

abd

Algemene Bestuursdienst

Jaarbericht

abd

Algemene Bestuursdienst

Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Bureau Algemene Bestuursdienst

Kalvermarkt 53
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
telefoon 070 4268082
fax 070 4266868
e-mail abd@minbzk.nl
www.algemenebestuursdienst.nl

© Algemene Bestuursdienst, 2008



GROEIEN... buiten de perken



Voorwoord	3
I Samenspel in vernieuwing	5
II Management Development in dienst van het Rijk	12
1 Diversiteit	12
2 Samenwerking over grenzen heen	17
3 Toekomstgerichtheid	23
III Groeien als rijksbreed MD-netwerk	28

GROEIEN...

buiten de perken

Het Rijk is een jaar onderweg met een stevige vernieuwingsslag. 'Beter en kleiner', is de opgave. Minder regels, minder administratieve lasten. Betere dienstverlening. Uitgangspunt: de eigen kracht van de samenleving beter benutten. Geen talent mag onbenut blijven: jong en oud, vrouwen en mannen, allochtonen en autochtonen.

Beter en kleiner. Dat betekent groeien, maar dan wel op een andere, vernieuwende manier: door ruimte te maken voor innovatie, voor creativiteit, voor het verkennen van nieuwe wegen. Zónder aan betrouwbaarheid in te boeten.

Dat vernieuwende groeien gebeurt op groepsniveau én op individueel niveau. Op groepsniveau staat het Rijk voor de doelen die in het coalitieakkoord gesteld zijn. Dat zijn doelen op zeer diverse, maar sterk samenhangende terreinen. De overheid wil deze doelen in een blijvende dialoog met de samenleving realiseren.

Wat betekent dit voor ambtelijk leidinggevendenden? Het is aan hen om bij ieder doel een grote diversiteit van kwaliteiten en inzichten te organiseren. Om een intensieve samenwerking over grenzen heen te regisseren. En om ver in de toekomst te kijken en de doelen van nu te verbinden met de ontwikkelingen op langere termijn.

Dat is niet zoiets als het schoon harken van je gazonnetje en over de schutting heen een gesprekje voeren.

Het betekent buiten de perken treden en met gemeenschappelijke doelen aan de slag gaan in een soms duizelingwekkende ongreepbaarheid van ontwikkelingen. Het betekent daar deel van uitmaken, maar óók erbovenuit kunnen stijgen. De bomen én het bos zien. Ruimte geven én grenzen stellen.

We zien dit ook op individueel niveau. Je groeit door buiten je eigen beperkingen te treden. En door bij loopbaanstappen en ontwikkelingstrajecten verder in de toekomst te kijken. Het is goed dat veel leidinggevendenden in de ABD open staan voor vernieuwende loopbaanstappen: voor een verrijkende ervaring in een nieuwe omgeving of in een nieuw type opdracht. Het is aan hen om hun medewerkers tot hetzelfde te inspireren. Zo investeert de leiding van vandaag in het Rijk van morgen.

Het is een fascinerende vernieuwingsslag. Dit jaarbericht geeft inzicht in de ontwikkeling van de Algemene Bestuursdienst, in dienst van deze vernieuwing van het Rijk.

Jan Willem Weck
DIRECTEUR-GENERAAL VOOR
DE ALGEMENE BESTUURSDIENST

De Algemene Bestuursdienst (ABD) bestaat uit alle managers bij het Rijk met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen (eind 2007 in totaal 749).

Onderdeel van de ABD is de Topmanagementgroep (TMG), die bestaat uit de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele daarmee gelijkgestelde functies (eind 2007 in totaal 57). Sinds april 2006 is de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties werkgever van de leden van de TMG. Zij worden ingezet bij twaalf departementen. Met Buitenlandse Zaken bestaat een bijzonder samenwerkingsverband.

Bureau Algemene Bestuursdienst (Bureau ABD) coördineert samen met departementale adviseurs het management development bij het Rijk. Ook voert Bureau ABD het werkgeverschap van de TMG uit.

De politieke en ambtelijke leiding gaan samen voorop bij de vernieuwing van het Rijk. Het onderlinge samenspel is een punt van blijvende aandacht. Bureau ABD organiseerde daarom in 2006 en 2007 diverse bijeenkomsten rondom het thema 'politiek-ambtelijk samenspel'. Politici – zowel bewindslieden als Kamerleden – en ABD-managers wisselden over en weer beelden en verwachtingen uit om zich beter te kunnen verplaatsen in de rol van de ander.

Het kabinet plaatst de dialoog met de samenleving hoog op de agenda, in een streven de eigen kracht van betrokkenen bij maatschappelijke vraagstukken zelf optimaal te benutten. Dat is een aanpak die veel ABD-managers aanspreekt: ga met je beste mensen het veld in, ga in gesprek met alle betrokkenen bij een vraagstuk, zorg dat er goede verbindingen ontstaan in divers samengestelde netwerken, formuleer breed gedragen doelen en ga samen aan de slag. Het is een forse tijdsinvestering. Maar het is er één met een hoog maatschappelijk rendement.

In deze lijn is vorig jaar als rode draad in het werk van ambtelijk leidinggevendens geformuleerd:

Kwaliteit organiseren,
dialoog regisseren,
daadkracht optimaliseren.

Dialoog en daadkracht zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Leren en leveren. Richting vinden en concrete resultaten boeken. In 'De week van de dialoog' en op een Topmanagementforum over 'Delivery' zijn deze thema's in 2007 aan bod gekomen. Sprekers met internationale ervaring wisselden van gedachten met ABD-managers en bewindslieden (zie 'Week van de dialoog' en 'Instruction to deliver' op pagina's 8 t/m 11).

In dienst van dialoog en daadkracht staat het 'organiseren van kwaliteit' bij een vraagstuk: de juiste mensen bij elkaar halen. Dat heeft een component netwerk-ontwikkeling: over alle grenzen van organisaties heen de juiste betrokkenen weten te vinden.

En een component investeren in personeel en management: zorg voor omgevings- en samenwerkingsgerichte medewerkers en leidinggevendens van uitstekende kwaliteit en laat hen een verbindende factor zijn in dialoog en daadkracht.

Samenspel bij het organiseren van kwaliteit

Het is een primaire taak van alle leidinggevenden – van afdelingshoofd tot directeur, van secretaris-generaal tot projectleider – structureel te investeren in de kwaliteit van management en personeel:

met oog voor diversiteit, voor samenwerking over grenzen heen en voor de toekomst.

Het gaat daarbij niet om het opvullen van piramidevormige functiegebouwen, maar om een goed afgestemde verbinding tussen politiek-maatschappelijke opdrachten en specifieke kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden van ervaren krachten en talenten.

Kenmerkend in het personeelsbeleid en het MD bij het Rijk is dat er geen centrale beslis macht ontwikkelingen op systeemniveau kan forceren. De resultaten komen voort uit de gezamenlijke inspanningen van betrokken medewerkers, leidinggevenden en adviseurs. We zien door de jaren heen wel in toenemende mate op concernniveau voorzieningen ontstaan, zoals de ABD, het ABD-Kandidatenprogramma, ABD-Interim, de arbeidsmarktcampagne ‘Werken bij het Rijk – als je verder denkt’, de vacaturewebsites, het Rijkstraineeprogramma en sinds kort het centrale Mobiliteitscentrum.

Het is aan medewerkers, leidinggevenden en de MD- en personeelsadviseurs om gebruik te maken van dergelijke centrale voorzieningen en het juiste evenwicht te vinden tussen de ‘couleur locale’ en het interdepartementale samenspel. Ook de betrokkenheid van de politieke leiding is cruciaal voor verdere ontwikkeling van de kwaliteit van management en personeel, in dienst van de vernieuwing.

Dit jaarbericht beschrijft de ontwikkelingen in de Algemene Bestuursdienst vanuit de genoemde drie perspectieven:

- . oog voor diversiteit,
- . oog voor samenwerking over grenzen heen,
- . oog voor de toekomst. <<

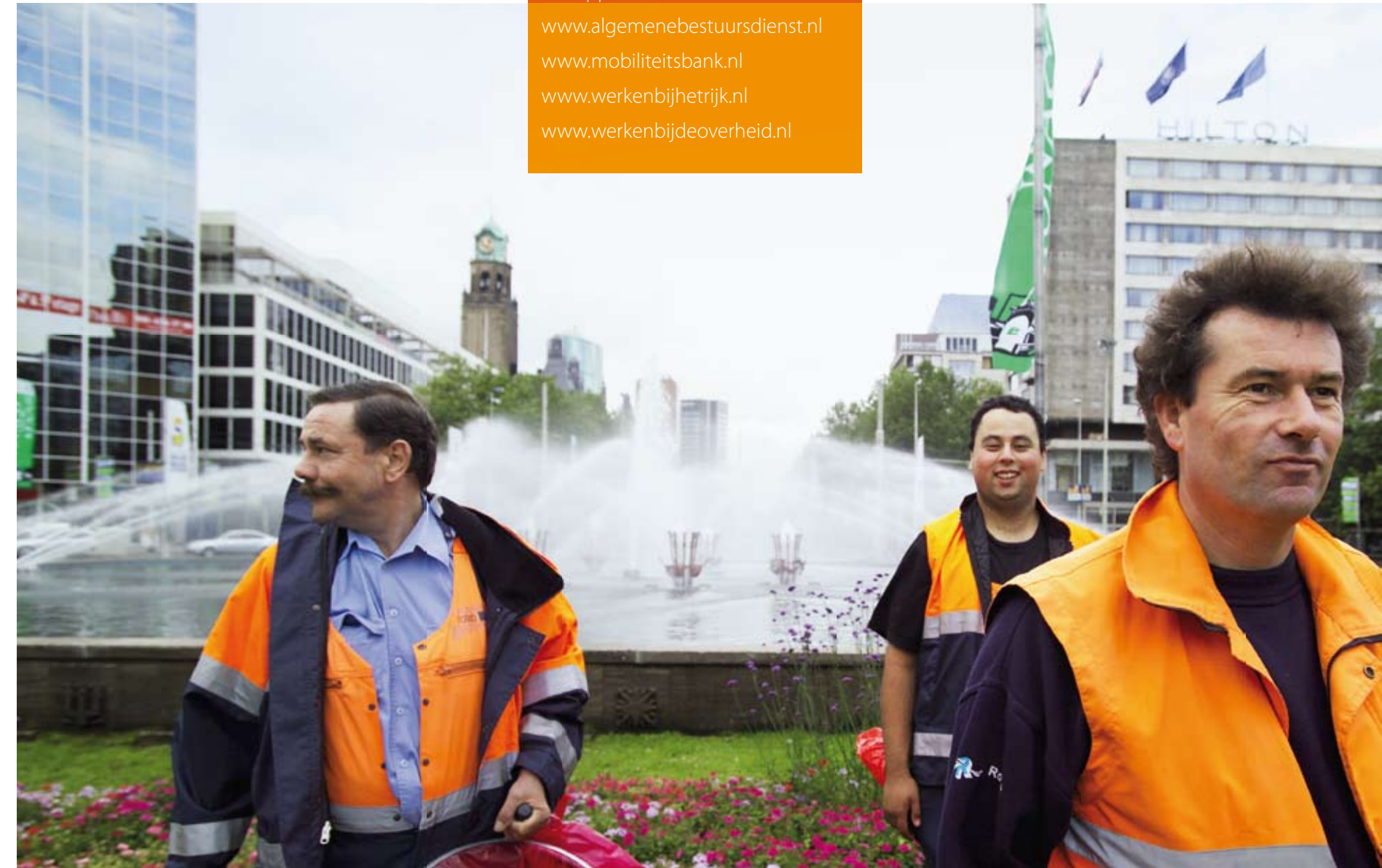
Gekoppelde websites:

www.algemenebestuursdienst.nl

www.mobiliteitsbank.nl

www.werkenbijhetrijk.nl

www.werkenbijdeoverheid.nl



Je kunt dan wel de mond vol hebben over de andere overheid, maar dat is wat anders dan het daadwerkelijk anders doen. In de dialoog-studio over een rijksbrede aanpak van duurzame ontwikkeling deden we dat wél. Uitermate leerzaam en op een kwalitatief uitzonderlijk hoog niveau.

ANNEMIEKE NIJHOF
DIRECTEUR-GENERAAL WATER
BIJ HET MINISTERIE VAN VenW

De week van de dialoog 'U-proces'

"De meest gemeenschappelijke manier om problemen aan te pakken is onze expertise en autoriteit in te zetten en beetje-bij-beetje onze 'tried-and-true' best practices toe te passen. Dit werkt voor eenvoudige, vertrouwde problemen. Maar het werkt niet voor de complexe, onbekende, conflictueuze problemen waar we in toenemende mate voor staan. We moeten iets nieuws leren."

ADAM KAHANE, AUTEUR VAN 'SOLVING TOUGH PROBLEMS'

Er zijn veel maatschappelijke vraagstukken waarbij oorzaak en gevolg in tijd en plaats uit elkaar zijn getrokken. Dat zijn complexe vraagstukken waarvoor hét technische antwoord niet direct beschikbaar is. De WRR spreekt van 'ongetemde problemen'. Het is bij deze vraagstukken van belang de betrokkenen in al hun verscheidenheid bij elkaar te brengen voor een diepgaande dialoog. De kunst daarin is samen te vertrekken zonder eindresultaat voor ogen. Op die manier worden onverwachte wegen naar de toekomst gevonden.

stelsel zit waarin het vraagstuk zich voordoet. De oplossing kan worden gevonden door drie bewegingen te maken. Ten eerste is dat het vraagstuk gezamenlijk doorvoelen (sensing). De tweede beweging bestaat eruit het vraagstuk te laten voor wat het is en jezelf in stilte af te vragen wat jouw relatie tot het vraagstuk is (presencing). In een derde beweging worden gezamenlijke acties ondernomen (realizing).

