

Vergaderjaar 2023–2024

**31 490**

## **Vernieuwing van de rijksdienst**

**Nr. 340**

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

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 27 mei 2024

Op 19 januari jl. heb ik het rapport van de visitatiecommissie Algemene Bestuursdienst (ABD)<sup>1</sup> met uw Kamer gedeeld. Daarbij heb ik toegezegd om de aanbevelingen uit het rapport te betrekken bij de verdere ontwikkeling van de Algemene Bestuursdienst en uw Kamer daarover te informeren. Dat doe ik met deze brief.

#### **Inleiding**

Goed en betrouwbaar bestuur en sterk publiek leiderschap zijn voorwaarden om het hoofd te bieden aan de grote uitdagingen waar we in Nederland mee te maken hebben.

We leven in een welvarend en hoogontwikkeld land. De economie groeit, de werkloosheid is laag en we hebben een sterk stelsel voor sociale zekerheid. Tegelijkertijd maken veel mensen zich zorgen over fundamentele zaken als beschikbare en betaalbare woningen, goede en toegankelijke zorg, bestaanszekerheid, veiligheid of migratie. Terwijl mensen houvast zoeken, is het vertrouwen in de overheid de afgelopen jaren gedaald.<sup>2</sup> De overheid kan aan vertrouwen bijdragen door betrouwbaar en effectief te handelen. Dit betekent een overheid die toegankelijk en benaderbaar is voor inwoners, die deskundig is in beleid en uitvoering en die zo bijdraagt aan oplossingen van problemen in de samenleving. Hoewel er veel goed gaat, zijn er veranderingen nodig in de manier waarop de overheid werkt. De uitdagingen om op alle terreinen belangen zorgvuldig af te wegen en keuzes te maken, zijn groot. Het is relevant dat de overheid dit doet samen met burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2023/24, 31 490, nr. 335

<sup>2</sup> SGO-brief aan de informateur, 12 januari 2024

Bij deze opdracht spelen topambtenaren, onze publieke leiders, een essentiële rol. De ongeveer tweeduizend hoogste managementfuncties bij de rijksoverheid maken tegenwoordig onderdeel uit van de ABD. Het ABD-stelsel heeft als doel om topambtenaren (ABD'ers) zo goed mogelijk te equiperen om gezamenlijk aan grote maatschappelijke opgaven te werken. Sinds de ABD dertig jaar geleden werd opgericht is verkokering tussen departementen doorbroken, werken topambtenaren beter samen en wisselen ze meer kennis en informatie uit. Dat is nodig, want oplos-singsrichtingen voor een maatschappelijk vraagstuk als bijvoorbeeld bestaanszekerheid, kunnen niet door individuele topambtenaren of binnen één departement in beeld gebracht worden. Binnen de ABD worden kennis en vaardigheden van topambtenaren over de grenzen van ministeries heen en in samenhang ontwikkeld. Door een relatief hoge instroom van buiten het Rijk (afgelopen jaren steeds rond de 20% van de ABD-benoemingen) worden bovendien consequent nieuwe perspectieven en inzichten binnengehaald.

De ondersteuning en ontwikkeling van het ABD-stelsel is belegd bij het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD). Het DGABD zorgt voor de werving en ondersteunt de departementen bij de selectie voor ABD-functies. Daarnaast heeft DGABD een uitgebreid leer- en ontwikkel-aanbod voor ABD'ers en werkt het ook aan de ontwikkeling van het ABD-stelsel als geheel. Sinds in 2000 de topmanagementgroep (TMG) is opgericht, vervult DGABD de werkgeversrol voor de hoogste manage-mentfuncties bij het Rijk, inmiddels circa honderd functies. Dat zijn secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en vergelijkbare bestuurders. Zij zijn formeel in dienst van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, ook al werken ze bij een ander departement. Later is het stelsel uitgebreid met andere management-functies zoals (plaatsvervangend) directeuren, en sinds 2018 ook met middenmanagers zoals afdelingshoofden. Dit om zicht en invloed te hebben op het managementpotentieel en de kwaliteit vanaf het niveau afdelingshoofd. Ook zijn talentprogramma's ontwikkeld om de doorstroom van talent binnen de ABD te bevorderen.

