

# 1. Leiderschap & Leiderschapontwikkeling

Dit thema gaat in op de huidige stand van zaken, de verwachte ontwikkelingen, en mogelijk gewenste maatregelen wat betreft het aansturen van rijks personeel door leidinggevendenden. Hoe moet leiderschap worden georganiseerd om ambtenaren – nu en in de toekomst – zo optimaal mogelijk aan te sturen?

## 1. Personen / Bronnen / Beleidsnota's / Initiatieven

- Welke bronnen (rapporten, onderzoeken, artikelen) verschaffen meer inzicht in dit thema?
- Welke personen of instanties zijn belangrijke spelers (experts, stakeholders) op dit gebied?
- Welke recente en relevante beleidsnota's zijn er op dit gebied?
- Welke initiatieven (programma's, projecten) lopen er al op dit gebied?

## 2. Huidige stand van zaken

- Wat is de huidige stand van zaken op dit gebied?
- Specifiek:
  - Welk beleid voert de rijksoverheid nu op dit onderwerp? Zijn er cijfers over?
  - Hoeveel leidinggevendenden hebben we op hoeveel medewerkers, nu en in 2020?
  - Op welke manier wordt er gestuurd -- op resultaat of vertrouwen?
  - Is er sprake van generatiemanagement?
  - Zijn er verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke leiderschapstijlen op te merken?

## 3. Trends & ontwikkelingen op dit gebied

- Welke (toekomstige) trends en ontwikkelingen zijn er te signaleren op dit gebied?
- Van welke lopende initiatieven wordt in de toekomst resultaat verwacht?

## 4. Sterktes / Zwaktes / Kansen / Bedreigingen

- Is de rijksoverheid voldoende ingericht om in te spelen op de gesignaleerde trends en ontwikkelingen?
- Zijn belemmeringen er die de uitvoering van het beleid in de weg staan?
- Zijn er in de toekomst knelpunten te verwachten?

## 5. Gezamenlijk visie, doelen, aanbevelingen

- Wat is de gezamenlijke visie van de werkgroep over dit onderwerp?
- Welken doelen zou de rijksoverheid moeten nastreven op dit gebied
- Welke maatregelen moet de overheid nu op dit gebied treffen om een kwalitatief hoogstaand ambtenarenapparaat in de toekomst te garanderen?
- Welke bestaande initiatieven zouden moeten worden doorgezet?
- Specifiek:
  - Wat is de rol van de leidinggevende in de toekomst?
  - Is het wenselijk dat medewerkers hun leidinggevendenden ook standaard beoordelen? 360 graden? Waarom werkt het nu veelal niet?
  - Is er in de toekomst misschien een meer coördinerende rol voor leidinggevendenden?
  - Is het wenselijk dat leiderschap flexibeler wordt ingevuld? Tijdelijker?

# Bijlage I: Functieprofielen Ambtenaren

Er is niet één ambtenaar. Dit is een erg belangrijk gegeven om in het achterhouden te houden tijdens het onderzoek. Er kan onderscheid worden gemaakt op basis van functiefamilies, functieniveau en werkveld. Daarnaast is het soms handig resultaten op te splitsen op basis van geslacht, leeftijd, etnische achtergrond en organisatieonderdelen (bijv. m.b.t. diversiteits- of feminiseringsvraagstukken).

## Op functiefamilie

### Hoofdfamilie A: Sturing

- Lijnmanagement:  
Eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van de (het) organisatie(-onderdeel).
- Projectmanagement:  
Eindverantwoordelijk voor het realiseren van de doelen van een tijdelijke organisatie-eenheid/samenwerkingsverband (Een tijdelijke organisatie kan verschillende verschijningsvormen hebben: project, programma en thema).

### Hoofdfamilie B: PIOFACH

- Personeel
- Informatie
- Organisatie
- Financiën
- Administratie
- Communicatie
- Huisvesting

### Hoofdfamilie C: Ontwikkeling

- Beleid:  
Het ondersteunen van bewindslieden (en daarmee van de departementsleiding) bij de vormgeving en ontwikkeling van het kabinetsbeleid.
- Advisering:  
Het doen van voorstellen over processen m.b.t. beleid, uitvoering en handhaving van het organisatie-onderdeel .
- Kennis / Onderzoek:  
Het verkrijgen van inzicht in (politiek-maatschappelijke dan wel vaktechnische) vraagstukken ten behoeve van de onderbouwing van politieke, bestuurlijke dan wel uitvoeringstechnische keuzes en het verstrekken van inzicht in de effecten daarvan.

### Hoofdfamilie D: Uitvoering

- Uitvoering  
Het realiseren van vastgesteld beleid

### Hoofdfamilie E: Handhaving

- Handhaving:  
Het toezien op het respecteren van wet- en regelgeving door overheidsorganisaties, bedrijven en burgers. Dit door het uitvoeren van inspecties, opsporing, het houden van toezicht, het uitspreken van sancties, het doen van rechtspraak en het maken van beoordelingen.

## Op functieniveau

Per familie kan er nog onderscheid worden gemaakt naar functieniveau, te weten:

- Topfunctie (schaal 15-18)
- Academisch (schaal 11-15)
- HBO (schaal 8-11)

- MBO (schaal 5-8)
- VMBO (schaal 2-5)

### **Op werkveld**

De functie van elke rijksambtenaar kan ook worden ingedeeld op basis van werkveld:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administratie/secretariaat</li> <li>• Auditing/accountancy</li> <li>• Agrarisch/natuur/milieu</li> <li>• Cultuur/taal/kunst</li> <li>• Financieel/economisch/ fiscaal</li> <li>• Telecom/ICT</li> <li>• Facilitair/dienstverlening/inkoop/verkoop/vervoer/logistiek</li> <li>• Juridisch</li> <li>• Medisch/verzorging</li> <li>• Sociaal /Maatschappelijk / Welzijn</li> <li>• Onderwijs/opleiding</li> <li>• Personeel en organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie/PR/Voorlichting/ Informatieverstrekking en documentatie</li> <li>• Stedenbouwkundig/RO/Volkshuisvesting</li> <li>• Verkeer/nautisch</li> <li>• Orde/vrede/veiligheid</li> <li>• Buitenlandse zaken/ontwikkelings samenwerking</li> <li>• Overige</li> <li>• Algemeen</li> </ul>
---	---