiermee is de kabinetsdoelstelling van 24% in de ABD in 2010 bereikt. De instroom van biculturele managers verloopt minder naar wens. Eind 2010 is duidelijk dat we fors op het schema achterlopen.

Topmanagers gaan voorop

Ze zijn het eerste aanspreekpunt voor bewindslieden: de managers van de topmanagementgroep (TMG). De TMG wordt gevormd door de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele daarmee gelijkgestelde functies. Bureau ABD is naast loopbaanbegeleiding ook verantwoordelijk voor de uitvoering van de werkgevers-taken voor de TMG.

In 2010 telt de TMG 66 mensen. In 2010 heeft het kabinet elf TMG-leden benoemd. Geen van hen komt van buiten de overheid. Nog een paar cijfers: 21,2% van de topmanagementgroep is vrouw, de gemiddelde leeftijd is 51,8 jaar.

2. De juiste manager op de juiste plek

De rijksdienst wordt klein en flexibel. Deze omslag vraagt om inspirerende managers die leiderschap tonen en zichtbare resultaten kunnen boeken. Wat heeft Bureau ABD in 2010 gedaan?

Trend in 2010

De installatie van het kabinet Rutte in oktober 2010 is een belangrijk moment voor Bureau ABD. Zodra het regeerakkoord bekend is, komt er extra activiteit voor Bureau ABD. Zo moeten er vier ministeries worden samengevoegd, een operatie die grote consequenties heeft voor het personeel. Topmanagers moeten op een nieuwe plek geplaatst, er is een grote vraag naar directeuren die de vernieuwing kunnen uitvoeren. Ook aan meer flexibiliteit van ambtenaren wordt gewerkt met ABD Interim en ABD TOP Consultants.

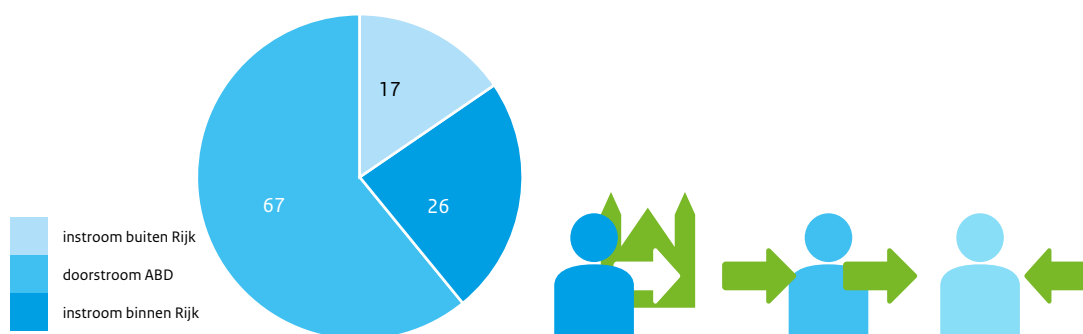
Werving en selectie van managers

Het werven en selecteren van managers is ook in 2010 een van de belangrijke taken van Bureau ABD. Kwaliteit is daarbij steeds het uitgangspunt. De selectieprocedure is als volgt: er wordt een profiel opgesteld, samen met het ministerie dat een ABD-manager zoekt. We maken de vacature openbaar, we roepen mensen op om via de website te reageren en we gaan zelf gericht op zoek naar goede kandidaten. Na de definitieve selectie van geschikte kandidaten start het departementale sollicitatieproces. Bureau ABD trekt zich terug als de meest geschikte kandidaat is benoemd.

Benoemingen in 2010

In 2010 zijn er in totaal 110 benoemingen in de Algemene Bestuursdienst. Het betrof 67 managers die al een ABD-functie bekleedden, 26 managers die zijn doorgeroeid naar een ABD-functie en zeventien managers van buiten de overheid.

Instroom en doorstroom ABD



Toelating tot ABD

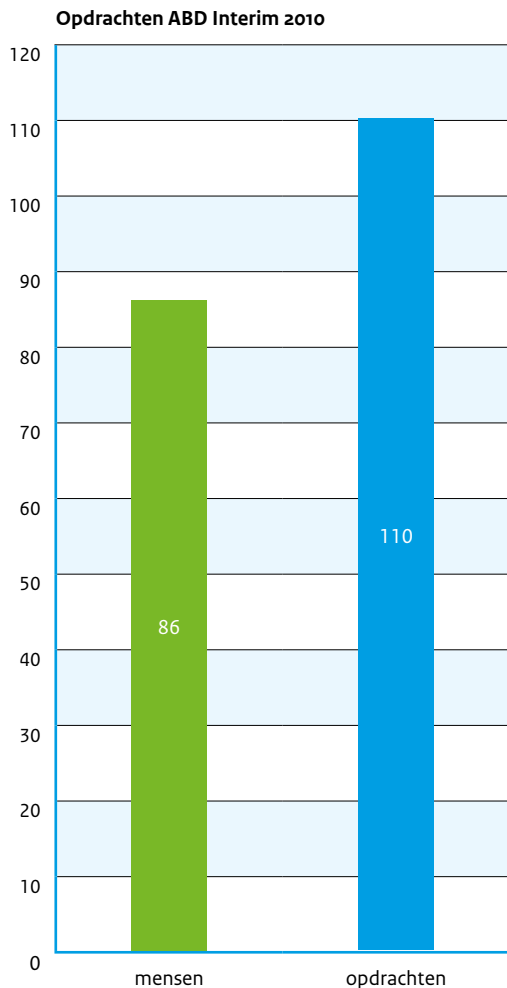
Het Rijk hanteert criteria voor toelating tot de Algemene Bestuursdienst. De criteria worden als richtlijnen gebruikt bij het beoordelen van geschiktheid voor een ABD-functie. Wie binnen het Rijk wil doorgroeien naar een ABD-functie moet voldoen aan deze toelatingscriteria: een ABD-manager heeft ervaring in meerdere contexten, heeft gewerkt bij meerdere organisatieonderdelen van het Rijk en heeft ook internationale ervaring opgedaan.