In december 2020 is het ABD-stelsel geëvalueerd door de Universiteit Utrecht (USBO). USBO concludeerde dat het ABD-stelsel meerwaarde heeft en goed functioneert. De werving en selectie is geprofessionaliseerd en er is gewerkt aan competenties, ontwikkeling en beoordeling van topambtenaren. Het stelsel is geen gesloten systeem waarbij ambtenaren gegarandeerd een nieuwe functie krijgen binnen de ABD. Tegelijkertijd concludeerde USBO dat het stelsel te weinig strategisch en transparant was. DGABD zocht daarom betere aansluiting bij rijksbrede en maatschap-pelijke ontwikkelingen, wetenschappelijke inzichten en internationale uitwisseling. Ook kwam de maatschappelijke opgave of de organisatie-opgave centraal te staan om bij de werving en selectie te bepalen welke kandidaat het beste bij een functie past. Daarover wordt bij benoemingen nu transparanter gecommuniceerd. Als inhoudelijke leidraad voor het werk van topambtenaren én DGABD kwam er een rijksbrede visie op publiek leiderschap (2022), die omschrijft wat er wordt verwacht van publiek leiders in gedrag, waarden en rollen.

Door de jaren heen zijn de taken van en de verwachtingen over DGABD gegroeid en veranderd. Zo is de vraag wat de overheid aan inhoudelijke expertise in huis heeft belangrijker geworden. In het coalitieakkoord 2021 is afgesproken meer aandacht te besteden aan een langere zittingsduur van topambtenaren om die kennis te bevorderen. Er zijn verschillende maatregelen genomen om dit te realiseren. Zo worden mensen die nu korter dan vier jaar op functie zitten in principe niet meegenomen in een vacatureproces voor een nieuwe ABD-functie, en voor TMG-functies is de

maximale zittingsduur van zeven jaar verlengd met twee jaar. Daarnaast heeft DGABD explicieter in beeld gebracht welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor een topfunctie en hoe deze meegenomen kunnen worden in het werving- en selectieproces.

Het is belangrijk om de vraag of deze maatregelen voldoende zijn extern te laten valideren. Daarom heeft de toenmalige Minister van BZK in 2021 aangegeven de ABD periodiek te laten visiteren door een externe commissie die kijkt naar de aansluiting bij maatschappelijke ontwikkelingen en de toekomstbestendigheid van het stelsel. De eerste externe visitatie heeft plaatsgevonden eind 2023.

In het rapport «Ambtelijk leiderschap met impact» concludeert de visitatiecommissie dat het DGABD de afgelopen drie jaar na het uitkomen van het USBO-rapport alle aanbevelingen heeft doorgevoerd. Er is hierdoor veel verbeterd. Het ABD-stelsel draagt bij aan het stimuleren van rijksbreed denken en handelen. De visitatiecommissie bevestigt daarmee dat het ABD-stelsel meerwaarde heeft voor het bereiken van de doelen van de rijksoverheid.

Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie ook ruimte voor verbetering.

De conclusies en aanbevelingen van het visitatierapport passen binnen de verdere ontwikkeling die ik in gang heb gezet. Daarbij zijn er ook thema's die minder nadrukkelijk terugkomen in het visitatierapport maar die ik wel belangrijk en urgent acht voor het verder verbeteren van de kwaliteit van de top van de rijksdienst zodat topambtenaren bij het Rijk meer verschil kunnen maken.

Ik zet daarom in op vier sporen, die hierna verder worden uitgewerkt:

1. Topambtenaren die verbonden zijn met de samenleving en weten wat er leeft
2. Topambtenaren die deskundig zijn
3. Meer grip op de kwaliteit van leiderschap in de rijksdienst
4. Interne samenwerking en kritische blik van buiten

### **1. Topambtenaren die verbonden zijn met de samenleving en weten wat er leeft**

Om een topambtelijke functie goed te kunnen vervullen moet je weten wat er speelt. Hiervoor moet je regelmatig in contact zijn met de mensen, bedrijven en organisaties waarvoor je beleid maakt of uitvoert. Ambtenaren die in verbinding staan met de samenleving zijn cruciaal voor een goed functionerende overheid. Topambtenaren moeten niet alleen zelf laten zien hoe ze de burger centraal stellen in beleidsvorming en uitvoering, maar dit ook stimuleren bij hun medewerkers. Dat betekent dat zij hun mensen maximaal de ruimte geven om hun talenten ten volle te benutten in een omgeving van veiligheid, vertrouwen en respect.

