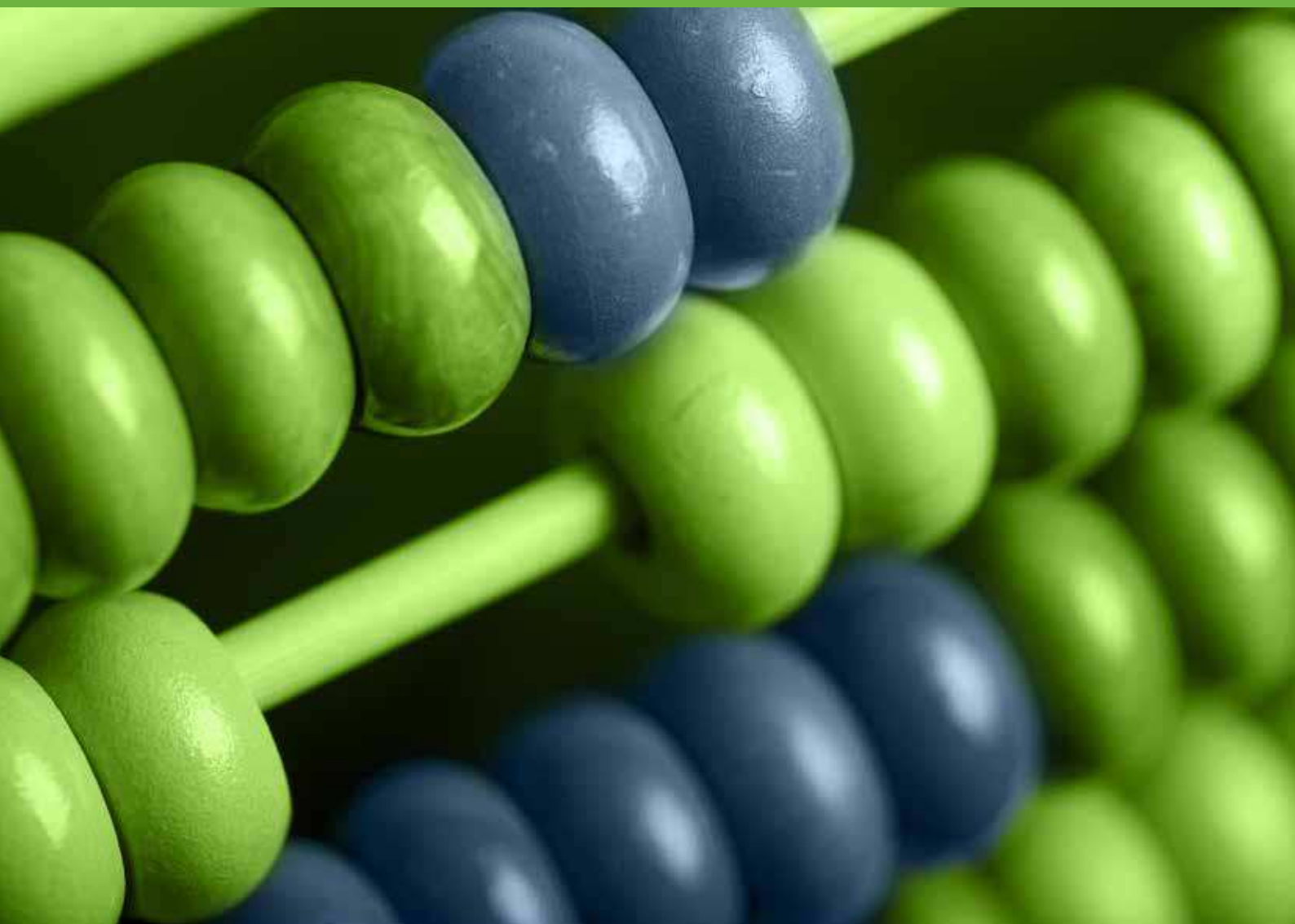




Algemene Bestuursdienst  
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties*

# Algemene Bestuursdienst

*Jaarverslag 2011*



### QR code brengt u direct op website

In deze uitgave vindt u QR codes (blokje met tweedimensionale streepjescode).

QR is de afkorting van Quick Response ('snelle reactie').

Scan de QR code met behulp van de QR reader op uw smartphone.

Lees de tekst of klik op de hyperlink om de website te openen.

Bezoek onze website :



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

## Voorwoord

**Met alle departementale organisatieveranderingen ligt er een turbulent jaar achter ons. Door de recessie kreeg de Rijksoverheid te maken met forse krimpmaatregelen via fusies van ministeries. Verantwoordelijkheden veranderden ten gevolge van het regeerakkoord waarin wordt gesproken in termen van ‘je gaat erover, of niet.’**

Dat verzwaarde de eisen aan onze overheidsmanagers. Niet alleen wat betreft het opereren in een nieuwe context maar ook bij het vervullen van opdrachten met de middelen die daarvoor ter beschikking staan. Omdat investeren in kwaliteit en vitaliteit van de huidige managers een van de speerpunten van het Bureau ABD is, zijn er in 2011 specifieke seminars gericht op verandering aangeboden.

Zoals ieder jaar vroegen werving en selectie eveneens onze aandacht. In de eerste helft van 2011 was er sprake van veel ABD-benoemingen; dit bleek vooral samen te hangen met de departementale herschikkingen. Later in het jaar verminderde het aantal benoemingen en vacatures. Extra inspanningen zijn nodig om te zorgen voor voldoende instroom, doorstroom en uitstroom. Het Rijk moet immers ondanks de krimp een aantrekkelijke

werkgever met uitdagende loopbaankansen blijven. Naast dit individueel belang moet vanuit strategisch organisatiebelang blijvend worden geïnvesteerd in tijdige en adequate vacaturevervulling.

De verwachting is dat de vraag naar het inzetten van ABD Interim en ABDTOPConsult in 2012 zal toenemen. Met al deze inspanningen draagt de Algemene Bestuursdienst bij aan een overheid die met minder middelen en mensen gaat presteren op meer resultaat. Daarvoor heeft ABD in 2011 ingezet op investeren in kwaliteit en organisaties. Wij blijven ons inzetten voor het bieden van uitdagend perspectief voor nieuwelingen, blijvers en vertrekkers.