ABD-schouw zoekt talent

Tijd voor een loopbaanstap? Binnenkort als ministerie een nieuwe manager nodig? Eén keer per jaar bespreken Bureau ABD en de MD-consultants van de ministeries deze vragen in de ABD-schouw. De ABD-schouw is een peiling van zowel de behoefte als het potentieel aan leidinggevend en op strategische posities bij het Rijk. De resultaten zijn gedurende het jaar mede leidend geweest in de adviezen van Bureau ABD bij werving, selectie en ontwikkeling. De ratio tussen de mobiliteit binnen de ABD, groei van talent vanuit het Rijk naar de ABD en instroom van buiten het Rijk is 61:24:15. Hiermee is de streefnorm van 60:30:10 grotendeels gehaald. De promotie van nieuwe managers van binnen en van buiten het Rijk draagt bij aan een frisse blik en een dynamische open organisatiecultuur.

Nieuw: ABD TOP Consultants

Najaar 2010 is ABD TOP Consultants van start gegaan, de consultancy- en interim-managementgroep voor de overheid. De groep bestaat uit consultants op TMG-niveau die kunnen worden ingezet voor complexe en politiek-gevoelige interim-opdrachten, projecten en advisering. Zowel ministeries als andere overheidsorganisaties kunnen gebruik maken van deze expertise. Met de oprichting van ABD TOP Consultants laat de rijksdienst niet alleen zien dat we zelf uitstekende topmanagers in huis hebben, we kunnen ook de inhuur van externen per direct terugdringen. De eerste opdrachten zijn eind 2010 binnen. ABD TOP Consultants staat onder leiding van voormalig secretaris-generaal Koos van der Steenhoven. Eind 2010 heeft de ministerraad drie topconsultants benoemd.



ABD Interim

Een interne oplossing voor een tijdelijke opdracht. Dat is kort gezegd ABD Interim. De pool van ABD Interim bestaat uit ongeveer 130 managers uit de rijksdienst, schaal 16 en hoger. Voor deze managers is het vervullen van een interim-opdracht via ABD een belangrijke stap in hun loopbaan en in de ontwikkeling van hun leidinggevende competenties. De departementen profiteren van de brede keur aan ervaring en expertise die zij tijdelijk kunnen inzetten.

In 2010 heeft ABD Interim 110 interim-opdrachten vervuld. Daarmee geeft ABD Interim een impuls zowel aan de mobiliteit van het hogere management in de rijksdienst, als aan de management ontwikkeling en de kwaliteit van het leidinggeven. Bovendien levert het een besparing op voor de externe inhuur, in 2010 circa 6 miljoen euro (afgezet tegen marktconforme prijzen).

De opdrachten in 2010 variëren van het reorganiseren van een directie P&O tot het opzetten van een nieuwe dienst en het uitvoeren van een onderzoek naar het functioneren van een inspectiedienst. Opdrachtgevers zijn ministeries, maar ook de VNG, provincies, de Tweede Kamer en grote steden.

TopSpin

Vanuit het kwaliteitsperspectief – brede inzetbaarheid en permanente ontwikkeling – is het opdoen van ruime en gevarieerde managementervaring noodzakelijk. Een loopbaanstap buiten de Rijksoverheid ligt dan voor de hand. Ook door alle bezuinigingen die voor de deur staan, schenken we hier aandacht aan. Met dit in het achterhoofd is een projectgroep genaamd, TopSpin, aan de slag gegaan om de arbeidsmarkt voor ABD-managers te verbreden.



Krijn van Beek
“Ik ben op mijn werk dezelfde als thuis”

Krijn van Beek
"Dit is mijn eerste baan binnen een ministerie."



Naam: Krijn van Beek
Baan: directeur Strategie
Leeftijd: 48
Privé: getrouwd, twee kinderen
Hobby: geen ("Of het zouden de kinderen moeten zijn, maar dat vind ik geen hobby")
Jongensdroom: zanger ("Helaas geen talent")

Wat was 2010 voor jaar?

"Een bijzonder jaar! Ik heb altijd gewerkt in denktanks van de overheid. De laatste paar jaar heb ik hard gesleuteld aan een denktank buiten de overheid. Helaas is dat niet gelukt. Op 1 september ben ik in deze baan begonnen, dit is mijn allereerste baan binnen een ministerie. Wat mij opvalt? Die eerste maanden was er nog geen nieuwe coalitie en zat het hele apparaat als het ware te wachten. Op de dag dat het kabinet aantrad, ontstond er ineens een enorme dynamiek. Heel interessant!"

Het moment van 2010?

"Dat was het moment dat ik gebeld werd voor deze baan. Ik was net voorzichtig tot de conclusie gekomen dat die denktank er niet zou komen. Dat voelde als een aderlating. En precies op dat moment werd ik gebeld. Ik besepte meteen: die is voor mij."

Wat bent u voor manager?

"De Directie Strategie telt tien zware inhoudelijke vakmensen. Zij moeten kunnen floreren in hun vakmanschap. Ik probeer ze veel ruimte en verantwoordelijkheid te geven en tegelijk een gezamenlijke koers te varen. En ik ben meewerkend voorman. Het eigenlijke management moet niet meer kosten dan een dag per week, ik trek dus ook een project."

Wat is uw opdracht?

"Bij het ministerie van Veiligheid en Justitie werken de beste juristen van het land. Onze directie is er om kennis van andere beleidsterreinen en wetenschapsgebieden binnen te brengen. Verder zie je dat dit ministerie veel incidenten op zich af krijgt. Het is onze opdracht om de langetermijnkoers in de gaten te houden. Daarbij probeer ik altijd vanuit burgers en bedrijven te redeneren: wat zijn hun vragen, wat is hun belevingswereld en kunnen wij daar als overheid iets aan bijdragen?"

Bouwen aan kwaliteit, hoe doet u dat?

"De kwaliteit zit in de mensen die hier werken. Mijn taak is te zorgen dat ze hun vak alsmaar beter kunnen uitoefenen en kunnen groeien in hun werk. Dat vind ik cruciaal. Kwaliteit zit in de mensen en betere mensen leidt tot betere kwaliteit. Ik ben overigens geneigd te denken dat dit voor de hele overheid geldt."

Hoe combineert u werk en privé?

