

# **Een toekomstbestendige topmanagementgroep**

**Naar een groter aantal beschikbare kandidaten**

12 november 2019

**In opdracht van  
Bureau Algemene Bestuursdienst**

Uitgevoerd door prof. dr. Caspar van den Berg, Rijksuniversiteit Groningen  
i.s.m. dr. Myrte Ferwerda, Esmé Cartens MA en Eline van Schaik MSc. van de  
Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)



**Nederlandse  
School voor  
Openbaar  
Bestuur**

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
Methodologische verantwoording.....	3
Leeswijzer .....	4
<b>Het aantal beschikbare kandidaten voor TMG-functies</b> .....	<b>5</b>
<b>Factoren van invloed op het aantal kandidaten voor TMG-functies</b> .....	<b>7</b>
Aantrekkelijkheid van de TMG-functie .....	7
De politiek-publicitaire context .....	10
De arbeidsvoorwaarden .....	11
<b>Werven, selecteren en ontwikkelen van TMG-kandidaten</b> .....	<b>13</b>
Wijze van werven .....	13
Wijze van selecteren .....	14
Doorstroom.....	15
Strategisch personeelsbeleid .....	17
Ontwikkelprogramma (TMG TOP) .....	19
TMG-functies in de toekomst.....	19
Instroom van buiten .....	20
<b>Tot slot</b> .....	<b>21</b>
<b>Bijlage 1: de werving- en selectieprocedure voor TMG-functies</b> .....	<b>23</b>
Werven voor de top .....	23
De selectieprocedure: stap voor stap .....	24
<b>Bijlage 2: Respondentenlijst en begeleidingscommissie</b> .....	<b>27</b>
<b>Bijlage 3: Interviewleidraad</b> .....	<b>28</b>
<b>Bijlage 4: Literatuur</b> .....	<b>30</b>

## Inleiding

De afgelopen jaren heeft Bureau Algemene Bestuursdienst (Bureau ABD) een nieuwe visie op publiek leiderschap ontwikkeld en een stevig onderbouwde benadering voor werving, selectie en management development geïmplementeerd. Die benadering houdt rekening met nieuwe eisen die een turbulente en geïnternationaliseerde bestuurlijke omgeving stelt aan het werk van topambtenaren (ABD, 2016). Tegelijkertijd is er de zorg bij onder meer betrokkenen binnen en buiten Bureau ABD en in het overleg van Secretarissen-Generaal (SGO) dat het aantal beschikbare kandidaten voor topmanagementfuncties nu en in de toekomst afneemt. Het wordt van belang geacht om goed inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op het aantal beschikbare kandidaten voor deze topposities, om voorbereid te zijn op het toekomstige behoud en de doorstroom van kwalitatief goede kandidaten, ten behoeve van een duurzame topmanagementgroep (TMG).

In dit onderzoek staan de volgende vragen centraal:

- Neemt het aantal beschikbare kandidaten voor TMG-functies daadwerkelijk af in de afgelopen periode?
- Welke factoren dragen bij aan de aantrekkelijkheid van TMG-functies?
- Welke factoren doen momenteel af aan het aantal beschikbare kandidaten voor TMG-functies?
- Welke factoren zullen van invloed zijn op het aantal beschikbare kandidaten voor deze topposities in de toekomst?

## Methodologische verantwoording

Dit onderzoek is in opdracht van Bureau ABD uitgevoerd en is zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Na de literatuurstudie zijn in de periode juni – september 2019 21 interviews afgenomen met (oud-)topfunctionarissen (zowel werkzaam binnen als buiten de overheid), TMG-potentials, vacaturehouders, medewerkers van Bureau ABD en externe searchbureaus (zie bijlage 2). De semigestructureerde interviews zijn afgenomen aan de hand van een interviewleidraad (zie bijlage 3) toegespitst op het type respondent.

Parallel aan de interviews en literatuurstudie is de derde editie van het Senior Civil Service-onderzoek uitgevoerd (eerdere edities vonden plaats in 2007 en 2013). Dit is een survey onder leden van de Algemene Bestuursdienst (ABD'ers, ambtenaren vanaf schaal 15). Ten behoeve van dit onderzoek is bij deze editie van de survey een aantal vragen aan de lijst toegevoegd over de motivatie (public service motivation) en werktevredenheid van ABD'ers. Bureau ABD heeft alle 1314 ABD'ers uitgenodigd om deel te nemen aan het online enquête-onderzoek. In de periode juli – september 2019 hebben 560 respondenten (42,6%) de vragenlijst ingevuld. Een representativiteitstoets wees uit dat de respondentengroep een goede afspiegeling van de totale ABD-populatie is wat betreft de variabelen schaalniveau, organisatietype en man-vrouwverhouding. Voor het onderzoek is een begeleidingscommissie van drie SG's ingesteld (zie bijlage 2). De commissie heeft op twee momenten in het onderzoek (halverwege en aan het einde) hun feedback gegeven.

## Leeswijzer

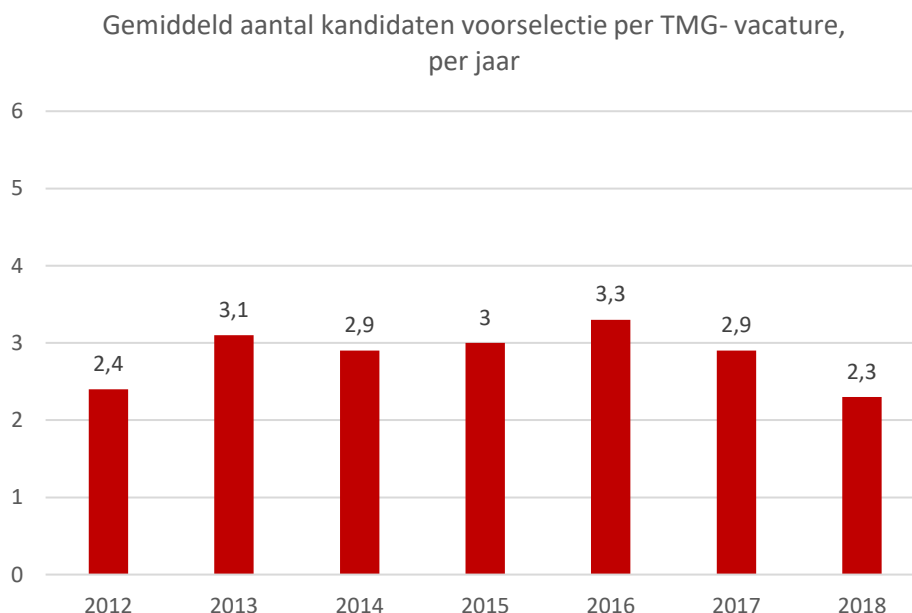
De resultaten van de survey, de interviews en de literatuurstudie vormen samen de basis voor dit rapport. Allereerst bespreken we een aantal cijfermatige ontwikkelingen, vervolgens lopen we de verschillende factoren langs rond de aantrekkelijkheid van TMG-functies en bespreken we tot slot aspecten van het werving-, selectie- en ontwikkelproces die van invloed zijn op het aantal beschikbare kandidaten. Tot slot geven we per onderzoeksvraag een korte samenvatting van de belangrijkste bevindingen. In dit rapport zijn letterlijke citaten van de geïnterviewden geanonimiseerd en schuingedrukt weergegeven.

## Het aantal beschikbare kandidaten voor TMG-functies

We schetsen een aantal cijfermatige ontwikkelingen die context bieden aan de aanleiding van de onderzoeksvragen en inzicht geven in de stand van zaken rond kandidatuur en functieduur van de TMG. Bureau ABD heeft ons deze cijfers ter beschikking gesteld. Voor een deel zijn dit cijfers vanaf 2012. Echter, Bureau ABD is in 2016 op een ander IT-systeem overgegaan, waardoor niet alle data uit de periode vóór 2016 meer beschikbaar waren.

Het aantal vacatures voor TMG-functies verschilt per jaar. Voor de jaren 2012-2018 gaat het om de volgende aantallen: 11 (2012), 13 (2013), 8 (2014), 6 (2015), 14 (2016), 11 (2017), 19 (2018) vacatures. De eerste vraag die in dit onderzoek beantwoord dient te worden is of het aantal beschikbare kandidaten de afgelopen jaren daadwerkelijk is afgenomen.

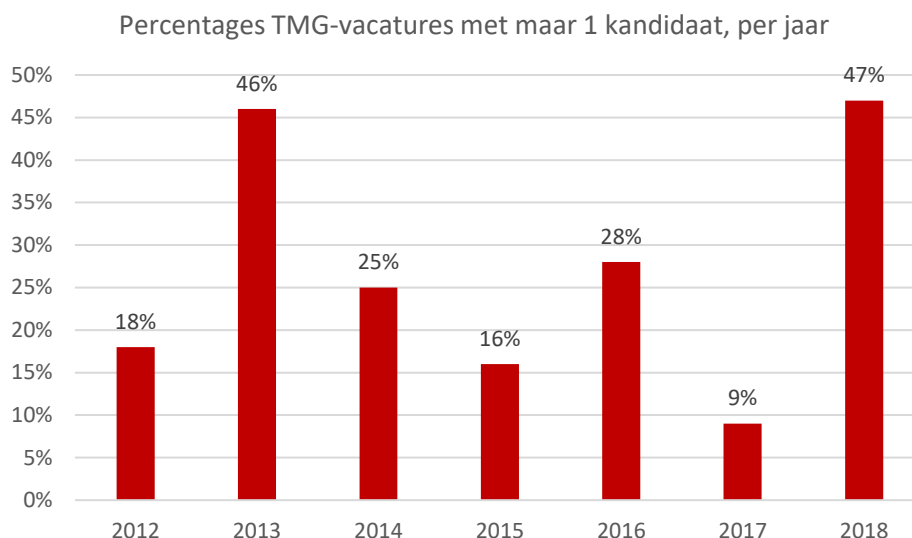
Tabel 1 geeft de gemiddelde hoeveelheid kandidaten weer die besproken wordt door de voorselectiecommissie.



Tabel 1: Gemiddeld aantal kandidaten voorselectie per TMG- vacature, per jaar. Bron: Bureau ABD.

Het selectieproces voor TMG-functies verloopt in de regel als volgt. Wanneer er een vacature ontstaat, stelt Bureau ABD een longlist van mogelijke kandidaten op. De Directeur-Generaal van Bureau ABD (DG ABD) of zijn plaatsvervanger voert tezamen met de MD-consultant gesprekken met deze kandidaten. Op basis hiervan wordt een groslijst opgesteld van potentieel geschikte kandidaten. Vervolgens brengt een door Bureau ABD ingestelde voorselectiecommissie deze groslijst terug tot een shortlist. De voorselectiecommissie kijkt niet zozeer naar de geschiktheid voor de specifieke functie, maar naar geschiktheid voor TMG-functies in het algemeen. Uit de interviews kwam naar voren dat er weinig TMG-kandidaten afvallen in de fase van groslijst naar shortlist. In enkele gevallen komt de shortlist volledig overeen met de groslijst. De tabel laat zien dat per jaar het gemiddeld aantal kandidaten voor de TMG-functies verschilt, maar er is geen sprake van een eenduidige afnemende trend gedurende de afgelopen zeven jaar. In 2018 lag het gemiddelde weliswaar lager dan de jaren ervoor, maar dit cijfer wijkt nauwelijks af van het gemiddelde van 2012. Hiermee is de eerste onderzoeksvraag beantwoord.

Toch geeft dit onderzoek wel aanleiding om er niet gerust op te zijn. In tabel 2 wordt het percentage vacatures per jaar weergegeven waarvoor maar één kandidaat beschikbaar was.