Mede daarom vind ik het belangrijk dat ook de ambtelijke top een brede afspiegeling is van de samenleving. Het gaat daarbij niet alleen om man/vrouw-verhouding of culturele herkomst, maar ook om regionale afkomst, studieachtergrond of maatschappelijke oriëntatie. Op dit moment zijn veel groepen uit onze samenleving nog ondervertegenwoordigd binnen de rijksoverheid en in de ambtelijke top. In het huidige beleid besteedt DGABD hier veel aandacht aan, bijvoorbeeld door bij vacatures gericht naar kandidaten van buiten het Rijk te zoeken. In de talentprogramma's van DGABD doen ook altijd mensen van buiten het Rijk mee. Op die manier wordt het beschikbare arbeidspotentieel optimaal benut.

Om een betere afspiegeling van de maatschappij te realiseren beveelt de visitatiecommissie aan dat DGABD meer stelling neemt in met name de selectie van kandidaten. Op dit moment heeft DGABD vooral een rol in het begeleiden van objectieve en transparante procedures<sup>3</sup>. In de selectiecommissies heeft DGABD een ondersteunende rol, terwijl een grotere doorzettingskracht kan helpen om meer diversiteit en maatschappelijke vertegenwoordiging te bewerkstelligen. Ik zie de toekomstige rol in de werving en selectie als volgt.

Voor alle ABD-vacatures stelt de directeur-generaal van de ABD (DG ABD) in samenspraak met de vacaturehouder de *shortlist* vast met kandidaten die doorgaan naar de selectiecommissie. Op deze manier worden alle sollicitanten op gelijke wijze beoordeeld en wordt zorgvuldig in beeld gebracht welke kandidaten de functie zouden kunnen vervullen. Er kunnen geen kandidaten in de procedure betrokken worden die niet op de *shortlist* staan. Daarbij wordt gekeken naar de geschiktheid voor de functie, de (diverse) samenstelling van het team, en naar het rijksbrede perspectief (zoals doelstellingen op het gebied van continuïteit en kennisbehoud en aandacht voor de uitvoering). Voor TMG-functies adviseert een voorselectiecommissie, met een voorzitter en een lid van buiten de rijksoverheid, over de vast te stellen shortlist.

De gesprekken met de kandidaten voor een ABD-functie die op de *shortlist* staan, vinden altijd plaats door een selectiecommissie met een brede en diverse samenstelling. In de commissie zit onder meer een toekomstig collega, iemand van een ander organisatieonderdeel of departement waarmee veel wordt samengewerkt en iemand met een meer onafhankelijke blik. De leden van de commissie zijn getraind in onbevooroordeeld selecteren. Op basis van de gesprekken beslist de vacaturehouder in samenspraak met de selectiecommissie wie de eindkandidaat wordt.

Het kan voorkomen dat DGABD de keuze voor de eindkandidaat niet steunt, bijvoorbeeld omdat de kandidaat minder dan andere kandidaten in de procedure bijdraagt aan diversiteit in de top, onvoldoende draagvlak heeft in de selectiecommissie of onvoldoende blijkt geeft de rollen en waarden van een publiek leider uit te kunnen dragen. Als er sprake is van een TMG-functie zal er een gesprek plaatsvinden tussen de DG ABD, de voorzitter van het overleg van secretarissen-generaal (SGO) en de vacaturehouder over deze keuze. Als het een niet TMG-functie betreft in het ABD-stelsel, kan de MD-consultant hiervoor escaleren bij DG ABD en de SG van het desbetreffende departement.

Ook de talentontwikkelprogramma's binnen de rijksoverheid moeten een brede, diverse samenstelling hebben. Bij DGABD zijn dat het Kandidatenprogramma voor potentiële directeuren en het TMG-Talentontwikkelprogramma voor potentiële leden van de TMG. Het gaat hierbij niet alleen om culturele diversiteit en man/vrouw-verhouding, maar ook om diversiteit in opleiding, werkervaring (bijvoorbeeld uitvoering en toezicht) of kandidaten uit verschillende regio's in Nederland.