"Ik ben altijd één dag per week thuis. En dan ben ik er ook echt voor de kinderen. Verder ben ik op mijn werk dezelfde persoon als thuis: ik hoef niet steeds een andere pet op te zetten. Dat maakt het makkelijker om te schakelen."

Wat heeft u met de ABD?

"Bureau ABD is mijn voornaamste headhuntersbureau. Via hen ben ik aan deze baan gekomen. Als ik me weer ga oriënteren, zal ik eerst bij Bureau ABD kijken."



Nathalie Kramers:
“Dit is mijn droombaan”

Nathalie Kramers:
"Ik wil niet dat mensen naar me op kijken."



Naam: Nathalie Kramers
Baan: korpschef politie Fryslân
Leeftijd: 45
Privé: twee kinderen, co-ouderschap
Hobby: tuinieren
Meisjesdroom: advocaat ("Maar bestuurskunde paste beter bij mij")

Wat was 2010 voor jaar?

"Een belangrijk jaar: ik heb mijn droombaan gekregen! Ik heb altijd gezegd: als de baan van korpschef politie Fryslân vrijkomt, ga ik solliciteren. Het is fijn om in je eigen woongebied te kunnen werken. Vrij onverwacht kwam die plek inderdaad vrij en drie maanden later was ik benoemd."

Het moment van 2010?

"De installatie in het korps. Toen kwam alles bij elkaar: mijn ambitie en droom, de plezierige ontvangst. Het was een mooi ceremonieel moment met familie, collega's en oud-collega's. Heel sfeervol. Een ander belangrijk moment: de start van het Shared Service Center Noord, waar ik als programmamanager en directeur sinds 2006 aan heb gewerkt."

Wat bent u voor manager?

"Ik hoor van anderen dat ik helder, open en duidelijk ben. Ik haal daar uit dat ik zakelijk en menselijk ben. Dat vind ik allebei belangrijk. Ik ben ook toegankelijk, ik wil niet dat mensen naar me opkijken. Maar ik ben uiteindelijk wel eindverantwoordelijk. Politiewerk is heel mooi werk, maatschappelijk relevant. Dat ik daar leiding aan mag geven, is geweldig. Persoonlijk leiderschap is bij de politie erg belangrijk. Hoe doe je dat als mens? Je kunt daar alles in kwijt. Er op het juiste moment zijn, daar staat of valt het mee."

Wat is uw opdracht?

"Ik heb een heel zware financiële opdracht, er moeten honderden banen worden geschrapt. Maar de keerzijde van deze opdracht vind ik net zo belangrijk: hoe kunnen we het korps weer gezond maken zonder dat het steeds over geld gaat, maar vooral over het werk en vakmanschap."

Bouwen aan kwaliteit, hoe doet u dat?


"Wat een open deur. Het is iets dat dwars door alle beslissingen die je neemt heen loopt. Altijd stel ik de vraag: wordt het er veiliger van? En: krijgen we er meer slagkracht door?"

Hoe combineert u werk en privé?

"Door een hele strakke balans te houden. Waar zeg je ja en nee tegen? Ik bepaal zelf welk deel in mijn agenda privétijd is, ik sta zelf aan de knoppen. Ik heb twee kinderen op de middelbare school in co-ouderschap. Ik heb ze de helft van de tijd en dan weet ik dat ik er moet zijn. Niet dat het altijd gaat zoals ik wil. Soms wringt het."

Wat heeft u met de ABD?

"Tot nu toe nog niets. Ik heb altijd te maken gehad met Bureau LMD politie en brandweer, nu opgegaan in Bureau ABD. Als ik iemand zoek op niveau, al is het maar voor tijdelijk, dan leverde LMD de juiste mensen."

A portrait of Lidewijde Ongering, a woman with short dark hair and blue eyes, wearing a dark blue jacket. She is looking upwards and to the right. The background is a soft, out-of-focus blue. A white rectangular box is overlaid on the upper left portion of the image, containing her name and a quote.

Lidewijde Ongering
“Ik wil met goede mensen werken”

Lidewijde Ongerling
"Ik ben niet zo'n opgewonden type."



Naam: Lidewijde Ongerling
Baan: DG bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu
Leeftijd: 52
Privé: samenwonend
Hobby: wereldreizen
Meisjesdroom: ("Dat zou ik niet meer weten")

Wat was 2010 voor jaar?

"Een enerverend jaar. Ik ben op 1 januari beginnen als DG mobiliteit. Ik heb een zware portefeuille met daarin het spoor, de weg en het openbaar vervoer. Het grote verschil met eerdere banen is dat ik meer eindverantwoordelijkheid heb. Dat is prettig."

Het moment van 2010?

"Dat was het moment dat het vorige kabinet in de allerlaatste kabinetsvergadering voor de verkiezingen besloot dat we spoorboekloos gaan trainen. Dus dat we een hoogfrequente dienstregeling gaan krijgen. Voor mij was dit een belangrijke beslissing omdat er veel geld mee is gemoeid en deze aanpak bepalend is voor de ontwikkeling op het spoor de komende tien jaar."

Wat bent u voor manager?

"Ik ben redelijk resultaatgericht. Ik werk ook echt samenbindend, ik vind het belangrijk dat teams samenwerken. Waar ik me druk om maak? Niet zo veel. Ik ben niet zo'n opgewonden type."

Wat is uw opdracht?

"Bijdragen aan een betere bereikbaarheid in Nederland."

Bouwen aan kwaliteit, hoe doet u dat?

"Het kapitaal van de organisatie zit in de mensen. Bouwen aan kwaliteit betekent dus dat ik goede mensen om mij heen verzamel en hen verbind. Als ik kijk naar dit DG, dan zijn er allerlei directies die zich bezighouden met mobiliteit. De ene directie kijkt naar de wegen, de andere naar het openbaar vervoer en de derde naar het spoor. Het werkt samenbindend door steeds vanuit reizigers te redeneren die van A naar B willen. Wat betekent een beslissing voor hen? Dat betekent dat je vraagstukken meer in samenhang moet beschouwen."

Hoe combineert u werk en privé?