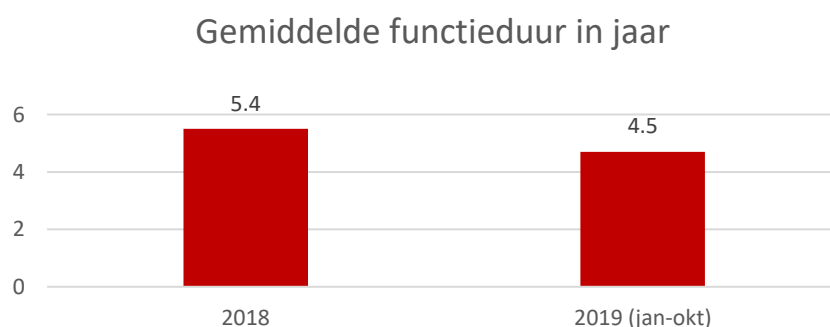
Tabel 2: Percentages TMG-vacatures met maar 1 kandidaat, per jaar. Bron: Bureau ABD.

De keuze uit kandidaten is voor de meeste TMG-functies sowieso beperkt, maar deze tabel geeft bovendien aan dat in sommige jaren, waaronder 2018, voor bijna de helft van de vacatures geldt dat er maar één kandidaat in de selectie was. Deze cijfers ondersteunen het gevoel bij betrokkenen dat er over het algemeen “weinig te kiezen valt” bij het vervullen van TMG-vacatures.

### *Functieduur*

Een tweede indruk die bij veel betrokkenen bestaat is dat TMG'ers de afgelopen jaren steeds korter op één plek werken. Enerzijds is mobiliteit een terecht speerpunt binnen de top van het ambtelijk apparaat, anderzijds kunnen té korte zittingstermijnen belangrijke nadelen hebben: ze ondermijnen de mogelijkheid om een langetermijnvisie ten uitvoer te brengen, om voldoende identificatie met de organisatie en de opgave te ontwikkelen en om institutioneel geheugen te borgen (Pollitt en Bouckaert 2017; Van Wart et al; 2014; Dilworth 1996; McDonald et al. 2005, Laegreid en Wise 2007; Page en Wright 1999).

In de volgende tabel wordt de gemiddelde functieduur voor 2018 en 2019 van de TMG-functies weergegeven. Er zijn ons geen cijfers ter beschikking gesteld over de jaren voor 2018.



Tabel 3: Gemiddelde functieduur TMG'ers. Bron: Bureau ABD.

Het lijkt erop dat voor 2019 de gemiddelde functieduur lager zal gaan zijn dan in 2018. Naast mogelijke nadelen rondom onder meer het institutioneel geheugen, heeft dit gegeven ook impact op de werving- en selectiedruk die Bureau ABD ervaart voor de topfuncties.

Een relevante vraag is in hoeverre kortere functieduur van executives een specifiek verschijnsel in de publieke sector is, of dat het breder aan de orde is in topmanagementrollen in alle sectoren. De afgelopen jaren zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar functieduur van CEO's en bestuursvoorzitters in de private sector.<sup>i</sup> Die onderzoeken komen niet allemaal tot dezelfde gemiddelde duur, maar er kan wel gesteld worden dat die gemiddelden niet sterk afwijken van de gemiddelde functieduur in de publieke sector. Een interessante tendens die in beide sectoren waar te nemen is, is de kortere functieduur dan voorheen. Kortere wordende termijnen zijn dus geen exclusief fenomeen voor de publieke sector, maar een breder fenomeen rondom topmanagementfuncties.

## Factoren van invloed op het aantal kandidaten voor TMG-functies

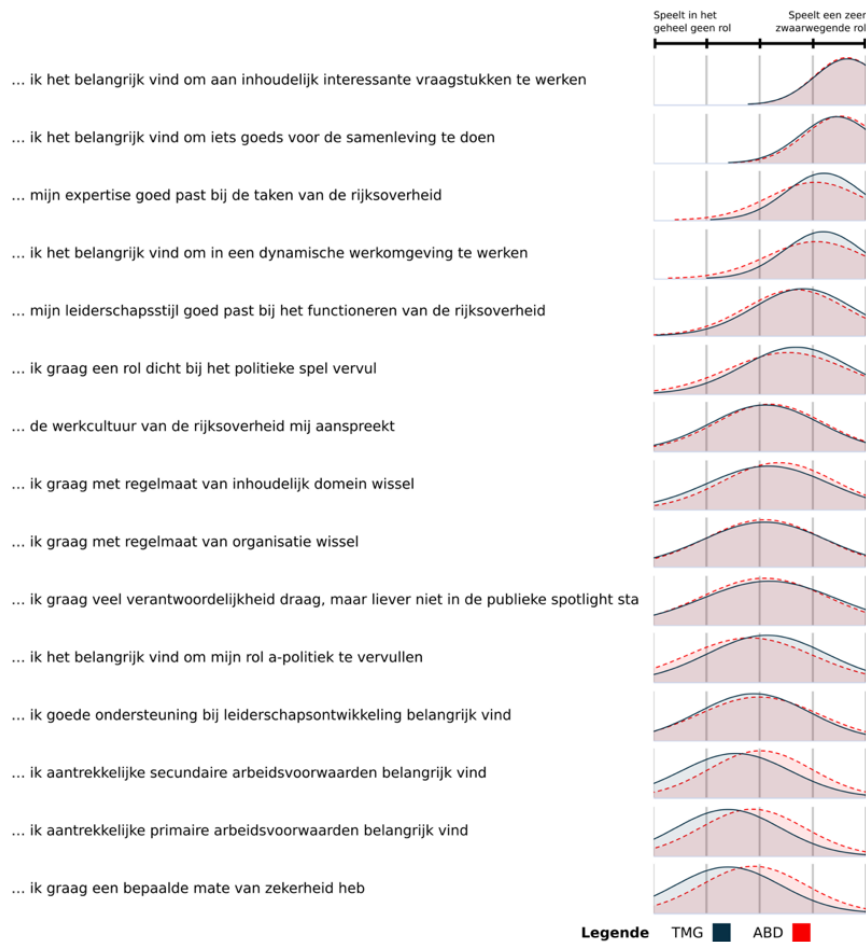
Dit deel van het onderzoek heeft als doel om inzicht te geven in de factoren die van invloed zijn op het aantal beschikbare kandidaten voor TMG-functies. We kijken naar de toe- en afname van aantrekkelijkheid van de functie en naar factoren die te maken hebben met onder meer doorstroom en selectie.

### Aantrekkelijkheid van de TMG-functie

In de bestuurswetenschappelijke literatuur zijn de afgelopen jaren veel studies verschenen naar het fenomeen publieke sector motivatie, dat wil zeggen de specifieke motivatie van professionals voor een baan in het publieke domein. Dit onderzoeksveld heeft in het verleden aangetoond dat de keuze voor een loopbaan in de publieke sector voor een deel verklaard wordt door *intrinsieke* motivatie (de wil om bij te dragen aan de maatschappij en het algemeen belang te dienen, zie Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2008; Ritz & Waldner2011) en voor een deel door *extrinsieke* motivatie (mensen kiezen voor een baan in de publieke sector omdat dit hun baan zekerheid, een goed inkomen en ruime secundaire arbeidsvoorwaarden biedt, zie Delfgaauw & Dur, 2008)

Om erachter te komen of het enthousiasme voor TMG-functies afneemt, hebben we ABD'ers (schaal 15 en hoger) middels een survey gevraagd wat hen motiveert om de rol van topambtenaar te vervullen. De survey geeft het volgende beeld van de motivatie van ABD'ers (inclusief TMG'ers) om een baan als topambtenaar te vervullen en sluit daarmee voor een groot deel aan op de wetenschappelijke inzichten over publieke sector motivatie.

Figuur 1: Ik werk graag als topambtenaar bij het Rijk omdat ...



Bron: Senior Civil Service Survey 2019

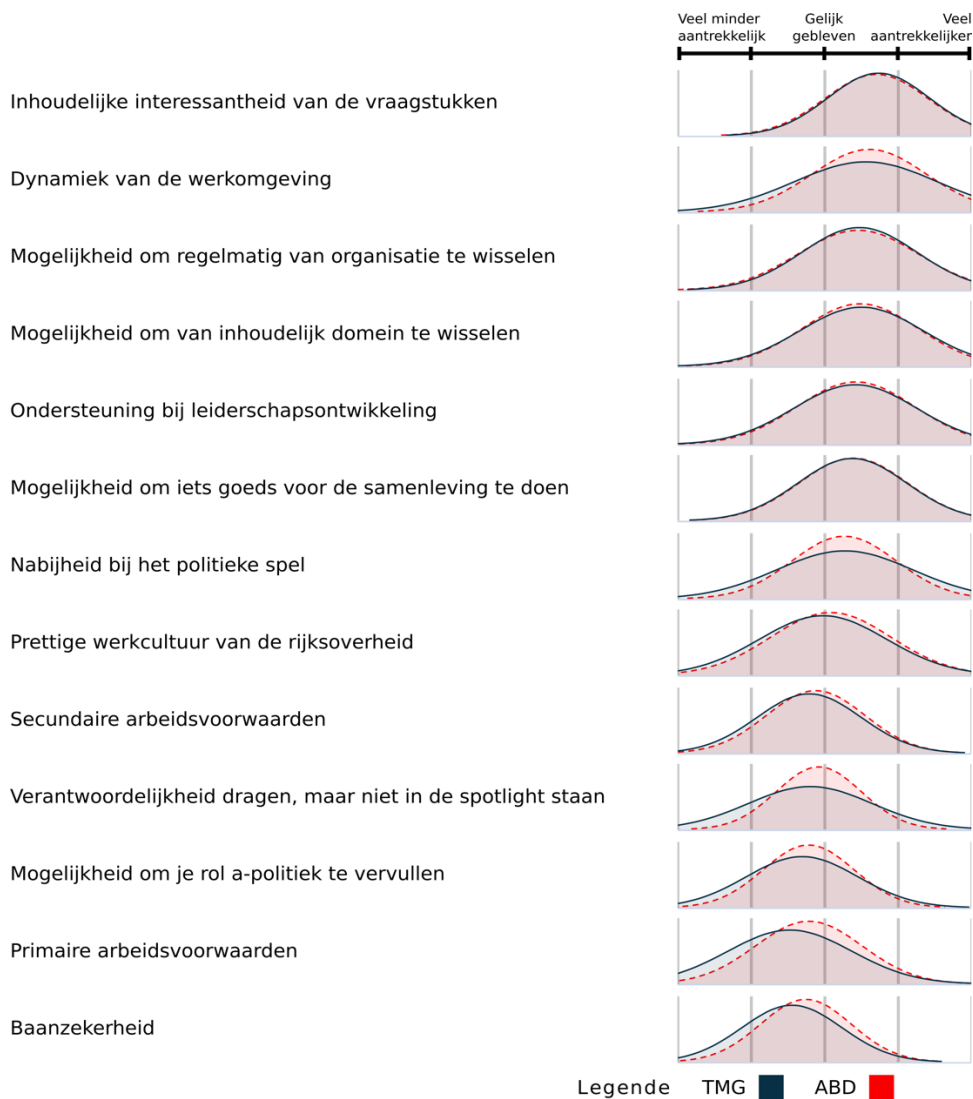
Uit bovenstaande figuur blijkt dat Nederlandse topambtenaren het meest gemotiveerd worden door intrinsieke factoren: het maatschappelijke belang en de inhoudelijke uitdaging van de vraagstukken waar ze aan werken, de mogelijkheid om iets goeds voor de samenleving te doen en de dynamiek van de werkomgeving. Ten aanzien van de relatie met de politiek zien we dat topambtenaren over het algemeen een groter deel van hun motivatie ontleen aan hun rol dicht bij het politieke spel, en voor een kleiner deel aan het apolitek kunnen vervullen van hun rol. De extrinsieke motiverende factoren lijken over het algemeen het minst een rol te spelen: Nederlandse topambtenaren geven aan dat ze hun motivatie in relatief lage mate halen uit de beloning, de secundaire arbeidsvoorwaarden of de baanzekerheid. TMG'ers hechten minder dan niet-TMG'ers aan baanzekerheid, en TMG'ers worden meer dan niet-TMG'ers gemotiveerd door de mogelijkheid om hun functie dichtbij het politieke spel te vervullen.