Daarnaast wordt in het leer- en ontwikkelaanbod voor de ABD'ers aandacht besteed aan het belang van verschillende perspectieven uit de samenleving. Bijvoorbeeld door op locatie in gesprek te gaan met burgers en bedrijven, zoals nu ook gebeurt in de diverse programma's.

---

<sup>3</sup> Werving- en selectieprocedures zijn voor iedereen inzichtelijk op de website: [www.algemene-bestuursdienst.nl](http://www.algemene-bestuursdienst.nl)

## 2. Topambtenaren die deskundig zijn

Er worden hoge eisen gesteld aan topambtenaren. Voor complexe maatschappelijke opgaven is het belangrijk dat er bij de overheid mensen werken met relevante kennis en ervaring. Om een functie op topniveau goed te kunnen vervullen moet je relevante inhoudelijke argumenten kunnen wegeven en een visie hebben op wat nodig is om de opgaven in de samenleving te realiseren. Dat kan alleen als je een functie voor langere tijd vervult, kennis hebt van de relatie tussen beleid en uitvoering en beschikt over relevante (vak)inhoudelijke kennis en ervaring.

In de loop der tijd zijn er echter wel veranderingen opgetreden in de kennis en ervaring die belangrijk zijn om als publiek leider te werken aan de grote opgaven van onze samenleving. Hierin moeten we als overheid extra investeren. Zo is het bijvoorbeeld vanwege het toegenomen belang van digitalisering en datavraagstukken cruciaal dat ABD'ers hun kennis en vaardigheden van «i-leiderschap» ontwikkelen en onderhouden. En voor het realiseren van de grote transitie op het gebied van migratie, klimaat of energie zijn langetermijndenken en innovatieve oplossingen nodig. Dit vraagt van ABD'ers andere kennis en vaardigheden dan voorheen. Ook het vaker gehoorde geluid dat de inhoudelijke expertise en het behoud van kennis belangrijker moet worden deel ik en dat geeft aanleiding tot verdere verbeteringen.

De visitatiecommissie beveelt aan om de professionele ontwikkeling van topambtenaren minder vrijblijvend te maken en meer focus aan te brengen in het ontwikkelaanbod. DGABD zou zich volgens de commissie met name moeten richten op onderwerpen die belangrijk zijn voor de grote opgaven van onze samenleving. Daarbij beveelt de commissie aan om aan te sluiten bij het idee van de WRR<sup>4</sup> om te kijken naar de deskundigheidsmix die nodig is voor het goed functioneren van het Rijk en daarmee ook meer op teamniveau te analyseren welke kennis aanwezig en nodig is. Het is onmogelijk om zelf als topambtenaar over alle (vakinhoudelijke) kennis te beschikken. Deze aanbeveling sluit aan bij de ontwikkeling die al eerder in gang is gezet door DGABD door opgavegericht te werven en selecteren. Bij de werving en selectie voor ABD-functies wordt niet alleen gekeken naar de individuele ervaring en kwaliteiten van een kandidaat en hoe deze een bijdrage kan leveren aan de organisatieopgave, maar ook naar de aanwezige (of ontbrekende) kennis en ervaring in het team. Dat kan variëren van expertise van het beleidsdomein, ervaring in de uitvoering, of specifieke expertise die nodig is voor de opgave, de organisatie of de samenwerking met bijvoorbeeld inwoners, medeoverheden, het bedrijfsleven, overige partners of de wetenschap. Bij elke vacature wordt gekeken welke specifieke kennis en ervaring nodig zijn voor de (toekomstige) opgave.

Eerder heeft DGABD, zoals beschreven, ook maatregelen ingevoerd om een langere functieduur te realiseren voor topambtenaren zodat kennis behouden blijft. Dat blijft een prioriteit voor DGABD. Tegelijkertijd zie ik dat het soms juist in het organisatiebelang is dat mensen voordat ze een functie vier jaar hebben vervuld een andere functie gaan vervullen. Dat kan nodig zijn in het kader van *succession planning* voor moeilijk vervulbare functies, in bijvoorbeeld het veiligheidsdomein. Dan is het op die manier juist mogelijk om schaarse en specialistische kennis te behouden en dat is in een krappe arbeidsmarkt nog relevanter. Om kennisbehoud binnen het Rijk te borgen zal DGABD daarom in overleg met de secretarissen-generaal de topfuncties identificeren die vanwege de

<sup>4</sup> Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Discussienotitie deskundige overheid, 29 februari 2024

specifiek benodigde expertise lastig te vervullen zijn. Voor deze functies kunnen meer maatwerkprocedures en gerichte opvolgingsplanning een mogelijke oplossing zijn.

