Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Algemene Bestuursdienst Jaarverslag 2025



Versterking en ontwikkeling
van publiek leiderschap in 2025

Voorwoord

Op basis van de in juli aangekondigde hervormingsagenda hebben we als directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst eind 2025 een nieuwe koers ingezet. Daarin staan drie focuspunten voor topambtelijk leiderschap centraal: deskundigheid, realisatiekracht en samenwerking over grenzen heen. In dit jaarverslag leest u hoe ons directoraat-generaal het afgelopen jaar invulling heeft gegeven aan deze focuspunten. Zo vertellen verschillende topambtenaren hoe zij hun deskundigheid en realisatiekracht in praktijk brengen, mede dankzij de samenwerking met andere departementen en maatschappelijk partners.

Opgavegericht

Voor veel departementen was 2025 een intensief jaar. De dubbel-demissionaire status van het kabinet, de wisselingen van bewindspersonen: ze vroegen veel inzet van topambtenaren voor de continuïteit. Zeker gezien de grote maatschappelijke opgaven waarvoor we als Rijksoverheid staan. Het zijn stuk voor stuk opgaven die vragen om een slagvaardige overheid. Ons directoraat-generaal departementen ondersteunt bij de werving en selectie van topambtenaren. In dat proces zijn een goede beschrijving van de maatschappelijke opgave en benodigde deskundigheid essentieel, zoals management development-consultant Jaap Remeeus in dit jaarverslag uitlegt. Ook nadat Jaap en zijn collega's een departement hebben begeleid bij invulling van een vacature, blijven we betrokken bij de ontwikkeling van topambtenaren. Onder meer via ondersteunende gesprekken en in de vorm van een breed leer- en ontwikkelaanbod. Denk aan Intercollegiale Consultatie, waarop Katja Portegies van Rijkswaterstaat reflecteert in dit jaarverslag, of aan verdieping op het gebied van thema's als digitalisering en rechtsstatelijkheid. Ondertussen blijven we als directoraat-generaal ook ons eigen lerend vermogen versterken. Dat doen we onder meer door actief samen te werken met onafhankelijke adviesraden en universiteiten.

'Het versterken van realisatiekracht, samen-werking en deskundigheid van topambtenaren staat voorop'

De versterking van topambtelijk leiderschap

Het urgentiebesef om als Rijksoverheid een aantal zaken fundamenteel anders aan te pakken, neemt toe. Veiligheid, digitalisering, wonen, klimaat en economie: er zijn doorbraken nodig. Daarom verbinden we onze ingezette koers in 2026 aan de taskforce Slagvaardige Overheid. In dit jaarverslag blikken we in het hoofdstuk Deskundigheid als fundament terug op 2025 en kijken we vooruit naar de manier waarop ons directoraat-generaal de komende jaren de versterking van topambtelijk leiderschap ondersteunt. Ik nodig u van harte uit om daarover meer te lezen in dit jaarverslag, dat dat dit jaar voor het eerst wordt aangeboden als e-zine op algemenebestuursdienst.nl en via deze online pdf.

Carry Goedhart
Directeur-generaal
Algemene Bestuursdienst



Inhoud

Deskundigheid als fundament voor een mensgerichte overheid 3
Marjolein Jansen - Samenwerken aan complexe opgaven over grenzen heen 6
Monique Commelin - Van uitvoering naar beleid 8
Versterking publiek leiderschap: podcast Publieke Partners 10
De Algemene Bestuursdienst in cijfers 11
Cijfers: Leeractiviteiten 12
Cijfers: Diversiteit 12
Cijfers: Topmanagementgroep 13
Jaap Remeeus - opgavegericht werven en selecteren 14
Ime Vreken - ABD-startprogramma 16
Jasper Buschgens - ontbijtsessies voor digitaliseringsfuncties 18
Caelesta Braun - samenwerking wetenschap 20
Katja Portegies - Intercollegiale Consultatie 22
Jan-Kees Goet - ABDTOPConsult 24

Leest u dit jaarverslag liever online?
Ga dan naar onze website.

Colofon

Directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) is onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
Fotografie Tineke Dijkstra, Marieke Duijsters, Wiebe Kiestra, Diederik van der Laan, Fred Libochant
Coverfotografie Jarno Kraayvanger
Op de cover: Topambtenaar Erwin Nijsse (EZK) samen met Thecla Bodewes , scheepswerfeigenaar en boegbeeld van de topsector Water & Maritiem. Lees hier hoe zij samen-werken aan het versterken van de Nederlandse toppositie op het gebied van de maritieme maakindustrie.

Deskundigheid als fundament voor een mensgerichte overheid

Nederland heeft een betrouwbare, mensgerichte overheid nodig die onder meer doorbraken bereikt op het gebied van veiligheid, digitalisering, wonen, klimaat en economie. Een overheid dus die daadkrachtig is en eenvoudig functioneert. Hier zijn publiek leiders voor nodig die dit mogelijk maken en daarbij goed samenwerken. Hier leest u hoe het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst zich hiervoor in 2025 heeft ingezet.

Eind 2024 is een nieuwe beweging in gang gezet naar een mensgerichte overheid. Het waarmaken van die ambitie vraagt om een nieuwe manier van werken, waarin (top)ambtenaren bruggen slaan tussen verschillende perspectieven en samenhangende oplossingen aandragen. Daarmee is het fundament gelegd voor een nieuwe koers voor het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD).

Realisatiekracht, samenwerking en deskundigheid

Het DGABD focust op realisatiekracht, samenwerking en deskundigheid van de topambtenaren die samen de Algemene Bestuursdienst (ABD) vormen. De eerste contouren voor de hervorming zijn door de minister van BZK gedeeld met de Tweede Kamer (in maart en juli 2025). Thema's als burgerperspectief en kennis van de praktijk, ambtelijke professionaliteit (o.m. op het gebied van rechtsstatelijkheid), moreel en inclusief leiderschap en reflectie en verantwoording stonden hierin centraal.

De deskundige overheid

Het rapport *De deskundige overheid* van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), dat in juli 2025 verscheen, is gebruikt om verder invulling te geven aan de hervorming. Dit rapport laat de kwetsbaarheden van de overheid zien en biedt oplossingen om de deskundigheid van de overheid te versterken. De WRR benadrukt dat het weinig zin heeft om te spreken over 'de' deskundigheid van de overheid. Het gaat om de kracht van een goede deskundigheidsmix. Vier categorieën van deskundigheid zijn volgens de WRR van belang: vak-, veld-, proces- en uitvoeringsdeskundigheid.

Mijlpalen 2025

In 2025 is gericht ingezet op de versterking van de deskundigheid van topambtenaren die nodig is als fundament voor een mensgerichte overheid.

Startprogramma

In 2025 is een startprogramma gelanceerd voor mensen van binnen en buiten de Rijksoverheid die voor het eerst als topambtenaar aan de slag gingen. In dit startprogramma krijgen zij inzicht in hoe ze hun publiek leiderschap versterken en hun netwerk kunnen vergroten. Ook maken ze in het programma nader kennis met de drie rollen van publiek leiders: maatschappelijk partner, manager en politiek-ambtelijk adviseur, zoals vastgelegd in de Rijksbrede visie op publiek leiderschap. Lees op pagina 16 over de ervaringen van Ime Vreken met het startprogramma.

Focus op vier thema's in leeraanbod

In 2025 lag de focus van ons leeraanbod op vier thema's: *ambtelijke professionaliteit*, *burgerperspectief en kennis van de praktijk als uitgangspunt van opgavegericht werken*, *moreel en inclusief leiderschap* en *reflectie en verantwoording*. Nieuw in het aanbod waren onder meer interactieve lezingen en dilemmasessies rondom de rol van topambtenaren als gids in de democratische rechtsstaat. Goede kennis van de democratische rechtsstaat is belangrijk voor topambtenaren. Dat geldt vooral als grondrechten schuren en als burgers in het nauw dreigen te komen.

Topambtenaren konden daarnaast ook in 2025 verschillende leiderschapsprogramma's volgen.

Dertig jaar intercollegiale consultatie
Gezamenlijke reflectie op persoonlijke vraagstukken uit de dagelijkse werkpraktijk: dat is waar Intercollegiale Consultatie (ICC) om draait. Dit succesvolle programma bestond in 2025 dertig jaar. Bureau Algemene Bestuursdienst (de voorloper van het DGABD) liep hierin voorop en de eerste deelnemers waren pioniers. In elk ICC-traject helpt de reflectie op het eigen handelen topambtenaren om hun vraagstukken in een veilige omgeving en vanuit nieuwe invalshoeken te bekijken. De intervisiegroepen worden bewust klein gehouden en kenmerken zich door hun diversiteit qua samenstelling. Er nemen bijvoorbeeld zowel topambtenaren deel vanuit de uitvoering, als vanuit beleid en toezicht. Lees op pagina 22 over de ervaringen van Katja Portegies met ICC.