Daarnaast zijn de ABD'ers bevroegd over de aspecten van het werk van topambtenaar die de afgelopen tien jaar aantrekkelijker en minder aantrekkelijk zijn geworden. De uitkomsten laten zien dat men ten aanzien van veel aspecten vindt dat het werk van topambtenaar (iets)



aantrekkelijker is geworden, behalve ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, en de mate waarin je je rol apolitiek kan invullen, de spotlights en baan zekerheid.

Figuur 2: Als u terugkijkt op de afgelopen tien jaar, in hoeverre vindt u dat de rol van topambtenaar aantrekkelijker of minder aantrekkelijk is geworden, op de volgende aspecten:



Bron: Senior Civil Service Survey 2019

De surveyresultaten laten zien dat als we kijken naar de totale respondentengroep, ABD'ers gemiddeld genomen van 8 van de 13 aspecten vinden dat de aantrekkelijkheid van het werk er in de afgelopen 10 jaar op vooruit is gegaan. Van 5 van de 13 aspecten vindt men gemiddeld dat deze er op achteruit is gegaan. Bovendien blijkt dat op de thema's die men zwaarwegend vindt voor de motivatie (zie figuur 1: werken aan interessante vraagstukken, goed kunnen doen voor de samenleving, mate waarin persoonlijke expertise en leiderschapsstijl passen bij het werk van de Rijksoverheid, en de werkdynamiek), men óók vindt dat deze de afgelopen periode de aantrekkelijkheid van het werk verhoogd hebben. De thema's waarvan men vindt dat deze in de afgelopen jaren de aantrekkelijkheid van het werk verminderd hebben (baan zekerheid, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, de verhouding tot de politiek en de verhouding tot de publiciteit), zijn niet de thema's die als de zwaarwegendste worden genoemd voor de motivatie. Het zijn echter wel grotendeels ook de

thema's die, getuige de interviews, in toenemende mate de overweging om al dan niet te kiezen voor een topmanagementfunctie in negatieve zin beïnvloeden.

Hieronder gaan we dieper in op deze aspecten en behandelen we de politiek-publicitaire context en de arbeidsvoorwaarden.

## De politiek-publicitaire context

### *Politieke druk*

Uit verschillende studies uitgevoerd in Nederland en in andere westerse landen blijkt dat er een grotere druk op bewindspersonen is komen te staan als gevolg van onder andere electorale volatiliteit, kleinere en minder stabiele regeringsmeerderheden, continue en kritische controle door conventionele en sociale media, en meer aandacht voor transparantie en integriteit. (Hood en Lodge 2006, Aucoin 2012, Craft 2014) Dit werkt ook steeds meer door in het werk van topambtenaren zowel in hun tijdsbesteding aan meer politiek-strategische activiteiten als in de rolopvatting en verhouding tot hun bewindspersoon (Van den Berg 2017, 't Hart en Kuijken 2018). Eén van de gevolgen hiervan is ook dat de vertrouwensrelatie tussen bewindspersonen en topambtenaren onder druk kan komen te staan (Hustedt en Salomonsen 2014, Shaw en Eichbaum 2018). Het "politiek-ambtelijke pact" (in wetenschappelijke literatuur: "public service bargain") tussen bewindspersoon en topambtenaar kan op de proef gesteld worden, waarbij topambtenaren zich ervan bewust zijn dat ook hun eigen positie niet altijd even zeker is als waar men voorheen van uitging.

Ook uit de interviews blijkt dat het vervullen van een TMG-positie in toenemende mate als kwetsbaar wordt ervaren. De hoge druk vanuit de politiek wordt benoemd. Verschillende geïnterviewden gaven aan dat de vertrouwensrelatie tussen bewindspersonen en topambtenaren niet (meer) vanzelfsprekend is en dat er af en toe twijfel is of in kritische situaties een minister voor een topambtenaar blijft staan.

*'We hebben een construct, de politiek is verantwoordelijk voor ambtenarij. Maar wat je steeds meer ziet is dat ambtenaren ook in het vizier komen. Kijk naar J&V, nu met Wilders, WODC... Je kunt je niet verdedigen. Dit is echt iets van de afgelopen 5 tot 10 jaar.'*

Wel werd benadrukt dat dit per bewindspersoon verschilt. Er zijn nog steeds bewindspersonen bij wie men het vertrouwen heeft dat hij of zij in moeilijke situaties rugdekking geeft, maar men gaf aan steeds meer negatieve voorbeelden te zien. Wat hier verder aan bijdraagt is de sterker wordende rolopvatting dat men de eigen bewindspersoon uit de wind dient te houden en het kort-cyclische handelen van de politiek.

*'De Tweede Kamer is versnipperd, de discussies zijn steeds emotioneler en steeds minder inhoudelijk. Kun je als TMG'er dan nog met inhoud bezig zijn, of ben je je erg aan het richten op de politiek?'*

### *Mediadruk*

De druk vanuit de media is de laatste jaren toegenomen. Fouten worden zichtbaarder en komen in de schijnwerpers. Een TMG'er kan zich vaak niet goed verweren als hij of zij eenmaal in de publiciteit komt. Het beleid van Bureau ABD voor TMG'ers die in de media in de wind komen te staan, richt zich vooral op werkgeversverantwoordelijkheid zowel in preventieve zin als in ondersteuning wanneer een TMG'er in zwaar weer komt. In de preventieve zin zet Bureau ABD in op het investeren in kennis en professionele vaardigheden

rondom “democratie en rechtsstaat” en “politiek-ambtelijke verhoudingen”, en wordt op verschillende manieren kansen geboden om het peer-netwerk te ontwikkelen en te versterken. TMG’ers ervaren dit als positief en behulpzaam bij het vergroten van hun weerbaarheid. Wanneer een TMG’er in zwaar weer komt, vervult Bureau ABD zijn werkgeversverantwoordelijkheid in de zin van het bieden van een luisterend oor en van psychische en juridische ondersteuning. Het vakdepartement waar de TMG’er werkt, verzorgt de communicatielijn en ondersteunt de betreffende TMG’er hierin. Gezamenlijk bieden Bureau ABD en het vakdepartement zo ondersteuning aan een vangnet voor de TMG’er. Toch blijft op dit punt het gevoel van kwetsbaarheid aanwezig. Geïnterviewden noemden voorbeelden van TMG’ers die recent moesten aftreden en waar de media een negatief beeld over had geschetst. Deze voorbeelden voeden de ongerustheid.

*‘Dit (de kwetsbaarheid, red.) zie je ook publicitair. Veiligheid is echt verdwenen. Met naam en toenaam worden ambtenaren aangesproken.’*

Uit de survey blijkt dat ABD’ers in de schalen tot en met 17 méér moeite hebben met het in de publieke spotlight staan dan TMG’ers. Geïnterviewden nemen waar dat er onder directeuren verminderd enthousiasme is om door te stromen naar de TMG. De preventieve aandacht voor het in de spotlights staan (en dan vooral de negatieve kant daarvan) heeft dus al aandacht nodig vóórdat men de TMG heeft bereikt.

*‘Alles staat binnen 3,5 seconde op sociale media. Alles is openbaar. Het komt door de hijgerigheid van de politiek. De druk en de openbaarheid is groter. Er wordt niet alleen naar het woord van de minister gekeken, ook meer naar de ambtenaren en wat daar gebeurt.’*

De zekerheden rond de functie van ambtenaar die in het verleden in de literatuur altijd als een sterk punt werden benoemd, blijken af te nemen. De resultaten van de survey laten zien dat ‘baanzekerheid’ de factor is die het meeste bijdraagt aan het minder aantrekkelijk zijn van de rol van topambtenaar. De druk van de media en het afnemende gevoel dat een bewindspersoon voor je gaat staan dragen bij aan de afname van ervaren baanzekerheid.

## De arbeidsvoorwaarden

Uit de ‘Evaluatie van de Wet Normering Topinkomens’, een onderzoek uitgevoerd door Ecorys<sup>ii</sup> in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in 2015, komt naar voren dat er voldoende bewijs is dat de werving van topfunctionarissen moeizamer verloopt door de invoering van de Wet normering topinkomens (WNT). Vacatures staan langer open, werving- en selectiebureaus trekken zich terug, functie-eisen worden bijgesteld en de voorkeurskandidaat kan niet worden aangenomen: allemaal zijn het concrete indicaties dat organisaties meer moeite moeten doen om een geschikte kandidaat te vinden. In deze evaluatie ziet men een correlatie met de WNT, sinds de invoering is het lastiger geworden om juiste kandidaten te vinden. Maar eind 2015 werd nog wel steeds aangenomen dat de intrinsieke motivatie bij publieke functionarissen leidend is in hun keuze voor de publieke sector, niet de bezoldiging. In 2015 volgde de WNT-2, waarbij de grens werd verlegd van 130% naar 100% van het ministersalaris. Vooral de restricties die zijn opgelegd in de WNT2 in vergelijking met de WNT1 werden in de interviews bekritiseerd.

*‘De overgang van WNT1 naar 2 heeft zeker een uitwerking gehad op de aantrekkelijkheid. Dat heeft het groepje toch weer kleiner gemaakt. Het zal niet altijd de beslissende factor zijn, maar heeft wel een psychologische*

*impact, 'oh dit is eigenlijk niet zo'n hele belangrijke functie'. Het zorgt voor devaluatie van het gewicht van de functie, zeker voor mensen van buiten'*

Externe sollicitanten voor functies in het publiek domein schrikken regelmatig van de relatief lage bezoldiging en dan vooral van de grote verschillen met de private sector. Voor veel mogelijke kandidaten die een hoge managementfunctie buiten de overheid vervullen, geldt dat zij een zekere salarisdaling acceptabel vinden bij de overstap naar de TMG, maar dat de huidige "inkomensval" door de WNT2 dermate hoog is dat het hen er van weerhoudt om de stap naar de Rijksoverheid te maken.

Het is interessant om de ideeën die er bestaan rondom de bezoldiging van topambtenaren in een internationaal perspectief te plaatsen. Onderzoek onder topambtenaren (o.m. van Van de Walle, Dorsman en Homan (2013)) laat zien dat Nederlandse topambtenaren zich meer dan hun internationale collega's zorgen maken over de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever. De OECD (een organisatie met 34 landen als lid) heeft in 2017 onderzoek gedaan naar beloningsniveaus in verschillende landen (OECD 2017)<sup>iii</sup>. Hieruit komt naar voren dat voor de meeste functies de beloning van ambtenaren in Nederland hoger is dan het OECD-gemiddelde. Echter, dit geldt niet voor de hogere functieniveaus. Maakt men de stap naar DG of SG, dan is de bijbehorende stijging van het salaris in Nederland beduidend kleiner dan het gemiddelde van de OECD-landen. De stap van directeur naar DG gaat in de OECD-landen gemiddeld gepaard met een salarisgroei van +35%, en in Nederland met +16%.