"Ja, dat is altijd een gevecht. Mijn partner heeft ook een goede baan bij de overheid. Dus als we elkaar door de week 's avonds tegenkomen, hebben we geluk. Maar in het weekend halen we dat weer in hoor. En we houden van het maken van mooie reizen."

Wat heeft u met de ABD?

"Bureau ABD heeft me geholpen met de werving van nieuwe directeuren. Ik wil met goede mensen werken. Dat is gelukt."



Farid Azarkan: “Ik vraag elke dag meer van mijn mensen dan anderen”

Farid Azarkan
"Ik wil aanvullender spelen."



Naam: Farid Azarkan
Baan: hoofd Assetmanagement ministerie van VROM
Leeftijd: 39
Privé: getrouwd, drie kinderen
Hobby: maatschappelijk betrokken
Jongensdroom: arts ("Helaas kan ik niet tegen bloed")

Wat was 2010 voor jaar?

"Het jaar van de overstap. Ik heb zeven jaar gewerkt als zelfstandig interim-manager, nu zit ik bij de overheid. Daarmee kies ik voor de inhoud. Als interim-manager ben je een buitenstaander. Zodra je diep wilt meedoen, merk je dat er onderscheid wordt gemaakt tussen internen en externen."

Het moment van 2010?

"Dat was het moment dat Rutte, Verhagen en Wilders aankondigden dat ze eruit waren. Dat had ik niet verwacht. Ik dacht dat de VVD en vooral ook het CDA aan hun kernwaarden vast zouden houden. Dat heeft mij enorm geraakt, ik ben een betrokken Marokkaanse Nederlander die voor rechtvaardigheid en solidariteit staat. Ik was een week of twee behoorlijk van slag."

Wat bent u voor manager?

"Ik ben iemand die een duidelijke koers uitzet. Ik ben vrij direct, mensen weten waar ze aan toe zijn. Ik wil met elkaar presteren. Mijn motto is: hard werken en goed genieten, met humor."

Wat is uw opdracht?

"Ik zorg dat mijn mensen nog beter hun werk kunnen doen en dat onze klanten tevreden zijn. Ik ben hoofd Assetmanagement. Asset betekent bezit. We hebben zeven miljoen vierkante meter vastgoed in gebruik, de grootste vastgoedportefeuille in Nederland. Mijn opdracht is zorgen dat de afdeling beter gaat lopen, efficiënter. Dit is een historische periode. In Nederland is er vastgoedbreed in tien jaar tijd acht miljoen vierkante meter bijgekomen en daarvan staat zeven miljoen leeg. Ik wil als overheid aanvullender gaan spelen, meer gebruik maken van onze schaalgrootte en macht. We zijn te aardig. Meer lef, daar houd ik van."

Bouwen aan kwaliteit, hoe doet u dat?

"Ik werk met hoogwaardige professionals. Over vastgoed hoef ik ze niks te leren. Mijn meerwaarde zit in het uitzetten van de koers en het bewaren van overzicht. Ik vraag elke dag meer van mijn mensen dan anderen. Elke dag wil ik dat we weten wie onze betalende opdrachtgever is en wat onze rol en meerwaarde zijn. Ik geef mensen de ruimte om hun werk te doen. Dat is best lastig: ik merk dat ze risicomijdend zijn."

Hoe combineert u werk en privé?

"Zorgvuldig plannen en je eigen hobby's opgeven. Ik ben 2,5 avond per week thuis, dan eet ik thuis en ben ik er helemaal voor de kids. Mijn oudste dochter en zoon voetballen. Bij toerbeurt geef ik voetbaltraining en op zaterdag fluit ik altijd een wedstrijd."

Wat heeft u met Bureau ABD?

"Bureau ABD is voor mij de motor achter de persoonlijke ontwikkeling. Ik doe mee aan een persoonlijk traject PLEX en dat is prettig, het dwingt me om te reflecteren. Anders zou ik daar niet de tijd voor nemen. Verder kom ik via de ABD in contact met collega's die in vergelijkbare omstandigheden zitten. Daardoor ontstaan waardevolle en duurzame verbindingen over ministeries heen."



Gerdine Keijzer
“Ik ben nu meer ontspannen”

*Gerdine Keijzer: "Ik leg de lat hoog,
voor mijzelf en voor anderen."*



Naam: Gerdine Keijzer
Baan: directeur Basisadministratie
Persoonsgegevens en Reisdocumenten
Leeftijd: 44
Privé: getrouwd, twee kinderen
Hobby: geen tijd voor
Meisjesdroom: Tolk

Wat was 2010 voor jaar?

"In 2010 heb ik een carrièrestap gemaakt. Ik was unitmanager bij het ministerie van LNV, nu ben ik directeur van het Agentschap Basisadministratie Persoonsgegevens bij het ministerie van BZK. Ik zit op een eindverantwoordelijke positie en heb meer bewegingsvrijheid."

Het moment van 2010?

"Dat was mijn vertrek bij het ministerie van LNV. Precies op mijn verjaardag had de dienst een afscheidsfeest georganiseerd. Het was hartverwarmend! Er was een salsaband, er waren sketches en speeches. En er hing een vlaggetjeslijn van 44 meter met foto's van mij in allerlei werksituaties. Ik kreeg terug dat ik veel had geïnvesteerd in de organisatie, dat een kleurrijk persoon LNV ging verlaten. Ja, dat zal ik niet snel vergeten."

Wat bent u voor manager?

"Ik ben ambitieus. Ik leg de lat hoog, voor mezelf en voor anderen. Zakelijk met een menselijk gezicht, dat hoor ik wel terug. Ik kan enorm enthousiast worden als een medewerker die ik nog niet in het vizier heb met een supergoed idee komt. Dat zijn voor mij de mooiste momenten in mijn werk."

Wat is uw opdracht?

"Zorgen dat de gemeentelijke basisadministratie vlekkeloos verloopt en dat de kennisfunctie goed op orde is. Ik heb ook de opdracht om de organisatie meer open te maken, meer van buiten naar binnen. Veel de boer op gaan dus. We werken in dit Agentschap aan een concreet en nuttig product. Als buitenstaander zeg je: hoe moeilijk kan die basisadministratie zijn? Maar achter de schermen is het heel complex. Daar houd ik van."

Bouwen aan kwaliteit, hoe doet u dat?