Verder wordt ingezet op het versterken van kennisopbouw en ontwikkeling van de huidige groep ABD'ers. Net als in andere sectoren is het ook voor topambtenaren van belang dat zij hun (vak)kennis en vaardigheden voortdurend bijhouden en vernieuwen om adequaat te kunnen inspelen op veranderingen in de samenleving. Daarom wordt focus aangebracht en een basiscurriculum ingericht met leer- en ontwikkelactiviteiten die aansluiten bij de actuele relevante (maatschappelijke) ontwikkelingen en die toegesneden zijn op het topmanagement bij het rijk. Hierbij kan worden gedacht aan kennis van digitalisering, demografische ontwikkelingen, beleids-, toezichts- en uitvoeringspraktijk, rechtsstatelijkheid, de rijksbegroting en Europa.

Daarnaast wordt elke ABD'er jaarlijks verplicht gesteld zijn kennis te onderhouden en in overleg met de leidinggevende verder te ontwikkelen. De ABD'ers zijn zelf verantwoordelijk om aandacht te besteden aan (vakinhoudelijke) kennisopbouw én aan leiderschapsthema's (zoals bijvoorbeeld sociale veiligheid, publiek leiderschap en integriteit). Dit zal voortaan onderwerp zijn in de personeelsgesprekken. Voor alle nieuwe ABD'ers wordt een verplichte *onboarding* gerealiseerd met aandacht voor specifieke thema's op het gebied van publiek leiderschap en werken aan maatschappelijke opgaven (zie hiervoor) en kennis van vraagstukken in de uitvoering. Dit is bedoeld als een aanvulling op de inhoudelijke *onboarding* door de departementen.

### **3. Meer grip op de kwaliteit van leiderschap in de rijksdienst**

Als overheid moeten we ervoor zorgen dat de kwaliteit van het (top)management in onze organisatie goed is en goed blijft. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de secretarissen-generaal van de verschillende departementen, alle topambtenaren zelf en DGABD om deze kwaliteit te borgen. Op dit moment is de informatie over de kwaliteit en het functioneren van ABD'ers echter niet op één plek geborgd. De departementen zijn verantwoordelijk voor de functioneringsgesprekken met hun eigen managers (de werkwijze voor de personeelsgesprekken is vastgelegd in de CAO Rijk). De visitatiecommissie beveelt aan om de informatiepositie van DGABD te versterken en informatie over het functioneren van topambtenaren vanuit de departementen meer te delen.

DGABD heeft de afgelopen jaren vanuit zijn werkgeversrol actief gestimuleerd dat er jaarlijkse personeelsgesprekken binnen de TMG gehouden worden. Daarnaast zijn de jaarlijkse ABD-schouwen belangrijk om op gestructureerde wijze ABD'ers te volgen en inzicht te krijgen in hun prestaties en kwaliteiten. In 2021 zijn mede naar aanleiding van het USBO-onderzoek stappen gezet in de ontwikkeling van de ABD-schouwen. In de schouw staan nu de opgave van de organisatie en de ontwikkeling van het team en de ABD'ers centraal. Het huidige functioneren wordt als uitgangspunt genomen en besproken in relatie tot de (toekomstige) opgave en ontwikkeling van de organisatie en het team. Om tot een goede schouwbespreking te komen, is de kwaliteit van de personeelsgesprekken belangrijk.

In de praktijk is de DG ABD al vaak aanwezig bij de functioneringsgesprekken tussen een bewindspersoon en de SG. Dit zal worden voortgezet. Om te zorgen voor meer eenduidigheid en beter inzicht in de functioneringsgesprekken van de gehele TMG, zal worden aangeboden dat een senior MD-consultant van DGABD aanwezig is bij de gesprekken

tussen een TMG'er en de SG om het proces te begeleiden en om het verslag te maken.