Het is ook interessant om in bredere zin te zien hoe salarissen van Nederlandse topambtenaren zich verhouden tot die van topambtenaren in OECD-landen. Als we de salarissen van topambtenaren vergelijken met het BBP per hoofd van de bevolking, komen Nederlandse topambtenaren er relatief lager uit vergeleken met het gemiddelde in OECD-landen. Een Nederlandse DG verdient 3,21 keer het BBP per hoofd van de bevolking. In de OECD-landen verdienen DG's gemiddeld 4,75 keer het BBP per hoofd van de bevolking. Dat is een verschil van 29,8%. Nederlandse SG's zitten 30,5% onder het OECD-gemiddelde.

Het merendeel van de geïnterviewden ziet bezoldiging als een belangrijke factor die afdoet aan de aantrekkelijkheid van TMG-functies en prohibitief is in het aantrekken van goede kandidaten. Ook is er een breed gedragen gevoel dat directeuren bij de Rijksoverheid de stap naar een TMG-functie in mindere mate ambiëren door de relatief kleine salarisgroei die tegenover de grote toename in verantwoordelijkheid en druk vanuit politiek en media staat.

In de interviews werd ook genoemd dat het zinvol is om voorbij de primaire arbeidsvoorwaarden te kijken. Op zoek naar de ruimte in bijvoorbeeld de secundaire arbeidsvoorwaarden, of in wensen rondom loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingen of werk-privébalans. Het gesprek met potentiële TMG'ers over wat voor hen belangrijk is, wordt hier als cruciaal gezien. Geen standaard regelingen aanbieden, maar specifiek op zoek naar hoe het zou kunnen werken voor de potentiële TMG'er en bekijken of dit haalbaar is. Men heeft het idee dat er veel meer maatwerk mogelijk is dan nu wordt gegeven.

Tot dusver hebben we ingezoomd op factoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een TMG-functie. Er is nog een tweede knop om aan te draaien als het gaat om het vergroten van het aantal kandidaten voor de TMG-functies, namelijk het proces van werving, selectie en instroom. Hier gaan we in het volgende gedeelte van dit rapport op in.

## Werven, selecteren en ontwikkelen van TMG-kandidaten

Bureau ABD heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het stroomlijnen van het aanstellingsproces voor de TMG. Dat heeft geleid tot een professionalisering van het proces en een vergroting van de transparantie van de procedures. Er wordt door de geïnterviewden over het algemeen positief gesproken over deze ontwikkelingen. Bij het werven voor TMG-functies heeft men, net als in sectoren buiten de Rijksoverheid, te maken met de krapte op de arbeidsmarkt. Voor al deze sectoren geldt dat het veel inspanning vergt om, zeker voor topfuncties en functies waarin specifieke expertise wordt geëist, met voldoende kandidaten te komen.

Onder geïnterviewden leeft het beeld dat een vacature bij de vacaturehouder en Bureau ABD veelal wordt beleefd als een probleem dat moet worden opgelost, waar niet zelden een crisissfeer omheen ontstaat. Deze crisissfeer heeft consequenties voor de ruimte die gevoeld wordt om rond de werving naar effectieve manieren te kijken om het aantal kandidaten te maximaliseren en te kijken naar de werving en selectie van kandidaten met een net iets ander profiel.

### Wijze van werven

De vacatureteksten zijn voor veel geïnterviewden een bron van ergernis. Bij het opstellen van de tekst zijn veel partijen betrokken, zoals Bureau ABD, de vacaturehouder en de ondernemingsraad (OR) van het betreffende departement of organisatie. De tekst is met regelmaat een compromis tussen verschillende belanghebbenden, waardoor ze te lang worden, scherp te missen, jargon bevatten en te weinig focussen op wat écht van belang is voor de functie. Bovendien zijn ze vaak niet aantrekkelijk geformuleerd.

*‘TMG’er zijn is Champions League spelen. Dat betekent ook dat als we anderen willen uitdagen om daartoe te komen, je hen daarop in vacatures moet aanspreken. We moeten het transparanter maken wat een enorme waarde je kunt toevoegen op hoger niveau.’*

*‘..of een kandidaat past op papier en in de realiteit zij twee verschillende dingen. Wat zijn nu de essentiële elementen van de vacature? Maak de functie-eisen beperkter, dan wordt je blikveld breder’*

Naast het aantrekkelijker maken van de vacatureteksten, liggen er ook kansen in het verbreden van de search door kritisch te kijken naar de kanalen die gebruikt worden voor het uitzetten van vacatures. Potentiële kandidaten van buiten de Rijksoverheid kijken niet zo snel op het Rijksportaal en zijn ook niet geabonneerd op de ABD Nieuwsbrief. Van belang is dus het gebruik van wervingskanalen die bij een bredere doelgroep aansluiten, zowel online als offline.

In de interviews werd benoemd dat er veel angst lijkt te bestaan om de verkeerde kandidaat te benoemen. Dit werkt een conservatieve stijl van selecteren in de hand, men gaat op zoek naar de ‘veilige keuze’. Er wordt genoemd dat er wel de mogelijkheid is om met ‘wild cards’ te werken in de eerste fase van de search (dat wil zeggen mogelijk interessante kandidaten met een afwijkend profiel), maar het is onduidelijk in hoeverre er consequent wordt gekeken naar andere opties dan de ‘usual suspects’ en hoe serieus ze worden beschouwd als ze eenmaal op de lijst staan. Hoewel vacaturehouders steeds meer zeggen open te staan voor diversiteit,

wordt het ontstaan van een vacature meestal niet ook gezien als een kans voor vernieuwing en variëteit.

## Wijze van selecteren

Als het tijdens de interviews over het selectieproces ging, kwam de wijze waarop de competentie politiek-bestuurlijke sensitiviteit (PBS) meeweegt als selectiecriteria heel vaak terug. Het beschikken over PBS geldt als één van de standaard geschiktheidscriteria voor functies bij de Rijksoverheid vanaf het niveau van beleidsmedewerker. Samen met inhoudelijke expertise en generieke managementvaardigheden vormt PBS in de meeste gevallen de basis van het gevraagde competentieprofiel van ABD- en zeker ook van TMG-functies. Er is een brede consensus dat PBS belangrijk is voor het goed vervullen van een ambtelijke functie, maar in de praktijk blijkt het lastig om dit criterium eenduidig te definiëren en te operationaliseren. Soms ziet men het als *Fingerspitzengefühl*, dat moeilijk bij kandidaten te detecteren is. Op andere momenten wordt PBS gelijkgesteld aan het hebben van “ervaring op de Haagse vierkante kilometer”.

Volgens de Duitse sociale wetenschapper en grondlegger van de bestuursociologie Max Weber bestaat de deskundigheid en het beïnvloedingspotentieel van topambtenaren uit drie elementen: Fachwissen, Dienstwissen en Geheimwissen (Weber 1922, p.129). Fachwissen duidt op specialistische kennis verkregen via een vooropleiding, Geheimwissen heeft te maken met het feit dat er veel wordt gewerkt met vertrouwelijke stukken dus dat kennis maar beperkt bekend is. Datgene waar politiek-bestuurlijke sensitiviteit op berust, is vooral het ‘Dienstwissen’. Ambtenaren, en topambtenaren in het bijzonder, hebben vaak jarenlange ervaring opgedaan in ‘hun’ sector en ‘hun’ organisatietype. Terwijl de politieke bestuurders komen en gaan, blijven de ambtenaren op hun post. Hoe meer zij over Dienstwissen beschikken, hoe beter zij de procedures, verhoudingen, en belangen doorzien en hoe beter zij de kansen en risico’s van bepaalde beslissingen kunnen overzien. Zodoende is Dienstwissen een cruciale pijler onder het succesvol functioneren van de topambtenaar. Tussen individuen bestaat variatie in de mate waarin men ook aanleg heeft om Dienstwissen snel te ontwikkelen.

In de interviews is vaak de vraag naar boven gekomen uit welke elementen politiek-bestuurlijke sensitiviteit bestaat en in hoeverre voor het beschikken over deze elementen een jarenlange ervaring in ‘het Haagse’ een noodzakelijke voorwaarde is. Deze vraag stelt men zich ook omdat voorbeelden uit het verleden hebben laten zien dat zij-instromers het regelmatig moeilijk hebben gehad, zeker in de beginperiode.

Uit onze interviews komt naar voren dat politiek-bestuurlijke sensitiviteit een samengesteld concept is met tenminste drie te onderscheiden dimensies:

- 1) “Politieke handigheid”: Politiek-strategisch inzicht en het vermogen om politiek-strategische interventies te doen;
- 2) “Hoe de hazen lopen”: Kennis over de formele en informele werkprocessen en procedures van de Rijksoverheid;
- 3) “Het adresboek”: Een goed ontwikkeld netwerk bij relevante onderdelen van de Rijksoverheid.

### 1) Politieke handigheid

De Rijksoverheid is een unieke biotoop wat betreft de politieke, juridische, en bestuurlijke aspecten van het werk. Echter, dat betekent niet dat het politiek-strategisch inzicht en het vermogen om politiek-strategische interventies te kunnen doen, die nodig zijn om succesvol te opereren, alléén binnen de Rijksoverheid opgedaan kunnen worden. Voor een deel liggen deze competenties in de persoonlijkheid, voor een deel worden deze competenties ontwikkeld door ervaring en oefening, zowel binnen de Rijksoverheid als daarbuiten. Een kandidaat met aanleg voor politiek-strategisch handelen met ervaring in een complexe commerciële of maatschappelijke organisatie kan dus wel degelijk beschikken over deze dimensie van PBS.

### 2) Hoe de hazen lopen

De formele en informele werkprocessen en procedures van de Rijksoverheid zijn complex en uniek. Kennis hierover wordt opgedaan door veel vliegreuen in die setting te maken. Uit de interviews komt naar voren dat personen die aan het begin van hun loopbaan binnen de Rijksoverheid hebben gewerkt, en later terugkomen op een directeurs- of TMG-positie een voordeel hebben ten opzichte van zij-instromers zonder die vroegere ervaring. Zij-instromers hebben hier extra ondersteuning nodig en/of mensen om hen heen die heel goed weten hoe het er werkt en 'hoe de hazen lopen'.

### 3) Het adresboek

Een goed ontwikkeld netwerk bij relevante onderdelen van de Rijksoverheid is vanzelfsprekend een pre bij het vervullen van een TMG-functie. Lange ervaring bij de Rijksoverheid in combinatie met de toegenomen mobiliteit tussen kerndepartementen zorgt ervoor dat TMG'ers die van binnenuit komen doorgaans een sterk netwerk door de Rijksoverheid heen hebben. Dat wil echter niet zeggen dat zij-instromers geen relevant netwerk kunnen hebben. Dat kan zijn binnen de Rijksoverheid, als zij in voorgaande functies veel met de Rijksoverheid te maken hebben gehad, maar zeker ook in relevante netwerken buiten de Rijksoverheid.

Politiek bestuurlijke sensitiviteit, en dan vooral kennis van 'het Haagse', wordt in veel selectieprocedures als voorwaardelijk gezien. De vraag die we ons hier kunnen stellen is of dit altijd terecht is. Zij-instromers hebben veelal ervaring opgedaan in commerciële of maatschappelijke organisaties waar je ook "politieke handigheid" nodig hebt om succesvol te zijn. Daarnaast hebben zij-instromers een sterk ontwikkeld extern netwerk in bijvoorbeeld het maatschappelijk veld dat in veel functies van grote toegevoegde waarde kan zijn. Om deze redenen adviseren wij om de gehechtheid aan de Haagse ervaring kritisch te bekijken en met een bredere blik te kijken naar politiek-bestuurlijke sensitiviteit in de selectieprocedures.

## Doorstroom

In zijn Mobiliteitsbrief beschrijft toenmalig minister voor Wonen en Rijksdienst Stef Blok dat doorstroming gestimuleerd kan worden door hogere ambtenaren te verplichten om niet langer dan zeven jaar dezelfde functie te vervullen (ABDBLAD, nr.2, 2016). In de brochure '3-5-7 loopbaanbeleid voor ABD-managers' van november 2017 wordt dit verder uitgewerkt en is te lezen dat het inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen in de samenleving vraagt om flexibiliteit binnen de Rijksoverheid, zeker ook binnen de ambtelijke top. Eén van de manieren om dit voor elkaar te krijgen is de invoering van het 3-5-7 loopbaanmodel. Dit wil zeggen dat tijdens de eerste drie jaar in een functie het zwaartepunt ligt "op het uitvoeren van



de taken en het realiseren van de afgesproken opgaven. Dit wordt gezien als de minimale periode om een functie zinvol te kunnen vervullen.” In jaar 4 en 5 in een functie “kun je oogsten wat je tot stand gebracht hebt, en focussen op wat je nog wilt bereiken. Daarnaast is er ruimte om je te richten op het verbreden van kennis en competenties zodat je klaar bent voor de volgende loopbaanstap.” Jaar 6 en 7 worden gezien als “het ideale moment om daadwerkelijk een loopbaanstap te zetten.” Verder stelt het document: “In het 3-5-7-model is een functieduur van vijf jaar het uitgangspunt. Korter dan drie jaar is niet wenselijk (...). Zeven jaar wordt gezien als een maximum.”

Uit de gesprekken kwam naar voren dat het 3-5-7-model leidt tot onduidelijkheid over wat nu gewenst en verwacht wordt. De formuleringen geven aan dat 3 jaar het minimum is, 5-7 het ideale moment, en 7 jaar het maximum. Uit de interviews blijkt dat er zeer uiteenlopende opvattingen zijn over wat het uitgangspunt is: voor sommigen is na drie jaar de minimumtermijn vervuld en is men vrij om een volgende stap te zetten, anderen zien 5 jaar als het uitgangspunt voor een volgende stap, en weer anderen zijn van mening dat het toch wel het beste is dat een termijn van 7 jaar uitgediend wordt. Voor elk van deze beelden kan men in de ABD-beleidsstukken bevestiging vinden.

Zoals eerder vermeld in dit rapport, is de praktijk in 2018 dat een TMG'er gemiddeld 5,4 jaar op zijn of haar functie zit. Dit gemiddelde lijkt in 2019 af te gaan nemen richting 4,5 jaar. De volgende tabel laat zien dat 50% van de uit- en doorstromende TMG'ers in 2018 (reguliere TMG-functies die onder het 3-5-7 model vallen) een functieduur heeft die kleiner of gelijk is aan 5 jaar.

	<b>Functieduur</b>	<b>Jaar</b>
functie 1	4 jaar 3 maanden	2018
functie 2	6 jaar 7 maanden	2018
functie 3	5 jaar 9 maanden	2018
functie 4	3 jaar 9 maanden	2018
functie 5	3 jaar 9 maanden	2018
functie 6	4 jaar 10 maanden	2018
functie 7	5 jaar	2018
functie 8	4 jaar 4 maanden	2018
functie 9	7 jaar 7 maanden	2018
functie 10	5 jaar 9 maanden	2018
functie 11	7 jaar	2018
functie 12	7 jaar	2018

Tabel 4: TMG-functies uit- of doorstroom en functieduur 2018

In de interviews is men overwegend positief over het 3-5-7 loopbaanbeleid. De noodzaak van flexibiliteit binnen de ambtelijke top wordt onderschreven en men ziet dat het 3-5-7 model hieraan een goede bijdrage levert.

*‘3-5-7 is goed. Nieuwsgierigheid, wisselen, verscheidenheid is zo belangrijk. Ik heb daarin veel te danken aan de ABD, de ontwikkelagenda is goed en helpt bij het 3-5-7 model. Als je langer dan 7 jaar blijft wordt dat slechts voor je team, de organisatie heeft dan ook weer een nieuw moment. Het kan best zijn dat je je als TMG'er dan nog ontwikkelt, maar het is in het belang van de organisatie dat je gaat bewegen’*



Hoewel stimuleren van mobiliteit niet ter discussie staat, treedt er een aantal negatieve effecten bij het 3-5-7 model op waar aandacht voor nodig is. Het belangrijkste punt van kritiek dat genoemd wordt, is dat de urgentie om een andere baan te vinden veel vroeger dan bij 5 of 7 jaar gevoeld wordt. Dit brengt zowel bij de omgeving als bij de persoon zelf onrust met zich mee rondom iemands positie.

*'Mensen blijven te kort. Onderdeel hiervan is dat mensen vanaf jaar 3 gaan schuiven. 7 jaar is prima, 5-7 ook. Nu bij 3 jaar gaan mensen al kijken, omdat het bij 7 jaar meedogenloos is. Als er dan eerder iets interessants langs komt, gaan mensen het toch proberen.'*

Een punt dat hier meespeelt is dat het perspectief dat men heeft als toch gekozen wordt om 7 jaar op de functie te blijven, niet als aantrekkelijk wordt beschouwd. Veel geïnterviewden stellen dat het door de omgeving als 'falen' wordt gezien als niet tijdig een nieuwe baan op niveau wordt gevonden. Een geïnterviewde omschreef dit als volgt:

*'Op de bank bij Bram (DG ABD, red.), dat heeft geen goede uitstraling'*

Wij begrijpen dat de ABD terughoudend is in het loslaten van de strakke lijn die bij 7 jaar getrokken wordt. Zoals een geïnterviewde dit verwoordde:

*'Als we het niet strak doen, dan gebeurt het ook niet goed'*

Het risico op verdere verlaging van de gemiddelde functieduur wordt echter niet als wenselijk beschouwd, vanwege de stabiliteit en het institutioneel geheugen, maar ook vanwege de toename in de frequentie waarmee vacatures ontstaan. Een geïnterviewde noemt hier het gevaar van het 'rondpompen van mensen'; een mogelijk effect van het 3-5-7 beleid dat als onwenselijk wordt beschouwd.

Het invoeren van 3-5-7 heeft dus een positief effect gehad op het uitgangspunt dat mobiliteit de norm is geworden en dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun carrière-ontwikkeling. Tegelijkertijd constateren we dat er uiteenlopende beelden zijn wat binnen 3-5-7 de concrete verwachtingen en wensen zijn. Dit draagt bij aan een gevoel van onrust bij het vervullen van de functie en ervaren druk om al eerder op zoek te gaan naar iets anders, voordat men toe is gekomen aan het oogsten van wat je tot stand hebt gebracht en aan het verbreden van kennis en competenties. Als men niet aan deze fase van oogsten toekomt, leidt dit tot verarming van het hele systeem.

## Strategisch personeelsbeleid

De laatste jaren is er binnen de overheid meer aandacht gekomen voor strategisch personeelsbeleid. Door strategische personeelsplanning worden de ontwikkelingen van het personeelsbestand gevolgd om te bepalen welke interventies noodzakelijk zijn. Steeds beter wordt in kaart gebracht welke potentiële kandidaten er zijn voor TMG-functies en wat er nodig is om hen verder te ontwikkelen om voor deze functies in aanmerking te komen. Er is een toename van personeelsschouwen (ook wel vlootschouwen genoemd, een HR-instrument voor het in kaart brengen van het potentieel van medewerkers). Er is inzicht in en overzicht over de zittingstermijnen van TMG'ers en directeuren binnen de Rijksoverheid en ook bij andere overheden, zodat Bureau ABD weet hoe lang topfunctionarissen op hun plek zitten, wanneer functies vrij komen en wie er in aanmerking komen voor een nieuwe plek. Eens in

de 4 weken vindt er overleg plaats over de bezetting en opvolging van TMG-functies. DG ABD, plv. DG ABD, MD-consultants en interne research consultant(s) nemen deel aan dit overleg. Er vinden exitgesprekken plaats met mensen die vertrekken en er wordt besproken of vertrekkers op een later moment eventueel zouden willen terugkeren bij de Rijksoverheid en voor welke functie. Verder hebben MD- en research-consultants ook gesprekken met geïnteresseerden van buiten de Rijksoverheid om zicht te houden op wie wanneer in aanmerking kan komen voor een topfunctie.

Uit de interviews blijkt dat, hoewel er de laatste jaren is geïnvesteerd in het strategisch personeelsmanagement bij Bureau ABD, er op een aantal punten verdere verbetering mogelijk is. Strategische personeelsplanning heeft de grootste waarde als het gebaseerd is op feiten en cijfers. Personeelsplanning zoals dat voor de TMG-functies gebruikt wordt, biedt vooral inzicht in de autonome ontwikkeling van het personeelsbestand. Het geeft antwoord op de vraag welke functies vacant komen door uit- of doorstroom. We hebben echter geconstateerd dat de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van cijfers verdere verbetering behoeft, zodat er beter geanticipeerd kan worden op wat er op korte en lange termijn gebeurt. Daarnaast werd benoemd dat er gestructureerder gekeken kan worden naar en pro-actiever ingespeeld kan worden op doorgroei vanaf managementniveau richting TMG-functies. Bureau ABD begint met het 'spotten' van toekomstige directeuren bij het Kandidatenprogramma. Sinds vorig jaar is ook schaal 15 ondergebracht bij Bureau ABD, waardoor de potentie voor doorgroei al eerder in kaart kan worden gebracht. Eenmaal directeur, dan wordt gekeken naar TMG-potentieel bij schouwen voor de schalen 16 en 17. MD-consultants voeren jaarlijks loopbaangesprekken met al deze doelgroep-leden. Hiermee is een strategisch personeelsbeleid ingezet, maar men ziet ruimte voor verdere verbetering en aanscherping.

Dit geldt ook over het verbreden van de doelgroep. Bijvoorbeeld de groep die bij de Rijksoverheid heeft gewerkt, maar een stap naar een andere organisatie heeft gemaakt. Dit is een interessante groep om contact mee te houden, omdat deze mensen de (basis)kennis van het werken bij de Rijksoverheid combineren met kennis van andere branches. Vervolgens is er een groep die in de brede publieke sector werkt buiten de Rijksoverheid (gemeenten, provincies, onderwijs e.d.) en van wie het interessant is om de loopbaan in de gaten te houden. Dan is er nog een interessante groep, vaak met hele specifieke kennis (bijvoorbeeld IT-gerelateerd of juridisch), die in het bedrijfsleven werkt en nauwelijks in het blikveld is van Bureau ABD. Geadviseerd wordt om een goede analyse te maken van deze doelgroepen, inzicht te krijgen in interessante kandidaten en vervolgens te investeren in het op- en uitbouwen van dit netwerk. In het bedrijfsleven is deze manier van searchen en werven veel couranter, ambtenaren worden vanuit het bedrijfsleven met regelmaat benaderd om 'een keer te komen praten', maar mensen van buiten de overheid worden veel minder snel gepolst voor (toekomstige) interesse in het werken bij de (Rijks)overheid.