**Manon Leijten,**  
*directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst*



**Manon Leijten**

# Inhoud

De ABD in 2011	5
Werken aan professionaliteit	7
ABDTOPConsult	7
Uitstroombegeleiding	8
ABD-Plex – Programma Leiderschap Externe Instroom	9
ABD Interim	10
Iedere opdracht een uitdaging	11
ABD Kandidatenprogramma	12
Verstevigde basis voor carrière	13
ABD Intercollegiale consultatie	14
Ambtelijke Professionaliteit Programma	14
ABD GEN Internationaal leiderschapsprogramma	14
Seminars	14
Bureau ABD Politietop	15
Een vernieuwd MD-huis politie	17
Colofon	19

# De ABD in 2011

**De Algemene Bestuursdienst (ABD) is sinds 1995 de concernvoorziening voor het topmanagement van de rijksdienst. Loopbaanstappen tussen functies, maar ook tussen ministeries worden als instrument ingezet om het gemeenschappelijk referentiekader van topmanagers bij het Rijk te vergroten en zo de samenwerking te verbeteren. Hierdoor wordt ook de professionele ontwikkeling van managers versterkt.**

Bureau ABD is strategische partner in management development (MD) voor de politieke en ambtelijke leiding van het Rijk bij het samenstellen en ontwikkelen van managementteams. Dit gebeurt via werving, selectie en ontwikkeling van talent en ervaring.

Inmiddels ondersteunt een hoogwaardig MD-stelsel het topmanagement van het Rijk en is dit een belangrijke pijler onder de kwaliteit van de Rijksoverheid. Door veranderingen in de samenleving en een duidelijke opdracht van de regering, stond ABD in 2011 voor een niet geringe uitdaging. Flinkke bezuinigingen en een krimpende Rijksoverheid betekenden voor ABD het verleggen van de accenten. Bureau ABD heeft zich ingespannen topambtenaren flexibel in te zetten op interne consultancy- en interim-activiteiten om op die manier flinke besparingen te realiseren. Bovendien werden inspanningen gedaan om extra uitstroom van rijksmanagers te stimuleren. In 2011 en ook in de volgende jaren blijft strategisch MD-beleid een speerpunt voor Bureau ABD. De ABD wil blijven bijdragen aan een overheid die gaat presteren op méér resultaat met minder middelen en mensen.

## **Bureau ABD en Bureau ABD Politietop**

Bureau ABD is verantwoordelijk voor het maken en uitvoeren van loopbaanbeleid van managers in de schalen 17 en hoger en voor de directeuren met eindverantwoordelijkheid in schaal 15 en 16.

Sinds maart 2010 is Bureau ABD Politietop een apart onderdeel van Bureau ABD dat zich richt op het landelijk MD-beleid voor de politietop. ABD Politietop is mede verantwoordelijk voor de aansluiting tussen landelijk en regionaal beleid.

## **Talenten boeien en binden**

Door vergrijzing zal er over vijf tot tien jaar behoefte zijn aan een nieuwe generatie managers. Dit vraagt aandacht voor de arbeidsmarktpositie van het Rijk en de manier waarop de Rijksoverheid nieuwe en jongere talenten kan blijven boeien en binden. Daarbij wordt rekening gehouden met de toenemende behoefte aan managers die ook een brede ervaring buiten de Rijksoverheid en/of over de landsgrenzen hebben.

## **Topmanagementgroep**

De Topmanagementgroep (TMG) wordt gevormd door de secretarissen-generaal,

## **Benoemingen**

In 2011 is het aantal vacatures scherp gedaald. Dit heeft geresulteerd in minder benoemingen en minder instroom van buiten. In 2011 waren er in tien ministeries totaal 67 ABD-benoemingen in het top-segment. Het betrof:

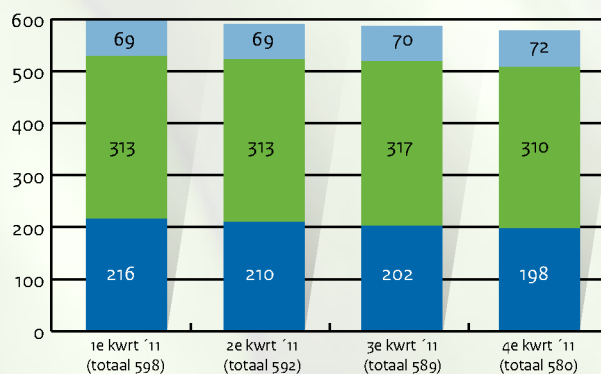
- 47 managers die in feite al een ABD-functie bekleedden (doorstroom);
- 17 managers die zijn doorgegroeid naar een ABD-functie (instroom van onderop);
- 3 managers van buiten de overheid (instroom van buiten).

directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele daarmee gelijkgestelde functies.

Bureau ABD is belast met de uitvoering van de werkgeverstaken voor leden van de Topmanagementgroep, niet alleen waar het gaat om benoeming, arbeidsvoorwaarden en ontslag, maar ook bij loopbaanbegeleiding en ontwikkeltrajecten.

### ABD verdeeld naar schaal

Stand per 31 december 2011

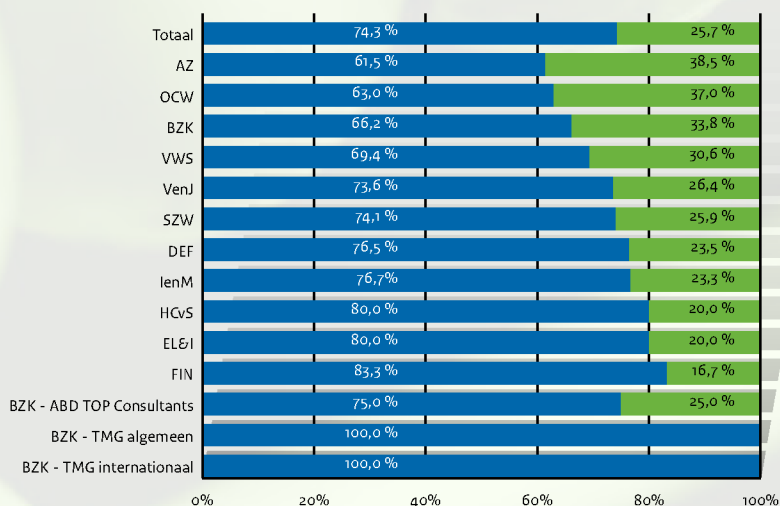


Opmerking:  
ABD incl. ABDTOPConsultants,  
TMG algemeen en TMG internationaal

Bron: ABIS, 31 december 2011

### ABD verdeeld naar geslacht

Peildatum 31 december 2011

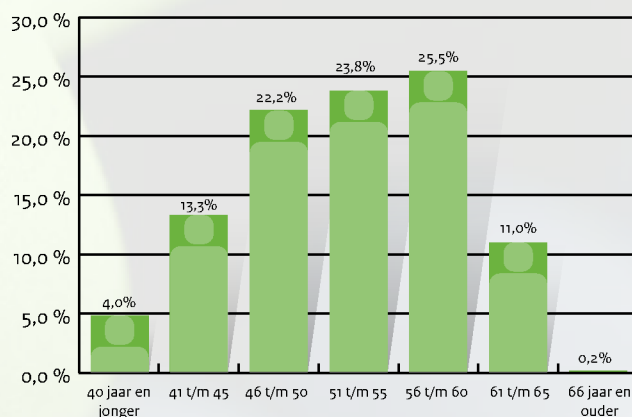


Opmerking:  
ABD incl. ABDTOPConsultants,  
TMG algemeen en TMG internationaal

Bron: ABIS, 31 december 2011

### ABD verdeeld naar leeftijdscategorieën

Stand per 31 december 2011



Opmerking:  
ABD in deze figuur incl. TMG

Bron: ABIS, 31 december 2011

# Werken aan professionaliteit

Bureau Algemene Bestuursdienst is de management developmentorganisatie van het Rijk en geeft zo'n 600 topambtenaren en talenten professionele ondersteuning. Bij het samenstellen van managementteams en bij de werving, selectie en ontwikkeling van talent en ervaring is Bureau ABD de strategische partner van de politieke en ambtelijke leiding van het Rijk. Voor die professionele ondersteuning voert het bureau verschillende diensten uit:

- werkgeverschap voor de circa 60 top-managers bij het Rijk (secretarissen-generaal, directeuren-generaal en inspecteurs-generaal)
- vacaturevervulling
- loopbaanbegeleiding
- intercollegiale consultatie en intervisie
- bemiddeling voor tijdelijk management
- bemiddeling bij EU-benoemingen
- begeleiding van instromende managers
- ontwikkeling van talentvolle aankomende managers
- opleidingsadvies
- coaching
- seminars, netwerkbijeenkomsten en congressen over actuele zaken

## ABDTOPConsult

**ABDTOPConsult is de consultancy- en interim-managementgroep die in 2011 voor het eerst een vol jaar kon worden ingezet. ABDTOPConsult werd – passend bij een krimpende overheid – opgericht om de flexibiliteit van de ambtelijke top te verhogen en externe inhuur in het topsegment te verminderen. Op die externe inhuur in dit segment werd in 2011 voor ongeveer 1,5 miljoen euro bespaard.**

### Opdrachten

Het team van ABDTOPConsult bestaat uit topambtenaren die voorheen werkten als secretaris-generaal, directeur-generaal of inspecteur-generaal op een ministerie. Om toe te kunnen treden tot het team moeten de topambtenaren door een zware selectieprocedure.

ABDTOPConsult voerde in 2011 circa 60 opdrachten uit. Dit was voornamelijk voor ministeries en een enkele keer ook voor provincies en grote steden. Het ging om complexe advies- en consultancyopdrachten en interim-management op het hoogste niveau. Voorbeelden daarvan zijn onder meer de begeleiding van de samenvoeging van de ministeries Economische Zaken en Landbouw en advisering over het clusteren

van inspectiediensten op het terrein van fysieke veiligheid in bedrijven.

Niet alleen de flinke besparing maar ook de uitgebreide kennis van de Rijksoverheid en de directe beschikbaarheid is voor opdrachtgevers binnen het Rijk een groot voordeel.

### Blik vooruit:

Het jaar 2012 staat in het kader van het verder versterken van de positie van de groep consultants. De ambitie is om altijd de dedicated supplier te zijn bij adviesopdrachten in het topsegment bij de rijksoverheid. Ook wil de groep net als in 2011 voorzien in de behoefte aan interim-management op het hoogste niveau.

ABDTOPConsult streeft de komende jaren naar een stijging van het aantal opdrachten.

ABDTOPConsult

had in 2011 zo'n

60 opdrachten.

Op externe inhuur

werd 1,5 miljoen

euro bespaard.

# Uitstroombegeleiding

**Bureau ABD zet zich met een project speciaal gericht op uitstroom in voor ABD-managers die een loopbaan buiten de Rijksoverheid willen. Het project heeft zowel een kwantitatieve als kwalitatieve doelstelling. De krimp van de rijksoverheid maakt dat er door het inkrimpen van het aantal functies minder managers nodig zijn. De kwaliteitsdoelstellingen zijn: ruimte voor mobiliteit en vernieuwing door uitstroom en betere managers door ervaring in meerdere contexten, rollen en krachtenvelden.**

**Bureau ABD geeft managers die een stap buiten het Rijk overwegen, individuele begeleiding. Ook helpt ABD om nieuwe loopbaanperspectieven te ontdekken.**

## Bekendheid 2011

In 2011 startte ABD het project met verschillende activiteiten om de noodzaak en mogelijkheden van uitstroom onder de aandacht te brengen. Het doel was en blijft ABD managers bewuster te maken van loopbaanmogelijkheden buiten het Rijk.

Sinds vorig jaar wordt tijdens alle reguliere gesprekken van het Bureau ABD met ABD-managers gewezen op de mogelijkheden van een loopbaan buiten de overheid. Ook worden communicatiemiddelen ingezet voor een groter bereik. Op de

ABD-website is meer informatie te vinden over de activiteiten van het project uitstroom. In het ABD Blad staat regelmatig informatie over de resultaten van de uitstroomactiviteiten.

## Marktverkenningen

Het project uitstroom heeft het afgelopen jaar diverse marktverkenningen gedaan. De sector rechterlijke macht is onder andere verkend en in kaart gebracht. Ook de markt van externe search- en begeleidingsbureaus is in beeld gebracht.

De sectorverkenning zorg, onderwijs en

woningcorporaties is opgestart en de samenwerking met externe searchbureaus is geïntensiveerd. Het onderzoek naar mogelijkheden van andere uitstrooinstrumenten zoals detacheringen en ruilingen is eveneens gestart.

## Netwerk ABD-managers en oud-ABD'ers

ABD bouwt en onderhoudt een actief betrokken netwerk van voormalige ABD-managers die inmiddels werkzaam zijn in andere sectoren.



ABD creëert mogelijkheden voor deelnemers om in contact te komen met voormalige ABD-managers. Deze alumni vormen een belangrijke brug naar de arbeidsmarkt buiten de rijksoverheid.

### Maatwerk

In het te volgen parcours levert het project uitstroom ondersteuning op maat. Relevante vacatures worden onder de aandacht gebracht, arbeidsvoorwaardenvraagstukken worden onderzocht en er worden uitgebreide loopbaanbegeleidings- en coachingstrajecten aangeboden. Voor dit laatste traject wordt samen met een speciale projectconsultant een persoonlijk plan opgesteld. Ook zijn er intensieve contacten met externe werving- en selectiebureaus mogelijk.

### Ontwikkelingen

Het afgelopen jaar was een jaar van formatie, onderzoek en ontwikkeling voor het project. Zo is een implementatieplan opgesteld waarin doelstellingen, doelen en indicatoren staan beschreven. Om die doelen te kunnen realiseren, is een goede samenwerking met de MD-consultants van Bureau ABD cruciaal. Vandaar dat uitstroom een integraal onderdeel van de werkzaamheden van MD-Consultants wordt bij het werving- en selectieproces.

### Blik vooruit:

In 2012 moeten concrete slagen worden gemaakt. Het doel is het creëren van tien procent uitstroom van het totale ABD-bestand. Dat wordt mogelijk door in te zetten op het vergroten van de marktmo-

gelijkheden en marktwaarde. Bovendien moet duidelijk worden gemaakt dat de noodzaak bestaat een baan buiten het Rijk te overwegen.

Voorbeelden van het vergroten van markt mogelijkheden zijn een juiste inzet van loopbaanbureaus, het aanbieden van persoonsgebonden workshops en het verhogen van het aantal mensen. Om de marktwaarde van rijksambtenaren te vergroten moet het aantal externe vacatures stijgen, het relatiebeheer met searchbureaus en sectoren nog intensiever worden onderhouden, inhoudelijke workshops worden aangeboden, uitstroombevorderende middelen worden ingezet en vaker voorzieningen voor netwerken worden aangeboden (bijv. netwerkbijeenkomsten).

## ABD-Plex – Programma Leiderschap Externe Instroom

Naast het begeleiden van managers bij hun stap buiten het Rijk, heeft ABD ook een speciaal programma voor managers die van buiten het Rijk binnenkomen. In 2011 is het Programma Leiderschap Externe Instroom (PLEX) verder uitgewerkt om instromende leidinggevenden te helpen snel de politiek-bestuurlijke omgeving eigen te maken en daarin succesvol te functioneren.

Eind 2011 is de eerste PLEX-groep afgerond met elf deelnemers, waarvan er één tussentijds is gestopt. De tweede PLEX-groepopleiding loopt met acht deelnemers door tot halverwege 2012.

# ABD Interim

**ABD Interim levert tijdelijke topmanagers met veel ervaring binnen het Rijk of andere overheidsorganisaties op het verantwoordelijkheidsniveau van schaal 16 of hoger. Negen interim-managers zijn in vaste dienst en verder beschikt ABD Interim over een pool van ongeveer 150 professionele interim-managers. Zij worden voor de duur van hun opdracht gedetacheerd. Voor een verandertraject, reorganisatie, crisismanagement of ontwikkeling en implementatie van een nieuw programma kan ABD Interim snel en flexibel een manager leveren. Voordelen daarvan zijn er genoeg. De interim-manager is bekend met de gang van zaken bij de ministeries, kent de context en kan direct aan de slag. Iedere manager werkt continu aan verdere professionele ontwikkeling via het opleidings- en begeleidingsaanbod van het Bureau ABD. Net als bij ABDTOPConsult zijn er geen ingewikkelde inhuurprocedures en is het financieel aantrekkelijker dan externe inhuur van een interim-manager.**

## ABD Interim in 2011: 110 opdrachten

### Aantal opdrachten in 2011

Voor ABD Interim bleef het totaal aantal interim-opdrachten gelijk aan het jaar daarvoor: 110 opdrachten. De opdrachtduur was wel beduidend korter. Hierdoor was op maandbasis het aantal opdrachten in portefeuille doorlopend ongeveer 20 procent lager dan in 2010. Verklaringen hiervoor liggen voor de hand: er worden op departementen minder programma's en projecten gestart en daarnaast zijn er meer

mensen op departementen beschikbaar voor interim-opdrachten. Overigens worden commerciële interim-bureaus met vergelijkbare of veel hogere (tot 50%) krimp cijfers geconfronteerd.

### Professionalisering

In 2011 is het vaste aanbod aan opleiding en begeleiding uitgebreid. Naast de introductie cursus voor beginnend interim-managers en 'reflectie op opdracht' voor hen die al werken aan een opdracht, werden voor het eerst workshops 'persoonlijke presentatie' gegeven. Naast dit aanbod zijn een drietal 'lerende tafels' gestart. Onder voorzitterschap van leden van de vaste pool wisselen interim-managers kennis en ervaring uit op de terreinen bestuur, uitvoering en ICT. Tot slot is in kaart gebracht waar verdere uitbouw van het professionaliseringsprogramma

nodig is. De bevindingen vormen de basis voor de aanpak in 2012.

### Samenwerking

ABD Interim werkt binnen Bureau ABD niet in isolatie maar onderhoudt nadrukkelijk de verbindingen met andere ABD-diensten en pools binnen het Rijk en overheden.

Behalve de samenwerking binnen het bureau is in 2011 ook de samenwerking met andere pools binnen het Rijk versterkt.

Er bestaat al een jarenlange samenwerking met onder andere de vier grote steden en de provincie Zuid-Holland. Het is gelukt die samenwerking het afgelopen jaar uit te breiden met een aantal middelgrote gemeenten, de provincie Noord-Holland en het samenwerkingsverband Noord-Nederland.

Interview Henk Barink

## Iedere opdracht een uitdaging

**ABD Interim heeft een vaste pool van negen topmanagers die op alle ministeries en andere rijksdiensten kunnen worden ingezet op veranderprojecten, bij crisismanagement, reorganisaties of nieuwe programma's. Sinds november 2010 maakt Henk Barink deel uit van deze vaste pool.**

### Mensenmens en bruggenbouwer

Barink werd door Bureau ABD in de zomer van 2008 benaderd voor een 'gevoelige zaak'. Als interim-manager in de virtuele ABD-pool werd hij vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gedetacheerd bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport met de opdracht de overgang van de Pensioen- en Uitkeringsraad (PUR) naar de Sociale Verzekeringsbank (SVB) soepel te laten verlopen. De PUR regelde de financiële ondersteuning van verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen van de Tweede Wereldoorlog en hun nabestaanden. 'Ik kreeg te maken met een enorm wantrouwen tegen de overheid bij de achterban. Veel betrokkenen waren bang dat hun belangen bij een grote organisatie als de SVB niet in goede handen zou zijn. In die tijd heb ik heel veel gesprekken gevoerd met mensen uit het verzet, oud-Indiëgangers en vertegenwoordigers van Joodse organisaties. Ik ontmoette – samen met mijn VWS-opdrachtgever en de leiding van PUR en SVB – veel prachtige mensen en heb al mijn energie gestoken in een uiteindelijk soepel verlopende overgang.' Bij dit dossier liepen de emoties soms hoog op en was er heftige kritiek van de betrokken organisaties bij het overleg van de staatssecretaris van VWS met de Tweede Kamer. Als mensenmens en bruggenbouwer bewees Barink te beschikken over de juiste empathische kwaliteiten en wist hij een omslag te realiseren. Uiteindelijk ondervond de

overgang van de PUR naar de SVB per januari 2011 geen weerstand meer en werd recht gedaan aan het menselijk aspect.

### Uitdaging

Die eerste interim-opdracht maakte diepe indruk op Barink en toen de gelegenheid zich voordeed, solliciteerde hij op een vacature in de vaste pool van ABD Interim. Met zijn 25 jaar ervaring in beleids- en financiële zaken bij OCW kwam hij de zware selectieprocedure zonder problemen door. Hij voltooide zeer uiteenlopende opdrachten en vindt het een uitdaging telkens weer in een nieuwe materie te kunnen duiken. Hij was onder andere projectleider Financieringssysteem BZK, adviseur oplossing financiële knelpunten Jeugdbescherming en is nu projectleider bundeling backoffice subsidies bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### Goede lijn pakken

Barink is zichtbaar in zijn element als hij vertelt over zijn werk. 'Soms duurt het even voor je de goede lijn te pakken hebt. Het is niet de bedoeling dat wij als interim-manager op de stoel van een ander gaan zitten. Ik heb niet alleen de rol van oplosser van de problemen. Het gaat erom door de juiste vragen te stellen te ontdekken waar de knelpunten zijn. Dan probeer je ordening te brengen en help je de rol van de betrokkenen te versterken. Door je eigen brede ervaring en expertise en het bekend zijn met de cultuur bij de



**Henk Barink**

rijksoverheid, lukt het eigenlijk altijd wel om snel met een plan van aanpak te komen.'

### Minder eenkennig

Door de carrièrestap uit zijn vertrouwde omgeving van OCW, heeft hij ervaren hoe verrijkend dit voor hem zelf is. 'Eigenlijk zou in het loopbaanbeleid standaard een dergelijke verbreding van de werkervaring moeten worden opgenomen. Als ik dit werk zo'n vijf jaar heb gedaan, wordt het weer tijd om naar een volgende stap te kijken. Ik heb inmiddels ervaren dat ik niet vast zit aan het ministerie van OCW. Ik ben zelfs minder eenkennig geworden en zie ook buiten het Rijk wel mogelijkheden.'

# ABD Kandidatenprogramma

**Speciaal voor de topmanagers van morgen heeft ABD een breed ontwikkelingsprogramma: het ABD Kandidatenprogramma. Dit programma bestaat al sinds 2002 en staat hoog aangeschreven bij secretarissen-generaal, leidinggevend en deelnemers. In 2011 liep nog een aantal routes en werd hard gewerkt aan het vormgeven van een volledig vernieuwd programma, gebaseerd op een evaluatie van het oorspronkelijke Kandidatenprogramma en gecombineerd met de nieuwste inzichten in management, leiderschap en leren binnen de overheid.**

## Programma 2011

Het Kandidatenprogramma bestaat uit een collectief deel met twee fases en kent ook een deel met individuele begeleiding. In 2011 hebben 60 kandidaten nog het collectieve programma 'oude stijl' gevolgd. Uitgangspunt voor de inhoud van het Kandidatenprogramma zijn de drie leerlijnen: 'ken jezelf', 'ken je vak' en 'ken de wereld'.

De 30 deelnemers aan de Max Havelaarroute imponeerden tijdens hun slotbijeenkomst met hun presentatie. Ter afsluiting van hun twee jaar durende 'reis' gaven zij een presentatie over twee projecten waarbij zij de verbinding zochten met de samenleving en gebruik maakten van de kracht en de initiatieven die zij aantreffen. Zo hebben zij middelbare scholieren van het Alfrink College en het Aloysius College (Zoetermeer en Den Haag) begeleid in het schrijven van een advies voor de minister van OCW. Op het ROC Mondriaan (Den Haag) verzorgden zij lessen en gaven coaching.

Naast dit collectieve traject heeft ABD Kandidatenprogramma aan 60 kandidaten van overige routes individuele begeleiding geboden.

Bij de voorbereiding van het vernieuwen van het Kandidatenprogramma werd in 2011 na de Europese aanbesteding met 15 inschrijvers Avicenna geselecteerd voor twee programma-uitvoeringen. Deze Academie voor Leiderschap is een samenwerkingsverband van docenten en experts van gerenommeerde universiteiten en denktanks.

## Blik vooruit:

Aanleiding voor het vernieuwen van het Kandidatenprogramma was de noodzaak voor innovatie, de positionering van het ABD Kandidatenprogramma in relatie tot het departementale MD-aanbod en een vermindering van het budget van 40%. De pijlers 'ken jezelf', 'ken je vak' en 'ken je wereld' zijn ook in het nieuwe programma leidend. Dit programma is voor managers in de schalen 14 en 15 met de potentie om binnen twee tot vier jaar door te groeien naar (project-, programma- of lijn-) directeur op ABD niveau.

In januari 2012 is de 'Eerste Editie' van het vernieuwde ABD Kandidatenprogramma gestart met 22 deelnemers. Zij zijn afkomstig van alle departementen, verdeeld over beleids- en uitvoeringsfuncties. Het programma duurt twee jaar. Leden van de

Topmanagementgroep blijven belangrijke 'sponsors' en worden ook in het nieuwe programma als tutor gekoppeld aan de kandidaten.

Het nieuwe Kandidatenprogramma wil leren en werken integreren. De leiderschapopgave en de dagelijkse werkomgeving spelen een belangrijke rol en worden wederzijds op elkaar afgestemd. De dagelijkse praktijk wordt op een hoger niveau getild door de strategische opdracht en helpt kandidaten hun leiderschap te vormen en tonen. De leidinggevend van de kandidaten hebben hierin een belangrijke rol.

Het collectieve programma bestaat uit twee fasen van in totaal negen modules afgewisseld met intervisiebijeenkomsten. Uiteraard is ook de internationale component nadrukkelijk in het programma aanwezig. De kandidaten worden individueel begeleid door consultants van Bureau ABD, die eventueel ook individuele ondersteuning voor de kandidaat kunnen organiseren.

Interview Hermineke van Bockxmeer

## Verstevigde basis voor carrière

**Hermineke van Bockxmeer was als hoofd Media Beleid bij het ministerie van OCW een van de 30 geselecteerde managers die deelnamen aan het ABD Kandidatenprogramma dat in november 2011 werd afgesloten. Van tevoren had zij geen scherpe verwachtingen. 'Ik genoot van de grote ontdekkingstocht. Ik heb me laten meevoeren en zoveel mogelijk meegenomen van alles wat werd aangeboden. Het is goed te zien dat veel van de initiatieven om verbinding te leggen tussen overheid en burgers, ook na afronding van het programma worden voortgezet door de kandidaten.'**

### Netwerk

Terugkijkend heeft zij het programma als een groot cadeau ervaren. 'Er wordt enorm in je geïnvesteerd. Ik ben me ervan bewust dat ik met een goede basis van eigen stevigheid de komende jaren verder kan.' Van Bockxmeer was ingedeeld bij de Max Havelaarroute. 'Je kwam collega's tegen van de Rekenkamer, de Raad voor de Kinderbescherming, de griffie van de Tweede Kamer en andere departementen. Doordat je intensief met elkaar optrekt, ontstaat een nuttig netwerk dwars door alle kennisgebieden heen. Het blijkt waardevol te zijn dat je in een veilige omgeving kunt sparren en elkaar ook na het Kandidatenprogramma weet te vinden.'

### Geen 'tricks en trucs'

Van Bockxmeer geeft aan dat het Kandidatenprogramma geen managementopleiding is waarbij je wat 'tricks en trucs' leert om een goed manager te zijn. 'Het gaat om ontwikkeling van je leiderschap. Je neemt je eigen bagage aan levens- en werkervaringen mee die je kleuren als persoon. In de loop van het programma wordt je regelmatig een spiegel voorgehouden en leer je jezelf beter kennen. Je wordt je bewust van het effect dat je hebt op anderen, hoe je als leidinggevende kijkt naar anderen en hoe je gedrag beoordeelt. De thema's "Ken jezelf", "Ken je vak" en "Ken je wereld" staan centraal. Maar je bent ook nadrukkelijk bezig met wat je zelf binnen de

publieke zaak kan bijdragen aan wat we met z'n allen voor het land proberen te doen.'

### Niet willen missen

Enthousiast is zij over de programma-onderdelen Oase en Kompas die de deelnemers prikkelen tot nadenken over leiderschap op een hoger niveau. Met onderwerpen als 'Vrijlatend sturen' en 'Constructief afbreken' stoeiden de kandidaten met de paradoxen in leiderschap.

Met vier anderen was Van Bockxmeer vier maanden werkzaam bij de Europese Commissie in Brussel. Zij werkte in het kabinet van eurocommissaris Neelie Kroes. 'Een geweldige uitdaging, keihard werken en daarnaast ook heel moeilijk om mijn gezin achter te laten. Maar ik had het niet willen missen!'

### Spijt

Het spijt Van Bockxmeer dat zij uiteindelijk de individuele maatschappelijke opdracht niet deed. 'Ik dacht met iedereen mee over de invulling van die opdracht maar koos ervoor hem zelf niet te doen, ook vanwege de periode in Brussel. Dat heeft alles te maken met mijn instelling alles voor meer dan de volle honderd procent te willen doen.' Zeker na de terugkoppeling van de collegakandidaten over een week werken met gehandicapten, meedraaien bij een hospice en werken bij een daklozencentrum, nam zij zich voor dit onderdeel later alsnog op te pakken.



Hermineke van Bockxmeer

### Dichter bij werksituatie

Terugkomend in de eigen werksituatie na intensieve ABD-dagen, voelde Van Bockxmeer zich wel eens schuldig dat zij niet voor haar team beschikbaar was geweest. 'Ik denk dat het goed is dat het Kandidatenprogramma 'nieuwe stijl' dichter bij de eigen werksituatie blijft en ook de leidinggevenden van de kandidaten een belangrijke rol krijgen.'

### Blijvend bouwen

De Max Havelaargroep heeft met twee projecten veel energie gestoken in een 'bijdrage aan de samenleving'. Door de positieve resultaten worden beide projecten door de kandidaten voortgezet om blijvend te bouwen aan de verbinding tussen overheid en burgers via gastcolleges en werkbezoeken. 'Zo heb ik me tot taak gesteld een digitale marktplaats op te zetten waarop ambtenaren en scholen vraag en aanbod kunnen presenteren. Het idee werken we verder uit.'

### Carrièrestap

Inmiddels is Van Bockxmeer benoemd tot waarnemend directeur van de directie Media, Letteren en Bibliotheek bij het ministerie van OCW. Zij is zich ervan bewust dat er een volgende carrièrestap aankomt. 'Ik heb veel ervaring buiten het Rijk opgedaan en werk nog niet zo lang bij OCW. Er is veel in mij geïnvesteerd en ik heb nu binnen het Rijk een nieuwe uitdaging gevonden.'

# ABD Intercollegiale consultatie

ABD Intercollegiale consultatie (ICC) biedt managers bij het Rijk, gemeenten, provincies, politie en zelfstandige bestuursorganen een effectieve methode voor professionele en persoonlijke groei. Als een platform voor zelfreflectie is ICC een zeer gewaardeerd instrument. ICC levert daarmee een bijdrage aan de individuele managementkwaliteit. Deelnemers krijgen meer inzicht in hun stijl van leidinggeven

en de effecten daarvan.

In 2011 was er in ICC-groepen meer dan anders aandacht voor de persoonlijke gedachten over en gevolgen van een krimpende overheid. Daarnaast was er natuurlijk ook veel ruimte voor thema's als persoonlijk leiderschap, de balans privé-werk, politiek ambtelijke verhoudingen en voor andere actuele maatschappelijke onderwerpen.

## Blik vooruit:

In 2012 zal de aandacht vooral uitgaan naar het verbreden van ICC naar aanpalende bestuurslagen en het uitbreiden naar sub-ABD-talent. Ook zullen de formule en programmatische inhoud worden geëvalueerd.

ABD AP in 2011:

3 modules met

10 deelnemers.

# Ambtelijke Professionaliteit Programma

De essenties van de ambtelijke professionaliteit worden in deze permanente leeromgeving overgedragen in de modules: Democratie & Rechtsstaat; ICT; Internationaal; Financiën & Economie en Verandering: Beleid & Organisatie. De eerste drie modules zijn gestart in 2011. Jaarlijks starten er per module meerdere groepen, die plaats bieden aan tien deelnemers.

## Blik vooruit:

Gezien het succes in 2011 worden in 2012 de overige modules opgestart en worden de eerste drie modules herhaald.

## Video's

Nieuw op de website zijn de video's met informatie over de module:

Democratie &  
Rechtsstaat:



ICT:



# ABD GEN Internationaal leiderschapsprogramma

In samenwerking met de School of Public Service uit Canada heeft Bureau ABD in 2011 weer het internationale leiderschapsprogramma Global Engagement Network (GEN) aan ABD-managers aangeboden.

GEN is een innovatief programma dat leiders in de publieke sector verrijkt met inzichten, instrumenten en strategieën die nodig zijn in een complexe mondiale context en stimuleert internationale benchmarking.

# Seminars

In 2011 organiseerde ABD elf seminars over organisatieverandering en tijden van reorganisatie met het thema 'Leiderschap bij ingrijpende veranderingen'. Daarvan stond een groot deel in het teken van interactie en het delen van kennis en ervaring tussen deelnemers en gastsprekers. De onderwerpen varieerden van het leiden van veranderingsprocessen, reorganisaties en de psychologische kant van veranderen tot het delen van nieuwe veranderaanpakken en inzichten vanuit de praktijk. Dit leidde tot interessante discussies tussen deelnemers en gastsprekers. In totaal namen ruim 200 ABD(I)-managers/politiemanagers deel aan deze seminars.

# Bureau ABD Politietop

**Bureau ABD Politietop werd in maart 2010 toegevoegd aan het Bureau ABD met de opdracht van de minister van BZK het MD-stelsel van de Nederlandse politie te herijken en ervoor te zorgen dat het landelijke en regionale management development beleid op elkaar aansluit.**

Het afgelopen jaar stond geheel in het teken van de komst van een nationale politie. Omdat de nieuwe Politiewet waarschijnlijk pas halverwege 2012 een feit wordt, is in 2011 gewerkt in een tussensituatie. Het huidige regime is nog van kracht terwijl veel voorbereidingen werden getroffen voor de situatie onder de nieuwe wetgeving. Kwaliteit staat – net als een optimaal efficiënte bedrijfsvoering – nog nadrukkelijker centraal bij de Nationale Politie.

## Vorbereiding Nationale Politie

Veel functies in de top van de politieorganisatie vervallen doordat de huidige 26 korpsen tot tien regionale eenheden worden teruggebracht. Bureau ABD Politietop heeft in 2011 benoemingsproce-

dures uitgewerkt en dossiers van de LMD-deelnemers up-to-date gebracht en ontsloten. Er werden interessepeilingen gehouden en verdere bijdragen (zoals het toetsen van de arbeidsvoorwaarden) geleverd in het gehele traject tot aan de benoeming van de kwartiermakers in de korpsleiding en de kwartiermakers politiechef en landelijke eenheid.

Eind 2011 waren de voorbereidingen volop in gang voor de benoemingen van de leden van de regionale teams en het team landelijke eenheid, de bedrijfsvoeringsdirecteuren en een aantal diensthoofden. Veel aandacht is inmiddels besteed aan de doorstart voor degenen die niet in een van deze functies worden benoemd.

## Vernieuwd MD-Huis

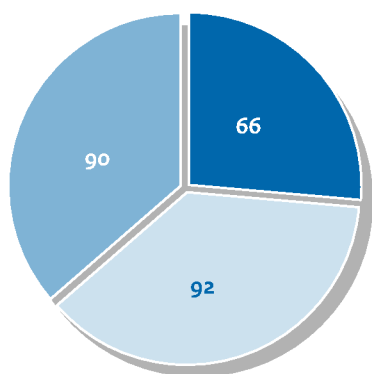
Een nationale politie vraagt om verbindend leiderschap en een samenhangend MD-stelsel.




In 2011 kwam onder auspiciën van Bureau ABD Politietop in samenwerking met het landelijk programma HRM van de politie, het nieuwe MD-systeem voor de politie tot stand: het vernieuwde MD-huis.

## MD-schouw

Een belangrijk onderdeel van het vernieuwde MD-huis is de MD-schouw. Tijdens de schouw bespreken 'schouwers' jaarlijks het functioneren en de leiderschapontwikkeling van leidinggevend en potentiële leidinggevend. Het doel hiervan is inzicht

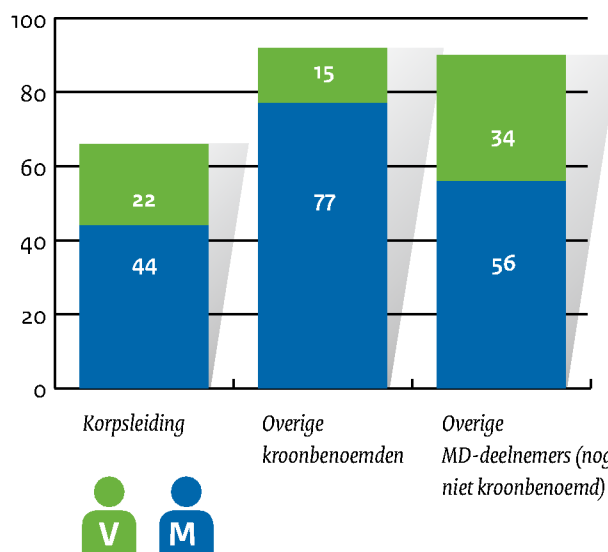
## Politietop in beeld



-  Korpsleiding
-  Overige kroonbenoemden
-  Overige MD-deelnemers (nog niet kroonbenoemd)

Bron: ABIS 31 december 2011

## Politietop naar geslacht



Bron: ABIS 31 december 2011

te krijgen in ieders functioneren, leiderschapsontwikkeling en groeimogelijkheden. Bovendien geeft de schouw inzicht in teamsamenstelling en leiderschapsontwikkeling en speelt een rol bij het plannen van opvolgingen.

Als eerste uitwerking van het vernieuwde MD-huis is voor de MD-schouw in 2011 een leidraad ontwikkeld. Daarmee is de schouw voor de politie vormgegeven. Vooruitlopend op de Nationale Politie gaan de korpsen in 2012 al ervaring opdoen met deze schouw op basis van de leidraad.

#### **Arbeidsvoorwaardentoets**

Steeds meer ervaring werd opgedaan met de nieuwe arbeidsvoorwaardentoets die werd ingesteld om onwenselijke situaties op het gebied van arbeidsvoorwaarden te voorkomen. Door de toets is landelijk afstemming mogelijk. Bij benoemingen van (plv.)

korpschefs toetst het Bureau ABD Politietop in ieder geval vooraf de arbeidsvoorwaarden. Hetzelfde geldt bij ontslagregelingen en bij tussentijdse wijziging van de arbeidsvoorwaarden. Daarnaast gebeurt dit op verzoek van de korpsbeheerder.

#### **Blik vooruit:**

Het MD-huis is weliswaar uit de steigers maar moet nog verder worden 'afgewerkt'. Dit proces is in beweging en krijgt in 2012 zijn definitieve vorm. In 2012 zullen de eerste MD-schouwen in de tien regio's volgens de nieuwe aanpak plaatshebben.

Op de dag dat de nieuwe Politiewet in werking treedt, gaat de Nationale Politie van start en gaan de verantwoordelijkheden van de huidige korpsleidingen over naar de nieuwe organisatie. Dat betekent dat de ruim 60 topfuncties op 'dag één' direct moeten zijn benoemd om van start te

kunnen gaan. Daarna volgt direct de 'volgende ronde' van districtchefs en diensthoofden. Het vinden van nieuwe bestemmingen voor de 'doorstarters' zal onverminderd doorgaan.

De invoer van het vernieuwde MD-systeem voor alle leidinggevende functies vanaf politieschaal 8 staat voor 2012 gepland. Een systeem voor 'professional development' wordt nader uitgewerkt.

Het spotten, ontwikkelen en benoemen van talent blijft noodzakelijk om de kwaliteit van het gewenste leiderschap in de politie te borgen. Dat betekent voor het Bureau ABD Politietop ook dat direct na de start van de nationale politie en de benoemingen in de top van de nieuwe organisatie, de aandacht weer meer zal (kunnen) gaan naar de instroom van nieuw - en ook extern - talent.



## Een vernieuwd MD-huis politie

**Medio 2010 nam Bureau ABD Politietop samen met het Landelijk Programma HRM van de politie het voortouw bij de ontwikkeling van één samenhangend MD-beleid voor de politie. De projectleiders José Nelis (Bureau ABD Politietop) en Kees Buijnink (Landelijk Programma HRM Politie) hebben vanaf dat moment samen met vele anderen een inspirerend proces doorlopen met een mooi resultaat. Zij zijn zeer te spreken dat – weliswaar nog informeel – vlak voor de zomer in 2011 één MD-huis voor alle leidinggevenden bij de politie kon worden opgeleverd. Zij constateren dat de tijd kennelijk rijp was en het enthousiasme van alle betrokkenen het mogelijk maakte tot dit resultaat te komen.**



### Regionaal en landelijk MD

Buijnink en Nelis kijken terug op een belangrijk jaar. Zij constateren dat het in 2011 echt gelukt is om te komen tot een gemeenschappelijke regionale en landelijke MD-aanpak. Buijnink: 'Het is nog maar een startpunt maar het enthousiasme bij alle betrokkenen maakt nu al duidelijk dat we toegroeien naar een stevig en slechts voor één uitleg vatbaar MD-huis.'

Vanuit haar taak om te zorgen voor een goede aansluiting van het landelijke en regionale MD gaf de Commissie MD Politietop in 2010 de opdracht aan Bureau ABD Politietop om samen met het Landelijk Programma HRM de koers van management development bij de Nederlandse politie vast te leggen. Zij

**José Nelis**

gaven met de School voor Politieleiderschap en Politietop Divers in een kadernota aan hoe het MD-huis eruit zou kunnen zien met de drie kernprocessen: spotten, ontwikkelen en benoemen van talent. Duidelijk werd dat een MD-huis niet alleen voor de landelijke top maar juist ook voor alle leidinggevende talenten in de regio's moet worden ingericht. In de huidige organisatie betreft dat 5000 leidinggevenden in het voorjaar 2012. In het najaar 2010 werd de kadernota door de Commissie goedgekeurd. Vanaf dat moment regisseerden Buijnink en Nelis het proces om ontwikkelgroepen de thema's uit de kadernota verder uit te laten werken. Nelis noemt het belangrijk dat de voorzitters van de ontwikkelgroepen allen leden van de korpsleiding waren en er zelfs twee

## Geïnvesteed in MD-coördinatoren

*Een belangrijke rol namen ook de MD-coördinatoren uit de verschillende korpsen op zich. Nelis noemt hun betrokkenheid en gretigheid om met elkaar het MD-huis op te bouwen. 'Om hen te ondersteunen in de rol die zij hebben bij de invoering van de MD-schouw, wordt er nu nog steeds veel geïnvesteerd in de MD-coördinatoren. Zij kregen assessments aangeboden, kunnen beschikken over een coach,*

*krijgen intervisie en bezochten al eerder de workshops schouwmethodiek. Zij groeien in korte tijd in hun rol en zijn nu voor implementeren van de MD-schouw de vraagbaak voor de huidige korpsen.' Buijnink merkt op dat tijdens het hele proces de begeleiding en ondersteuning goed uitpakte. 'Wij hadden misschien alle condities en randvoorwaarden mee. Het werkt ook aanstekelijk en motiverend als plannen zoveel draagvlak*

*krijgen en in korte tijd worden uitgedragen door de leidinggevenden en medewerkers zelf. De professionele ondersteuning vanuit Bureau ABD Politietop en HRM wordt door collega's van de MD-coördinatoren met enige jaloezie opgemerkt. Gezien de resultaten die wij hiermee hebben geboekt, is het de moeite waard dit ontwikkelmodel wellicht ook bij andere belangrijke exercities te gebruiken.'*

korpschefs de voorzittersrol op zich namen. 'Dit geeft de nodige verankering in de korpsen.'

### Ontwikkelgroepen

Buijnink vertelt nog duidelijk nagenietend van de energie die tijdens de sessies van de ontwikkelgroepen vrijkwam, over de voortvarende aanpak van de acht thema's: schouw en leiderschap, leren en ontwikkelen, ontwikkelen door mobiliteit, vacaturebeleid, internationaal MD, diversiteit, registreren en prognosticeren en ten slotte de professionalisering van MD-consultants. De ontwikkelgroepen gingen uit van wat er al op MD-gebied bestond. Zij keken zowel binnen als buiten de ABD en de politieorganisatie naar bruikbare elementen.

Nelis en Buijnink voerden een strakke regie en waren bij elke sessie aanwezig. Nelis was bovendien ook de scribent van zeven van de acht groepen. Deze constructie bleek ook prima om verbindingen te leggen tussen de groepen. Nelis constateert tevreden: 'Al met al was het geweldig dat Bureau ABD Politietop dit hele proces mogelijk heeft gemaakt door mij hiervoor vrij te stellen en ook nog de nodige financiële middelen ter beschikking te stellen.'

### Fundament

In recordtijd kwamen de ontwikkelgroepen met hun advies. Buijnink: 'Tijdens die bijeenkomst in mei 2011 hielden de voorzitters met overtuiging hun presentatie.' Nelis constateert achteraf dat op dat

moment de klik over de hele linie door iedereen werd gevoeld. 'Ik ben ervan overtuigd dat alles zo snel verliep doordat er geen enkele hiërarchische relatie was, alles kon, niets moest. De ontwikkelgroepen waren samen aan het bouwen, liepen voorop en werden gaandeweg steeds enthousiaster over de mogelijkheden om elkaar landelijk en regionaal te vinden.' Op basis van de adviezen werd de integrale nota over de inrichting van het vernieuwde MD-huis van de politie opgesteld. Eind juni 2011 werd de nota in de Commissie MD Politietop onderschreven en in september 2011 reageerde de Raad van Korpschefs hier eveneens positief op. Uiteraard moeten eerst de Korpsleiding van de nationale politie en de medezeggenschapsorganen nog instemmen met de plannen voordat het MD-huis voor de nationale politie officieel van start kan gaan.

### Een blik vooruit

Vooruitlopend op de nationale politie heeft de RKC besloten in 2012 in de huidige korpsen vast te oefenen met een meer eenduidige MD-schouw om in de overgangsfase al ruim ervaring op te kunnen doen. Leidinggevend en praten met medewerkers over wat zij doen, hoe zij functioneren, wat hun ambities zijn en welk ontwikkeladvies bij hen past. Buijnink: 'De nieuwe MD-schouw is de eerste tastbare uitkomst van het MD-huis op weg naar een duidelijk MD-systeem dat nu wordt doorontwikkeld.' Nelis vult aan: 'Er zijn digitale formulieren, een leidraad



**Kees Buijnink**

en een leiderschapsmodel beschikbaar. Eind 2012 is er een evaluatie en dan kan een systematiek voor de nationale politie hieruit volgen.' Zij geeft aan dat het spotten van talent nu al goed is uitgewerkt maar er nog genoeg werk aan de winkel is op het gebied van ontwikkelen en benoemen van talent. Vol vertrouwen kijken Nelis en Buijnink naar de toekomst: een geharmoniseerd, vernieuwend en samenhangend MD-huis voor de alle leidinggevend en van hoog tot laag ligt binnen handbereik.