Curriculum Digitaal Leiderschap
Wij bieden topambtenaren, in samenwerking met de RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering (RADIO), het Curriculum Digitalisering aan dat zij in zijn geheel en in delen kunnen volgen. Daarbij gaat het om verschillende leergangen, een e-learning, themasessies en workshops. Daarnaast bieden we binnen het Curriculum Digitalisering werkbezoeken aan bij toonaangevende bedrijven in de techsector. Deze zogenoemde Techpedities vonden in 2025 plaats bij VodafoneZiggo, AFAS Software, Accenture en Eurofiber Datacenter Arnhem. Dankzij het Curriculum Digitalisering versterken wij gericht het toekomstbestendig digitaal vakmanschap en digitaal leiderschap.

Ontbijtsessie voor digitaliseringsfuncties
Om ICT-talent van buiten het Rijk enthousiast te maken voor een uitdagende functie bij de Rijksoverheid zijn wij in 2025 gestart met ontbijtsessies voor digitaliseringsfuncties. Tijdens deze speeddatebijeenkomsten gaan managers van buiten de Rijksoverheid – met ruime ervaring in ICT of data – in gesprek met MD- en search consultants van ons directoraat-generaal. Lees op pagina 18 over de ervaring van Jasper Buschgens met de ontbijtsessie.

TMG-tafels
De TMG-tafels voor de topmanagementgroep bieden de top van het Rijk de mogelijkheid met elkaar te leren en reflecteren over actuele dilemma's en leiderschapsvragen, en elkaar te inspireren. In 2025 stonden onder meer de weerbaarheid en wendbaarheid van Nederland en de Nederlandse overheid in de geopolitieke context en de rol van de topmanagementgroep hierin, op de agenda. Een belangrijk thema dat vraagt om slagkracht en interdepartementale samenwerking.

Opgavegerichte werving en selectie
De maatschappelijke opgaven waarvoor de overheid staat waren ook in 2025 het uitgangspunt van het werving- en selectiebeleid voor topambtenaren. Het gaat er uiteindelijk om de juiste match te vinden voor de opgave waar de organisatie voor staat en het team dat daaraan werkt. Aan de voorkant van het wervingsproces wordt daarom gespecificeerd welke kennis, ervaring, vaardigheden en competenties daarvoor nodig zijn. Lees op pagina 14 meer over het werving- en selectieproces in het interview met management development-consultant Jaap Remeeus.

Versterking lerend vermogen
Wij versterken het eigen lerend vermogen via samenwerkingsverbanden met onder meer het Leiden Leadership Centre van de Universiteit Leiden en het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Als ook via gesprekken met kritische partners, zoals (andere) wetenschappers, voormalig topambtenaren en vertegenwoordigers van adviesorganen, waaronder de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) en de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). In 2025 stonden veel van deze gesprekken in het teken van de vernieuwing van de ABD. Het DGABD blijft uiteraard ook in de komende jaren dergelijke gesprekken voeren.

Afkortingen
In dit jaarverslag komt u verschillende afkortingen tegen. We zetten ze hieronder op een rij:

ABD = de Algemene Bestuursdienst.

TMG = de topmanagementgroep, dat zijn de hoogste topambtenaren. Deze groep bestaat uit secretarissen-generaal, plaatsvervangend secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal, managers van grote uitvoerende diensten, directeuren van planbureaus en enkele hiermee gelijkgestelde functies.

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 specifiek beleidsterrein van een 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.

SGO = De Bestuursraad Rijk/het Secretarissen Generaal Overleg. Dit is het hoogste ambtelijke overlegorgaan binnen de Nederlandse Rijksoverheid. De Bestuursraad Rijk (die bestaat uit alle secretarissen-generaal van de ministeries) richt zich op samenwerking aan grote, brede maatschappelijke en departementoverstijgende opgaven. De focus ligt daarbij op versterking van vakmanschap van ambtenaren, samenwerking binnen alle overheidslagen en verbinding met mensen en bedrijven.

Blik vooruit

Het urgentiebesef om als Rijksoverheid een aantal zaken fundamenteel anders aan te pakken, neemt toe. Er zijn doorbraken nodig op het gebied van veiligheid, digitalisering, wonen, klimaat en economie. Daarom verbindt het DGABD de ingezette koers in 2026 aan de taskforce Slagvaardige Overheid. Wij richten ons daarbij, zoals vastgelegd in onze koers, op realisatiekracht, samenwerking en deskundigheid en vakmanschap. Dat doen we via concrete maatregelen en in samenwerking met het directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie (DGDOO) en de departementen. Eén van die maatregelen is differentiatie in de dienstverlening. Zoals het coalitieakkoord ook aangeeft komt de focus van onze dienstverlening te liggen op de top.

Focus op de top

Vanaf 2026 intensiveren wij de focus op en dienstverlening aan topambtenaren in de schalen 16 en hoger. We kijken wie wat nodig heeft voor zijn/haar ontwikkeling. Een secretaris-generaal heeft bijvoorbeeld andere ondersteuning nodig dan een afdelingshoofd. Om efficiëntievoordelen te behouden en kwaliteit van het leiderschap te borgen, blijft het DGABD basisdienstverlening verzorgen voor senior leidinggevenden op schaal 15-niveau.

Het is belangrijk dat het DGABD zicht houdt op talent in deze groep en doorgroeimogelijkheden kan stimuleren ten behoeve van kennisbehoud en uitwisseling tussen beleid en uitvoering. Hoewel de individuele begeleiding minder intensief zal zijn, blijft het DGABD dus regie houden op de werving- en selectieprocedures van het senior management en zorgen we voor een passend leer- en ontwikkelaanbod, zodat topambtenaren met en van elkaar kunnen leren.

Maatschappelijk commitment

Het werk van topambtenaren is niet vrijblijvend. Daarom maken topambtenaren in de schalen 16 en hoger vanaf 2026 bij het aangaan van een nieuwe functie samen met hun leidinggevende expliciet wat hun bijdrage is aan het realiseren van de specifieke opgave in hun persoonlijke functie. Ze vertalen de maatschappelijke opgave naar concrete persoonlijke doelen (commitment) en staan daarvoor in de organisatie en daarbuiten. Samen met hun leidinggevende maken ze afspraken over wat ze willen bereiken, wat ze daarbij nodig hebben en hoe ze daaraan gaan werken (ontwikkeling). Het DGABD faciliteert hierbij. Dit doen we door te helpen de ontwikkelbehoefte concreet te maken, het geven van ontwikkeladvies en het aanbieden van gericht opleidingsaanbod.

Cijfers

In dit jaarverslag geven we ook cijferinformatie over de Algemene Bestuursdienst en onze dienstverlening. Voor een deel van de mobiliteitscijfers, zoals instroom, doorstroom en uitstroom, geldt dat deze dit jaar nog niet volledig en eenduidig kunnen worden weergegeven. Dit hangt samen met de implementatie van een nieuw personeelsinformatiesysteem, waarin DGABD als een van de eerste organisaties binnen de Rijksdienst participeert. De overgang naar dit rijksbrede systeem moet bijdragen aan een meer uniforme en toekomstbestendige informatievoorziening. Tegelijkertijd kan dit er in deze fase toe leiden dat bij enkele (geaggregeerde) cijfers beperkte afwijkingen voorkomen. Deze zijn verklaarbaar en doen geen afbreuk aan het totaalbeeld dat in dit jaarverslag wordt geschetst.

Wat is de Algemene Bestuursdienst?

De topambtenaren die leidinggeven bij de Rijksoverheid noemen we de Algemene Bestuursdienst (ABD). Zij zetten zich dagelijks in om de grote uitdagingen van Nederland het hoofd te bieden. Zij 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.
Lees meer over de ABD op onze website.

Wat doet het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst?

Wij zorgen voor de werving en ondersteunen de departementen bij de selectie van topambtenaren. Ook ondersteunen we topambtenaren via een uitgebreid leer- en ontwikkelaanbod gericht bij het versterken van leiderschap en ambtelijk vakmanschap. En we zorgen voor strategische kennisuitwisseling tussen topambtenaren binnen overkoepelende thema's.

Daarnaast verzorgt DGABD namens de minister alle personeelszaken en werkgeversaangelegenheden voor de topmanagementgroep, en de salarisadministratie van ministers en staatssecretarissen.
Lees meer over DGABD op onze website.