Het zijn snelle acties die op zichzelf het vraagstuk niet oplossen, maar die wel een beweging op gang brengen. Bij gebleken succes worden de acties groter gemaakt en verbeterd, terwijl acties zonder resultaat worden gestaakt. In het U-proces wordt bewust een omweg afgelegd.

Een omweg waarin de weg naar 'bekende' oplossingen wordt afgesneden. Zonder een omweg vallen de partijen terug op het bekende repertoire, met ontoereikende resultaten. Het gaat er vooral om tijd te nemen voor reflectie. Ook is het nodig om in de huid te kruipen van anderen om te doorgronden wat hen zoal beweegt.

In de week van de dialoog is dit U-proces concreet toegepast op twee maatschappelijke thema's: duurzame ontwikkeling en 'prachtwijken'. De methode werd door de deelnemers als buitengewoon waardevol ervaren. Zij zullen het U-proces in hun eigen werk gaan toepassen.

SAMENSPEL – 'DIALOOG REGISSEREN'



In 'De week van de dialoog' introduceerde Bureau ABD een vernieuwende sociale techniek in het Rijk: het U-proces. Adam Kahane was uitgenodigd, als ontwerper van het U-proces. Kahane deed onder andere ervaring op in Zuid-Afrika, waar hij meedacht over de transitie naar postapartheid. In Guatemala nam hij deel aan een complexe dialoog om de slepende burgeroorlog tot een goed einde te brengen. Het U-proces kent als uitgangspunt dat de oplossing al in het

Forum Kabinet en Topmanagementgroep 'Instruction to deliver'

"Als je maar één iemand hebt die erin gelooft, dan wordt het moeilijk. Je hebt commitment van meerdere mensen nodig. In de Nederlandse situatie zouden de vaste kamercommissies daar een rol in kunnen spelen."

SIR MICHAEL BARBER, GRONDLEGGER BRITSE DELIVERY UNIT

Het Beleidsprogramma van het Kabinet bestaat uit tien projecten en vierenzeventig doelen. Voor een deel betreft het kwalitatieve voornemens waarvan de resultaten moeilijk te peilen zijn, zoals "de samenhang en effectiviteit van het veiligheids- en ontwikkelingsbeleid vergroten" en "het versterken van het innovatief vermogen van de Nederlandse economie". Voor een deel zijn kwalitatieve voornemens vertaald in concrete resultaatafspraken, zoals "het halveren van het aantal voortijdig schoolverlaters (van 71.000 in 2002 naar 35.000 in 2012)" en "verhoging van het aandeel duurzame energie tot 20% in 2020".

Sir Michael Barber mocht in 2001 de Delivery Unit zelf vormgeven. Om te beginnen eiste hij van Blair 'personal commitment'. Hij stelde vervolgens zijn unit samen uit ambtenaren, consultants van buiten én mensen uit het werkveld. Daarna vertelde hij de verantwoordelijke ministers dat zijn unit hen zou helpen om te zorgen dat de departementen doen wat zij als politici de kiezers hadden beloofd. De departementen op hun beurt beloofde hij te helpen bij het oplossen van de problemen waar ze tegenaan liepen. De credits gingen naar de ministers en de departementen zelf, niet naar de Delivery Unit. Met dat schoolvoorbeeld van samenspel won hij ieders medewerking.

Het gaat erom gezamenlijk te demonstreren dat het goed komt. De regering laat zien dát zij de zaken gaat regelen, maar dat zij dit alleen kan als de maatschappij meewerkt. Alle stakeholders in een keten moeten stap voor stap worden ingeschakeld om het resultaat te bereiken. De Delivery Unit vroeg daartoe per doel een praktisch plan, met een tijdslijn en een beschrijving van de keten. De hoofdpersonen werden apart ondervraagd, om te testen of missie, visie en strategie werkelijk gedeeld werden. Vervolgens werd elke paar weken naar de voortgang gekeken, om te zorgen voor een blijvende focus. Deze focus voorkwam dat het politiek-ambtelijk samenspel werd geleid door de headlines van het nieuws. «

Bewindslieden moeten consequent zijn. Als we vierenzeventig doelen belangrijk vinden, moeten we daar niet telkens nieuw en ander beleid bovenop gaan stapelen. De ambtelijke top moet zich richten op een consequente uitvoering; op het realiseren van de doelstellingen.

JAN PETER BALKENENDE
MINISTER-PRESIDENT

SAMENSPEL – 'DAADKRACHT OPTIMALISEREN'

In oktober 2007 organiseerde Bureau ABD een forum voor de leden van het Kabinet en van de topmanagementgroep. In een goed gesprek kwamen de beloften aan de samenleving aan bod en het leveren van resultaten. Bijzondere inspiratie kwam van Sir Michael Barber. Hij was van 2001 tot 2005 hoofd van de 'Delivery Unit' van de Britse premier Tony Blair. Die afdeling moest ervoor zorgen dat de belangrijkste verkiezingsbeloften van de regering gehaald werden.





II. Management Development in dienst van het Rijk 13

Maatwerk is leidend in management development: kwaliteit ontstaat uit de unieke match tussen opdracht en individu. Daarnaast zijn er op systeemniveau drie belangrijke perspectieven in MD:

- 1. Diversiteit:** de ambtelijke leiding is een evenredige afspiegeling van de arbeidsmarkt voor hogeropgeleiden;
- 2. Samenwerking over grenzen heen:** leidinggevend worden vrij van organisatiegrenzen ingezet binnen het concern en er is een vruchtbare uitwisseling met andere sectoren in binnen- en buitenland;
- 3. Toekomstgerichtheid:** het Rijk blijft een aantrekkelijke werkgever in de slag om kwaliteit op de arbeidsmarkt. Talenten volgen goed afgestemde leerlijnen en ontwikkelprogramma's.

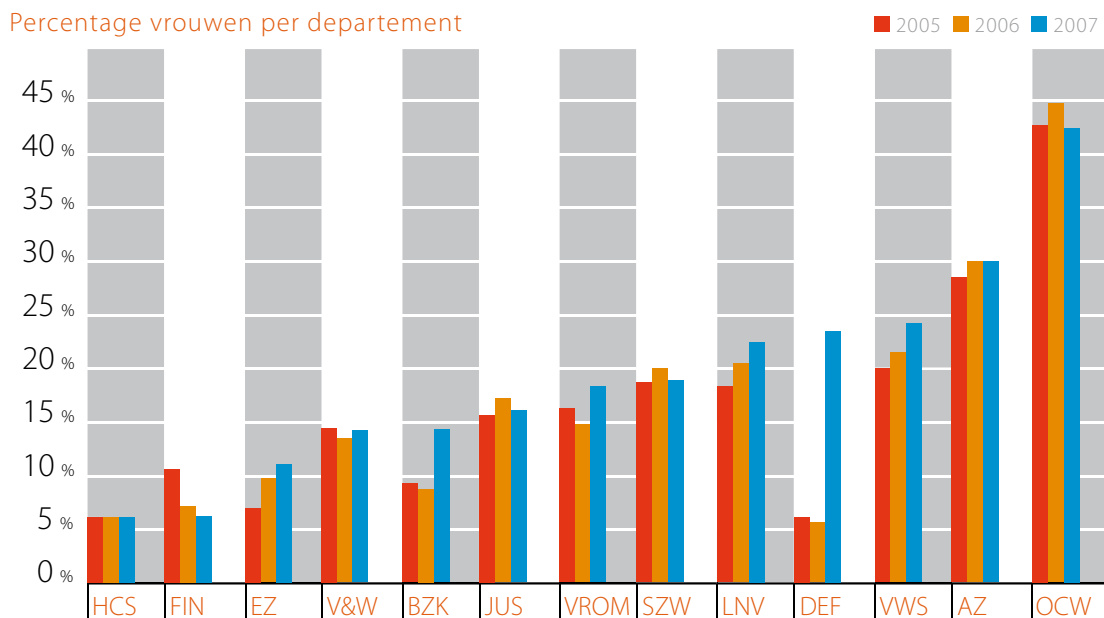
1. Diversiteit

Bij het bevorderen van de diversiteit van het management gaat het om het inzoomen op specifieke situaties én om het uitzoomen voor een totaalbeeld. Het inzoomen brengt specifieke diversiteitskenmerken in beeld die een meerwaarde zijn voor een organisatie of team in hun unieke context. Die meerwaarde kan met werkervaring te maken hebben: bijvoorbeeld bij internationale instellingen, of bij een grote uitvoeringsorganisatie. Ze kan met universitaire achtergrond te maken hebben: een bioloog kan een team van juristen op een ander spoor van denken zetten. En ze kan met persoonlijkheid en leiderschapsstijl te maken hebben. Dat zijn allemaal kenmerken die niet zonder stigmatisering te koppelen zijn aan hele doelgroepen.

Het uitzoomen moet een totaalbeeld opleveren van het management als evenredige afspiegeling van de arbeidsmarkt voor hogeropgeleiden. Als de instroom of

doorstroom of het behoud van groepen met bepaalde diversiteitskenmerken onvoldoende is, dan vraagt dit om extra inspanningen. Het huidige totaalbeeld van de ABD vraagt om extra inspanningen voor een groter aandeel vrouwen, een grotere culturele verscheidenheid en het flexibel en langer benutten van de kwaliteiten van ervaren managers. Drie zeer verschillende typen van diversiteit, met alle hun eigen dynamiek en ontwikkelingsfase. Bureau ABD coördineert ze in het programma Diversiteit. Met onder andere netwerkactiviteiten, met gerichte search-, selectie- en ontwikkelingsinitiatieven en met veel extra communicatie investeren departementen en Bureau ABD samen in diversiteit.

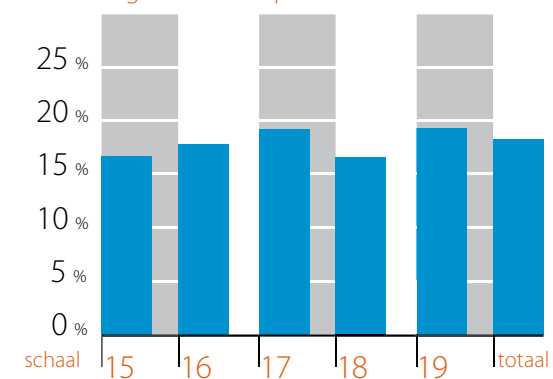
Percentage vrouwen per departement



Vrouwen: 25% in 2011 in zicht

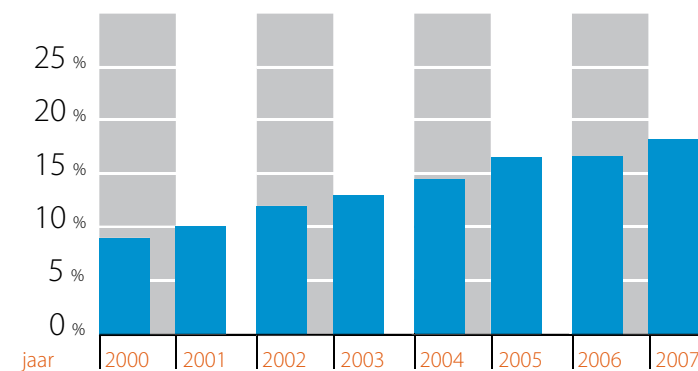
Het aandeel vrouwen in de ABD groeit. De instroom wordt goed op peil gehouden. Mede dankzij het grote aandeel vrouwen in het ABD-Kandidatenprogramma (41% over de zes jaargangen; 50% in 2007) is het vooruitzicht dat het aandeel vrouwen in de instroom zelfs nog groter gaat worden. Tegelijkertijd is het aandeel vrouwen in de te verwachten uitstroom (op grond van leeftijd) de komende jaren klein.

Percentage vrouwen per schaal eind 2007



In 2007 zijn in de topmanagementgroep (TMG) 7 vrouwen en 12 mannen benoemd (37% vrouwen). Het aandeel vrouwen in de TMG steeg naar 19,3%. In de gehele Algemene Bestuursdienst (ABD, inclusief TMG) was 30,6% van de benoemingen een vrouw. Het totale aantal vrouwen in de gehele ABD is gestegen naar 18,2%. Dat is een verdubbeling ten opzichte van 2000. Voortzetten van de stijgende lijn brengt de doelstelling voor 25% vrouwen in 2011 in zicht. De verschillen per departement zijn nog wel groot.

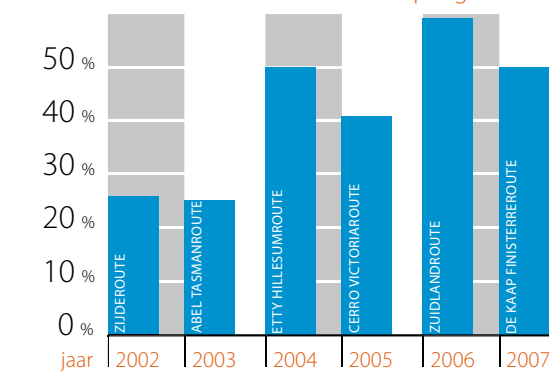
Historische ontwikkeling van het percentage vrouwen in de ABD



Culturele verscheidenheid: instroom van 50 allochtonen in management-teams in 2011

Er zijn op dit moment slechts vier ABD-managers met dubbele culturele achtergrond. Dat is onvoldoende. Een van de belangrijke oorzaken blijkt de onbekendheid met de mogelijkheden bij het Rijk. De departementen en Bureau ABD investeren in betere contacten met multiculturele netwerken om de wederzijdse bekendheid te vergroten.

Historische ontwikkeling van het percentage vrouwen in het ABD-Kandidatenprogramma



De aandacht verbreedt zich naar de instroom van jong managementtalent. De ambitieuze doelstelling voor 2011 is: 50 allochtone leidinggevend in managementteams (het niveau van afdelingshoofd). Vanaf dat niveau zal extra worden geïnvesteerd in de doorgroei naar ABD-functies.

Leeftijd: flexibel en langer benutten van ervaring

Onder druk van vergrijzing en ontgroening worden werkgevers zich langzaam aan bewuster van de waarde van ervaring. Toch staat op dit moment bij het Rijk langer doorwerken op gespannen voet met de krimppogaven en de ruimte die nodig is voor jong talent en voor diversiteit. Een nieuwe golf van uitstroomregelingen moet worden vermeden: die kan alleen maar kostbare verliezen opleveren voor het Rijk, of voor de publieke sector in het algemeen.

In dit spanningsveld ontstaan nieuwe mogelijkheden voor ervaren managers. Om deze te 'verzilveren' is een mentale stap nodig tussen het vijftigste en vijfenzestigste levensjaar: een breuk met de traditionele loopbaan, om nieuwe typen opdrachten in nieuwe omgevingen aan te pakken die optimaal aansluiten bij persoonlijke drijfveren en ervaring én bij de levensfase. De randvoorwaarden voor dergelijke loopbaanstappen moeten worden geoptimaliseerd. Daar wordt rijksbreed aan gewerkt.

Verscheidene individuele succesverhalen toonden de voorbije jaren dat er binnen het Rijk bijzondere stappen mogelijk zijn. Ook blijkt het Rijk een uitstekende leerschool voor relevante functies in andere maatschappelijke instellingen: diverse ABD-managers vertrokken in 2007 naar ZBO's, naar het onderwijs of naar de zorgsector.

Om deze individuele successen te vertalen naar een trendbreuk zijn de komende jaren extra inspanningen nodig. Per departement zullen jaarlijks twee ABD-managers benaderd worden voor het 'verzilveren' van hun specifieke kwaliteiten.

Aantal personen in leeftijdscategorieën en per schaal eind 2007

leeftijdscategorie	schaal 15	schaal 16	schaal 17	schaal 18	schaal 19	totaal
45 ^{en jonger}	23	42	52	8	5	130
46 ^{t/m} 50	30	66	53	11	7	167
51 ^{t/m} 55	24	83	60	17	26	210
56 ^{t/m} 60	27	82	48	13	18	188
61 ^{en ouder}	3	28	17	5	1	54
totaal	107	301	230	54	57	749

2. Samenwerking over grenzen heen

Het management development bij het Rijk heeft een grensoverschrijdend karakter. In rijksbreed verband wordt de optimale matching tussen organisatiebehoeften en managementkwaliteiten afgestemd. Daarmee dient MD de gewenste ontkokering en flexibilisering, met onder andere meer ruimte voor het werken in programma's en projecten.

Topmanagementgroep

Bij de start van het nieuwe Kabinet in februari 2007 werd het grensoverschrijdende karakter van MD geaccentueerd: in korte tijd werden op zeven strategische posities ervaren managers ingezet om de bewindslieden optimaal te ondersteunen. Het snelle handelen was mede mogelijk door het centrale werkgeverschap voor de

topmanagementgroep: op het hoogste niveau kunnen specifieke managementkwaliteiten snel en adequaat worden ingeschakeld voor specifieke (politieke) opdrachten.

De uitvoering van de werkgeverstaken voor de TMG bij Bureau ABD heeft in 2007 verder vorm gekregen. Daarbij is onder andere aandacht besteed aan de werkafspraken tussen bewindslieden en secretarissen-generaal en tussen secretarissen-generaal en leden van de managementteams van de ministeries.

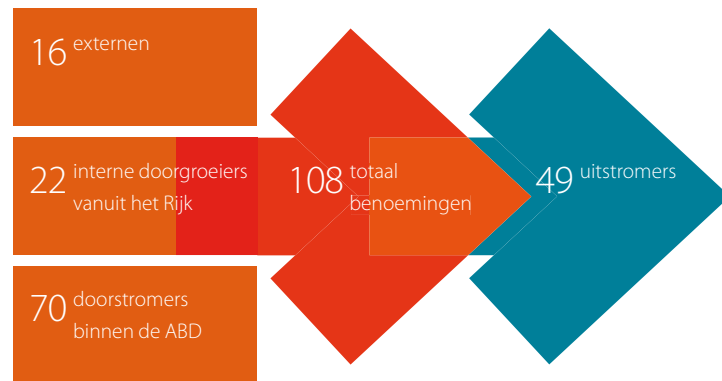
ABD-schouw

De ABD-schouw is de jaarlijkse rijksbrede inventarisatie van de behoefte en het potentieel aan leidinggevendend door departementale leiding en Bureau ABD. In 2007 waren de opgaven van het nieuwe coalitieakkoord en de strategische keuzes die gepaard gaan met de vernieuwing van de rijksdienst bepalende elementen. De resultaten van de ABD-schouw zijn tijdens het jaar leidend geweest bij selectie- en ontwikkelingsactiviteiten van Bureau ABD en voor de afstemming met departementale MD-adviseurs.

ABD: In-, door- en uitstroom 2007

In 2007 waren er in totaal 108 benoemingen in de Algemene Bestuursdienst. Het betrof 70 managers die al een ABD-functie bekleedden, 22 managers die zijn doorgegroei naar een ABD-functie en 16 managers van buiten de overheid. De verhouding tussen de mobiliteit binnen de ABD, groei van talent vanuit het Rijk naar de ABD en instroom van buiten het Rijk was in 2007 65:20:15.

Schema 1 | in-, door- en uitstroom ABD



ABD-Interim

De tendens van toenemende flexibilisering in leidinggevende opdrachten zet door. In 2007 werden voor 64 interim-opdrachten managers via ABD-Interim ingezet. Als gelijkwaardige externe inhuur zou plaatsvinden, dan zou dit circa 15 miljoen meer hebben gekost. Sinds de start van ABD-Interim in 2004 zijn ruim 150 opdrachten bij het Rijk en aanverwante partners met succes bemiddeld.

Behalve de flexibilisering van het Rijk en de besparing op externe inhuur dient ABD-Interim ook de individuele ontwikkeling van ABD-managers. Ter ondersteuning ontvangen interim-managers bij de diverse opdrachten een toerustingsprogramma (training, begeleiding en schaduwmanagement).

Internationaal/EU-coördinatie

De relatie tussen Den Haag en Brussel moet verder worden versterkt. Eind 2007 keurde het overleg van secretarissen-generaal daartoe

het 'Europees Personeelsbeleid' goed. De departementen zullen het aantal detacheringen bij de EU verhogen, EU-trainingen toegankelijker maken voor elkaars ambtenaren en meer rijkstrainees een eerste werkervaring met Europese en internationale zaken geven. Ook kwam in 2007 een nieuwe circulaire tot stand van de Expert National Détaché (END). De circulaire harmoniseert de regels voor EU-detacheringen en neemt zo bepaalde praktische hindernissen weg.

Bureau ABD zal samen met het ministerie van Buitenlandse Zaken de uitvoering van het Europees personeelsbeleid coördineren en bewaken.

Groot aandachtspunt is de verbetering van de belangstelling in Nederland voor het werken in de EU

onder andere via Bureau Internationale Ambtenaren (BIA), expert voor arbeidsmarktcommunicatie en training. De ABD-vertegenwoordiging bij de

Permanente Vertegenwoordiging (PV) in de EU heeft opnieuw de centrale rol gespeeld in de coördinatie van benoemingen en kandidaturen, op alle niveaus, van Nederlanders bij de EU. Het gaat daarbij om zowel interne doorstroom als instroom van buiten. Het gaat om zowel vertegenwoordigers op de hoogste niveau's als om beginnende medewerkers. En het gaat om zowel detacheringen en stages als om het vinden van een vaste aanstelling voor laureaten.

Voor de TMG en betrokken directeuren organiseert Bureau ABD een aantal maal per jaar EU-masterclasses.

Samenwerking met ZBO's, gemeenten, provincies, bedrijfsleven

In 2007 is geïnvesteerd in de uitwisseling met andere organisaties in de publieke sector en met het bedrijfsleven. Dit schept wederzijds mogelijkheden voor interessante loopbaanstappen en voor een verdieping en verbreding van het curriculum. Met de Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) van de handvestgroep, met de provincies en met Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere wordt nu samengewerkt.

Vijf jaar ABD-Kandidatenprogramma

De Zijderoute, de Abel Tasmanroute, de Ety Hillesumroute, de Cerro Victoriaroute en de Zuidlandroute. Het zijn de namen van de eerste vijf jaargangen van het ABD-Kandidatenprogramma, een ontwikkelprogramma met een andere focus dan de gebruikelijke managementopleidingen. Ontworpen rond de drie-eenheid van vakkennis, persoonlijke ontwikkeling en de positie als rijksmanager in de maatschappij en stimulering van de wisselwerking tussen leerervaring en werkpraktijk. Vijf reizen over hoge toppen en door diepe dalen. Ontdekkingstochten naar het onbekende 'Ver Weg' maar ook het nog niet ontdekte 'Heel Dichtbij'. Spannend en confronterend. Verrassend en leerzaam.

Einddoel: Het bemensen van het Rijk met leiders die hun medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie kunnen inspireren. Die verantwoord en zinvol werk kunnen bieden en de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers kunnen stimuleren. Bij hen het vertrouwen kunnen wekken dat zij goed op realiteitszin gestoeld beleid en adequate beslissingen tot stand laten komen. Het ABD-Kandidatenprogramma, al meer dan vijf jaar lang een ontwikkelingsprogramma voor de leiders van de toekomst.

Een programma dat een functie dient, een verhaal vertelt en een droom vervult. Waarin vier elementen de constante factor van de genetische code bepalen. Visie, design, karakteristiek en de leerlijnen.

Vijf jaar ABD-Kandidatenprogramma, wat heeft het nu gebracht? Een paar cijfers: 171 verschillende inleiders hebben een bijdrage geleverd, waaronder 16 hoogleraren, 8 bewindslieden, 13 burgemeesters, 30 TMG-leden en 19 buitenlanders. We hebben Irene van Lippe, Bianca Jagger en Herman Wijffels ontmoet. Met Aus Greidanus, Ad Verbruggen, Elisabeth Satouris en vele anderen zijn wij in debat gegaan. Het aantal kandidaten tot nu toe bedraagt 169, waaronder 70 vrouwen. Twee kandidaten hebben hun route voortijdig verlaten. En het ABD-Kandidatenprogramma heeft, vanuit de eerste vier routes, 40 directeuren opgeleverd.

Toen het ABD-Kandidatenprogramma in 2002 begon met de Zijderoute, was het programma een avontuur met fors wat onbekenden. Wat beoogd werd was niet te koop. Zelfprogrammering op inhoud en vorm was de enige mogelijkheid. Uitgangspunt hierbij vormde de gedachte dat de doelgroep die voor ogen stond bijzonder is. Dat zeggende moet

dat ook uit alles blijken. Het design moet hierop aangesloten zijn. Alleen zeggen dat mensen bijzonder zijn is nu eenmaal niet voldoende. Juist in het non-verbale komt dat tot uitdrukking. Locaties, sprekers, ervaringen. Anders dan dat wat men gewend is. De reguliere opleidingstrajecten zijn achter de rug, klassieke vormen van kennisoverdracht en vaardigheidstrainingen is men ontgroeid. De karakteristiek van leer- en ontwikkelbehoefte alsook de noodzaak tot boeien en binden vraagt een andere vorm van leren.

Kernthema's hierbij zijn:

- Individueel op maat;
- De eigen groeibehoefte en groeipotentie zijn leidend;
- Integratie van ontwikkeldomeinen (het professionele, sociaal; maatschappelijke, persoonlijke en spirituele domein);
- Balans tussen individualiteit en gezamenlijkheid;
- Van inspiratie naar realisatie (altijd op zoek naar een correcte vertaalslag van inspirerende inzichten naar de dagelijkse weerbarstige praktijk).

In de loop van de jaren is veel gepolijst aan het programma. Er wordt ook nog steeds gepionierd. En dat is nodig en wenselijk. Steeds de polsslag van de samenleving voelend en daarvan LEREN in hoofdletters, daar gaat het om!

SPOREN NAAR LEIDERSCHAP

DE UITDAGING

Wie zich gedegen voorbereidt op een reis probeert onzekerheden uit te bannen. Die neemt het zekere voor het onzekere. Maar tegelijk is er het besef dat er geen begrenzings moeten zijn, dat vooraf ingenomen stellingen en ideeën het einddoel kleuren. Het vooruitzicht op het onbekende is interessanter dan reizen naar wat al bekend is. Om daar te komen, is daadkracht nodig, zijn er aanzetten tot beweging. Er is een sterke impuls om ergens te komen, zolang niets vastligt – niets vooraf is bepaald.





3. Toekomstgerichtheid

Beste waarborg voor de kwaliteit van het management in de toekomst is een voortreffelijk rijksbreed MD-systeem van traineeprogramma tot topmanagementgroep én de fase daarna. Vanaf het moment van binnenkomst bij het Rijk moeten er voor talenten optimale groeimogelijkheden zijn, in goed afgestemde en breed georiënteerde managementleerlijnen en ontwikkelprogramma's. Alleen door in iedere fase van de loopbaan prikkelende mogelijkheden te bieden, ontwikkelen talenten de benodigde ervaring en blijft het Rijk een aantrekkelijke werkgever in de slag om kwaliteit op de arbeidsmarkt.

Ervaringsopbouw in een grote verscheidenheid van typen opdrachten en werkomgevingen kan niet vroeg genoeg beginnen

In het begin van een managementleerlijn is het wenselijk dat er een accent ligt op kennisopbouw en werkervaring, binnen en buiten het Rijk, in beleid en uitvoering, op verschillende echelons van de overheid en ruimschoots in maatschappelijke organisaties en in Europa.

Naarmate de senioriteit van een leidinggevende toeneemt, is meer sprake van 'ontwikkeling à la carte', met een accent op ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Met het oog daarop hebben ABD-managers *loopbaangesprekken* met Bureau ABD. Daarin worden afspraken gemaakt over mogelijke loopbaanstappen en aanvullende *trainingen, masterclasses, opleidingen en coachings- of intervisietrajecten*.

In de gevorderde leerlijn van senioren managers past ook de onder 'diversiteit' genoemde mentale breuk tussen het vijftigste en vijfenzestigste levensjaar. Het management op topniveau is een fase in een leerlijn, niet een eindpunt.

Deze fasen van ontwikkeling zijn gebaat bij enige mate van centrale interventie. Het concernperspectief van het Rijk is op dit moment op drie punten het sterkst geborgd: in het Rijkstraineeprogramma, in het ABD-Kandidatenprogramma en in de topmanagementgroep. De verbinding tussen deze drie ankerpunten krijgt uitwerking in het *programma Managementleerlijnen*. Er mogen immers geen gaten vallen in de begeleiding van talent.

In de top zal sprake zijn van een steeds krachtiger centrale coördinatie, met strategische loopbaanplanning en het in dienst van politieke opdrachten inzetten van managementkwaliteiten. In de vroegere fasen van de leerlijnen gaat het vooral om het verbinden van departementale programma's en om het ontwikkelen van een rijksbrede open en transparante talentinfrastructuur. Bureau ABD coördineert dit programma Managementleerlijnen. De departementale MD-organisaties nemen daarin ieder het voortouw op een eigen terrein van expertise in MD. <<



De verkiezing van

Jonge Ambtenaar van het Jaar..... Ik zie deze titel als een onderscheiding voor de jonge ambtenaar die opvalt in persoonlijkheid en manier van werken. Een ambtenaar waarvan je als overheid vindt dat die bijzondere aandacht verdient en een voorbeeld kan zijn voor anderen binnen én buiten het werkterrein. Terecht dus dat deze speciale persoon een jaar lang het gezicht is van de overheid.

En u vraagt zich vast af waarom ik de Jonge Ambtenaar van het Jaar moet worden? Natuurlijk besef ik dat ik als vrouw en Marokkaans-Nederlandse perfect pas in het plaatje van positieve discriminatie. Maar ik zie beide aspecten slechts als meepakketjes. Een soort package-deal. En gelukkig zie ik dat bevestigd in de motivatie die is aangeleverd voor mijn nominatie. Mijn leidinggevende bij de Koninklijke Marine vond het jammer dat ik overstapte naar Economische Zaken, maar als afscheidscadeau droeg hij mij voor als Jonge Ambtenaar van het Jaar.

Hij beschreef mij als "gedreven en ambitieuze jonge ambtenaar die met passie haar werk doet en een bijzonder persoon die initiatieven neemt, creatief is en buiten de gebaande paden durft te gaan. Van Wassila zul je meer horen, let op mijn woorden". Een glimlach verscheen op mijn gezicht toen ik tijdens het selectiegesprek deze woorden hoorde. Het gaat om mijn kwaliteiten als persoon, als Wassila.

De reden waarom ik mezelf voor het karretje van de overheid wil laten spannen, is omdat ik denk dat de overheid als werkgever onterecht gepasseerd wordt door jonge, ambitieuze mensen. Ik heb dat gezien en zie dat nog steeds in mijn directe omgeving. Veel enthousiaste en gedreven mensen weten niet wat er allemaal mogelijk is binnen de overheid.

de jonge ambtenaar van het jaar 2007

Allereerst weten ze niet dat er vele overheidsorganisaties zijn waar je prima aan de slag kunt. Zo heeft u vanavond kunnen zien dat vier enthousiaste, jonge mensen met plezier werken bij een ministerie, provincie en gemeente. En de overheid telt veel meer organisaties. Daarnaast weten veel ambitieuze mensen niet van het bestaan van de verschillende en uitdagende functies. Ik heb vier jaar gewerkt bij de Marine en wat heb ik gelachen om de reactie van de mensen uit mijn omgeving toen ze voor het eerst hoorden dat ik bij de Marine aan de slag ging. "Je ligt toch niet de ganse dag op je buik in de modder G.I. Jane te spelen?" Als ik ze vertelde welke functies er allemaal zijn binnen de Marine, ging er werkelijk een wereld voor ze open. Dit geldt overigens niet alleen voor de Marine, ook als ik Economische Zaken noem, zie ik de vraagtekens bij mensen.

Kort gezegd, de overheid als werkgever is nog lang niet zichtbaar genoeg. Als Jonge Ambtenaar van het Jaar help ik mijn werkgever zichtbaarder worden om jonge, gedreven mensen aan te trekken. En aangezien de overheid nog altijd kampt met een hardnekkig imago van stoffig en saai, ben ik een frisse wind die bijdraagt aan positieve verandering van dit imago.

De beste manier om dat te bereiken is naar mijn mening door een werknemersbestand te hebben dat een representatieve afspiegeling van de samenleving is. Ik heb namelijk zelf ondervonden hoe je successen kan boeken met een team van mensen uit verschillende culturen en achtergronden. In 2004 heb ik de Marine vertegenwoordigd in Italië bij een internationale competitie over humanitair oorlogsrecht. Hier heb ik samengewerkt met militairen van over de hele wereld. En je merkt de verschillen, ieder land heeft haar manier van werken en bepaalde normen en waarden, maar samen als een team kun je het beste halen uit die verschillen.

Ons land, Nederland, kent een samenleving met invloeden en verschillen uit diverse landen, aan de overheid de uitdaging deze diversiteit binnen te halen, te gebruiken en binnen te houden. Als Jonge Ambtenaar van het Jaar draag ik graag mijn steentje bij om dit te realiseren.

Om mijn betoog enigszins kort en samenvattend af te sluiten, wil ik jullie zeggen dat als mijn naam vanavond uitgeroepen wordt als dé Jonge Ambtenaar van het Jaar, dan zal ik een jaar lang in de spotlights staan en

SPEECH WASSILA HACHCHI - JONGE AMBTENAAR VAN HET JAAR 2007

Natuurlijk moet de overheid ook hand in eigen boezem steken en zelf veranderen op een aantal punten. Zo ben ik van mening dat zij zich bewuster moet zijn van haar dienende taak. Want ze is van ons, is er voor de burger: of je nou man, vrouw, autochtoon, allochtoon, gelovig, atheïst, homo of hetero bent. Dit betekent dat de overheid moet aansluiten bij de samenleving om succesvol te kunnen zijn.

de aandacht krijgen. En voor mij betekent het vooral....gewoon mezelf zijn, want dan komt mijn boodschap aan u en alle andere, jonge, gedreven en ambitieuze mensen vanzelf over.

WASSILA HACHCHI, CONTROLLER/ FINANCIËEL ADVISEUR
BIJ HET MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN.

Ambtenaren die het verschil maken

We staan als samenleving voor gigantische uitdagingen. Klimaatverandering. Goed onderwijs. Leefbare wijken. Dames en heren, dit zijn publieke uitdagingen.

Zelfs de meest welwillende bedrijven gaan dit niet voor ons oplossen. Dit is hét terrein van de overheid!

Als u deze vraagstukken op u in laat werken, dan is het u duidelijk dat we er met papierschuivende ambtenaren die het om 2 voor 5 voor gezien houden, niet komen! De uitdagingen zijn zo complex, dat de inzet van anderen nodig is. Partners als kennisinstellingen, bedrijven en burgers. Hoe krijgen we die allemaal aan boord?

Dit vraagt om ondernemende ambtenaren. Ambtenaren die erop uittrekken. Die op cruciale momenten hun nek uitsteken. En anderen als partners werven. Ambtenaren die afspraken waarmaken en de voorzet geven die de bestuurder alleen nog hoeft in te koppelen.

Ik denk bijvoorbeeld aan mijn collega Wieger van der Veen, toezichthouder. Een groep omwonenden wilde een einde maken aan de geluidsoverlast van een groot bedrijf. De directeur reageert zó afhoudend, dat de mensen uit het overleg weglopen, klaar om sluiting af te dwingen. Wieger overtuigt de directeur toegeeflijker te zijn. Hij gaat naar buiten en krijgt ook de omwonenden weer aan tafel!

U kent vast ook inspirerende voorbeelden. Hier wordt verschil gemaakt! Daar roep ik ieder van u toe op!

Misschien denkt u: "Ja, mooi, maar wat als het mis gaat... risico's... mijn baas... mijn hypotheek." Ik begrijp dat en ik vind ook dat we u meer moeten bieden. Alle mensen hebben passie, visie, een drive om bij te dragen. Als ze dat niet laten zien, dan hebben ze tegenslagen ervaren én zijn ze niet ondersteund daar krachtig mee om te gaan.

Wat te doen? Stel leidinggevend en aan die hierin een voorbeeld zijn. Die hun medewerkers ruimte geven. En als er iets mis gaat achter hun

medewerkers staan. Binnen 1 à 2 jaar zullen ambtenaren uit hun schulp komen en als leiders indrukwekkende resultaten boeken. Hoe ik dat weet? Mijn team laat dit zien. Het zijn fantastische mensen, die de ruimte en coaching die ik bied, volop benutten. En mijn hoofd, directie en bestuur steunen mij enorm. Als wij het kunnen, (dan) kunnen anderen het ook!

Is het urgent? Ja. De maatschappelijke uitdagingen vragen dit van ons. En, het is tijd dat we de vooroordelen over ambtenaren logenstraffen. Het bestaan van die vooroordelen doet geen recht aan de omvang van de publieke uitdaging. Het eert de gepassioneerde inzet van vele ambtenaren niet.

Want het verschil voor de samenleving, maken wij, ambtenaren, wel!

FLORIAN BEKKERS,
PROGRAMMALEIDER OMGEVINGSVISIE
BIJ DE PROVINCIE OVERIJSEL



SPEECH FLORIAN BEKKERS – TWEEDE

BIJ DE VERKIEZING JONGE AMBTENAAR VAN HET JAAR 2007

28 III. Groeien als rijksbreed MD-netwerk

Twaalf jaar geleden is de ABD opgericht met Bureau ABD als vroege concernvoorziening. De ABD bestond toen uit alle leidinggevenden op schaal 17 en hoger (+/- 350). Vanaf dat moment zijn de ABD en Bureau ABD voortdurend doorontwikkeld, door politieke afspraken en andere kwaliteitsinitiatieven. De directeuren op schaal 16 kwamen bij de ABD en vervolgens ook de eindverantwoordelijke managers van schaal 15. Er werd een ABD-Kandidatenprogramma geboren. Bureau ABD breidde het ontwikkelaanbod uit, met onder andere bemiddeling bij coaching en de begeleiding van intervisiegroepen (ICC). ABD-Interim werd opgericht en er kwam een EU-coördinator in Brussel. Het werkgeverschap van de topmanagementgroep werd centraal georganiseerd. De samenwerking met gemeenten, provincies en ZBO's kreeg vorm; samenwerking met het bedrijfsleven zal volgen. En door de jaren heen kwamen er meer en veelzijdiger bijeenkomsten en publicaties voor ABD-managers en sinds kort ook politici.

Deze groei zou in principe kunnen blijven doorgaan tot er een uitgestrekt en open MD-netwerk bestaat dat zich ontfermt over de kwaliteit van het management op alle niveaus bij het Rijk.

Dat gaat ook gebeuren. Alleen: de groei komt van twee kanten: 'van binnen naar buiten, én van buiten naar binnen'. Want zoals Bureau ABD ooit één van de pionierende zenders was van de concerngedachte, mobiliteit en samenwerking over grenzen heen, zo klinken nu deze gedachten door heel het Rijk, op alle niveaus. Tegelijkertijd heeft op de departementen het management development zich de afgelopen jaren fors ontwikkeld. Sommige departementen clusteren zich in samenwerkingsverbanden die op bepaalde terreinen van MD verdere stappen voorwaarts zetten.

De samenwerking tussen de MD-consultants van Bureau ABD en die van de departementen is in de afgelopen periode intensiever geworden en van karakter veranderd. De komende jaren zal dit verder toenemen. De samenwerking wordt structureel en zal niet meer alleen gecentreerd zijn rondom

vacatures. Het zal een samenwerking zijn die op systeemniveau tot verdere verbeteringen leidt. Door het verbinden van departementale MD-programma's en door het verder ontwikkelen en benutten van gemeenschappelijke concernvoorzieningen zal het voor managers en professionals bij het Rijk in alle fasen van hun leerlijn mogelijk zijn zich op efficiënte en effectieve wijze te ontwikkelen.

De samenwerking tussen departementaal MD en Bureau ABD zal voor ABD-managers ook zichtbaar worden. Nu worden de departementen en Bureau ABD nog te veel als gescheiden opererende werelden gezien, terwijl zij straks een organisch geheel zullen vormen. Een beter en kleiner Bureau ABD zal in de rijksbrede MD-samenwerking anders groeien, namelijk in een verbindende rol, en zal zich tegelijkertijd sterker concentreren op het strategisch MD in dienst van de strategische top van het Rijk. <<



COLOFON

Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties
Bureau Algemene Bestuursdienst

Tekst

Bureau ABD

Eindredactie

Bureau ABD

Vormgeving en productie

Total Identity, Amsterdam

Fotografie

Theo Bos
Mark van Lamoen
Aatjan Renders
Wim Salis

Drukwerk

HuigHaverlag Printing BV, Zaandam

Uitgave

Mei 2008, Den Haag