Het gaat hierbij niet alleen over het voeren van gesprekken. Het is ook van belang om te bekijken welke ervaringsmogelijkheden er te bieden zijn aan goede kandidaten van buiten. Het hoeft niet meteen te gaan om een definitieve keuze voor het werken bij de Rijksoverheid, maar er kan meer gelegenheid geboden worden om mensen van buiten te laten kennismaken met de Rijksoverheid. Bijvoorbeeld door ze mee te laten lopen (zoals via een zogenaamde snuffelstage) of op een andere wijze te laten ervaren wat het werk bij de overheid inhoudt.

*‘Creëer meer bekendheid bij doelgroepen buiten de overheid. Wat zijn er voor functies in het openbaar bestuur, wat voor verschil kun je maken? Beperk de vooroordelen en benadruk de maatschappelijke impact. Organiseer gerichte sessies en bijeenkomsten. Werk ook aan de mindset van het Rijk zelf: voor beide kanten kan de horizontale overstap als verrijking gezien worden’*

Tenslotte is het van belang om nog breder te kijken naar uitwisseling en kruisbestuiving. Het rapport ‘Nieuw Publiek Leiderschap’ van Nikol Hopman en Caspar van den Berg schetst hoe de rijksdienst steeds meer fungeert als netwerkpartner in wisselende coalities en allianties. Samenwerking en uitwisseling van ervaringen tussen professionals uit de private en publieke sector dragen bij aan betere kennis en begrip van elkaars werkpraktijken. Dit zal wederzijds inspirerend werken en draagt er mogelijk aan bij dat de drempel voor echte uitwisseling wordt verlaagd.

## Ontwikkelprogramma (TMG TOP)

Bureau ABD heeft al jaren een programma gericht op het vergroten van het eigen potentieel: het TMG Talent Ontwikkelprogramma (TMG TOP), voorheen het DG-abelentraject. Dit ontwikkelprogramma wordt om het jaar georganiseerd en in recente jaren is een toename van het aantal deelnemers te zien. Ook een positieve ontwikkeling is dat het programma steeds meer wordt opengesteld voor een doelgroep breder dan de Rijksoverheid. De nadruk in dit programma wordt gelegd op inhoudelijke modules over uitdagingen waar de overheid zich voor gesteld ziet. Er is ook aandacht voor individuele ontwikkelingswensen. Het gaat over leiderschap, samenwerken en reflectie: de kerncompetenties van de ABD-visie. Dit wordt als waardevol ervaren, maar er wordt ook aangegeven dat er onderwerpen gemist worden die van belang zijn voor een goede voorbereiding op een TMG-functie, vooral op het gebied van de politieke en publicitaire druk.

*‘De modules zijn gericht op cognitie en vaardigheden. Minder op de praktische gang der dingen. Jezelf en de inhoud neerzetten. De praktische vaardigheden zitten niet in het programma, hoe ga je om met de media [etc]’*

Van belang is om goed in kaart te brengen wat de ‘delta’ is tussen de directeurs- en de TMG-functie, dus wat er verandert in de stap naar TMG-niveau, en juist aan deze verschillen meer aandacht te besteden in de opleiding.

## TMG-functies in de toekomst

Personeelsplanning heeft de grootste waarde als de diagnose van het huidige personeelsbestand gecombineerd wordt met het sturen op doelstellingen in de toekomst. Door de vele ontwikkelingen in de maatschappij verandert de rol van de overheid en zullen er in de toekomst andere eisen gesteld worden aan TMG’ers. Strategische personeelsplanning kan in dit geval fungeren als een routekaart die de weg wijst naar een toekomstig gewenst personeelsbestand. Naast een personeelsbestand dat de wervings- en ontwikkelbehoefte in kaart brengt, moet ook geanticipeerd worden op verandering in de vereiste kenmerken van kandidaten. Bureau ABD en het SGO zouden uit de ambities af moeten kunnen leiden wat de eisen zijn aan het toekomstige personeelsbestand. Het contrast tussen het huidige personeelsbestand en het toekomstige personeelsbestand bepaalt dan welke acties er moeten worden ondernomen, waardoor personeelsplanning houvast kan bieden bij het bereiken van toekomstige doelstellingen. De ambitie om hierop in te spelen is aanwezig. Op pagina 31 van

het Strategisch Personeelsbeleid van het Rijk wordt onder de noemer van het meerjarig personeelsplan (MPP) het volgende geschreven<sup>iv</sup>:

*‘Om adequaat in te kunnen spelen op interne en externe ontwikkelingen werken organisaties met een meerjarig personeelsplan (MPP). Alle organisaties maken voor eind 2019 een MPP waarin de gevolgen van technologische ontwikkelingen expliciet in beeld gebracht worden en hoe hier adequaat op ingespeeld kan worden. Ook zullen de organisaties binnen een vergelijkbaar domein (bijvoorbeeld inkoop, ICT) binnen het Rijk hun personeelsplanningen onderling gaan afstemmen.*

*Ter ondersteuning wordt een nadere analyse naar de (toekomstige) arbeidsmarkt van de Rijksoverheid uitgevoerd. Hierbij gaat in het bijzonder aandacht uit naar de effecten van technologische ontwikkelingen op taken en functies binnen de specifieke context van de arbeidsmarkt van het Rijk tegen de achtergrond van een toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor de komende jaren’.*

Deze wijze van strategisch plannen vereist nog nadere aandacht en uitwerking, niet alleen op papier, vooral ook in de vertaalslag naar de praktijk. Dit om niet alleen het aantal kandidaten voor TMG functies te vergroten, maar ook aandacht te hebben voor de toekomstige kwaliteit en de adaptiviteit die gevraagd zal worden.

## Instream van buiten

Het komt niet heel vaak voor dat een hoge functionaris vanuit het bedrijfsleven een directe overstap naar een TMG-functie op een departement maakt. Geïnterviewden die de overstap vanuit het bedrijfsleven naar de Rijksoverheid wel maakten, geven als belangrijkste motivatie de keuze voor een baan met maatschappelijk impact, ‘een baan die ertoe doet’. Ook geldt voor sommige instromers dat men op zoek is naar de verbreding van het eigen profiel en de uitdaging om eens in een totaal andere omgeving te opereren en zich met andere vraagstukken bezig te houden. Maar het blijkt lastig om als ‘buitenstaander’ binnen te komen en te aarden. Belangrijk in dit soort situaties is het proces van onboarding, bijvoorbeeld in de vorm van mentoren en coaching, of door mensen naast de kandidaat te plaatsen met veel kennis van en netwerk binnen het Rijk.

*‘Onboarding-processen zijn vaak professioneler en gestructureerder vormgegeven in de private sector. Bureau ABD zou voor zij-instromers proactief mentoren en coaching moeten aanbieden, en bijvoorbeeld een netwerk van peers met media-ervaring.’*

Een groep die we hier ook noemen die niet horizontaal overstappen maar verticaal zijn de zogenaamde ‘u-bochters’: mensen die ooit begonnen zijn bij de Rijksoverheid, een tijdje bij andere overheden of in het bedrijfsleven zijn gaan werken om vervolgens later in de carrière weer terug te keren bij de Rijksoverheid. Omdat juist op executive/TMG-niveau een overstap van het bedrijfsleven naar de overheid moeilijk te maken blijkt, is het van belang om al eerder de instroom te stimuleren, bijvoorbeeld bij schaal 14 en 15. Juist mensen in die fase aantrekken geeft nog alle gelegenheid om Haagse ervaring op te doen in een wat minder zichtbare positie.

## Tot slot

Ter afsluiting van dit rapport zetten wij de onderzoeksvragen voor u op een rij en vatten wij de belangrijkste bevindingen voor u samen.

### **1. Neemt het aantal beschikbare kandidaten voor TMG-functies daadwerkelijk af in de afgelopen periode?**

Afgaande op de cijfers vanaf 2012 zien wij geen eenduidige afname van het aantal beschikbare kandidaten. Al jaren is het aantal echter klein en met regelmaat staat er maar één kandidaat op de shortlist. Deze bevinding geeft ondersteuning aan het gevoel dat er maar weinig te kiezen valt, hetgeen risico's oplevert voor een toekomstbestendige topmanagementgroep.

### **2. Welke factoren dragen bij aan de aantrekkelijkheid van TMG-functies?**

Voor veel factoren in het werk geldt dat topambtenaren vinden dat de aantrekkelijkheid is toegenomen. Respondenten vinden dat de functie inhoudelijk interessanter is geworden, de werkomgeving dynamischer en dat er veel ruimte is voor mobiliteit. Ook de ondersteuning bij leiderschapsontwikkeling en de mogelijkheid om iets goeds voor de samenleving te doen hebben de functie in aantrekkelijkheid doen toenemen.

### **3. Welke factoren doen momenteel af aan het aantal beschikbare kandidaten voor TMG-functies?**

Op enkele punten is de aantrekkelijkheid van een TMG-functie afgenomen. Het betreft de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, de baanzekerheid en de ervaren politieke en publicitaire druk. Ten aanzien van de primaire voorwaarden zien we dat de loonkloof tussen publiek en privaat is toegenomen, vooral sinds de invoering van de WNT2. Daarnaast wordt ervaren dat er meer dan nu gedaan kan worden aan maatwerk in het bredere arbeidsvoorwaardenpakket (onder meer in secundaire arbeidsvoorwaarden, werk-privébalans en loopbaanontwikkeling).

Het gevoel over de baanzekerheid is verminderd door onder meer het risico 'in de wind' te komen te staan als gevolg van politieke en publicitaire druk. Vooral de voorbeelden van topambtenaren die het veld moesten ruimen en de toegenomen druk van de media hebben aan het gevoel van kwetsbaar zijn bijgedragen.

Naast deze factoren die gerelateerd zijn aan de aantrekkelijkheid van de functie is er ruimte voor verbetering in het proces van werving, selectie, ontwikkeling en doorstroom. We benoemen de belangrijkste bevindingen. Vacatureteksten kunnen attractiever en professioneler worden opgesteld. Het gebruik van de competentie politiek-bestuurlijke sensitiviteit in de selectie behoeft verduidelijking in welke onderdelen van PBS hierin wel en niet vereist worden in de specifieke functie. Het is daarnaast van essentieel belang om TMG'ers én TMG-potentials goed te equiperen voor het omgaan met de unieke druk vanuit politiek en media in TMG-functies. Bijvoorbeeld door veel meer aandacht dan nu te hebben voor specifieke TMG-uitdagingen in het TMG-TOP programma en eigenlijk ook al in de opleidingen voor de schalen daaronder. Daarnaast blijkt er behoefte te zijn aan een eerste herijking van het gebruik van 3-5-7, aangezien het erop lijkt dat de gemiddelde functieduur van

TMG'ers onder druk staat. Als laatste factor benoemen we hier dat de zoektocht naar TMG-talent gestructureerder, breder, creatiever en strategischer kan worden vormgegeven.

#### **4. Welke factoren zullen van invloed zijn op het aantal beschikbare kandidaten voor deze topposities in de toekomst?**

##### Aandacht voor en verbetering van aspecten die de aantrekkelijkheid verminderen:

Hoewel op veel onderdelen de TMG-functie aantrekkelijker is geworden, is het van belang om te werken aan de aspecten die hier negatief uitkomen. Zoals gezegd betreft dit vooral de toegenomen politieke en publicitaire druk en daarmee samenhangend het effect op het gevoel van baanzekerheid. Ook de arbeidsvoorwaarden, vooral sinds de invoering van de WNT2, spelen hier een rol in. Hoe meer men in staat is om op deze factoren bij te sturen, hoe groter de kans dat er meer kandidaten geïnteresseerd zullen zijn.

##### Aandacht voor de instroom van buiten:

Bij zij-instromers moet men er rekening mee houden dat de WNT2 mensen verhindert om de stap te maken. Zij-instromers willen best wat inleveren, maar de kloof wordt als te groot gezien om te overbruggen en om talent aan te trekken.

Mensen van buiten beschikken niet over de 'Haagse ervaring', maar dit hoeft niet te betekenen dat ze onvoldoende zouden beschikken over vaardigheden die nodig zijn in een complexe politieke omgeving. Politiek-bestuurlijke sensitiviteit heeft veel verschillende facetten, die deels verankerd zijn in de persoonlijkheid en deels ook ontwikkeld kunnen zijn door het werken in private of maatschappelijke organisaties, waar zich ook politieke processen voordoen en de complexiteit van vraagstukken groot is. De praktijk laat zien dat een stap van buiten niet zomaar goed gaat, er zijn voorbeelden in het verleden die laten zien dat zij-instromers het niet redden of het in de beginperiode moeilijk hebben. Daarnaast is het in TMG-functies een vereiste om vanaf dag één er meteen stevig te staan, waarbij het maken van fouten moeilijk wordt geaccepteerd. Ditzelfde geldt overigens ook voor functies van dit niveau buiten de overheid, maar daar lijkt het minder snel onder een vergrootglas te komen. Van belang is dat onboarding en intensieve begeleiding van zij-instromers een veel stevigere plek krijgen dan nu het geval is, vooral in de beginperiode. Tenslotte is meer aandacht voor het bieden van mogelijkheden tot uitwisseling van mensen en ervaringen tussen de private en publieke sector van belang voor het verlagen van de drempel om eventueel een overstap te maken.

##### Vergroten van de pool van TMG-talent:

Het is van belang om aandacht te hebben voor het vergroten van de pool van kandidaten. Er wordt een meer strategisch langetermijn-personeelsbeleid gevraagd van permanente scouting om zowel potentials van binnen als van buiten in een vroeg stadium in het vizier te hebben, contact met hen te onderhouden en te werken aan gerichte ontwikkeling. Dit kan substantieel bijdragen aan een vermindering van het 'crisisgevoel' dat nu kan ontstaan bij een vacature, omdat door een gedegen voorbereiding en focus de keuze groter is en doordat er op het moment dat er een vacature ontstaat al veel beter zicht is op een bredere pool aan mogelijke kandidaten.

## Bijlage 1: de werving- en selectieprocedure voor TMG-functies

De hoogste ambtenaren binnen de Rijksoverheid, de Topmanagementgroep (TMG), ABD-topmanagers en ABD-managers vanaf schaal 15<sup>v</sup>, vormen samen de Algemene Bestuursdienst (ABD). Bureau ABD is de management development-organisatie voor de leden van de ABD en heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in ontwikkeling, mobiliteit en vitaliteit van de top van de ambtenarij. Het vervullen van vacatures wordt daarbij gezien als het kernproces binnen Bureau ABD. De management development (MD)-consultants van Bureau ABD begeleiden dit proces in nauwe samenwerking met de vacaturehouder. Bureau ABD is verantwoordelijk voor de werving, selectie, loopbaanbegeleiding en ontwikkeling van ABD'ers in de schalen 15 en hoger, als ook voor het formuleren van Rijksbreed MD-beleid.

Naast beleid voor de schalen 15, 16 en 17, vervult Bureau ABD namens de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de werkgeverstaken voor leden van de TMG. De leden van deze topmanagementgroep vormen samen de ambtelijke top van de ministeries. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor bewindspersonen en verantwoordelijk voor het functioneren van de ministeries bij de uitvoering van het regeringsbeleid. Bureau ABD is verantwoordelijk voor de:

- benoeming, arbeidsvoorwaarden en ontslag voor leden van de TMG;
- loopbaanbegeleiding en ontwikkeltrajecten van TMG-leden.

De selectieprocedure voor TMG-functies is intensiever dan voor andere ABD-functies. In de volgende paragraaf geven wij een korte beschrijving van de manier waarop Bureau ABD werft voor TMG-functies en hoe de ABD Visie op Publiek Leiderschap hier een belangrijk onderdeel van is. Daarna beschrijven we de selectieprocedure stap voor stap om dit vervolgens te plaatsen in het bredere strategisch personeelsbeleid van de Rijksoverheid.

### Werven voor de top

Bureau ABD is verantwoordelijk voor het werving- en selectieproces van ABD'ers in de schalen 15 en hoger. Dat betekent dat de MD-consultants van Bureau ABD nauw betrokken zijn bij het beschrijven van de functie-eisen en het samenstellen van de functieprofielen.

Zodra er een vacature ontstaat op TMG-niveau, vindt er een gesprek plaats door medewerkers van Bureau ABD met relevante stakeholders van het vacaturehoudend ministerie. Hierin wordt gesproken over de specifieke eisen en criteria waar de kandidaat aan dient te voldoen. Na dit eerste gesprek neemt het ministerie de inhoudelijke leiding in het samenstellen van het functieprofiel, de md-consultant stelt het profiel op met input van het departement. Dit profiel komt dus tot stand door middel van verschillende mensen, van zowel binnen en buiten het departement. Het schrijven van een functieprofiel dient op deze manier twee doelen: intern, door mensen c.q. organisaties op één lijn te krijgen en een extern doel; werving.

Elk functieprofiel bestaat uit een aantal van de volgende onderdelen:

- korte beschrijving van de organisatie en de functie
- de opgave en resultaatgebieden
- de functie-eisen, criteria en benodigde competenties

- verwijzing naar de ABD Visie op Publiek Leiderschap<sup>vi</sup>
- arbeidsvoorwaarden

Los van de inhoudelijke eisen die gesteld worden aan specifieke functies, zijn er de afgelopen tien jaar in vacatures een aantal terugkerende elementen die belangrijk worden geacht. Zo staan politiek-bestuurlijke sensitiviteit en omgevingsbewustzijn altijd bovenaan als het gaat om kerncompetenties. Hetzelfde geldt voor verbindende leiderschapskwaliteiten. Het belang dat hieraan wordt gehecht, lijkt door de tijd heen onveranderd. Terugkerende taal naast de kerncompetenties is ‘sturen op strategie’, ‘doelgerichtheid’, ‘samenhang’ en ‘resultaatgerichtheid’.

In oudere vacatures wordt vaker gerefereerd aan de visie op leiderschap van de specifieke overheidsorganisatie. In 2015 wordt een aantal competenties nog expliciet genoemd, zoals besluitvaardigheid, bestuurssensitiviteit, omgevingsbewustzijn, organisatiegericht aansturen, overtuigingskracht, samenbindend leiderschap. In vacatures vanaf 2016 wordt er nadruk gelegd op de Rijksbrede ABD Visie op Publiek Leiderschap. Deze visie bestaat uit een kenschets van de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op publiek leiderschap en uit concrete handelingsperspectieven voor ‘het nieuwe (top)ambtelijk leiderschap’. Deze handelingsperspectieven zijn in het kort: positie kiezen (flexibel in rol), leiderschap vanuit publieke waarden (integriteit, transparantie), gedeeld leiderschap (netwerkend, in verbinding met de samenleving), samenwerkingsgericht, zelfinzicht en reflectie. De drie kernkwaliteiten van elke topmanager zijn kort gezegd: samenwerken, integriteit en reflectie.

Tot iets meer dan een jaar geleden was er ook een aantal eisen die Bureau ABD stelde, zo moest een TMG’ er aan drie van de volgende vier criteria voldoen:

- ervaring bij minimaal twee departementen;
- ervaring in minimaal twee van de volgende contexten: beleid, staf, uitvoering, toezicht;
- internationale ervaring;
- ervaring buiten de Rijksoverheid;

Sinds een jaar zijn deze eisen echter losgelaten. Bureau ABD acht het belangrijk dat mensen ervaring uit verschillende contexten meebrengen, hoe meer hoe beter. Echter, door het zo te formuleren werd het als te begrenzend ervaren. Bureau ABD heeft het daarom losgelaten. De effecten van deze aanpassing in de eisen zijn niet specifiek onderzocht, maar zullen zeker bijdragen aan bredere ontvankelijkheid en de kans is aannemelijk dat deze aanpassing leidt tot een relatief grotere verscheidenheid aan reacties.

## De selectieprocedure: stap voor stap

De selectieprocedure voor TMG-functies bestaat uit een aantal stappen, zoals te zien in onderstaand figuur.





*Figuur 1: De selectieprocedure in 9 stappen (eigen figuur)*

- Openstellen vacature

Voorafgaand aan het openstellen van de vacature vindt er een intake plaats door Bureau ABD met relevante stakeholders van het vacaturehoudend ministerie. Hierbij valt te denken aan de vacaturehouder, MD-consultant en research-consultant van Bureau ABD. Gezamenlijk stellen zij het profiel op, waar in de regel twee weken voor staat. Zodra het functieprofiel is afgestemd met alle betrokken partijen (o.a. ook de ondernemingsraad), wordt de vacature opengesteld en online gezet **(1)**. De vacature staat vervolgens twee weken online. De kandidaten die hierop afkomen evenals de zelf bevonden kandidaten, door research consultants of heel af en toe door externe searchbureaus, worden samen op een longlist gezet. Deze longlist wordt besproken met de vacaturehouder en/of de minister van het vacaturehoudend ministerie.

- De eerste fase

Na sluiting van de vacature **(2)** volgen de eerste gesprekken tussen kandidaten en Bureau ABD **(3)**. Dit leidt tot een groslijst die wordt besproken met het vacaturehoudend ministerie tijdens een CV-presentatie **(4)**. Afhankelijk van de kandidaat kan er een oriëntatiegesprek plaatsvinden met het ministerie, een TMG'er of de SG. Verslagen van deze gesprekken worden gestuurd naar de DGABD. Ook voor deze fase staat twee weken.

- Voorselectie

Direct na de eerste gesprekken en de CV-presentatie legt de DGABD een voorstel voor aan de voorselectiecommissie (VSC) om de selectielijst te kunnen vaststellen **(5)**. Als het om een SG-functie gaat dan wordt een TMG-lid van het desbetreffende ministerie uitgenodigd of de voorzitter van de selectiecommissie om deel te nemen. De voorselectiecommissie brengt aan het eind van de beraadslaging een advies uit. In dezelfde periode krijgen de kandidaten informatie over de arbeidsvoorwaarden.

- DGABD stelt selectielijst vast

Mede op basis van het advies van de voorselectiecommissie stelt de DGABD de selectielijst vast en zendt deze toe aan de vacaturehoudende minister en de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties **(6)**.

- Selectiefase

Het vacaturehoudende ministerie start het selectieproces **(7)**. De selectiecommissie bestaat in ieder geval uit de SG, die de commissie voorzigt, de (plv.) DG ABD en een TMG-lid van een ander departement. Daarnaast wordt er een draagvlakcommissie ingesteld. Verslagen van zowel de selectiecommissie als de draagvlakcommissie gaan naar de DG ABD. Na deze gesprekken geeft de ondernemingsraad advies over de voorgenomen benoeming.

Aan de uiteindelijke kandidaat wordt gevraagd een assessment te doen, er worden afspraken gemaakt over arbeidsvoorwaarden en de AIVD doet een veiligheidsonderzoek. Er vindt een zogenaamd 'klik-gesprek' plaats **(8)** tussen de kandidaat en de minister, evenals een gesprek met de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

- Benoeming

Nadat de AIVD een verklaring van geen bezwaar heeft afgegeven, volgt pas de officiële bekendmaking van de voordracht tot kroonbenoeming aan de ministerraad **(9)**. De melding gaat vergezeld van een CV van de betrokkene. Na de Ministerraad volgt publicatie op de ABD-website.

## Bijlage 2: Respondentenlijst en begeleidingscommissie

	<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
1	Dhr. G. Bakker	<i>Hoofddirecteur, Dienst Justitiële Inrichtingen</i>
2	Mevr. P. Bruijns Mevr. E. Gazan	<i>Afdelingshoofden MD-Consultancy, Bureau Algemene Bestuursdienst</i>
3	Mevr. R. Clabbers	<i>Plaatsvervangend Directeur-Generaal Mobiliteit, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat</i>
4	Mevr. W. van Dijk	<i>Directeur Safety, Security &amp; Environment, Schiphol Group</i>
5	Dhr. W. Hoekstra	<i>Minister van Financiën</i>
6	Dhr. B. de Klerck	<i>Directeur-Generaal voor de Algemene Bestuursdienst</i>
7	Dhr. H. Knapen	<i>Chief HR Officer, ING Group</i>
8	Dhr. G. Knol	<i>Partner, Holtrop Ravesloot</i>
9	Dhr. T. Kockelkoren	<i>Inspecteur-Generaal, Staatstoezicht op de Mijnen</i>
10	Dhr. G.J. Koopman	<i>Directeur-Generaal Begroting, Europese Commissie</i>
11	Mevr. M. Leijten	<i>Secretaris-Generaal, Ministerie van Financiën</i>
12	Dhr. N. Obbink	<i>Hoofddirecteur Financieel Economische Zaken, Ministerie van Financiën</i>
13	Mevr. K. Ollongren	<i>Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties</i>
14	Mevr. L. Ongering	<i>Secretaris-Generaal, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat</i>
15	Mevr. G. Salden	<i>Voorzitter van de Raad van Bestuur, BNG Bank</i>
16	Dhr. E. Visser	<i>Tax Policy Leader, PriceWaterhouseCoopers Europe</i>
17	Mevr. M. de Vos Dhr. F. de Lange	<i>Partners, Chasse Executive Search</i>
18	Mevr. M. Voslamber	<i>Plaatsvervangend Directeur-Generaal voor de Algemene Bestuursdienst</i>
19	Mevr. M. van Wallenburg	<i>Directeur-Generaal Overheidsorganisatie, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties</i>
20	Dhr. S. van den Wijngaard Mevr. F. de Vreeze Mevr. M. Buscan	<i>Research Consultants, Bureau Algemene Bestuursdienst</i>
21	Mevr. B. Wolfensberger	<i>Directeur-Generaal Cultuur en Media, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap</i>

### Begeleidingscommissie:

Dhr. P. Huijts, Secretaris-Generaal, Ministerie van Algemene Zaken

Mevr. L. Mulder, Secretaris-Generaal, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Dhr. M. Schurink, Secretaris-Generaal, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

## Bijlage 3: Interviewleidraad

In het kader van dit onderzoek heeft het onderzoeksteam 21 semigestructureerde interviewgesprekken gevoerd. Daarbij is deze interviewleidraad gebruikt, die een algemene indruk geeft van het type vragen dat gesteld is. Deze leidraad is steeds aangepast aan de rol van de respondent (TMG'er, medewerker Bureau ABD, oud-TMG'er etc.)

*Onderzoek naar veranderingen in de aantrekkelijkheid van het vervullen van TMG-functies en het aantal beschikbare kandidaten.*

De afgelopen jaren heeft Bureau ABD een nieuwe visie op publiek leiderschap ontwikkeld en een stevig onderbouwde benadering voor werving, selectie en MD geïmplementeerd. Die benadering houdt rekening met nieuwe eisen die een turbulente en geïnternationaliseerde bestuurlijke omgeving stelt aan het werk van topambtenaren. Tegelijkertijd menen betrokkenen binnen Bureau ABD te ervaren dat het aantal beschikbare kandidaten voor TMG-functies afneemt. Om beter beeld te krijgen of dit daadwerkelijk het geval is, doen wij kwalitatief onderzoek naar de volgende vraag: **Welke factoren dragen bij en welke doen af aan de aantrekkelijkheid van TMG-functies en het aantal beschikbare kandidaten?**

*De gesprekken zijn deels terugkijkend: hoe heeft het aannamebeleid de afgelopen tien jaar eruit gezien, wat was het effect daarvan en wat zijn de belangrijkste veranderingen sindsdien? Daarnaast zijn de gesprekken ook vooruitkijkend: wat verwachten de gesprekspartners dat in de toekomst zal bijdragen aan de aantrekkelijkheid van TMG-functies? Wij interviewen mensen die betrokken zijn bij het selectieproces en TMG'ers, alsmede personen die in potentie kandidaat zijn voor TMG-functies of dat in het verleden zijn geweest.*

Mededelingen aan respondenten aan het begin van elk interview:

- Dit interview wordt geanonimiseerd, maar uw naam wordt wel opgenomen in een lijst van respondenten in het onderzoeksrapport
- Het onderzoeksrapport wordt openbaar gemaakt
- Het onderzoek wordt uitgevoerd door prof. dr. Caspar van den Berg i.s.m. de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

- Motivatie:

- 1) Wat maakt een TMG-functie in uw optiek aantrekkelijk?
- 2) Wat maakt uw huidige functie aantrekkelijk?
- 3) Wat trekt u aan in het huidige klimaat van de (top)ambtenaar? Wat vindt u minder leuk aan het werk van topambtenaar?
- 4) Waarom bent u in het verleden ambtenaar geworden?
- 5) Als u terugkijkt op de afgelopen tien jaar, in hoeverre vindt u dat de rol van topambtenaar aantrekkelijker of onaantrekkelijker is geworden? Op welke aspecten?
- 6) In hoeverre speelt de mogelijkheid om bij te dragen aan het creëren van publieke waarde een rol in uw motivatie voor een rol als TMG'er?

- Imago overheid:

7) Hoe kijkt u naar de overheid? (Als betrouwbare werkgever, interessante en uitdagende werkgever etc.). Ziet u hierin een verschil tussen de Rijksoverheid en uitvoeringsorganisaties?

- Eisen/ criteria:

8) Heeft u bewust toegewerkt naar het voldoen aan de eisen/criteria voor TMG-functies?

- Aantrekkelijkheid (aanbod-specifiek)

9) Heeft u in de afgelopen periode een verandering waargenomen in het aanbod van TMG-functies?

10) Heeft u wel eens overwogen om terug te gaan naar de (Rijks)overheid? / de Rijksoverheid te verlaten?

- Beloning:

11) In hoeverre speelt de hoogte van de beloning mee in de keuze voor een TMG-positie?

- Overige:

12) Hoe kijkt u naar het recruitment proces voor TMG-functies / Hoe verging het recruitmentproces voor uw huidige functie? Heeft u bij u recentere functies verschillen gezien in het verloop van het recruitmentproces en de rol van Bureau ABD daarin?

13) Wordt u momenteel wel eens benaderd voor andere TMG-functies? Door wie, en hoe verloopt dat proces?

## Bijlage 4: Literatuur

ABD, (2016). *Visie op publiek leiderschap*.

<https://www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2016/06/30/visie-op-publiek-leiderschap>. Laatst geraadpleegd op 15 oktober 2019.

ABD (2017) *3-5-7-Loopbaanbeleid voor ABD-managers*.

<https://www.algemenebestuursdienst.nl/factsheet-3-5-7-voor-abd-managers>. Laatst geraadpleegd op 15 oktober 2019.

Aucoin, P. (2012). New political governance in Westminster systems: Impartial public administration and management performance at risk. *Governance*, 25(2), 177-199.

Berg, C.F. van den (2017) "Dynamics in the Dutch policy advisory system: externalization, politicization and the legacy of pillarization." *Policy Sciences* 50(1), 63-84.

Craft, J. (2014). *Policy Advice and New Political Governance: Revisiting the Orthodox. Canadian Public Administration in the 21st Century*. CRC Press, Taylor & Francis.

Delfgaauw, J. & Dur, A. (2008) Incentives and workers: Motivation in the public sector. *Economic Journal*, 118:171-191.

Dilworth, R. L. (1996). Institutionalizing learning organizations in the public sector. *Public Productivity & Management Review*, 407-421.

't Hart, P. (2014). *Ambtelijk vakmanschap 3.0*, VOM/VGS/IKPOB/NSOB: Den Haag.

't Hart, P. en Kuijken, W. (2018) *Dienen en beïnvloeden*. NSOB

Hood, C., & Lodge, M. (2006). *The politics of public service bargains: reward, competency, loyalty-and blame*. Oxford University Press on Demand.

Hopman, N. en C.F. van den Berg (2015) *Nieuw Publiek Leiderschap*.

*Topambtelijk leiderschap in tijden van verandering*. Universiteit Leiden: Den Haag.

Hustedt, T., & Salomonsen, H. H. (2014). Ensuring political responsiveness: politicization mechanisms in ministerial Bureaucracies. *International Review of Administrative Sciences*, 80(4), 746-765.

Laegreid, P., & Wise, L. R. (2007). Reforming human resource management in civil service systems: Recruitment, mobility, and representativeness. In *The civil service in the 21st century* (pp. 169-182). Palgrave Macmillan, London.

McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109-129.

OECD (2017) *Public Sector Compensation*, <https://www2.compareyourcountry.org/public-sector-compensation?page=0&cr=deu&cr1=oeed&lg=en#>. Laatst geraadpleegd op 21 oktober 2019

Page, E., & Wright, V. (Eds.). (1999). *Bureaucratic elites in Western European states*. Oxford University Press.

Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press.

Ritz, A., & Waldner, C. (2011) Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3),291-316

Shaw, R., & Eichbaum, C. (Eds.). (2018). *Ministers, Minders and Mandarins: An International Study of Relationships at the Executive Summit of Parliamentary Democracies*. Edward Elgar Publishing.

Vandenabeele, W., (2008). Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice. *Public Administration*, 68(4): 1089 – 1105.

Walle, S. van de, Dorsman, S., en Homan, T. (2013) Hoe beoordelen topambtenaren veranderingen? *Bestuurskunde* (22)4

Wart, M. van, Hondeghem, A., Schwella, E., & Nice, V. E. (Eds.). (2014). *Leadership and culture: Comparative models of top civil servant training*. Springer.

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

Wet Normering Topinkomens (2012) <https://wetten.overheid.nl/BWBR0032249/2019-07-0>. Geraadpleegd op 25 oktober 2019.

---

<sup>i</sup> Zie bijv. ‘CEO Tenure Drops to Just Five Years’, <https://www.equilar.com/blogs/351-ceo-tenure-drops-to-five-years.html>. Laatst geraadpleegd op 21 oktober 2019.

<sup>ii</sup> Ecorys, Wetsevaluatie WNT. <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/213799/Wetsevaluatie-WNT-rapport-deelonderzoek-niet-beoogde-effecten-WNT.pdf>. Geraadpleegd op 1 oktober 2019.

<sup>iii</sup> OECD Public Sector Compensation, <https://www2.compareyourcountry.org/public-sector-compensation?page=0&cr=deu&cr1=oeed&lg=en#>. Laatst geraadpleegd op 21 oktober 2019.

<sup>iv</sup> In het hart van de publieke zaak: Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (2018) <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>. Laatst geraadpleegd op 1 oktober 2019.

<sup>v</sup> Het aantal functies dat valt onder de Algemene Bestuursdienst is in 2018 vergroot met schaal 15, de dienstverlening vanuit Bureau ABD groeit gefaseerd mee.

<sup>vi</sup> ABD Visie op Publiek Leiderschap, 2016.