De commissie beveelt daarnaast aan om meer zicht te creëren op talent in de rijksoverheid dat op termijn kan doorgroeien naar een ABD-functie. Ik ondersteun dit van harte. Het is voor de toekomst van de overheid noodzakelijk om te weten wie de potentie heeft om op topambtelijke posities een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgaven van de toekomst. Ik vind het daarbij van belang om breed te *scouten* en ook goed te kijken naar talenten bij uitvoeringsorganisaties, andere overheden en het bedrijfsleven. Om tijdig zicht te hebben op potentiële topmanagers identificeren de departementen talent op midden(management) niveau dat kan doorgroeien naar een managementfunctie binnen de overheid en informeren ze jaarlijks het DGABD hierover. Om ook de instroom van buiten het Rijk te stimuleren krijgen kandidaten van buiten de rijksoverheid meer ruimte om het werken bij het Rijk te leren kennen voorafgaand aan het formele vacatureproces, bijvoorbeeld door middel van kennismakingsgesprekken met ABD'ers.

#### **4. Interne samenwerking en kritische blik van buiten**

De visitatiecommissie stelt vast dat DGABD voor het bereiken van doelen afhankelijk is van zijn omgeving. Er wordt veel van de ABD verwacht, maar DGABD kan volgens de commissie niet veel meer leveren dan het nu doet omdat veel verantwoordelijkheden gedeeld zijn. De ambities op het gebied van kwaliteit, deskundigheid en verbinding met de samenleving kunnen alleen gerealiseerd worden als alle relevante partijen binnen de rijksoverheid hierin hun rol vervullen. De afgelopen tijd is daarom nauw samengewerkt tussen DGABD, het SGO,

DGDOO (directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie) en een aantal TMG-leden om invulling te geven aan de verbetersporen. Vanuit DGDOO worden de verbetersporen versterkt door onder andere de ontwikkeling van een meer toekomstgericht strategisch personeelsbeleid, een gids voor ambtelijk vakmanschap en het werken aan voorwaarden voor grenzeloos samenwerken.

In het periodieke overleg tussen DG ABD en het SGO zal de voortgang verder besproken worden. Om de samenwerking verder te verstevigen zal in het vervolg de voorzitter van het SGO de DG ABD ook uitnodigen om aan te sluiten bij het reguliere SGO als voor de ABD relevante onderwerpen op de agenda staan.

Ik hecht ook veel waarde aan een continue kritische blik van buiten de organisatie om scherp te blijven op de verdere ontwikkeling van de ABD. De externe visitatiecommissie heeft laten zien dat het waardevol is als experts uit de wetenschap, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties hun kennis en inzichten delen. Daarom wil ik een adviesgroep oprichten met interne en externe experts die meedenken op thema's als werving en selectie en leren en ontwikkelen van topambtenaren. Daarnaast zal DGABD eens per vier jaar worden gevisiteerd door een externe commissie. Ook zal DGABD actief relevante signalen ophalen over de werking van de ABD door in gesprek te gaan met onder andere leden van uw Kamer, vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, de wetenschap en de media.



## **Tot slot**

Onze rijksambtenaren werken iedere dag aan de grote uitdagingen waar Nederland voor staat. Daarmee dragen ze bij aan een betrouwbare overheid die zich inzet voor onze burgers en samenleving. Ik ben van mening dat we waardering mogen hebben voor een goed functionerende rijksdienst. Het ABD-stelsel levert hier een belangrijke bijdrage aan.

Ik constateer dat de externe visitatie waardevol is geweest en dat de aanbevelingen bijdragen aan het verbeteren van het bestuur en het versterken van de kwaliteit van leiderschap binnen de rijksdienst. Het ABD-stelsel heeft zich in de loop der jaren aangepast aan de maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen binnen de rijksoverheid en zal dit ook blijven doen. Het visitatie rapport helpt hierbij.

Ieder jaar brengt DGABD een jaarverslag uit waarin gerapporteerd wordt over de belangrijkste cijfers en ontwikkelingen. Het jaarverslag zal zoals gebruikelijk ook met uw Kamer worden gedeeld. Met een volgende visitatie wordt opnieuw gekeken of het ABD-stelsel nog aansluit bij relevante maatschappelijke ontwikkelingen.

Door middel van deze cyclus zal de ABD continu aansluiten aan de maatschappelijke behoefte en daarmee van blijvende waarde zijn voor Nederland, nu en in de toekomst.

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,  
H.M. de Jonge