



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties



Algemene Bestuursdienst

Jaarverslag 2024

Voorwoord

In de terugblik op 2024 staat naast onze eigen activiteiten natuurlijk de komst van het nieuwe kabinet en het Regeerprogramma centraal. In het hoofdstuk Goed Bestuur staan duidelijke ambities verwoord: dat doen wat nodig is in het belang van de samenleving. Luisteren naar burgers, bedrijven en belangenorganisaties, hun perspectieven meenemen in beleid en oog voor de mogelijkheden van de uitvoering. Dat lukt alleen met goede samenwerking over de grenzen van de verschillende ministeries, uitvoeringsorganisaties en mede-overheden heen. Topambtenaren zijn hierin leidend en hebben een voorbeeldrol. Het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) is verantwoordelijk voor de werving en ondersteuning van de selectie van deze mensen en biedt passende leer- en ontwikkelprogramma's. DGABD

heeft immers centraal zicht op de maatschappelijke opgaven en in de profielen die daarvoor nodig zijn.

DGABD is in 2024 gestart met een hervormingsagenda voor de ABD, die ook gepaard gaat met versobering. Thema's als burgerperspectief en kennis van de praktijk, ambtelijke professionaliteit, moreel en inclusief leiderschap en reflectie en verantwoording staan hierin centraal. Deze thema's komen herkenbaar terug in het jaarverslag, en ook naar voren in twee mooie interviews met de directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau en de secretaris-generaal van het ministerie van Justitie en Veiligheid.

Natuurlijk vindt u in dit jaarverslag ook de nodige cijfers. Ik licht er een aantal uit. Het aantal benoemingen op ABD-functies is van

415 gedaald naar 358, terwijl de stijging van de gemiddelde functieverblijfsduur doorzet tot 4 jaar en 9 maanden. Een langere periode op functie is van belang in het kader van kennisbehoud. Voor de inbreng van verschillende perspectieven is het noodzakelijk dat de rijksdienst bestaat uit topambtenaren met verschillende achtergronden. Daarom is het belangrijk dat er jaarlijks voldoende instroom van buiten de Rijksoverheid plaatsvindt. In 2024 is ruim 20 procent van de functies vervuld door benoemingen van mensen van buiten het rijk. En het is goed om te zien dat er toenemende belangstelling voor ons ontwikkelaanbod is.

Ik nodig u van harte uit over de ontwikkeling en de resultaten van de ABD in 2024 te lezen in dit jaarverslag. Resultaten die niet tot stand zouden zijn gekomen zonder de inzet van alle DGABD collega's en de samenwerking met de departementen en andere aangesloten organisaties.

Carry Goedhart
Directeur-generaal Algemene Bestuursdienst



‘DGABD heeft centraal inzicht in de maatschappelijke opgaven in Nederland en bij de departementen, en in de mensen die daarvoor nodig zijn’

Inhoud

Algemene Bestuursdienst	4
Topmanagementgroep	7
Uitgelicht:	
Burgerperspectief en kennis van de praktijk	8
Omvang Algemene Bestuursdienst	10
Uitgelicht:	
Rechtsstatelijk besef en inhoudelijke kennis	12
Leiderschapontwikkeling	14
Diversiteit	18
Functievervulling	20
ABDTOPConsult	23

Colofon
Directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) is onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
Fotografie Cover voor: Rob Poelenjee, cover achter: Tineke Dijkstra
Portretten: Sander Foederer (p. 3), Fred Libochant (p. 13, 24 & 25)

Wat is de Algemene Bestuursdienst?

Publieke leiders voor Nederland

De ambtenaren van de Rijksoverheid werken voor Nederland. Ze werken de plannen van het kabinet en de Tweede Kamer uit in beleid voor Nederland en zorgen voor de uitvoering ervan. Om dit werk in goede banen te leiden, heeft de Rijksoverheid goede leiders nodig. Wat moeten deze leiders in huis hebben, en wat is de toegevoegde waarde van het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) bij het vinden en versterken van deze topambtenaren?

Wat doen topambtenaren bij de Rijksoverheid?

De topambtenaren die leidinggeven bij de Rijksoverheid noemen we de Algemene Bestuursdienst. Deze topambtenaren zetten zich dagelijks in om de grote uitdagingen van Nederland het hoofd te bieden. De rijksbrede visie op publiek leiderschap – die omschrijft wat de Rijksoverheid van publieke leiders verwacht – is daarvoor de basis. Topambtenaren geven leiding aan organisaties en teams die bijvoorbeeld werken aan beschikbare en betaalbare woningen, goede en toegankelijke zorg, bestaanszekerheid, toekomstbestendige landbouw, de energietransitie, veiligheid en oplossingen rond migratie. Dit doen ze samen met andere ministeries en overheden, burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Topambtenaren houden daarbij scherp in de gaten wat er gevraagd wordt, onderzoeken met experts, ervaringsdeskundigen en uitvoeringsorganisaties of dat haalbaar is en adviseren

bewindspersonen daarover. Zo zorgen zij ervoor dat alle kennis van binnen en buiten de overheid in hun ministerie zo goed mogelijk tot haar recht komt.

Wat vraagt deze publieke taak?

Uitvoering geven aan het bestuur van een land is een complexe taak waarvoor je heel wat in huis moet hebben. Topambtenaren hebben 3 rollen die ze afhankelijk van hun functie en situatie in meerdere of mindere mate vervullen. Ze zijn maatschappelijk partner van organisaties, bedrijven en burgers en werken samen met hen aan inzicht in en oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Als politiek adviseur vertalen ze maatschappelijke ontwikkelingen naar een onderbouwd advies aan ministers en staatssecretarissen. Daarnaast geven ze als manager richting aan hun deel van de organisatie en stimuleren ze persoonlijk leiderschap.

Om recht te doen aan deze 3 rollen en de veranderende eisen van de maatschappij is het belangrijk publiek leiderschap continu te versterken. Topambtenaren dienen dan ook veel energie te stoppen in het opdoen van nieuwe relevante perspectieven en inzichten en besteden tijd aan reflectie en het leren van fouten. Zo versterken ze hun kennis van de inhoud en de werking van onze rechtsstaat, en ontwikkelen ze continu hun vaardigheden op het gebied van leiderschap en ambtelijk vakmanschap.

Wat doet het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst?

Het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst helpt de Rijksoverheid met het vinden van deze leiders en het versterken van hun leiderschap en ambtelijk vakmanschap. Daarnaast is het directoraat-generaal, dat ongeveer 120 FTE telt, verantwoordelijk voor de centrale bewaking en borging van de kwaliteit van deze topambtenaren en de bevordering van de samenwerking tussen departementen.

Werving en ondersteuning selectie

Het directoraat-generaal zorgt voor de werving en ondersteunt de departementen bij de selectie van topambtenaren. Dat betekent dat we potentiële kandidaten zoeken en vinden, en het vacatureproces begeleiden. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het voeren van preselectie-gesprekken. Ons uitgangspunt bij de selectie van kandidaten is dat de ambtenaar past bij het team, de organisatieomgeving en nadrukkelijk de maatschappelijke opgave.

Versterken leiderschap en ambtelijk vakmanschap

Het directoraat-generaal ondersteunt topambtenaren daarnaast gericht bij het versterken van leiderschap en ambtelijk vakmanschap, het opdoen van nieuwe inzichten en perspectieven en faciliteert dat topambtenaren elkaar goed kunnen vinden.

Afkortingen

ABD = de Algemene Bestuursdienst.

ABD'ers = de ambtenaren in de ABD.

TMG = de topmanagementgroep, dat zijn de hoogste topambtenaren, zoals **SG's** en **DG's** (zie pagina 7).

SG = secretaris-generaal. Deze persoon is de eindverantwoordelijke voor het werk van alle ambtenaren bij een ministerie.

DG = directeur-generaal. Deze persoon is verantwoordelijk voor een deel van het ministerie.

Het DGABD = directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst. De organisatie die de werkzaamheden ten behoeve van de ABD uitvoert.

De DG ABD = de directeur-generaal Algemene Bestuursdienst.

zbo = zelfstandig bestuursorgaan.

Topambtenaren kunnen bij ons onder meer terecht voor een uitgebreid leer- en ontwikkelaanbod op het gebied van leiderschap en ambtelijk vakmanschap. Bijvoorbeeld over leidinggeven aan grote transities, rechtsstatelijkheid en het versterken van sociale veiligheid en integriteit binnen de Rijksoverheid.

Centrale bewaking en borging kwaliteit topambtenaren

Als het gaat om thema's als talentmanagement, diversiteit, kennisbehoud en succession planning werkt het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst strategisch samen met de secretarissen-generaal, de bestuursraden en de human-resources directeurs van de verschillende departementen, en het directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Zo zorgen we voor een integrale aanpak op deze thema's.

Ook zorgen we voor strategische kennisuitwisseling tussen topambtenaren binnen overkoepelende thema's en dragen we bij aan een optimale vertaling van ontwikkelingen in de maatschappij in het werk van topambtenaren. Denk aan ontwikkelingen zoals arbeidsmarktkrapte en migratie. Dat is nodig, want maatschappelijke vraagstukken vragen betrokkenheid en denkkracht van verschillende departementen en uitvoeringsorganisaties.

Werkgeverstaken

DGABD verzorgt namens de minister alle personeelszaken en werkgeversaangelegenheden voor de topmanagementgroep (TMG), en de salarisadministratie van ministers en staatssecretarissen.

Verdere dienstverlening door DGABD

DGABD onderhoudt banden met een aantal andere organisaties ten behoeve van het versterken van leiderschap in het bredere publieke domein. Een deel van de DGABD-dienstverlening is daarom ook beschikbaar voor andere organisaties buiten de primaire doelgroep. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het ondersteunen bij de werving en selectie voor topfuncties, de mogelijkheid om deel te nemen aan de leer- en ontwikkelactiviteiten van DGABD, de publicatie van vacatures, of het verzorgen van de salarisadministratie van bepaalde topfuncties. Er zijn onder andere samenwerkingsafspraken met de volgende partijen over diensten die DGABD levert.

- Publiekrechtelijke zelfstandige bestuursorganen (zbo's)
- Hoge Colleges van Staat
- Ministerie van Buitenlandse Zaken
- Politie
- Permanente Vertegenwoordiging van Nederland in Brussel
- Andere netwerkpartners zoals de G4, 100.000+ gemeenten, provincies en waterschappen



Youssef Ait Daoud stapte over van de NCTV naar de politie. Lees hier meer over zijn loopbaanstap.

Topmanagementgroep

De hoogste ambtenaren van de rijksdienst, de TMG'ers, zijn werknemers van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Vanuit de TMG vervullen zij functies zoals SG, DG, IG of directeur van een planbureau. Functies met complexe maatschappelijke opgaven, veel onzekerheid en dynamiek in een sterk politiek-bestuurlijke omgeving. Kennis en ervaring zijn van groot belang, evenals een juiste balans tussen mobiliteit en continuïteit.

In 2024 waren er 106 TMG-functies. Het streven is dat TMG'ers een functie 5 tot 7 jaar vervullen. Als het in het belang is van de opgave en de organisatie om een functie langer te vervullen, dan is een verlenging met 2 jaar mogelijk, tot maximaal 9 jaar. Daarna moeten TMG'ers naar een andere functie solliciteren, waarbij DGABD hen ondersteunt. Als ze na de benoemingstermijn niet direct een nieuwe functie hebben gevonden, hebben ze een 'zoekperiode' van maximaal 2 jaar. In die periode wordt het lid van de topmanagementgroep als buitengewoon adviseur ingezet op tijdelijke werkzaamheden.

De selectieprocedure voor vacatures bij de topmanagementgroep verschilt op diverse punten wezenlijk van de selectieprocedure voor andere ABD-functies.

Het belangrijkste verschil: bij de procedure voor TMG-functies adviseert de Voorselectiecommissie de DG ABD of de kandidaten die op de selectielijst staan voor een functie binnen de TMG bij deze functie passen.

De Voorselectiecommissie heeft altijd een voorzitter van buiten de Rijksoverheid, met ruime management-development-ervaring op top-niveau. Momenteel staat de commissie onder voorzitterschap van Lia Belilos, voormalig Chief Human Resources Officer bij onder andere Robeco en KPN en tegenwoordig Lecturer Human Resources Management. 3 SG's zijn lid van de Voorselectiecommissie. Naast de voorzitter is er nog een extern lid met een human-resources-achtergrond: Zina Agovic, Vice President Human Resources bij Signify. De DG ABD en de plaatsvervangend DG ABD zijn deelnemer.

Kennis en ervaring zijn van groot belang, evenals een juiste balans tussen mobiliteit en continuïteit

‘In het leven van burgers kom en beleidsterreinen samen’

Om met waardevolle oplossingen voor de samenleving te komen, is de verbinding tussen beleidsmakers en de praktijk essentieel. **Karen van Oudenhoven**, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), deelt haar visie op burgerperspectief en het betrekken van burgers bij het ontwikkelen van beleid.



Karen van Oudenhoven
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)

Wat vinden burgers en bedrijven van het overheidsbeleid? Welke sentimenten heersen er in de maatschappij over grote, complexe opgaven zoals klimaat en migratie? En wat zijn de effecten van beleid op het dagelijks leven van mensen? Volgens Karen is het belangrijk dat beleidsmakers de verbinding met burgers zoeken om te weten hoe vraagstukken neerslaan in het leven van mensen, en hoe oplossingen zo goed mogelijk kunnen aansluiten op hun leefwereld. ‘Als we effectief beleid willen maken dat aansluit op de samenleving, dan zullen we burgers actief moeten betrekken bij beleidsontwikkeling. Sterker nog, ik gebruik altijd de metafoor dat de overheid burgers zou moeten laten aanschuiven aan de ontwerptafel van beleid. Ik zie het als een basiscompetentie van topambtenaren dat zij de verbinding met burgers kunnen leggen, met een open houding en zonder aannames.’

Alle groepen bereiken

Zonder de verbinding met burgers kan ook het SCP haar rol niet goed vervullen. Maar ook voor het planbureau is het niet altijd gemakkelijk om een representatief beeld van maatschappelijke opvattingen te krijgen, erkent Karen. ‘Als SCP steken we er veel effort in om ook groepen te bereiken die minder snel geneigd zijn om onze enquêtes in te vullen of om mee

te doen aan focusgroepen, bijvoorbeeld omdat hun vertrouwen in de overheid laag is. In dat contact is het belangrijk om duidelijk te maken dat we geïnteresseerd zijn in hún verhaal, zonder bijbedoelingen.’ In haar tijd als hoogleraar bij de Rijksuniversiteit Groningen leerde Karen op dit vlak een waardevolle les. ‘We wilden een bijeenkomst organiseren over de veerkracht van vrouwen in de laagste inkomensgroepen in de stad. Maar we kwamen niet gemakkelijk in contact met de groep vrouwen die we graag wilden betrekken. Via een vrouwenorganisatie in de stad lukte het uiteindelijk toch om een behoorlijke groep vrouwen aan tafel te krijgen. Les één: denk niet dat het met alleen het versturen van een uitnodiging wel goedkomt. En ten tweede: breng mensen samen op een plek waar zij zich thuis voelen. Een gemeentehuis of departement is vaak niet de juiste setting voor het open gesprek dat we met burgers moeten voeren.’

‘Pak je kans wanneer burgers aanschuiven om mee te denken over beleid’

Interdepartementale samenwerking

Als burgers dan eenmaal aan tafel zitten, is het zaak om het moment zo goed mogelijk te benutten. Karen ziet hier nog kansen op het gebied van interdepartementale samenwerking. ‘Inkomen, gezondheid, infrastructuur: in het leven van

burgers komen problemen en dus ook beleidsterreinen samen. Pak je kans wanneer zij aanschuiven om mee te denken over beleid en nodig dan ambtenaren van meerdere departementen uit. Daar zijn burgers pas écht mee geholpen.’ Karen benadrukt dat het SCP een rol kan spelen in het incorporeren van het burgerperspectief. ‘Wij weten veel over hoe opvattingen in de samenleving zijn verdeeld en over de manier waarop beleid neerslaat op verschillende groepen. Daarnaast denken wij graag mee over wie je dan moet uitnodigen voor een representatief beeld en hoe je het uiteindelijke gesprek het beste vormgeeft.’

Diversiteit benutten

De meeste (top)ambtenaren komen best vaak in aanraking met burgers, bijvoorbeeld tijdens werkbezoeken. Karen: ‘Alleen is de insteek van die ontmoetingen vaak niet om met mensen in gesprek te gaan over hun eigen vragen en dilemma’s. Ik zie daar nog veel onbenut potentieel. Denk bijvoorbeeld aan het bezoeken van sociale initiatieven voor mensen die eenzaam zijn of psychische klachten hebben. Bevestig hen, wees nieuwsgierig naar hun visie en je zal merken dat ze met elkaar de kracht vinden om zich uit te spreken. En benut ook de diversiteit en verbindingende kwaliteiten van je eigen medewerkers. Zij brengen immers ook een burgerperspectief in. Stimuleer hen ook in de werkomgeving om ervaringen te delen uit hun leefwereld en netwerk. Dat is de beste garantie om aandacht voor burgerperspectief in het DNA van elke overheidsorganisatie te krijgen.’

Hoe groot is de Algemene Bestuursdienst?



Eind 2024 bestond de ABD uit **2.051 managementfuncties** in schaal 15 en hoger.

Denk hierbij aan afdelingshoofden, directeuren, directeuren-generaal, secretarissen-generaal, maar ook hoofd- of algemeen directeuren van grote uitvoerende diensten, directeuren van planbureaus, of project- of programma-managers.

Functies per departement

Hoeveel topambtenaren werken er per ministerie? In deze tabel zie je hoe de functies van topambtenaren in de ABD verdeeld zijn over de ministeries. **Ongeveer 1,4 procent van alle rijksambtenaren zit op een ABD-functie.**

Ministerie	ABD-functies	Waarvan TMG	Totaal
Algemene Zaken	21	2	512
Buitenlandse Zaken*	6	6	3.542
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening	231	22***	14.912
Defensie**	56	4	Nvt**
Economische Zaken & Klimaat en Groene Groei	269	10	11.535
Financiën	432	12	39.294
Infrastructuur en Waterstaat	236	10	16.369
Justitie en Veiligheid & Asiel en Migratie	274	13	36.803
Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur	119	7	4.341
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	109	6	6.445
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	109	6	4.993
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	189	8	6.920
Totaal	2.051	106	145.666

*Buitenlandse Zaken heeft een ander systeem, waarbij diplomatieke en diverse managementfuncties buiten beschouwing blijven.
**Defensie heeft een ander systeem, waarbij militaire functies buiten beschouwing blijven.
***Het relatief hoge aantal TMG-functies bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties komt door de 12 functies bij ABDTOPConsult.

De ABD per schaal

Schaal	15	16	17	18	19	Totaal
Aantal ABD-functies	1245	391	284	43	88	2051

De ABD binnen en buiten de kerndepartementen

Niet alleen de ministeries in Den Haag hebben ABD-functies. Ongeveer de helft van alle ABD'ers werkt niet bij de kerndepartementen, maar bij agentschappen, inspecties of diensten, zoals de Immigratie- en Naturalisatiedienst of de Belastingdienst, of instanties zoals het Sociaal en Cultureel Planbureau, het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut of de Nederlandse Arbeidsinspectie.

Ervaring in de uitvoeringspraktijk

Voor het verbeteren van de dienstverlening door de overheid is het belangrijk dat er in de top van de departementen voldoende kennis van en ervaring met de uitvoeringspraktijk aanwezig is.

Hoeveel TMG'ers hebben gewerkt bij een uitvoeringsorganisatie waar beslissingen worden genomen die direct van invloed zijn op burgers of bedrijven?



Bij **9** departementen waren er **4 of meer TMG'ers** met ervaring in de uitvoeringspraktijk.



Defensie had, omdat militaire functies niet onder de TMG vallen, relatief weinig TMG-functies (4). Defensie had **3 TMG'ers** met ervaring in de uitvoeringspraktijk.



AZ had als klein departement **2 TMG-functies** waarvan er eind 2024 1 vacant was.



OCW en VWS hadden **3 TMG'ers** met ervaring in de uitvoeringspraktijk. Relevante werkervaring in de wetenschap of medische wereld wordt niet gerekend tot de uitvoeringspraktijk.

In de top van **BZ** zitten met name **TMG-ers** met ervaring als diplomaat.

Rechtsstatelijk besef en inhoudelijke kennis

‘De beginselen van onze democratische rechtsstaat zijn geen persoonlijke keuze’

Door de geopolitieke en maatschappelijke ontwikkelingen is rechtsstatelijkheid een urgent thema binnen de Rijksoverheid. Wat vraagt dit van top-ambtenaren? **Anneke van Dijk**, secretaris-generaal bij JenV, deelt haar inzichten.



Anneke van Dijk
Secretaris-generaal bij JenV

Volgens Anneke zijn de grenzen van onze democratische rechtsstaat niet vanzelfsprekend. En door de geopolitieke en maatschappelijke ontwikkelingen zijn die grenzen onder ambtenaren ook steeds vaker onderwerp van gesprek, merkt ze. Het demonstratierecht is een goed voorbeeld, aldus Anneke. ‘De polarisatie in de samenleving neemt toe, en daarmee ook het aantal demonstraties. Demonstreren is een grondrecht, maar kan bij anderen het gevoel van veiligheid aantasten. Dit gebeurt ook op de drempel van onze eigen organisaties. Een voorbeeld zijn de demonstraties van BZ-medewerkers bij hun eigen voordeur, over het Midden-Oostenbeleid. Sommige ambtenaren of bezoekers voelen zich daardoor minder veilig wanneer zij het departement binnenstappen. Dat levert ongemak op over strijdende rechten, en over de dunne grens tussen wat dan wel of niet rechtsstatelijk is. Daar zullen we dus het onderlinge gesprek over moeten aangaan.’

De waarde van de rechtspraak

Elke ambtenaar zal ook persoonlijke opvattingen hebben over wat wel of niet rechtsstatelijk is, erkent Anneke. ‘Juist dan is het van belang om als topambtenaar alle feiten op tafel te leggen en jezelf de vraag te stellen: kan dit rechtsstatelijk

écht niet of vind ik het zelf vooral spannend? We hebben nooit met maar één belang rekening te houden.’ Een ander voorbeeld is het veiligheidsdomein en de inzet van opsporingstechnieken. ‘Wanneer ben je mensen gerechtvaardigd aan het beschermen en vanaf welk punt tast je hun privacy onevenredig aan? Dat is niet zwart-wit. Je kunt naar eer en geweten een keuze maken die toch niet wordt gedeeld door de rechter. Zo werkt onze rechtsstaat met checks en balances.’

‘Het zijn de Grondwet en het internationale recht die de kaders voor ons werk bepalen’

Juridische uitgangspunten

Anneke begrijpt dat topambtenaren het soms lastig vinden om zich te verhouden tot de rechtsstatelijke ontwikkelingen. ‘Maar uiteindelijk zijn het de Grondwet en het internationale recht die de kaders voor ons werk bepalen. Ik heb in vorige functies ook weleens de opdracht gekregen om iets tegenwettelijks te vragen van de politiek. Zelf vind ik het niet moeilijk om dan te zeggen: “Dat doe ik niet, tot hier en niet verder.” De beginselen van onze democratische rechtsstaat zijn immers

geen persoonlijke keuze. Ik heb daarom veel meer met het recht en de uitgangspunten van de democratische rechtsstaat dan met argumenten die zich puur richten op het publiek belang of het geweten. Want wie bepaalt dan wat dat publieke belang is en waar wordt je geweten dan door gevormd? Natuurlijk moeten we het ook hebben over onze morele dilemma’s, maar uiteindelijk heb je houvast nodig. Dan is je standpunt ook eenvoudiger te verdedigen.’

Nieuwe medewerkers scholen

Volgens Anneke is het goed om te beseffen waar we als land vandaan komen. ‘We leven nu tachtig jaar in vrede en vergeten soms misschien wat we kunnen kwijtraken als we onze democratische rechtsstaat niet beschermen. Ik zie dit dan ook als de kern van ons werk als Rijksoverheid. Daarom is het belangrijk dat we ook nieuwe medewerkers scholen in de beginselen van onze rechtsstaat. Daar geven we binnen JenV onder andere invulling aan met de JenV-academie. We moeten als ambtenaren beseffen dat we werken ten dienste van de democratische rechtsstaat en dat we daarin ook een rol hebben te vervullen.’

Leiderschapsontwikkeling

Met een breed leer- en ontwikkelaanbod draagt DGABD bij aan de leiderschapsontwikkeling van topambtenaren, zodat zij toegerust zijn voor de maatschappelijke opgaven van vandaag en morgen. De rijksbrede visie op publiek leiderschap (2022) vormt de basis voor het leer- en ontwikkelaanbod en houdt rekening met de specifieke context van een topambtenaar. Burgerperspectief, de uitvoering, rechtsstatelijk besef en ambtelijk vakmanschap staan daarin centraal. Daarnaast is het aanbod beschikbaar voor alle departementen, zodat deelnemers over grenzen van departementen en beleid, uitvoering en toezicht, samen leren, ontmoeten en samenwerken.

(Talent)ontwikkelprogramma's

De diverse (talent)ontwikkelprogramma's van DGABD richten zich op het versterken van leiderschap van topambtenaren binnen de (Rijks)overheid.

TMG TOP (Talent Ontwikkel Programma)

TMG TOP is speciaal voor topambtenaren die de kwaliteiten en ambitie hebben om TMG'er te worden. Deelnemers komen van binnen en buiten de Rijksoverheid, en worden voorgedragen door hun werkgever. In dit programma van één jaar staat leiderschapsontwikkeling centraal. Deelnemers worden vanuit een persoonlijk startpunt voorbereid op de eventuele stap naar een TMG-positie.

Kandidatenprogramma

Het anderhalf jaar durende Kandidatenprogramma helpt talentvolle managers om in

de nabije toekomst de stap te kunnen maken naar een directeursfunctie binnen de overheid. Deelnemers komen van binnen en buiten de Rijksoverheid, en worden voorgedragen door hun werkgever. De kern van het programma draait om het leiderschap van de deelnemers op basis van de rollen van manager, maatschappelijk partner en politiek adviseur.

ABD LaB (leiderschap aan bod)

ABD LaB richt zich op de ontwikkeling van topambtenaren (schaal 16-18) binnen hun huidige functie. De vraagstukken waar men voor staat zijn vaak taai en veeleisend, de problematiek is grensoverstijgend met meerdere belangen op het spel. ABD LaB helpt deelnemers een stap te zetten in de functie en/of opdracht door hun leiderschap te versterken. Op die manier levert ABD LaB een bijdrage aan het realiseren van de vaak ingewikkelde opdrachten waaraan deelnemers werken.

Ontwikkelprogramma Leiderschap

Het Ontwikkelprogramma Leiderschap is specifiek bedoeld voor de doelgroep van managers (schaal 15). Deze doelgroep functioneert binnen de organisatie op een scharnierpunt waar veel zaken samenkomen: het leidinggeven aan (vaak grote) groepen medewerkers en de advisering richting beleid of politiek, altijd in de context van de maatschappelijk opgave. Het programma geeft managers de gelegenheid zich verder te ontwikkelen in hun huidige functie en hun netwerk uit te breiden met collega's uit verschillende contexten van de Rijksoverheid.

ABD Interim

Topambtenaren kunnen hun werkervaring en leiderschap verbreden en verdiepen met het driejarig ontwikkelprogramma van ABD Interim. Doordat deelnemers tijdens deze interimperiode aan verschillende opdrachten werken, leren zij meerdere en andere organisaties en vraagstukken kennen. Zo versterken deelnemers hun leiderschapskwaliteiten, verbreden zij hun blik en dragen zij bij aan een grenzeloos samenwerkende (Rijks)overheid.

Thema's leer- en ontwikkelaanbod

In het leer- en ontwikkelaanbod van DGABD staan vijf thema's centraal. Deze spelen ook een belangrijke rol in de bovengenoemde (talent)ontwikkelprogramma's. Waar mogelijk staat bij het thematisch leer- en ontwikkelaanbod de eigen maatschappelijk opgave of casuïstiek centraal, zodat publiek leiders het geleerde meteen in praktijk kunnen brengen.

1. Werken aan complexe opgaven

Werken aan complexe opgaven vraagt om samenwerking tussen verschillende partijen met uiteenlopende belangen. Het leer- en ontwikkelaanbod richt zich op het leiderschap dat nodig is om richting te geven, belangen te verbinden en doorbraken te realiseren.

Voorbeelden uit het ontwikkelaanbod zijn:

- Leertraject Regisseur van de samenwerking
- Leergang Transformatieve Overheid of Polarisatie
- Leertraject Conflicteren

2. Moreel en inclusief leiderschap

Moreel en inclusief leiderschap draait om het nemen van ethisch verantwoorde beslissingen en het creëren van een rechtvaardige en diverse werkomgeving. Door voorbeeldgedrag en dialoog bouwen publiek leiders aan een cultuur van vertrouwen en rechtvaardigheid. DGABD ondersteunt hen hierbij door leerinterventies aan te bieden die bijdragen aan zelfreflectie, moed, dialoogvoering en het actief doorbreken van (voor)oordelen.

Voorbeelden uit het aanbod zijn:

- Reeks Leidinggeven aan integriteit
- Moreel beraad
- Leidinggeven aan diversiteit en inclusie

Scan de QR-code voor de testimonial van Klaske de Jonge (JenV) over de masterclass 'Inclusief leiderschap'.



3. Politiek-ambtelijk samenspel

Politiek-ambtelijk samenspel gaat over de dynamische samenwerking tussen bewindspersonen en ambtenaren binnen de kaders van de democratische rechtsstaat. DGABD biedt publiek leiders leerinterventies om ambtelijke professionaliteit en onafhankelijkheid te combineren en te versterken.

Voorbeelden uit het ontwikkelaanbod:

- Invloed uitoefenen onder druk in een politiek ambtelijke context
- Tot uw dienst: tegenspraak door publieke dienstverleners
- Verslaafd aan ons eigen gelijk

Het Zomerprogramma stelt topambtenaren in staat om hun kennis te verbreden en inzichten uit te wisselen over complexe en actuele vraagstukken. Meerdere thema's komen daarbij aan bod. Eén van de 818 deelnemers in 2024 was Ayten Zor (IenW). Lees hier meer over haar ervaringen.



4. Ambtelijke professionaliteit

Dit thema richt zich op het vergroten van de vakinhoudelijke kennis van topambtenaren, bijvoorbeeld op het gebied van I-vakmanschap, internationalisering en rechtsstatelijk besef.

Voorbeelden uit het Ontwikkelaanbod zijn:

- Reeks rechtsstatelijk leiderschap
- Big Tech - AI en de democratische rechtsstaat
- Masterclass Actieve Openbaarmaking

Scan de QR-code voor de testimonial van Birgitta Westgren (VWS) over de lezing 'Rechtsstatelijk leiderschap'.



5. Lerend vermogen en reflectie

Herstel van vertrouwen lukt niet met alleen systeemverbeteringen en juridische maatregelen. Het vraagt ook om een andere houding en ander gedrag van de Rijksoverheid en de publiek leiders. Belangrijk daarin is luisteren en je uitspreken, (ethische) reflectie, signalen oppakken en gezamenlijk leren van fouten. Intercollegiale Consultatie (ICC) – een vorm van intervisie in het werk – is een belangrijk deel van het leeraanbod.

Scan de QR-code voor de testimonial van Sander Zwienink (JenV) over de sessie 'Harvard Case: Hersteloperatie'.



Naast de leeractiviteiten biedt DGABD ook E-learningen aan. Voorbeelden daarvan zijn:

- Introductie overheidsfinanciën voor managers
- Werken aan publiek leiderschap
- Introductie Beleidskompas



2540

Deelnemers aan leeractiviteiten



293

Deelnemers aan E-learningen

Diversiteit



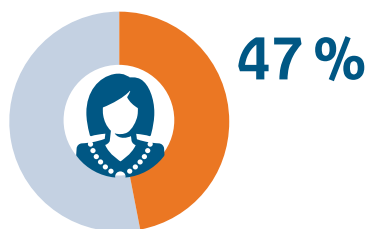
Om goed te kunnen inspelen op maatschappelijke opgaven, moeten topambtenaren weten wat er in de maatschappij speelt en verbinding kunnen leggen met verschillende groepen en organisaties. De Rijksoverheid vindt het onder andere daarom belangrijk om een diverse en inclusieve organisatie te zijn. Het DGABD zet zich dan ook in voor zichtbare en onzichtbare diversiteit. Denk daarbij aan gender, leeftijd, culturele of religieuze achtergrond en seksuele oriëntatie, maar ook aan opleiding en werkervaring.

De selectie van kandidaten met een diversiteitsachtergrond, waarbij de management-development-consultants van DGABD de ministeries ondersteunen, speelt daarbij vanzelfsprekend een belangrijke rol. Bij vacaturevervulling wordt daarom actief gezocht naar divers talent. Dat doet DGABD bijvoorbeeld door oriënterende gesprekken met kandidaten met een herkomst buiten Europa die op zich geschikt waren voor een functie, maar die functie niet kregen omdat een andere kandidaat net even meer in huis had. Verder wijzen management development consultants van DGABD de vacaturehouders bij de departementen op het belang van divers samengestelde sollicitatiecommissies, en dat commissieleden de opleiding Inclusief Werven en Selecteren hebben gevolgd.

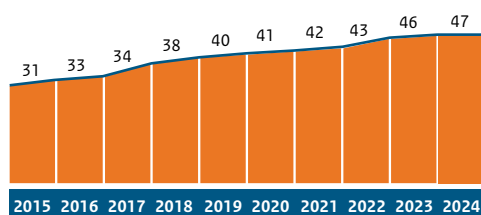
Niet alle kenmerken rond diversiteit mogen worden geregistreerd. Daarom kan DGABD niet voor alle kenmerken cijfers geven. In de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2024 wordt gerapporteerd over andere vormen van diversiteit binnen ambtenaren als grotere groep.

Man-vrouwvertegenwoordiging binnen de ABD

Er werken steeds meer vrouwen op ABD-functies. Het aandeel vrouwen in de ABD is nu **47 procent**.

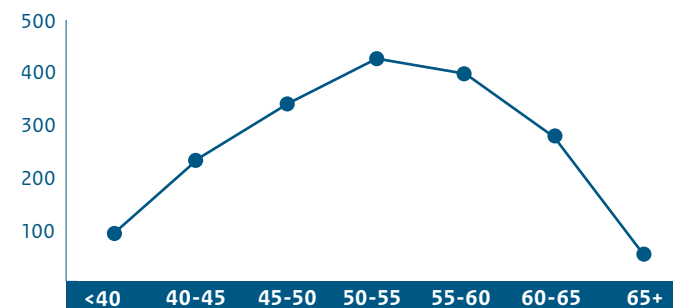


Percentage vrouwen in de top stijgt



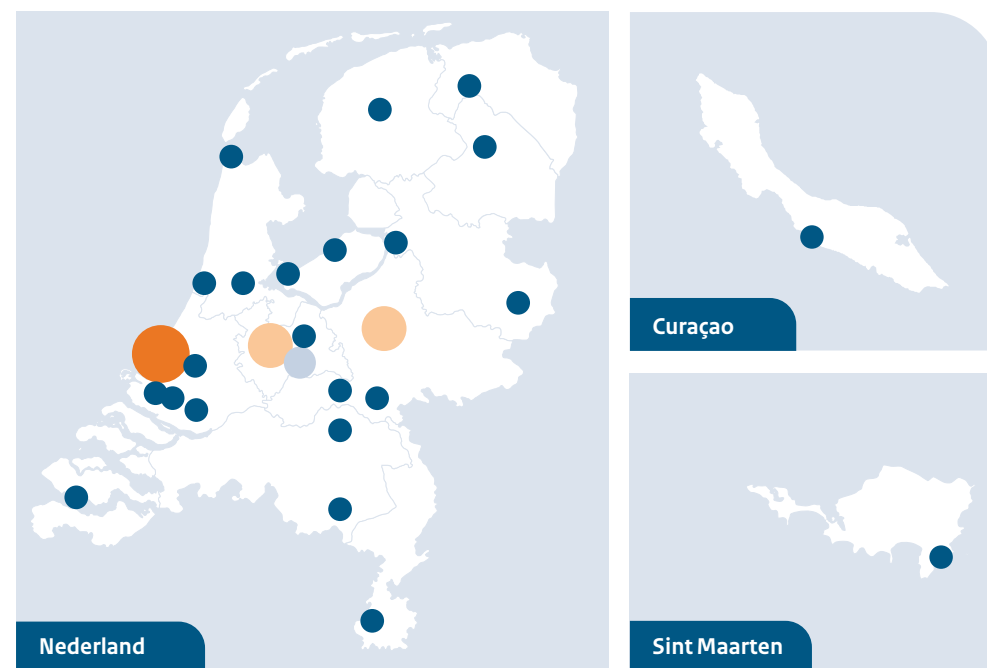
Hoe oud zijn ABD'ers ongeveer?

50-55-jarigen vormen de grootste groep. In de tabel hiernaast staat de leeftijdsopbouw binnen de ABD in 2024.



Regionale spreiding

Plaatsen in Nederland met ABD-functies. Let op dat sommige functies meerdere standplaatsen hebben, die hier niet allemaal worden weergegeven.



Legenda

- 0 - 50 functies
- 50 - 100 functies
- 100 - 1000 functies
- 1000+ functies



Melkveehouder?
Tankcommandant?
ABD'ers met hele diverse achtergronden vertellen over hun loopbaan.

Functieervulling

Een gezonde instroom, doorstroom en uitstroom, met voldoende aandacht voor vakinhoudelijke kennis en continuïteit, draagt bij aan het op peil houden van de kwaliteit van de ABD en de Rijksoverheid.

Een zo goed mogelijke balans tussen mobiliteit en continuïteit voorkomt verkokering en versterkt de samenwerking tussen departementen, houdt de top van de Rijksoverheid deskundig en fris, en zorgt voor brede verspreiding van kennis en ervaring.

DGABD heeft zicht op de expertise en ervaring die nodig is voor ABD-functies. Het DG zoekt mensen voor ABD-functies, en faciliteert het vacatureproces voor de ministeries.

Vacatureprocedure

Bij vacatures voor ABD-functies geldt het uitgangspunt “open, tenzij”. Meestal wordt een vacature dus breed bekend-gemaakt, en kan iedereen solliciteren. Maar soms ruilen ABD’ers van functie, of wordt iemand op een ABD-functie benoemd zonder dat de vacature was opengesteld. En soms heeft de vacaturehouder al een geschikte kandidaat, maar wordt de functie toch opengesteld, voor het geval er een nog betere kandidaat wil solliciteren. Dat er al een kandidaat is, wordt dan vermeld in de vacaturetekst.

Vacaturepublicaties

DGABD heeft in 2024 339 vacatures voor functies bij de ABD (inclusief TMG), Politie en publiekrechtelijke zbo’s gepubliceerd. In 2023 waren dat er 350.

In voorgaande jaren plaatsten we op onze site en in onze Nieuwsbrief ook links naar vacatures van onze convenant- en netwerkpartners, zoals de EU of grote gemeentes. Sinds 2024 plaatsen we die vacatures in ons overzicht “Vacatures buiten de Rijksoverheid”, dat we ook met onze Nieuwsbrief verspreiden. Zo houden we het aantrekkelijk voor topambtenaren om ook ervaring op te doen met een functie buiten de Rijksoverheid, en vice versa.



879.250

bezoekers aan onze website



Ruim **9500**

abonnees Nieuwsbrief



Ruim **41.000**

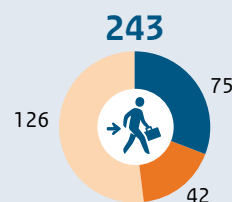
volgers op LinkedIn

Benoemingen



358

In 2024 zijn er in totaal **358 mensen** gestart op een ABD-functie. Sommigen voor het eerst, voor anderen was het een overstap van ABD-functie naar ABD-functie. In 2023 waren dit er 415.

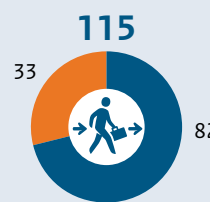


Instroom: voor het eerst op een ABD-functie

75 mensen kwamen van buiten het Rijk. Dat is 21 procent. In 2023 was dat 25 procent, in 2022 19 procent.

42 rijksambtenaren die op een ABD-functie kwamen vanaf een niet-ABD-functie, deden dat met een overstap naar een ander ministerie.

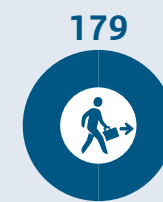
126 mensen die op een ABD-functie kwamen vanaf een niet-ABD-functie, maakten die stap binnen hun eigen ministerie.



Doorstroom: naar een andere ABD-functie

82 ABD’ers stroomden door naar een andere ABD-functie binnen hun departement.

33 ABD’ers stroomden door naar een andere ABD-functie op een ander departement.



Uitstroom

Mensen die in 2024 een ABD-functie verlieten en niet doorstroomden naar een andere ABD-functie.

179 mensen verlieten in 2024 de ABD. In 2023 waren dit er **164**.

Functieduur bij vertrek uit functie

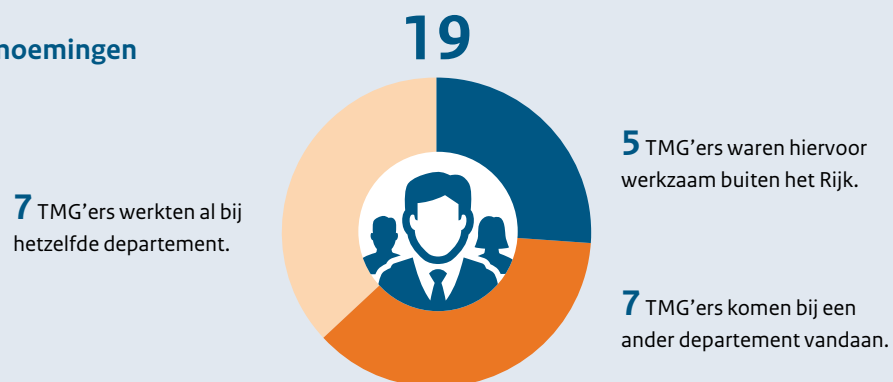
285 mensen maakten in 2024 een stap naar een andere ABD-functie, gingen ergens anders werken of gingen met pensioen. Na hoeveel jaar in hun oude functie maakten ze die overstap? Gemiddeld na **4 jaar en 9 maanden**.

In 2023 was de gemiddelde functieduur **4 jaar en 7 maanden**. In 2022 was dit **4 jaar en 5 maanden**.

Functievervulling TMG

Omdat leden van de topmanagementgroep werknemers zijn van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waarvoor DGABD de werkgeverstaken uitvoert (pagina 7), worden daar aparte cijfers voor gegeven.

Benoemingen



Hoeveel kandidaten waren er voor een TMG-functie?

Het aantal kandidaten dat voor een vacature bij de selectiecommissie op gesprek kwam:

- voor 2 functies waren er 4 of meer kandidaten,
- voor 5 functies waren er 3 kandidaten,
- voor 8 functies waren er 2 kandidaten,
- voor 3 functies was er 1 kandidaat,
- bij 1 benoeming was er geen procedure omdat de kandidaat al op deze functie zat toen die werd toegevoegd aan de TMG.

Functieduur

17 TMG'ers verlieten in 2024 hun functie. 10 mensen verlieten de TMG, waarvan 6 naar een baan buiten de TMG doorstroonden en 4 met pensioen gingen. Na hoeveel jaar zetten ze die stap?

Gemiddeld 4 jaar en 8 maanden.

ABDTOPConsult

ABDTOPConsult, opgericht in 2010, is een kleine adviesgroep van ervaren topambtenaren die flexibel inzetbaar zijn in de top van de rijksdienst voor complexe advies- en interim opdrachten. Over heel 2024 waren, door functiewisselingen, 8 mannen en 4 vrouwen consultant. Eind 2024 bestond het team uit 6 mannen en 4 vrouwen. ABDTOPConsult is van en voor de Rijksoverheid, draagt op deze manier bij aan een beter functionerende overheid en daarmee aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven. De consultants streven in de opdrachten vanuit een onafhankelijke positie naar duurzaam en uitvoerbaar beleid, goed bestuur en een verbeterde dienstverlening voor de samenleving.



45

In 2024 voerden de consultants van ABDTOPConsult in totaal **45 opdrachten** uit. *



4

Een adviseur van ABDTOPConsult voert gemiddeld **4 opdrachten** per jaar uit.



8

De doorlooptijd van de opdrachten in 2022 bedraagt gemiddeld **8 maanden**.

* Een deel daarvan wordt afgerond in 2025 en daaropvolgende jaren. In 2024 zijn voor alle departementen opdrachten uitgevoerd, behalve voor de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie.