Verdere dienstverlening door DGABD

Een deel van onze dienstverlening door het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst is ook beschikbaar voor andere overheidsorganisaties.
Lees meer over onze verdere dienstverlening op onze website.

Samenwerken aan complexe opgaven over grenzen heen

‘Met de Nota Ruimte staat het gezamenlijke verhaal over de inrichting van Nederland op papier’

De complexe maatschappelijke opgaven waarvoor de Rijksoverheid staat, vragen om een aanpak die departementen en beleidsterreinen aan elkaar verbindt. De Nota Ruimte is hier een schoolvoorbeeld van. **Marjolein Jansen**, directeur-generaal Ruimtelijke Ordening bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, vertelt over de totstandkoming van deze langetermijnvisie op de ruimtelijke inrichting van Nederland.



Marjolein Jansen
Directeur-generaal Ruimtelijke Ordening bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Van de woningbouwopgave tot de energietransitie, van klimaatadaptatie tot de uitbreidingsbehoefte van Defensie: al deze maatschappelijke opgaven vragen om een integrale kijk op hoe we Nederland boven- en ondergronds inrichten. Marjolein: 'Het doel van de Nota Ruimte is om als één (Rijks)overheid te zorgen voor rechtvaardige ruimteverdeling, waarbij alle ruimtelijke opgaven een plek hebben en tegen elkaar zijn afgewogen. Zo geven we Nederland op een goede manier door aan de generaties na ons.'

Van landelijk naar regionaal niveau

Marjolein coördineert de totstandkoming van de nota sinds 2023. Haar eerste stap: luisteren naar alle belangen, zonder meteen knopen te willen doorhakken. 'We brachten eerst alle opgaven op departementaal niveau in beeld. Dat deden we bewust aan één tafel, zodat iedereen elkaar leerde begrijpen. Een bijkomend voordeel was dat we direct de zogenoemde "meekoppelkansen" in beeld kregen: wat zou een oplossing voor het ene beleidsterrein kunnen bijdragen aan het andere?' Een voorbeeld dat de nota haalde: meer natuur in bebouwd gebied draag niet alleen bij aan een gezonde woonomgeving, maar ook aan ecologisch herstel én kan daarnaast een recreatieve functie hebben.

Na het gesprek op rijksniveau werden ook andere belanghebbenden uitgenodigd om mee te praten over de Nota Ruimte. Denk aan gemeenten en provincies, netbeheerders, waterschappen, woningcorporaties en landbouworganisaties. Marjolein: 'In die fase gingen we eerst op zoek naar een gedeeld vertrekpunt: wat bindt ons binnen deze opgave, welke waarden liggen daaronder? De conclusie was dat we allemaal een land willen waarin we de ruimte zo hebben verdeeld dat toekomstige generaties hier prettig kunnen wonen, werken, leven en recreëren. Gedurende het proces hielden we alle partijen scherp op die gedeelde visie: dit is waarvoor we het doen, en deze principes hebben we afgesproken. Dat hielp ons bij discussies op de inhoud.'

Opgaven clusteren

Marjolein erkent dat inhoudelijke dilemma's onvermijdelijk zijn bij een complexe opgave van deze omvang. Om die zoveel mogelijk te beperken, maakte ze met alle partijen heldere afspraken in de vorm van leidende principes. 'Zo spraken we af dat we ruimte altijd meervoudig gebruiken en dat we opgaven nooit doorschuiven naar een ander gebied of een volgende generatie.' Daarnaast werden thema's en opgaven geclusterd. 'We koppelden bijvoorbeeld wonen, werken en bereikbaarheid aan elkaar, want het een kan niet zonder het ander. Met zulke uiteenrafelingen voorkomen we dat opgaven op elkaar moeten wachten en zorgen we dat de oplossingen op papier ook in praktijk worden gebracht.'



'We hebben de Nota Ruimte samen vormgegeven, dus dan gaan we 'm ook samen uitvoeren'

Gezamenlijk aan tafel

Tijdens de totstandkoming van de Ontwerp-Nota Ruimte moedigde Marjolein alle betrokken departementen aan om de gesprekken met lokale overheden en private organisaties vooral samen te voeren. 'Los van de integraliteit had die aanpak nog een andere meerwaarde', legt Marjolein uit. 'Grotere gemeenten en koepelorganisaties weten hun weg naar Den Haag over het algemeen goed te vinden. Veel private organisaties en kleinere lokale overheden hebben hier minder ervaring mee. Zij waren extra blij met onze komst.'

Een fundament voor de lange termijn

In september 2025 verscheen de Ontwerp-Nota Ruimte. Marjolein kijkt dankbaar terug op het proces. 'Toen het ontwerp eenmaal op tafel lag, zei elk departement: "Dit is ónze nota." Een groter cadeau kan ik me niet wensen. Alle departementen zijn in staat elkaars keuzes uit te leggen: het is ons gezamenlijke verhaal dat nu op papier staat.'

Het driejarige traject leverde Marjolein waardevolle lessen op. 'Het is essentieel om te luisteren en compassie te tonen. Niet alleen met elkaars opgave en context, maar ook op persoonlijk niveau. Daar moet je nooit concessies in doen. Dat geldt ook voor de doelgerichtheid. We wilden een nota die uitstraalt dat we heel het land nodig hebben voor de ruimtelijke opgave. Een nota die de lange lijnen uitlegt, handelingsperspectief biedt en ook duidelijk maakt dat we naast de lokale overheden blijven staan. We hebben deze nota per slot van rekening samen vormgegeven, dus dan gaan we 'm ook samen uitvoeren. Ik ben trots op het fundament dat we met elkaar hebben gebouwd.'



Van uitvoering naar beleid

‘Wat me helpt, is dat ik de weerbarstigheid van de uitvoering begrijp’

Beleid en uitvoering hebben elkaar hard nodig om tot waardevolle, uitvoerbare oplossingen voor burgers en bedrijven te komen. Topambtenaren plukken er de vruchten van als ze expertise op beide fronten hebben. Dat geldt ook voor **Monique Commelin**, die in 2022 na bijna 25 jaar in de uitvoering de overstap maakte naar het ministerie van Justitie en Veiligheid.

Monique Commelin
Directeur-generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving bij het ministerie van Justitie en Veiligheid

Monique werd in 1998 juridisch adviseur bij Rijkswaterstaat (RWS) en zou uiteindelijk vijftien jaar bij de organisatie blijven. ‘Ik heb het altijd leuk gevonden om in multidisciplinaire teams bezig te zijn met vraagstukken die zichtbaar zijn in de maatschappij. Die vraagstukken vond ik bij RWS. Eerst als juridisch adviseur, waarbij ik samenwerkte met ingenieurs en grondverwervers (medewerkers die de grond aankopen voor infraprojecten zoals een snelwegverbreding, red.), en de laatste drie jaar als directeur Bedrijfsvoering. In die rol was ik onder andere betrokken bij de vormgeving van de Corporate Dienst (een organisatiebrede afdeling voor onder andere bedrijfsvoering en HR, red.). Dat was een leerzaam traject. De Corporate Dienst zou veranderen van een regionaal naar een centraal organisatieonderdeel. Veel medewerkers zouden hun regiokantoor daardoor moeten verruilen voor de centrale locatie in Utrecht. Mede daarom lieten we hen meedenken over de structuur van de Corporate Dienst. Ze bleken hierdoor intrinsiek gemotiveerder om bij het traject betrokken te zijn en toonden daarin ook eigenaarschap. Medewerkers vinden veranderingen doorgaans niet erg, maar staan daarbij het liefst zelf aan het roer. En door hun kennis en ervaring te benutten, bleek de oplossing ook succesvol.’

Veranderkracht stimuleren en benutten

Na haar tijd bij RWS bleef Monique als directeur in de uitvoering werken. Eerst bij de Rechtspraak, daarna bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst. ‘De rode draad in al die uitvoeringsfuncties is dat je de veranderkracht van de mensen die het werk doen moet stimuleren en benutten. Zij weten hoe het in de uitvoering werkt, waar het beter kan. Ze kennen het perspectief van burgers. Als leidinggevende moet je hen enerzijds faciliteren om in de uitvoering de juiste keuzes te kunnen maken. Anderzijds moet je in staat zijn om zelf de lastige knopen door te hakken, ook bij politieke druk. Maar altijd vanuit het begrip voor en van de dienstverlening.’

Onderling begrip

In februari 2022 verruilde Monique de uitvoering voor de beleidskant van Justitie en Veiligheid (JenV). Na drie jaar bij het directoraat-generaal Politie en Veiligheidsregio’s werd ze vervolgens directeur-generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving. ‘Wat me nu helpt, is dat ik de weerbarstigheid van de uitvoering begrijp: grote veranderingen kosten tijd.

Andersom probeer ik ervoor te zorgen dat de uitvoering de dynamiek van beleid snapt. Over het algemeen is de uitvoering meer van de dagelijkse processen en beleid meer van de langdurige trajecten, soms onder politieke druk. Daardoor verschilt de dynamiek. Het is voor het onderlinge begrip belangrijk om dat te beseffen.’



‘Ik heb niet alleen geleerd lenigheid te tonen, maar ook tegenspraak te bieden als iets simpelweg niet kan’

Manager en maatschappelijk partner

Sinds haar overstap naar JenV ligt er voor Monique meer nadruk op haar rol als politiek adviseur. De meer gelijkwaardige mix tussen die rol, die van manager en van maatschappelijk partner bevalt haar nu heel goed. ‘Ik moet meer schakelen tussen de drie rollen en richt me bewuster op de langetermijnkoers van de organisatie, zodat ik mijn werk in het hier en nu ook efficiënter kan doen. Die koers bepaal ik, net als in de uitvoering, met de mensen die hem moeten varen. Dat helpt me om de juiste prioriteiten te stellen.’

De rol als maatschappelijk partner heeft Monique positief verrast. ‘Ik ben nu in gesprek met een nog grotere doelgroep dan in de uitvoering. Dat komt omdat we bezig zijn met de inrichting van processen en stelsels voor vaak nog bredere vraagstukken. Het helpt me dat ik het veld al goed ken uit mijn uitvoeringstijd. Ik snap wat er in maatschappelijke organisaties gebeurt, wat de impact is van wet- en regelgeving. Het maakt je boodschap ook geloofwaardiger als je vanuit eigen ervaring kunt spreken.’

Rolzuiverheid

Toen Monique overstapte naar de beleidskant, was haar ervaring als politiek adviseur nog beperkt. ‘Nu vervul ik die rol dagelijks. Ik heb daarin niet alleen geleerd lenigheid te tonen, maar ook tegenspraak te bieden als iets simpelweg niet kan. In die adviesrol draait het voor mij om rolzuiverheid. Als ambtenaren hebben we oplossingen voor vraagstukken aan te reiken met de juiste onderbouwing op basis van onze kennis, feiten en (wetenschappelijke) inzichten en in afstemming met onze omgeving. Rechtsstatelijkheid en uitvoerbaarheid zijn daarbij voor mij belangrijke drijfveren. Maar de keuze is uiteindelijk aan de politiek. Binnen dat proces is het aan mij om de creativiteit van collega’s te benutten. Dat is voor mij de kern van ambtelijk vakmanschap.’

Innovatie

Versterking publiek leiderschap: podcast Publieke Partners

Hoe versterk je je eigen (publiek) leiderschap? In de podcast Publieke Partners van directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst helpen topambtenaren en toonaangevende experts de luisteraars op weg. Zodat zij na afloop nog beter bijdragen aan een sterke Rijksoverheid én zichtbare resultaten voor de samenleving. In 2025 startten wij met de podcast-serie Publieke Partners. Er zijn inmiddels vier podcasts te beluisteren:

Publieke Partners



Leidinggeven aan integriteit

Samen met Leonie Heres, universitair hoofddocent Bestuurskunde en bijzonder hoogleraar Integriteit van het lokaal bestuur, onderzoeken we hoe je integriteit versterkt in je organisatie. Leonie deelt praktische inzichten en geeft tips: stel bijvoorbeeld een 'hofnar' in die bij toerbeurt extra kritisch is in vergaderingen, zorg voor diversiteit in denken in je team en leer de 'witte vlekken' rond integriteit te herkennen.



Samenwerking beleid en uitvoering

Goede samenwerking tussen beleid en uitvoering zorgt voor goed uitvoerbaar beleid, waardoor burgers en bedrijven de diensten en producten krijgen waar ze recht op hebben. Hoe zorg je daar als (top)ambtenaar voor? Samen met Sandra van Thiel, hoogleraar Publiek Management, gaan we hierover in gesprek. Sandra licht toe dat vaak gekozen wordt voor structuuroplossingen om beleid en uitvoering dichter bij elkaar te brengen. Ze legt uit waarom dat meestal niets uithaalt en licht toe wat wél werkt: echte vooruitgang ontstaat in de kwaliteit van samenwerking tussen beleidsmakers, uitvoerders en bestuurders. Ze deelt daarbij inzichten en voorbeelden die (top)ambtenaren helpen om samen slimmer te werken en het publieke werk sterker te maken.

Benieuwd naar deze podcast-serie?
Je beluistert Publieke Partners via Spotify.



De lange lijn bewaken

Nederland staat voor een aantal grote opgaven waarbij de oplossingen om een lange adem van soms wel twee generaties vragen. Hoe bewaak je als topambtenaar de lange lijn, rekening houdend met kort cyclisch denken en handelen van kabinetten? Samen met Marko Hekkert, hoogleraar Dynamiek van Innovatiesystemen UU en directeur van het Planbureau voor de Leefomgeving, verkennen we dit dilemma. Marko biedt daarbij een aantal zeer praktische handvatten, zoals het creëren van mechanismen die de druk op de ketel houden en het gericht investeren in vernieuwing.



Geopolitiek en onze economische veiligheid

Nederland moet aan de bak, aldus Rem Korteweg, senior onderzoeker bij Instituut Clingendael. De wereld verandert razendsnel. Waar economische samenwerking lange tijd vanzelfsprekend leek, wordt handel vandaag de dag steeds vaker beïnvloed door geopolitieke spanningen en machtsverschuivingen. En laat Nederland nou net, meer dan welk land dan ook, drijven op handel. Rem neemt ons mee in de grote geopolitieke transitie van dit moment: van een wereld gedomineerd door de Verenigde Staten naar een nieuw, nog onduidelijk machtsevenwicht. Daarbij biedt hij publieke leiders handvatten om onze economische veiligheid op de korte en lange termijn in Europees verband te bewaken. Er zijn namelijk juist voor Nederland nogal wat kansen om te benutten.

De Algemene Bestuursdienst in cijfers

Hoe groot is de Algemene Bestuursdienst?

Eind 2025 bestond de ABD uit **2.087 managementfuncties** in schaal 15 en hoger.

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

Functies per departement

Van het totaal aantal functies bij de Rijksoverheid maakt ongeveer **1,3** procent deel uit van de ABD. In deze tabel ziet u hoe de functies van topambtenaren verdeeld zijn over de ministeries.

Ministerie	Aantal functies	Waarvan topmanagementgroep
Algemene Zaken	21	2
Buitenlandse Zaken*	8	6
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening	246	21**
Defensie***	60	4
Economische Zaken en Klimaat en Groene Groei	252	10
Financiën	432	10
Infrastructuur en Waterstaat	239	10
Justitie en Veiligheid en Asiel en Migratie	278	12
Landbouw Visserij Voedselzekerheid en Natuur	127	7
Onderwijs Cultuur en Wetenschap	108	7
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	120	6
Volksgezondheid Welzijn en Sport	196	8
Totaal	**2.087**	**103****

* *Buitenlandse Zaken heeft een ander systeem, waarbij diplomatieke en diverse managementfuncties buiten beschouwing blijven.*
** *Inclusief ABDTOPConsult.*
*** *Defensie heeft een ander systeem, waarbij militaire functies buiten beschouwing blijven.*
**** *Drie topambtenaren binnen de topmanagementgroep (TMG) hadden een dubbelfunctie als secretaris-generaal (SG). Deze drie SG-rollen zijn daarom buiten beschouwing gelaten.*

Communicatie

In 2025 zetten we onze kanalen weer volop in om vacatures te delen, en de toegevoegde waarde van topambtenaren en ons leer- en ontwikkelaanbod te laten zien

	2025	2024
	749.112*** bezoekers aan onze website	**879.250** bezoekers aan onze website
	9689 abonnees Nieuwsbrief	**9525** abonnees Nieuwsbrief
	Ruim 49.000 volgers op LinkedIn	**Ruim 41.000** volgers op LinkedIn

***** *Zoekmachines en AI-modellen geven steeds vaker direct antwoord op de zoekpagina zelf. Dat verklaart waarom er minder bezoekers op de website komen. De websites van de Rijksoverheid worden daarom technisch en redactioneel geoptimaliseerd, zodat zoekmachines hun informatie uit betrouwbare bronnen kunnen halen.*

Cijfers: Leeractiviteiten

Met een breed leer- en ontwikkelaanbod draagt het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst bij aan de leiderschapsontwikkeling van topambtenaren, zodat zij toegerust zijn voor de maatschappelijke opgaven van vandaag en morgen.

Deelname aan leer-en ontwikkelaanbod

2.734

Deelnames aan reguliere leeractiviteiten in 2025 (inclusief e-learnings)

323

Deelnames aan e-learnings in 2025

E-learnings

Naast de leeractiviteiten bieden wij ook e-learnings aan. Voorbeelden daarvan zijn:

- Fundamenten van I-leiderschap
- De Transformatieve overheid
- Introductie Beleidskompas

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. Ambtelijke professionaliteit, burgerperspectief en kennis van de praktijk als uitgangspunten van opgavegericht werken, moreel en inclusief leiderschap en reflectie en verantwoording, staan daarbij centraal.

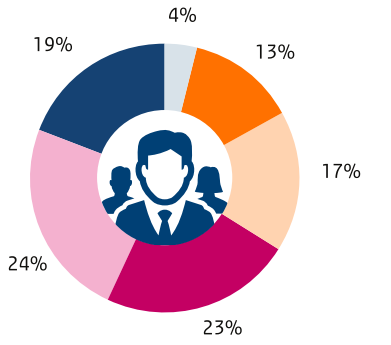
Het aanbod is beschikbaar voor alle departementen, zodat deelnemers over grenzen van departementen en beleid, uitvoering en toezicht, samen leren, ontmoeten en samenwerken. Lees meer over ons leer-en ontwikkelaanbod op onze website.

Cijfers: Diversiteit

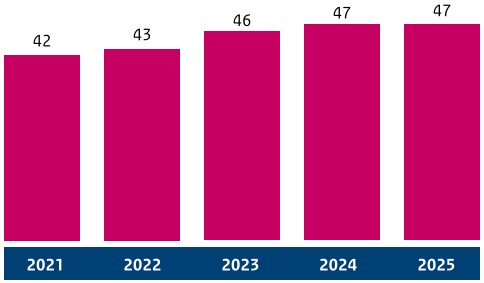
De Rijksoverheid vindt het belangrijk om een diverse en inclusieve organisatie te zijn. Wij zetten ons dan ook in voor zichtbare en onzichtbare diversiteit. Denk daarbij aan opleiding en werkervaring, gender, leeftijd, culturele of religieuze achtergrond, seksuele oriëntatie en ook herkomst uit diverse regio's in Nederland.

Hoe oud zijn topambtenaren ongeveer?

Tweederde (**66%**) van de mensen die een functie vervullen binnen de Algemene Bestuursdienst was ouder dan 50 jaar.



Percentage vrouwen binnen de Algemene Bestuursdienst



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

Niet alle kenmerken rond diversiteit mogen worden geregistreerd. Daarom kan het DGABD niet voor alle kenmerken cijfers geven. De Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk rapporteert over alle rijksambtenaren en kan daardoor ook over andere vormen van diversiteit verslag doen.

Cijfers: Topmanagementgroep

De hoogste ambtenaren van de rijksdienst, de topmanagement-groep (103 fte), zijn werknemers van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Zij vervullen zij functies zoals secretaris-generaal, directeur-generaal, inspecteur-generaal of directeur van een planbureau. Functies met complexe maatschappelijke opgaven, veel onzekerheid en dynamiek in een sterk politiekbestuurlijke omgeving. Deskundigheid en ervaring zijn van groot belang, evenals een juiste balans tussen mobiliteit en continuïteit.



Waar gaan topambtenaren binnen de topmanagementgroep naartoe?

12 topambtenaren binnen de topmanagementgroep verlieten in 2025 hun functie.



Functievervulling topmanagementgroep

12 topambtenaren die deel uitmaken van de topmanagementgroep zijn in 2025 gestart op functie.



Functieduur

Twaalf topambtenaren binnen de topmanagementgroep maakten in 2025 de stap naar een andere functie, gingen ergens anders werken of gingen met pensioen. Gemiddeld zaten zij **5 jaar en 2 maanden** op hun functie toen zij hun functie in 2025 verlieten. In 2024 was dit nog **4 jaar en 8 maanden**.

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 topambtenaren die deel uitmaken van de topmanagementgroep hebben gewerkt bij een uitvoeringsorganisatie waar beslissingen worden genomen die direct van invloed zijn op burgers of bedrijven?

Bij **8 van de bestuursraden** van de departementen had meer dan de helft van deze topambtenaren ervaring in de uitvoeringspraktijk.

Militaire functies vallen niet onder de TMG. Daarnaast rekenen we ervaring als diplomaat en relevante werkervaring in de wetenschap of medische wereld niet tot ervaring in de uitvoeringspraktijk.

Opgavegericht werven en selecteren

‘Juist ook eerdere spannende momenten waarin iemand zich flexibel moest opstellen, zeggen iets over leiderschap’

Het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst verzorgt onder andere de werving, ondersteuning bij de selectie én de leiderschapsontwikkeling van topambtenaren. Het uitgangspunt is dat zij passen in het team, bij de organisatieomgeving en bovenal bij de maatschappelijke opgave waarvoor de organisatie staat. Hoe geeft het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst hier vorm aan? **Jaap Remeeus**, management development (MD)-consultant voor het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, legt het uit.



Jaap Remeeus
Management development (MD)-consultant bij het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst

Als MD-consultant voor Economische Zaken en Klimaat (EZK) begeleidt Jaap vanuit het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) alle managementvacatures van het departement. In de eerste fase stelt hij samen met de vacaturehouder (meestal een van de topambtenaren binnen de topmanagementgroep, bijvoorbeeld de secretaris-generaal of een directeur-generaal) de vacaturetekst op, voert hij preselectiegesprekken met de sollicitanten en schakelt hij met de vacaturehouder om tot een "shortlist" van kandidaten te komen voor een selectiegesprek. Gedurende het werving- en selectieproces voert Jaap de regie en bereidt hij de kandidaat voor op de stappen die volgen. 'De vacaturetekst schrijven we bewust opgavegericht', vertelt Jaap. 'De tekst moet verwoorden wat de opgave concreet inhoudt, wat we van een kandidaat verwachten en wat diegene zal moeten realiseren.' In de pre-selectiegesprekken die volgen, toetst Jaap onder andere of de ervaring en leiderschapsstijl van de sollicitanten aansluiten bij de opgave. 'Hoe hebben zij vergelijkbare organisatieopgaven in het verleden verder gebracht? Zijn ze gewend om op strategisch niveau te handelen, weten ze stakeholders mee te krijgen in hun visie en zijn ze in staat om te reflecteren op hun eigen handelen? Dat zijn vragen die verdergaan dan de harde functie-eisen.'

Verbindende ervaring

Jaap begeleidt voor EZK niet alleen de vacatures van het kerndepartement, maar soms ook die van bijvoorbeeld de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Eind 2025 ondersteunde hij deze organisatie bij de zoektocht naar een directeur Duurzame Landbouw & Natuur. 'Samen kwamen we tot de conclusie dat deze functie vooral vraagt om een verbinder. Iemand met de sociale vaardigheden en het energieke karakter om de landbouwsector aan te moedigen om te verduurzamen.' Uiteindelijk viel de keuze op Quirine de Weerd. Zij vervulde in het verleden onder andere managementfuncties bij twee grote supermarktketens, ook op het gebied van duurzaamheid. Jaap: 'Quirine wist al in ons eerste gesprek goed te verwoorden hoe ze stakeholders meenam in de duurzaamheidsvisie van haar organisaties en welke managementstijl ze daarbij toepaste. Die ervaring komt in haar opgave bij de RVO goed van pas. Haar commerciële achtergrond bleek daarnaast een mooie aanvulling op de kwaliteiten en competenties binnen het directieteam.'

Leiderschap

Gedurende het gehele proces let Jaap ook op de match tussen de kandidaat en de kernwaarden die staan beschreven in de *Rijksbrede visie op publiek leiderschap*: gedeeld leiderschap, responsiviteit en morele motivatie. 'Daarnaast moet iemand in staat zijn om alle drie de rollen van een publiek leider te vervullen.' Jaap doelt op de rol van manager, maatschappelijk partner en politiek adviseur. 'Bij sollicitanten vanuit het bedrijfsleven kijk ik vooral naar het potentieel om invulling te geven aan die laatste rol. Oftewel: hoe sluit iemands bestuurlijke ervaring aan op de rol van politiek adviseur? Quirine weet wat ervoor nodig is om iemand mee te krijgen in haar visie en strategie. Ze deelde daarbij niet alleen de succesverhalen, maar ook de spannende momenten waarin ze zich flexibel moest opstellen in haar leiderschap. Dat reflectieve vermogen is minstens zo belangrijk als werkervaring.'



'Bij een concrete leervraag zorg ik voor een advies-gesprek met onze afdeling Ontwikkelen & Interim'

Samen terug- en vooruitblikken

Het werk van Jaap stopt niet als een vacature eenmaal is ingevuld. 'In het eerste jaar blik ik samen met de topambtenaar terug op de onboarding en "landing" in het algemeen. En natuurlijk kijken we hoe het staat met de opgave, en wat diegene eventueel nodig heeft om daarin de volgende stap te maken. Als hieruit een concrete leervraag komt, dan zorg ik voor een adviesgesprek met onze afdeling Ontwikkelen & Interim. Tegelijkertijd is het ook aan de departementen zelf om nieuwe collega's hierin te begeleiden. Zo wordt iedere publieke leider zo goed mogelijk ondersteund om resultaten te boeken.

Het vacatureproces

Meer weten over het proces voor managementvacatures binnen de Rijksoverheid?
Op onze geheel vernieuwde website leggen we het stap voor stap uit.

Werving en selectie: kandidaatbeleving

Om de kwaliteit van onze dienstverlening te waarborgen en te verbeteren, vragen we sollicitanten (sinds medio 2024) en vacaturehouders (sinds medio 2025) structureel om anonieme feedback op het wervings- en selectieproces. Vacaturehouders beoordeelden de DGABD dienstverlening met gemiddeld een 8,7. Daarnaast deelden meer dan 300 kandidaten ervaringen (zowel eindkandidaten als niet-geselecteerde kandidaten). Er is ook open ruimte voor feedback. Door te leren van hun ervaringen en kritisch te blijven kijken naar onze rol, kunnen we nog beter bijdragen aan de werving en selectie van topambtenaren.

Lees op onze website meer over hoe wij kandidaatervaringen monitoren.



ABD-startprogramma

‘Het ABD-startprogramma hielp me bewust aan mijn nieuwe rol te beginnen’

Ime Vreken: ‘In mijn werkende leven heb ik het geluk gehad goede leidinggevenden te treffen, die ruimte gaven voor ontwikkeling en als dat nodig was een duwtje in de rug gaven. Nu ik vijftig ben, wil ik dat op mijn beurt ook voor anderen doen.’ Ime volgde in 2025 de eerste editie van het ABD-startprogramma.

Ime Vreken
MT-lid Wetgeving en Juridische Zaken
bij het ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

‘Ik ben sinds december 2024 MT-lid Wetgeving en Juridische Zaken bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), en daarmee voor het eerst topambtenaar. Ik geef leiding aan de afdeling Gezondheidsbescherming, Sport en Medische Ethiek, waar ik zelf in 2015 begon. Ik heb het hier altijd enorm naar mijn zin gehad. De onderwerpen zijn superinteressant en de cultuur is laagdrempelig. Toen mijn leidinggevende met pensioen ging, dacht ik: laat ik de stap wagen en heb ik gesolliciteerd naar de functie van mijn leidinggevende.’

Reflectie en herkenning

‘Het ABD-startprogramma hielp me bewust aan mijn nieuwe rol te beginnen. Ik was benieuwd wat het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) en de Algemene Bestuursdienst (ABD) eigenlijk bieden, en wat mijn plek daarin is. Wat ik leuk vond, is dat de groep heel gemengd was. Ik had verwacht dat iedereen net begon met leidinggeven, maar veel deelnemers hadden al ervaring buiten de overheid. De blik van buiten vond ik heel leerzaam. Als je al heel je loopbaan bij de overheid werkt, zoals ik, zet het je aan het denken als iemand zegt: “is het niet gek dat dit zo gaat?”’



‘Door het programma kan ik mijn handelen beter ondertitelen’

Na de startbijeenkomst stond tijdens de drie volgende bijeenkomsten telkens één van de drie rollen van leidinggeven binnen de overheid centraal: maatschappelijk partner, politiek adviseur en manager. ‘Er werd ingezoomd op wat belangrijk is in de betreffende rol, en dat gaf een mooi inkijkje. Ik doe veel op gevoel en gezond verstand, maar merkte: leidinggeven heeft ook een eigen taal. Door het programma kan ik mijn handelen beter ondertitelen, en daardoor bewuster kiezen hoe ik voortaan met een situatie omga.’

Vertrouwen in eigen stijl

Een van de sessies ging over het beschermen van de rechtsstaat. Ime: ‘Inhoudelijk was dat voor mij gesneden koek en het was interessant om te zien hoe verschillend mensen daar tegenaan kijken, afhankelijk van hun achtergrond. Als je in een omgeving werkt met veel juristen, zijn veel dingen vanzelfsprekend, maar dat geldt lang niet overal. Dan realiseer je je: zo kun je er óók naar kijken.’

Terugkijkend ziet Ime het programma als een waardevolle start. ‘Het dekt niet het hele palet van het DGABD, maar wekt wel nieuwsgierigheid naar wat er nog meer te vinden is binnen het aanbod. Het zet je aan het denken: wat past bij mij, wat spreekt me aan?’

Na een jaar in haar rol is ze bezig haar eigen leiderschapsstijl verder te ontwikkelen. ‘Ik kende het team natuurlijk al, maar de verhoudingen zijn veranderd. Het is aftasten hoe je je daarin tot elkaar verhoudt. Zo langzamerhand focus ik meer op het leidinggeven zelf, en wat daarvoor nodig is. Ik geef mezelf een jaar om echt op vlieghoogte te komen.’

Een hoogtepunt tot nu toe? ‘Na honderd dagen dacht ik: ik ga het team vragen hoe zij vinden dat het gaat. Ik kreeg zulke mooie feedback, ook van mensen van wie ik wist dat ze het spannend vonden dat er een leidinggevende vanuit het team kwam. Zo’n moment geeft me vleugels.’

Over het ABD-startprogramma

Het ABD-startprogramma is een verplicht onderdeel van het ‘onboardingsprogramma’ van topambtenaren bij de Rijksoverheid. We helpen hen hierin onder andere om hun netwerk te vergroten. Daarnaast krijgen zij in vier sessies inzicht in de *Rijksbrede visie op publiek leiderschap* en verdieping in de drie kernrollen van een topambtenaar: maatschappelijk partner, politiek adviseur en manager.

Ontbijtsessies voor digitaliseringsfuncties

‘Dankzij de DGABD-ontbijtsessie ontdekte ik de diversiteit aan digitaliseringsfuncties bij de Rijksoverheid’

Jasper Buschgens werkt sinds 1 februari 2025 als directeur IT bij de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De DGABD-ontbijtsessie voor digitaliseringsfuncties waaraan hij deelnam, speelde een grote rol om juist hier aan de slag te gaan.



Jasper Buschgens
Directeur IT bij de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens (RvIG) bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Na ruim vijftien jaar in het bank- en verzekeringswezen, waaronder vijf jaar als directeur IT bij Aegon, kwam Jasper tot de conclusie dat hij zijn kennis en kunde graag wilde gaan teruggeven aan de maatschappij. ‘In het bedrijfsleven zijn kostenreductie en winstmaximalisatie de drijfveren, maar dat is voor mij niet vervullend. Tegelijkertijd wilde ik wel graag vanuit een eindverantwoordelijke rol aan grote veranderopgaven blijven werken. Zo kwam ik uit bij de vacatures van de Algemene Bestuursdienst (ABD).’



‘Dankzij de speeddates kreeg ik een goed beeld van de karakterverschillen tussen de ministeries en van de match met mijn eigen ambities’

Informeel karakter

Jasper werd uitgenodigd om deel te nemen aan een DGABD-ontbijtsessie voor digitaliseringsfuncties. Tijdens deze speeddatebijeenkomsten gaan managers van buiten de Rijksoverheid – met ruime ervaring in IT, ICT of data – in gesprek met MD- en search consultants van het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD). Deze consultants zijn verantwoordelijk voor de werving en ondersteuning bij de selectie van managementvacatures op departementaal niveau. Jasper: ‘Dankzij de speeddates kreeg ik een goed beeld van de karakterverschillen tussen de ministeries en van de match met mijn eigen ambities. De informele setting maakte de ontbijtsessie heel persoonlijk en ongedwongen. Ik ging naar huis met enig ontzag, in positieve zin. Wat een diversiteit aan organisaties en opgaven!’

Het beste van twee werelden

Niet lang na de ontbijtsessie viel Jaspers oog op zijn huidige functie als directeur IT bij de RvIG. ‘Door mijn speeddate met BZK wist ik al dat het departement al volop bezig is met grote IT-veranderopgaven. Dat is juist de fase waarin ik het meest in mijn element ben.’ Al in zijn eerste weken bij de RvIG voelde Jasper zich als een vis in het water. Over zijn meerwaarde: ‘Mijn collega’s hebben veel kennis en zijn bereid om te veranderen, maar de processen en denkwijzen van gisteren zijn niet altijd even dienend voor vandaag. Als ik dan alternatieven kan aandragen vanuit mijn ervaring in het bedrijfsleven, dan benutten we als directie het beste van twee werelden en ontstaat er synergie. Of ik de juiste keuze heb gemaakt? Daarop zeg ik volmondig “ja”!’

Tijdens de ontbijtsessie voor digitaliseringsfuncties deelde Jeroen van der Vlugt, CIO bij Defensie, als spreker zijn tips en ervaringen. Jeroen werkte al bijna 25 jaar in het bedrijfsleven toen hij in 2020 koos voor Defensie. ‘Met deze ontbijtsessies laten we zien dat we als Rijksoverheid interessante vraagstukken hebben waarvoor managers “van buiten” van toegevoegde waarde kunnen zijn. Het laagdrempelige karakter van een ontbijtsessie zorgt voor luchtige gesprekken in diverse samenstellingen.’

Lees het volledige interview met Jeroen online.



Samenwerking wetenschap

‘De dialoog tussen de wetenschap en de praktijk van topambtenaren levert een win-winsituatie op’

De kracht van de Algemene Bestuursdienst zit in de integrale benadering van sterk publiek leiderschap voor Nederland. Het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst heeft centraal inzicht in de opgave, de departementen en de mensen die daarvoor nodig zijn en is daardoor goed in staat om in te spelen op maatschappelijke veranderingen. Ook de meest recente inzichten vanuit de wetenschap en adviesorganen worden daarin meegenomen. Bijvoorbeeld van de Raad voor het Openbaar Bestuur. **Caelesta Braun**, hoogleraar aan de Universiteit Leiden en vicevoorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur, deelt haar ervaringen.

Caelesta Braun
Hoogleraar Openbaar Bestuur en
Maatschappelijke Democratie en vicevoorzitter
Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB)

Vanuit haar rol als hoogleraar Openbaar Bestuur en Maatschappelijke Democratie ziet Caelesta hoe de wetenschap en het openbaar bestuur elkaar kunnen versterken. Zelf doet ze onder andere onderzoek naar de rol van maatschappelijke organisaties en burgercollectieven in het publieke besluitvormingsproces en hoe zij op een effectieve, inclusieve wijze bij dit proces kunnen worden betrokken. Haar rol als vicevoorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) is daarop een mooie aanvulling. 'Waar de wetenschap vooral de kennis genereert en daarmee nieuwe inzichten biedt, denkt een adviesraad zoals de ROB mee over de manier waarop het openbaar bestuur deze nieuwe inzichten op hoofdlijnen kan toepassen. Het openbaar bestuur heeft ook steeds meer behoefte aan die vertaalslag.'

Ervaringen uitwisselen

Caelesta benadrukt dat het uiteindelijk aan het openbaar bestuur zelf is om aangereikte handelingsperspectieven om te zetten naar de eigen praktijk. Wel ondersteunt ze overheden hier vanuit haar eigen wetenschappelijke expertise bij. Zo is Caelesta onder andere betrokken bij het Ontwikkelprogramma Leiderschap van het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD). De kern van dit programma draait om de drie rollen die publiek leiders vervullen: manager van een team, maatschappelijk partner en politiek adviseur. Caelesta: 'Een concreet wetenschappelijk inzicht dat ik deelnemers tijdens het ontwikkelprogramma meegeef, is waarom kleinere maatschappelijke organisaties doorgaans meer moeite hebben om hun weg naar Den Haag te vinden in vergelijking tot grotere institutionele partners. Tegelijkertijd blijkt uit ander onderzoek dat je dit speelveld met bepaalde participatie- en consultatievormen gelijkwaardiger kunt maken. De wetenschappelijke vervolgvraag is dan of deze vormen inderdaad werken. Daarvoor bieden de ervaringen van deelnemers mij weer nieuwe inzichten voor vervolgonderzoek. De dialoog tussen de wetenschap en de praktijk is dus echt een win-winsituatie.'

Enquêtes

Samen met hoogleraar Caspar van den Berg, die ook voorzitter is van koepelorganisatie Universiteiten van Nederland, doet Caelesta al sinds 2007 onderzoek naar het functioneren van publiek leiders. 'We combineren inzichten over de bovengenoemde drie rollen die topambtenaren te vervullen hebben. Dankzij de langetermijnsamenwerking met DGABD kunnen we ambtenaren hierop bevragen via enquêtes en ontwikkelingen in kaart brengen. Die toegang tot respondenten zouden we anders nooit hebben. Ondertussen biedt deze samenwerking het DGABD de kans ook zelf vragen toe te voegen om zo inzichten op te doen over leiderschapsaspecten die van belang zijn voor de invulling of aanscherping van het ontwikkelaanbod. Bijvoorbeeld hoe je publiek leiderschap kan invullen in financieel onzekere omstandigheden.'



'De samenwerking biedt DGABD inspiratie voor de invulling of aanscherping van het ontwikkelaanbod'

De waarde van evidence-based wetenschap

Het is geen toeval dat Caelesta naast haar academische loopbaan altijd actief is geweest in diverse rollen en organisaties die wetenschap en praktijk aan elkaar verbinden. 'Hoe beter die twee werelden elkaar leren begrijpen, hoe beter we elkaar kunnen versterken. Er is nog zó veel wetenschappelijke kennis niet ontsloten. Als ROB denken we ook mee over publiek leiderschap, en over wat dit vraagt van het DGABD en het openbaar bestuur in het algemeen. Een goed voorbeeld hiervan is het traject *Gezag herwinnen*, waarin we bekwaamheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid als belangrijke voorwaarden zien voor publiek leiderschap.

Solide openbaar bestuur komt niet alleen voort uit werkervaring, maar ook uit *evidence-based* wetenschap, ook al staat deze relatie soms op spanning. We bieden dan ook inspiratie voor hoe je daarmee kan omgaan, zoals via de bundel *Wetenschap en Overheidsbeleid: een spanningsvolle relatie*. Dat samenspel wordt gezien als een belangrijke maatschappelijke opgave en de bijkomende behoefte aan handelingsperspectief wordt alleen maar belangrijker. Elkaar als wetenschap en overheid weten te vinden én begrijpen wordt dan alleen maar crucialer.'

Wisselwerking met de wetenschap

De wetenschap brengt specifieke deskundigheid, onderbouwde inzichten en nieuwe perspectieven. Wij brengen als DGABD praktijkvraagstukken en beleidsrealiteit in, vanuit een centrale blik op leiderschap in de Rijksdienst. Juist deze wisselwerking maakt het mogelijk om (leiderschaps)inzichten te ontwikkelen die zowel relevant als toepasbaar zijn.
Dit doen wij:

- via Publiek Leiderschap in Samenwerking, een samenwerkingsverband van het Leiden Leadership Centre en een diversiteit aan overheidspartners vanuit alle bestuurslagen en overheidsorganisaties;
- met onderzoekssamenwerkingen, bijvoorbeeld op het gebied van digitaal leiderschap met de Universiteit Utrecht (USBO), RADIO en DGDOO/CRD;
- als maatschappelijk partner in DeMoCraft, een consortium dat onder leiding van de Vrije Universiteit Amsterdam onderzoek doet naar democratisch moreel vakmanschap vanuit de Nationale Wetenschapsagenda;
- via de Strategische Kennisagenda van BZK/VRO;
- door uitwisseling met promovendi, universiteiten, kennisinstellingen en andere academisch partners.

Intercollegiale Consultatie

‘ICC biedt een omgeving waarin je vrij over je eigen worstelingen kunt praten’

Via Intercollegiale Consultatie reflecteren topambtenaren samen op dilemma’s en vraagstukken binnen hun dagelijkse werkpraktijk. **Katja Portegies** (directeur Veiligheid en Water bij Rijkswaterstaat) nam deel aan dit DGABD-programma. ‘ICC biedt een omgeving waarin je vrij over je eigen worstelingen kunt praten.’



Katja Portegies
Directeur Veiligheid en
Water bij Rijkswaterstaat

Katja meldde zich aan voor Intercollegiale Consultatie (ICC) op het moment dat ze vijf jaar als directeur bij Rijkswaterstaat (RWS) werkte. ‘Het leek me een mooi moment om mezelf een aantal gewetensvragen te stellen. Hoe kijk ik terug op wat ik heb bereikt, doe ik nog de goede dingen en hoe zie ik de toekomst? Ik wilde die vragen graag bespreken in een vrije omgeving. Daar is binnen mijn directieteam ook ruimte voor, maar hoe mooi is het als je dit samen met collega’s uit alle hoeken van de Rijksoverheid kunt doen, los van de dagelijkse context? Zulke gesprekken – over persoonlijke vraagstukken en dilemma’s – zorgen voor lucht en energie.’

Zelfverzekerder

Elk ICC-traject begint met een persoonlijke intake. Daarin maken deelnemers hun individuele wensen en leerdoelen kenbaar. Katja: ‘Ik zocht naar de maximale toegevoegde waarde van mijn eigen rol in de organisatie. Geef ik op de juiste manier sturing? Doe ik er alles aan om de organisatie verder te helpen of laat ik kansen liggen? Die vragen passen heel erg bij mijn persoonlijke waarden. Ik wil het goed doen voor de opgaven buiten én voor de mensen binnen, zodat zij het maximale uit zichzelf kunnen halen.’



‘Als je je eigen uitdagingen en kwetsbaarheden deelt, verdiepen de gesprekken’

De ICC-gesprekken – in een groep van zeven, bestaande uit beleidsmakers en uitvoerders – hielpen Katja verder. ‘Er waren veel parallellen tussen de verschillende persoonlijke vraagstukken. Hoe zorg je bijvoorbeeld voor een werkomgeving die sociaal veilig is én blijft? En hoe blijf je ook loyaal aan je eigen behoeften, aan wat voor jou echt belangrijk is? Als je je eigen uitdagingen en kwetsbaarheden deelt, verdiepen de gesprekken. Ik werd geraakt toen meerdere deelnemers tegen me zeiden “Voor jou zou ik wel willen werken.” Door dat soort momenten weet ik nu dat het met mijn eigen gevoel en moreel kompas goed zit. In die zin heeft ICC me zelfverzekerder gemaakt.’

‘De intervisies bieden je alle ruimte om keuzes die je maakt en twijfels die je hebt op basis van je eigen gevoel en moreel kompas te bespreken’

Nuttige theorieën

De ICC-sessies werden begeleid door een leiderschapscoach. Katja vertelt over een van de theorieën die de coach introduceerde: de dramadriehoek. Deze beschrijft een communicatiemodel van destructieve patronen met de rollen slachtoffer, redder en aanklager. Rollen die in de sessies regelmatig terugkwamen in de casuïstiek. ‘De coach liet ons nadenken over onze eigen rol in dat soort vraagstukken’, aldus Katja. ‘Ben ik hier onderdeel van? En zo ja, maak ik het “drama” alleen maar groter of zijn er ook andere manieren om ermee om te gaan?’

Waar relevant benut Katja deze theorie nog steeds in gesprekken met haar managers. ‘Hierdoor leer je samen bewuster stil te staan bij dilemma’s, maak je deze bespreekbaar en bied je ruimte voor nieuwe perspectieven of inspiratie. De opbrengst hoeft niet altijd groots te zijn. Maar technieken zoals de dramadriehoek helpen je om je bewust te worden van mogelijke patronen en te werken aan je persoonlijk leiderschap.’

Trots

Katja zou ICC aan elke topambtenaar aanbevelen. ‘Er is altijd wel een organisatorisch of persoonlijk vraagstuk dat je bezighoudt, want onze banen zijn complex en veeleisend. ICC kan iedereen daarom iets opleveren. Over je eigen rol in verandering bijvoorbeeld – de worsteling tussen de koers van je organisatie en de aandacht voor de mens. In alle gevallen biedt ICC de ruimte om te reflecteren en vrijelijk te sparren, onder professionele begeleiding. Achteraf had ik er veel eerder in moeten stappen. Dit is mijn eerste baan als directeur en daar kon ik soms onzeker over zijn. Dankzij ICC zie ik in dat ik trots kan zijn op mijn eigen leiderschap.’

Dertig jaar ICC

In 2025 bestond ICC dertig jaar. In die tijd zijn 378 groepen gevormd die samen intervisie hebben gevolgd of nog volgen. In elk ICC-traject helpt de reflectie op het eigen handelen topambtenaren om hun vraagstukken in een veilige omgeving vanuit nieuwe invalshoeken te bekijken.

De intervisiegroepen worden bewust klein gehouden en zijn divers samengesteld. Beleid, uitvoering, toezicht en staf komen samen, net als deelnemers uit verschillende departementen. Ze leren veel over elkaars wereld en ontdekken tegelijk dat zij vaak met vergelijkbare vraagstukken te maken hebben. Voor sommige deelnemers is ICC inmiddels een vast onderdeel van hun leiderschapsontwikkeling geworden. Sommigen hebben zelfs al zes trajecten doorlopen.

Meer over ICC

Wil je meer weten over ICC of je aanmelden voor de eerstvolgende groep? Ga dan naar het ABD leerportaal.



ABDTOPConsult

‘Onze consultants kijken vanuit het rijksbrede en maatschappelijk perspectief naar de beste aanpak’

ABDTOPConsult is een kleine groep ervaren topambtenaren die flexibel wordt ingezet voor complexe advies- en interim-opdrachten in de top van de Rijksoverheid. Hoe ziet de rol van ABDTOPConsult eruit? En bij welk type vraagstukken ondersteunen deze consultants? **Jan-Kees Goet**, sinds december 2025 directeur van ABDTOPConsult, licht toe.

Jan-Kees Goet
Directeur ABDTOPConsult
bij het directoraat-generaal
Algemene Bestuursdienst

ABDTOPConsult bestaat uit **tien topambtenaren (vijf mannen en vijf vrouwen)** die advieswerk doen voor de ambtelijke en politieke top. Ze hebben in het verleden – vaak zelf als directeur- of secretaris-generaal – brede ervaring opgedaan in beleid, uitvoering en toezicht en beschikken over ruime expertise op thema's zoals governance, digitalisering, financiën en interbestuurlijke opgaven.



'We leverden voor de kabinetsformatie een rapport op over beleidsopties voor energie- en klimaatvraagstukken'

Ook in 2025 maakte de top van het Rijk in de volle breedte gebruik van deze expertise. 'Een actuele aanleiding daarvoor is het nieuwe regeerakkoord en de oprichting van zes taskforces voor grote maatschappelijke opgaven', legt Jan-Kees uit. 'ABDTOPConsult is van, voor en door de Rijksoverheid en kan de ambtelijke en politieke top ondersteunen bij dit soort vraagstukken. Dat kan ook heel laagdrempelig. Bijvoorbeeld door samen te sparren over de juiste aanpak.'

Van governance tot inhoudelijke verkenningen

Naast het vrijblijvend sparren doen de consultants veel advies- en interim-opdrachten. Daarin staan vaak integrale opgaven centraal, waarbij meerdere departementen en/of mede-overheden moeten samenwerken. 'We ondersteunen topambtenaren bijvoorbeeld regelmatig bij governance-vraagstukken', aldus Jan-Kees. 'Dat is een rode draad in hun werk: hoe organiseer ik mijn opgave, binnen mijn eigen organisatie én interdepartementaal? Een consultant van ABDTOPConsult kan boven de inhoudelijke discussie gaan hangen en vanuit het rijksbrede en maatschappelijk perspectief kijken naar de beste aanpak. Zeker bij complexe opgaven is zo'n frisse, overstijgende blik heel waardevol.'

Verantwoording

ABDTOPConsult is er ook voor de meer inhoudelijke strategische vraagstukken. Bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering, veiligheid, wonen, zorg en onderwijs. 'Zo leverden we voor de kabinetsformatie een rapport op over beleidsopties voor energie-en klimaatvraagstukken', vertelt Jan-Kees. 'ABDTOPConsult verantwoordt zich over haar adviezen richting de ambtelijke en politieke top. Desgevraagd lichten wij na afloop van de opdracht onze bevindingen toe bij diverse ambtelijke gremia of tijdens een door de Tweede Kamer georganiseerde technische briefing. Dat gebeurde bijvoorbeeld na de publicatie van het rapport over de WIA (de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen, red.). Als ABDTOPConsult pakken we onze rol om vraagstukken verder te brengen, voor en met de deskundige (top)ambtenaren die dagelijks aan die vraagstukken werken.'

Over ABDTOPConsult
Meer weten over ABDTOPConsult?
Lees dan hier verder op onze website.

Cijfers ABDTOPConsult

42

In 2025 voerden de consultants van ABDTOPConsult in totaal **42 opdrachten** uit.*

4

De consultants van ABDTOPConsult voerden gemiddeld per persoon **4 opdrachten** uit in 2025.

7

De doorlooptijd van de opdrachten in 2025 bedroeg gemiddeld **7 maanden**.

** Een deel hiervan wordt afgerond in 2026 en daaropvolgende jaren. In 2025 zijn voor alle departementen opdrachten uitgevoerd, behalve voor het ministerie van Buitenlandse Zaken.*