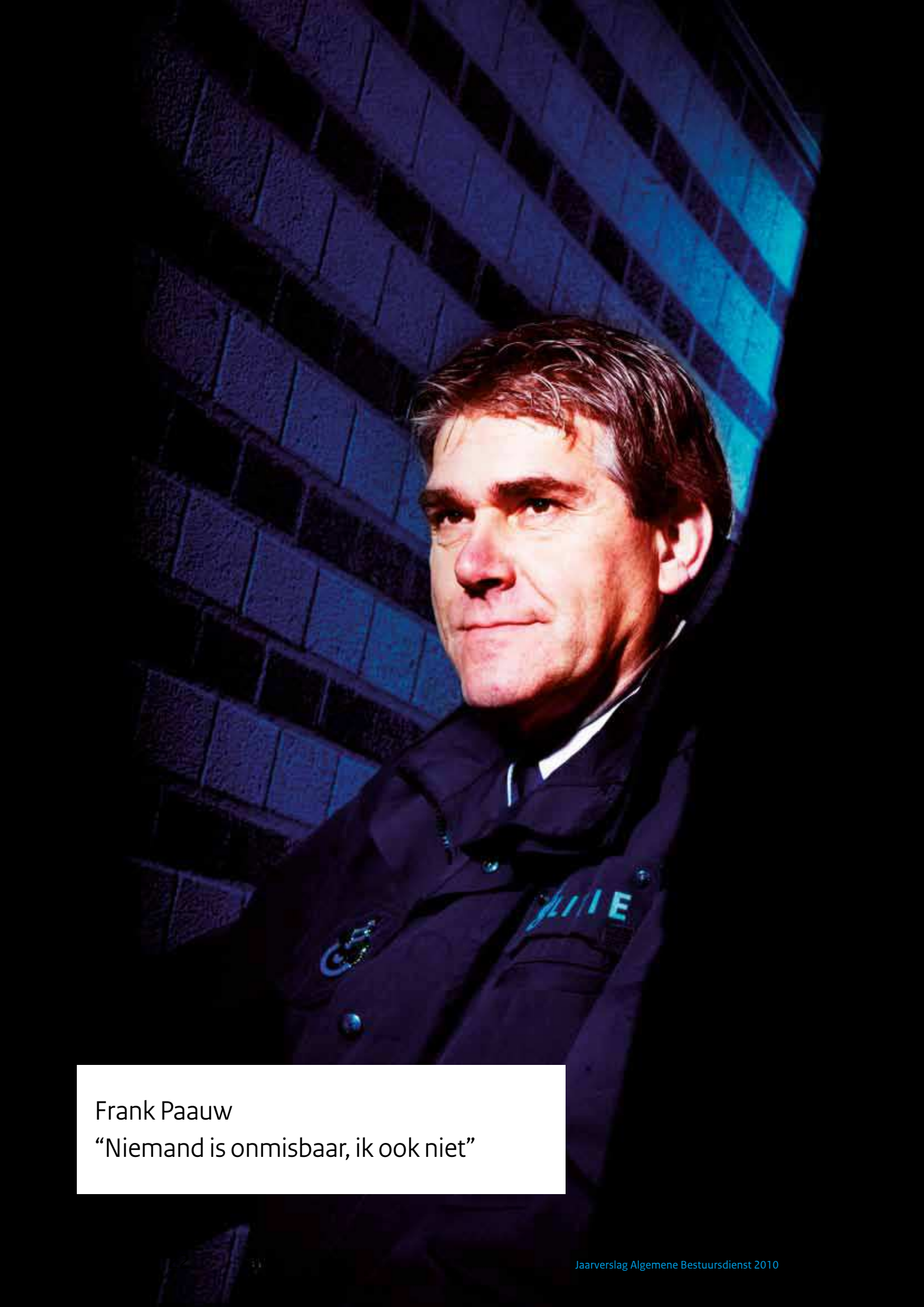
"Dat is voor mij hét thema in dit werk. Ik vind mijn werk leuk als ik me ook met de inhoud kan bemoeien, als ik kan verdiepen. Het is belangrijk om na te denken over wat goede kwaliteit is in je werk. Voor mij betekent dat: medewerkers de mogelijkheid geven om iets goed onder de knie te krijgen en daarbij gesprekspartner zijn."

Hoe combineert u werk en privé?

"Dat is helemaal niet zo moeilijk. Goed regelen en je perfectionisme loslaten. Ik werk één dag per week vanuit huis, mijn man werkt vier dagen. Verder kunnen we terugvallen op mijn ouders en schoonouders. Het is een druk leven en het is niet altijd makkelijk. Maar verder is het gewoon een kwestie van doen."

Wat heeft u met de ABD?

"Ik heb net het ABD-Kandidatenprogramma afgerond. Twee jaar lang heb ik mijn collega's, mijn vak en mezelf beter leren kennen. De kracht van het programma is dat je erin stapt en niet meer wordt losgelaten. De impact is echt heel groot! Ik ben er niet door veranderd, ik ben wel gegroeid. Ik ben ook meer ontspannen geworden, ik maak me niet meer zo druk over wat anderen van me vinden."



Frank Paauw

“Niemand is onmisbaar, ik ook niet”

Frank Paauw
"Ik ben niet snel tevreden."



Naam: Frank Paauw
Baan: korpschef politie Rotterdam-Rijnmond
Leeftijd: 52
Privé: samenwonend
Hobby's: voetballen, theater, tuinieren, skiën
Jongensdroom: piloot of politie ("Het is de politie geworden")

Wat was 2010 voor jaar?

"2010 gaat de boeken in als het jaar dat het nieuwe bestel zijn fundering heeft gekregen. We gaan de politie rigoureus anders inrichten. We praten al meer dan vijftien jaar over een nationale politie, nu gaat het echt gebeuren."

Het moment van 2010?

"Dat was het moment dat ik korpschef werd van Rotterdam-Rijnmond. Ik vond het een prachtige kans, maar ook lastig omdat ik Aad Meijboom opvolgde. Dat is anders dan iemand opvolgen die met pensioen gaat."

Wat bent u voor manager?

