

  
  
  
**OVERHEIDS  
AWARDS**

Juryrapport Verkiezing Overheidsmanager en  
Beste Overheidsorganisatie van het Jaar 2017

## **Voorwoord**

In dit juryrapport vindt u in deel 1 informatie over de Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar en de beoordeling van de juryleden van de finalisten. De finalisten van 2017 zijn Gerard Bakker, Elanor Boekholt-O'Sullivan en Irma Woestenberg. Deze finalisten zijn gekozen uit meer dan 35 overheidsmanagers, werkzaam binnen ministeries, provincies, gemeenten, waterschappen, adviesorganen, agentschappen en zelfstandige bestuursorganen.

In deel 2 volgt het juryrapport van de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie van het Jaar 2017. In dit rapport vindt u een kort verslag van de ervaringen van de juryleden bij het werkbezoek en beoordelingen van de juryleden over de finalisten van de verkiezing. De finalisten van 2017 zijn: Stadsregio Parkstad Limburg, Staatsbosbeheer en Waterschap Brabantse Delta. Deze organisaties zijn dé voorbeelden van organisaties die publieke meerwaarde creëren. Deze finalisten zijn gekozen uit 180 unieke genomineerde organisaties.

## **Inhoud**

### Deel 1: Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar 2017

1. Juryleden Overheidsmanager
2. Sponsors
3. Inzendingsvereisten en beoordeling
4. Thema
5. Criteria Overheidsmanager
6. Finalisten Overheidsmanager
  - Gerard Bakker
  - Elanor Boekholt-O'Sullivan
  - Irma Woestenberg
7. Eindoordeel

### Deel 2: Verkiezing Beste Overheidsorganisatie van het Jaar 2017

8. Juryleden Overheidsorganisatie
9. Partners
10. Werkwijze en beoordeling
11. Criteria Overheidsorganisatie
12. Finalisten Overheidsorganisatie
  - Stadsregio Parkstad Limburg
  - Staatsbosbeheer
  - Waterschap Brabantse Delta
13. Eindoordeel

Deel 1: Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar 2017



# de OVERHEIDS MANAGER van het JAAR

## 1. Juryleden Overheidsmanager

De jury voor de verkiezing Overheidsmanager bestaat uit:

- Jannine van den Berg, Politiechef Landelijke Eenheid.
- Antje Dekker, Secretaris-directeur Waterschap De Dommel.
- Paul Depla, Burgemeester van Breda.
- Sandra Groeneveld, Hoogleraar Publiek Management en Wetenschappelijk Directeur van het Instituut Bestuurskunde, Universiteit Leiden.
- Bram de Klerck, Directeur-generaal Algemene Bestuursdienst.
- José Manshanden, Directeur GGD en Publieke Gezondheid, Gemeente Amsterdam (Overheidsmanager van het Jaar 2015).
- Siebe Riedstra, Secretaris-generaal ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Maarten Schurink, Bestuursvoorzitter Sociale Verzekeringsbank.

## 2. Sponsors

De Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar en de uitreiking van de Overheidsawards worden mede mogelijk gemaakt door de volgende sponsors:

- Arbo Unie
- Binnenlands Bestuur
- Capgemini
- EY
- FUTUR
- Handvestgroep Publiek Verantwoorden
- