

Vergaderjaar 2008–2009

**31 701**

**Trendnota Arbeidszaken Overheidspersoneel  
2009**

**Nr. 22**

**BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN  
KONINKRIJKSRELATIES**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 7 juli 2009

In uw brief van 27 april 2009 (31 701-12/2009D21085) heeft u ons verzocht om een kabinetsreactie op de beleidsdoorlichting van artikel 11.2: Het bevorderen van de kwaliteit van het management. Hierbij bied ik u het kabinetsstandpunt inzake de beleidsdoorlichting van artikel 11.2.

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,  
G. ter Horst

## **KABINETSSTANDPUNT INZAKE BELEIDSDOORLICHTING ARTIKEL 11.2: HET BEVORDEREN VAN DE KWALITEIT VAN HET MANAGEMENT**

### **Inleiding**

Voor de realisatie van het beleidsartikel 11.2: «het bevorderen van de kwaliteit van het management» bij het Rijk is in 1995 de Algemene Bestuursdienst (ABD) ingesteld. Als verantwoordelijke voor de totstandkoming en uitvoering van dit beleidsartikel is toen het Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD) als ondersteunend Management Development (MD) bureau voor de top van de Rijksdienst opgericht.

Het MD-beleid richt zich op de verbinding van de organisatiedoelen van de rijksoverheid met de selectie en de ontwikkeling van de integrale leidinggevenden. Het Rijk is de afgelopen jaren in staat geweest om goed gekwalificeerde personen op ambtelijke toposities te benoemen en ontwikkelen. Hieraan is een belangrijke bijdrage geleverd door de ABD en bureau ABD.

Het kabinet is van mening dat het MD beleid voortgezet dient te worden in de toekomst. Door te investeren in de kwaliteit van het management van het Rijk wordt een bijdrage geleverd aan de vernieuwing van de rijksdienst en daarmee aan het verbeteren van het presterend vermogen, zoals ook in het regeerakkoord wordt beoogd. Dit is essentieel voor een overheid die zo ook op de lange termijn goed in staat is haar taken uit te voeren ten behoeve van de maatschappij.

### **Evaluatie Bureau ABD eind 2006**

Eind 2006 is onder de departementsleiding, ABD managers en een aantal externe stakeholders een onafhankelijk evaluatieonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek richtte zich onder meer op de efficiëntie (is (B)ABD bijvoorbeeld kostenefficiënt), de effectiviteit (in welke mate worden de (B)ABD-doelen gerealiseerd) en de acceptatie bij relevante «stakeholders» van Bureau ABD (legitimiteit bij bijvoorbeeld politiek, departementsleiding en leden van de ABD).

Uit het onderzoek kwam naar voren dat ondervraagden de activiteiten van Bureau ABD als voldoende professioneel en competent beoordelen. De ABD managers blijven behoefte houden aan de diensten die Bureau ABD aanbiedt, willen daar gebruik van maken en zijn bereid tijd aan hun ontwikkeling te besteden. Wel is er behoefte bij zowel opdrachtgevers als ABD managers aan een deels andere invulling en verbreding van diensten. Dit is met name het geval bij de vacatureprocessen en het geven van loopbaanadvies.

De klantgerichtheid, betrokkenheid en communicatie door Bureau ABD wordt positief gewaardeerd. Wel is belangrijk de verwachtingen te managen van ABD managers over wat kan en wat niet kan. Men ziet graag meer helderheid, een proactieve communicatie en verhoging van de transparantie over mate van contact en mate van acties door Bureau ABD richting ABD managers.

Ook komt uit de evaluatie bij opdrachtgevers naar voren dat men voor Bureau ABD meer kracht en gezag mogelijk acht. Bureau ABD heeft hier al stappen in gezet. Verdere uitbreiding hiervan is echter gewenst door ondervraagden. Het doorontwikkelen van de jaarlijkse ABD-Schouw zou hiervoor een mogelijke stap zijn. Daarnaast zou de samenhang tussen het werk van Bureau ABD en de departementale MD activiteiten beter kunnen.

Over de doelmatigheid van de geleverde diensten van Bureau ABD wordt positief geoordeeld in de zin dat het bureau effectief en efficiënt werkt.

Ook de bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling wordt door ABD managers beoordeeld als voldoende. Wel wordt aangegeven dat de bijdrage aan het beter presteren van ABD leden in hun functie voor verbetering vatbaar is.

Tot slot is men tevreden over de bereikte innovaties en verbeteringen in der loop de jaren, maar men ziet graag verdere innovaties. Management development, en daarmee BABD, draagt wezenlijk bij aan veranderingen binnen het Rijk. Opdrachtgevers menen dat management development een sleutel is tot verandering van het Rijk en daartoe continue dient te innoveren en evolueren.

Naar aanleiding van de resultaten en aanbevelingen uit het evaluatieonderzoek heeft Bureau ABD haar strategie aangepast. Centraal staat een intensieve samenwerking tussen Bureau ABD en de departementen ten behoeve van management development op alle niveaus, rijksbreed, toekomstgericht en met oog voor diversiteit. In het programma Leerlijnen – «van starter tot meester» – worden departementale ontwikkelingsprogramma's rijksbreed ontsloten en wordt de aandacht voor interdepartementale loopbaanstappen bevorderd. Lacunes in kennis en vaardigheden bij het Rijk worden met nieuwe programma's ondervangen. Heldere selectiecriteria zullen richting geven aan talenten die voor ABD-functies in aanmerking willen komen. Aanvullende activiteiten worden ontplooid om culturele diversiteit en het aantal vrouwen in de top te bevorderen.

De kracht en de expertise van de departementen worden in deze strategie optimaal benut, Bureau ABD speelt een verbindende rol. In de individuele begeleiding bij werving, selectie en ontwikkeling zal het bureau zich sterker focussen op de strategische top van het Rijk.

Het kabinet en de ambtelijke leiding van de overheid staan achter de strategie en zijn nauw betrokken bij de uitvoering hiervan. Eind 2008 heeft het overleg van secretarissen-generaal (SGO) op een aantal cruciale onderdelen hiertoe voorzieningen getroffen.

### **Beleidsdoorlichting Bureau ABD 2008**

Om de huidige relevantie van MD-beleid te beoordelen is een beleidsdoorlichting uitgevoerd<sup>1</sup>. De «Beleidsdoorlichting van artikel 11.2: het bevorderen van de kwaliteit van het management» is gebaseerd op deze doorlichting en op het evaluatieonderzoek van Ebbing & Company.

De volgende zaken springen bij de doorlichting in het oog:

- ABD-Interim levert sinds de oprichting in 2004 circa 18,5 miljoen euro aan besparing op ten opzichte van de mogelijkheid dat deze opdrachten via externe inhuur vervuld zouden zijn;
- In de praktijk blijkt dat driekwart van de loopbaanstappen van ABD-managers plaats vindt binnen hetzelfde vakgebied, inhoudelijke beleidsveld en/of ministerie. Dit bevordert leer- en ontwikkelkansen en tegelijkertijd waarborgt het de continuïteit van beleid, kennis en kunde;
- Aandacht en tijdsbesteding door de ambtelijke én politieke top aan talentontwikkeling is van groot belang voor succesvol management development: deze is de afgelopen jaren toegenomen;
- Rijksbrede samenwerking op MD-gebied heeft de afgelopen jaren vorm en inhoud gekregen en draagt bij aan het binden en boeien van huidige en toekomstige topkader managers en professionals, de juiste

<sup>1</sup> Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt Tweede Kamer.

- balans in flexibilisering en kennisbehoud, ontkoking, diversiteit, vernieuwing van het Rijk en politiek/ambtelijke samenwerking;
- Op het gebied van genderdiversiteit is voor de Topmanagementgroep (TMG) de beoogde 25% bereikt. Voor de gehele ABD-doelgroep bedraagt dit ultimo 2008, 20.2%. Dat is meer dan een verdubbeling ten opzichte van 2000;
  - Het aantal personen met een biculturele achtergrond in managementposities bij het Rijk is nog steeds zeer beperkt. Het realiseren van de kabinetsdoelstelling van 50 biculturelen op MT niveau (het niveau onder de ABD) blijft ambitieus en vergt rijksbrede intensivering van het beleid en uitvoering in de komende jaren.

### **Kabinetsstandpunt inzake beleidsdoorlichting artikel 11.2**

Zowel binnen als buiten het Rijk onderkennen alle stakeholders (ministers, SG's, directeuren van ZBO's en andere samenwerkingspartners en wetenschappers) het belang van management development. De stakeholders erkennen nut en noodzaak om MD activiteiten op rijksniveau te beleggen bij een centraal bureau, ten einde de kwaliteit van het management te bevorderen en te versterken. Men voorziet dat management development en daarmee Bureau ABD, de komende jaren een factor van betekenis is in het doorvoeren van veranderingen binnen departementen en het verder aanpassen en bevorderen van de kwaliteiten van managers binnen het Rijk. De legitimiteit wordt door geen van de stakeholders en opdrachtgevers betwijfeld. Het kabinet is het eens over nut en noodzaak van Bureau ABD.