"Ik begin altijd met het maken van de verbinding. Ik wil de mensen verbinden, aan mij, aan elkaar, aan de organisatie, aan de doelen. Van daaruit kom je tot de inhoud. Ik ben dus mensgericht, maar ik kijk ook naar de resultaten. Je kunt verbinden wat je wilt, maar aan het eind van de dag tellen de resultaten."

Wat is uw opdracht?

"Het korps in een rustiger vaarwater brengen. Het korps heeft de nodige klappen gekregen. Ik zie het als mijn opdracht om de mensen weer naar voren te laten kijken. Tegelijkertijd heb ik te maken met onvermijdelijke inkrimping van de formatie met circa zeshonderd plaatsen. Mensen zeggen wel eens: waar begin je aan? Tja, ik vind het een eer. En die uitdagingen horen er gewoon bij."

Bouwen aan kwaliteit, hoe doet u dat?


"Door zelden of nooit tevreden te zijn. Regelmatig vraag ik mezelf af: kan het beter, kan ik het beter? Is het allemaal wel zo goed? Het moet niet zurig worden natuurlijk, maar ik zie ook de tegenhanger, dat mensen snel tevreden zijn."

Hoe combineert u werk en privé?

"Mijn partner werkt net als ik meer dan fulltime, we hebben geen kinderen. Ik kan veel tijd in mijn werk steken. Het klinkt alsof ik een workaholic ben, maar dat is niet zo. Ik beseef heel goed dat niemand onmisbaar is, ik ook niet. Verder zet ik mijn vakanties aan het begin van het jaar al vast, die momenten zijn heilig. En op zondag ga ik voetballen."

Wat heeft u met Bureau ABD?

"Mijn eerste ervaringen zijn positief. Ze hebben meegedacht, zich flexibel opgesteld. Ik zie ook beslist de meerwaarde van de ABD die mensen op strategische positie plaatst. Voorheen was het speelveld beperkt tot de politie, nu is het veel breder geworden. Dat biedt meer kansen, zowel voor de instroom als de doorstroom."

A photograph of a man in a dark pinstriped suit and glasses, standing in a wine cellar. He is holding a bottle of wine and looking towards the camera. The cellar is filled with rows of wine bottles on metal racks, extending into the background. The lighting is warm and focused on the man.

Koos van der Steenhoven
“Ik heb veiligheid van vaste baan losgelaten”

Koos van der Steenhoven
"Mijn motto is: wat kan ik voor u doen?"



Naam: Koos van der Steenhoven
Baan: directeur ABD TOP Consultants
Leeftijd: 61
Privé: getrouwd, twee kinderen
Hobby: squash, wijn verzamelen
Jongensdroom: boer ("Maar mijn vader wilde dat ik eerst de HBS zou afmaken")

Wat was 2010 voor jaar?

"Het jaar van de grote verandering. Ik heb de switch gemaakt van SG bij het ministerie van OCW naar directeur van ABD TOP Consultants. Anders gezegd: ik heb de veiligheid van een vaste baan en een vaste structuur losgelaten. Als SG had ik dag en nacht alle antennes uit, je mag geen moment verzaken. Ik heb nu minder last van die druk, ik kan de krant nu in alle rust lezen."

Het moment van 2010?

"De val van het kabinet. Dat was volstrekt onverwacht en persoonlijk vind ik ook dat het kabinet niet klaar was. Ik was die avond gaan slapen met het idee, ze komen er vannacht wel uit. De volgende ochtend zou ik met mijn zontjes naar de wintersport vertrekken. Ik zette de radio aan en hoorde dat het kabinet was gevallen. Nee, dan kun je niet zomaar met vakantie. Gelukkig is mijn plaatsvervanger ingesprongen, maar in de vakantie was ik heel onrustig. En dat kon ik eerlijk gezegd niet helemaal voor mezelf houden."

Wat bent u voor manager?

"Ik hoor van anderen dat ik zakelijk ben en tegelijk let op de belangen van mensen. Dat herken ik wel: ik probeer het zakelijke en het humane met elkaar te verbinden. Mijn motto is: wat kan ik voor je doen? Dat heb ik geleerd in Amerika. Het is het eerste wat ze daar vragen, begeleid door een stevige handdruk. En als je niet meteen een goed antwoord hebt, kun je het verder wel vergeten."

Wat is uw opdracht?

"Mijn opdracht is om een kerngroep op te bouwen van top consultants uit de topmanagement-groep die interim-klussen vervullen zoals het begeleiden van ministeries bij zware reorganisaties. De ploeg bestaat nu uit vijf mensen: vier mannen en een vrouw. Dit is een heel mooie opdracht, maar er staat ook druk en spanning op. Er is een afbreukrisico, hoewel ik er geen rekening mee hou dat het kan mislukken. Ik ben zelf inmiddels gestart met mijn eerste klus als adviseur van de SG van het nieuwe ministerie Economische Zaken, Landbouw en Innovatie."

Bouwen aan kwaliteit, hoe doet u dat?

"Ik heb voor mezelf een hoge standaard. Ik ben 61 en ik wil zo actief mogelijk blijven, zorgen dat ik niet in slaap val, het goede voorbeeld geven. Voor de rijksdienst zit kwaliteit in een servicegerichte houding. Wat kan ik voor je doen? Zo'n houding geeft de rijksdienst vleugels."

Hoe combineert u werk en privé?

"Door 's avonds mijn gezicht te laten zien en zoveel mogelijk mee te eten. Ik kook vaak, doe de boodschappen, overhoor de jongens. En op vrijdag werk ik thuis, al vijftien jaar."

Wat heeft u met de ABD?

"Ik werk er nu zelf en ik ben heel tevreden over de collegiale omgeving. Die is zonder meer uitnodigend en plezierig. Ik vind dat het Bureau ABD niet onder het ministerie van BZK zou moeten vallen. Het verdient een onafhankelijke plek."

3. Managers goed begeleiden

Je leven lang leren is het motto voor managers bij het Rijk. Daarom investeert Bureau ABD in 2010 in de kwaliteit van het rijksmanagement. Bureau ABD biedt TMG-leden en ABD-managers mogelijkheden zich verder te ontwikkelen als manager en leider binnen de Rijksoverheid. Ook aankomend talent wordt gespot en opgeleid.

Wat zijn jouw plannen?

In 2010 heeft Bureau ABD met een groot aantal ABD-managers één of meerdere loopbaangesprekken gevoerd. In deze persoonlijke gesprekken praten we over iemands huidige functie, de ambities en wensen voor persoonlijke ontwikkeling. Ervaring leert dat deze gesprekken een goed moment zijn om stil te staan bij de loopbaan en de lijnen voor de toekomst uit te zetten. Vanaf 2011 zal in een gesprekscyclus met alle ABD-managers jaarlijks minimaal één gesprek worden gevoerd.

Permanente leeromgeving

Voor managers vanaf schaal 17 werkt Bureau ABD aan een permanente leeromgeving. In 2010 is Bureau ABD aan de slag gegaan met dit idee, afkomstig uit het overleg van secretarissen-generaal. In 2010 is een projectteam ingesteld en een ondernemingsplan gemaakt. In het ondernemingsplan is gekozen voor de opzet met een vast en collectief curriculum, aangevuld met 'capita selecta'. In het vaste programma zitten maximaal zes kennisgebieden, cruciaal voor het vak van topambtenaar. Het idee is dat een deelnemer elk jaar aan één domein deelneemt. De eerste drie items liggen al vast: rechtstatelijk, constitutioneel en democratisch bewustzijn, informatietechnologie en informatiemanagement en Europa/internationaal.

Kandidatenprogramma

Ken jezelf, ken je vak, ken de wereld. Wie ooit heeft deelgenomen aan het ABD Kandidatenprogramma herkent dit devies. Het ABD Kandidatenprogramma is een ontwikkelprogramma voor talentvolle managers richting directeurschap. September 2010 is de negende route gestart, de Martin Luther Kingroute. De deelnemers van de achtste lichting, de Max Havelaarroute, zijn hun tweede jaar ingegaan. Zij zwaaien in 2011 af.

De dertig deelnemers van de Mount Shastaroute (route nummer zeven) hebben het collectieve programma op 11 november afgesloten. Met het afzwaaien van de zevende lichting heeft het ABD Kandidatenprogramma eind 2010 229 managers opgeleid: 98 vrouwen en 131 mannen.

Na negen succesvolle routes is in 2010 begonnen met de herijking van het Kandidatenprogramma. In de loop van 2011 wordt bepaald hoe het Kandidatenprogramma vorm gaat krijgen. Het herijkte ABD Kandidatenprogramma start op 1 januari 2012.

PLEX

Managers die voor het eerst binnen het Rijk aan de slag gaan, krijgen met allerlei tradities en krachtenvelden te maken. Het Programma Leiderschap Externe Instroom (ABD-PLEX) van Bureau ABD helpt leidinggevenden van buiten het Rijk snel succesvol de politiek-bestuurlijke omgeving eigen te maken. Ook besteedt ABD-PLEX expliciet aandacht aan het vernieuwende potentieel dat de leidinggevende met zijn of haar kwaliteiten, ervaring en netwerk de organisatie binnenbrengt. In 2010 zijn twee PLEX-groepen begonnen met totaal achttien deelnemers. Evaluatie laat zien dat PLEX in een behoefte voorziet. De deelnemers geven de verschillende onderdelen van PLEX gemiddeld een 8.

Intervisie

In 2010 heeft ABD Intercollegiale consultatie ongeveer 200 managers ondersteund in hun werk. Met dit aanbod kunnen managers in een vertrouwelijke sfeer management- en persoonlijke vraagstukken bespreken en ervaringen delen. In 2010 zijn 28 groepen actief geweest. Dertien groepen worden in 2010 afgerond.

Europa

2010 was het jaar voor de verbetering van het slagingspercentage voor het EU-concours. De EU heeft een –door Nederland sterk bepleit- nieuw model voor het concours, het EU-toelatingsexamen voor de instroom van jong talent, ingevoerd. Het nieuwe model is meer gebaseerd op kunde dan op parate kennis.

Het aantal Nederlandse topambtenaren in Europa is in 2010 verdubbeld: van twee naar vier. Een Nederlander vervult de directeurspost voor het Asiel Agentschap in Malta. Verder is geïnvesteerd in het beter betrekken van Den Haag bij de EU.

GEN

Overheidsdirecteuren uit Nederland en Canada die de koppen bij elkaar steken: dat is GEN, het Global Engagement Network. GEN is een internationaal leiderschapsprogramma, gefaciliteerd door Bureau ABD en de Canada School of Public Service. In 2010 is dit programma voor de tweede keer georganiseerd. Binnen GEN hebben de zeventien deelnemers (12 Canadese en 5 Nederlandse) de kans om hun werkwijzen met elkaar te vergelijken en vernieuwende bestuurlijke trends door te spreken. Daarmee leren ze niet alleen van elkaar, ze bouwen ook een internationaal netwerk op voor duurzame samenwerking op internationaal niveau. Deelnemers hebben het programma positief geëvalueerd en er is veel animo voor een nieuwe editie. Wordt vervolgd dus.

Ook in 2010

In 2010 is het programma Managementleerlijnen afgerond. Het programma ondersteunt managers en aanstormende managers bij de ontwikkeling van hun persoonlijke leiderskwaliteiten. De resultaten van het programma zijn in het boekje 'Leiderschapsontwikkeling bij het Rijk' opgetekend.

Begin 2010 is gestart met het Essentieprogramma voor het vak van ambtenaar, onderdeel van het programma Managementleerlijnen. Het Essentieprogramma is een programma voor alle nieuwe medewerkers van buiten het Rijk in de schalen 11 tot en met 14 dat wordt uitgevoerd door de Rijksacademies, onder regie van Bureau ABD en DGOBR/OPR. Deelnemers worden getraind in specifieke en essentiële bekwaamheden die bij het vak van ambtenaar horen, zoals maatschappelijke betrokkenheid en integriteit. Het Essentieprogramma is na de pilot ondergebracht bij de directie DGOBR.

'De volgende stap' is de titel van de nieuwe loopbaanwijzer over een rijksdienstbrede management-development visie, leerlijnen en loopbaanmogelijkheden. In deze brochure staan tien persoonlijke loopbaanverhalen, aangevuld met een loopbaanwijzer voor rijksambtenaren in schaal 10-14.

4. Achter de schermen van Bureau ABD

In 2010 werkt Bureau ABD aan gericht MD-beleid. Maar er is meer gebeurd...

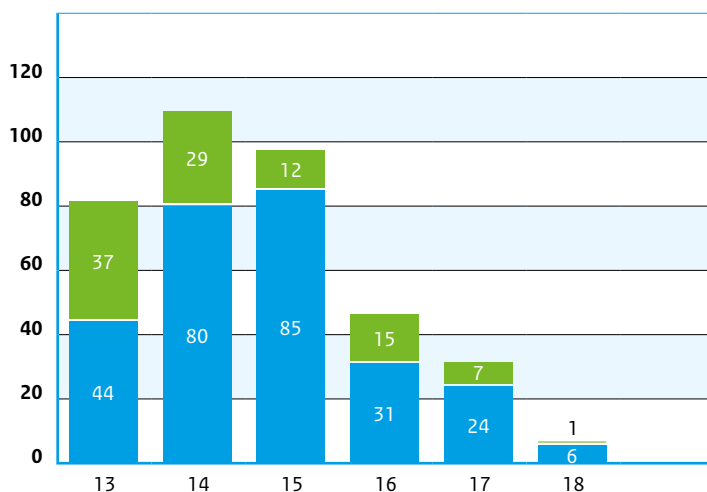
Politietop voegt in

Op 1 maart 2010 is Bureau ABD Politietop (voorheen BLMD onderdeel politie) ingevoegd bij Bureau Algemene Bestuursdienst. Een typische win-win: de samenvoeging biedt de mogelijkheid om over en weer kennis en ervaring uit te wisselen en de interne bedrijfsvoering samen te voegen. Bureau ABD Politietop is verantwoordelijk voor het landelijke managementdevelopmentbeleid binnen de politietop en mede verantwoordelijk voor de aansluiting tussen landelijk en regionaal beleid onder regie van de Commissie MD Politietop.

Bureau ABD Politietop heeft in het afgelopen jaar ook invulling gegeven aan een geheel nieuwe taak: het vooraf toetsen van de arbeidsvoorwaarden van de leden van de korpsleiding bij hun benoeming, bij ontslag en bij tussentijdse wijziging van de arbeidsvoorwaarden. In verband met die taak werkt Bureau ABD Politietop nauw samen met de directie Politie van het ministerie van Veiligheid en Justitie bij de ontwikkeling van een landelijk beleidskader arbeidsvoorwaarden politietop. Voor de besluitvorming in het Korpsbeheerdersberaad en de Raad van Korpschefs bereidt de Commissie MD Politietop MD-beleid voor.

Het bestand van Bureau ABD Politietop bestaat uit 371 personen. Hierin zijn zowel het totaal aantal kandidaten (talenten) als de deelnemers (toegelatenen) in opgenomen.

Bestand Bureau ABD Politietop (functionele salarisschaal)



De Nederlandse politieorganisatie gaat flink veranderen. Deze verandering vraagt om een nieuw type leiderschap en om een samenhangend management development. Bureau ABD Politietop heeft met zijn partners in 2010 de contouren van een vernieuwd MD-huis geschetst in de nota 'Welkom in het vernieuwde MD-huis van de politie'. In het vernieuwde MD-huis staan talent- en leiderschapsontwikkeling centraal. Leidinggevenden, andere sleutelfunctionarissen en potentials zijn meer dan voorheen zelf aan zet. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun talent. In 2011 start een ontwikkelprogramma en worden enkele pilots uitgevoerd.

Verhuizing

Bureau ABD is 20 december 2010 verhuisd naar het Van Bylandthuis aan de Benoordenhoutseweg 46 in Den Haag. Ook Bureau ABD Politietop is naar deze nieuwe plek verhuisd. Bureau ABD en Bureau ABD Politietop zitten op de tweede en derde etage van het Van Bylandthuis.

Gericht MD-beleid

Om de rijksdienst kleiner en flexibeler te maken, is gericht MD-beleid noodzakelijk. In 2010 heeft Bureau ABD drie speerpunten bepaald:

1. Van vacaturebegeleiding naar loopbaanbegeleiding, gericht op doorstroom en uitstroom.
2. Blijven richten op instroom, met aandacht voor diversiteit.
3. Blijven investeren in huidige managers, gericht op kwaliteit en vitaliteit.

Deze speerpunten zullen ook in 2011 de leidraad vormen voor ons werk.

En 2011?

In 2011 gaat Bureau ABD verder op de ingeslagen weg met de focus op kwaliteit. Het Rijk gaat krimpen en het aanbod aan capabele managers zal in 2011 groter zijn dan de vraag. Toch willen we mensen behouden voor de lange termijn: in 2020 zal één op de drie rijksambtenaren met pensioen zijn. Ook vervolgstappen buiten de Rijksdienst behoren tot de mogelijkheden. Dat is ook goed voor de ketensamenwerking en met het oog op de decentralisatie van taken. Strategische MD-beleid zal daarom komende jaren het speerpunt blijven voor Bureau ABD. Werving, selectie en ontwikkeling van managers gaan we samen met de ABD-managers zo organiseren, dat de doelen van het regeerakkoord worden gerealiseerd en de rijksoverheid zich toekomstgericht ontwikkelt. Kijk verder op www.algemenebestuursdienst.nl

Colofon

Uitgave

Ministerie van Binnenlandse Zaken Koninkrijksrelaties
Bureau Algemene Bestuursdienst

Productie

Informatie en Communicatie
Bureau ABD

Vormgeving

Clownfish creatieve communicatie, Wassenaar

Teksten

Tekstburo Gort, Diemen

Beeld

Speer
Theo Bos

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.
Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is toegestaan,
mits deze uitgave als bron wordt vermeld.

April 2011



Deze brochure is een uitgave van:

Bureau ABD
Benoordenhoutseweg 46
2596 BC Den Haag
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag
T 070 426 80 82
abd@minbzk.nl
www.algemenebestuursdienst.nl
Bureau ABD | april 2011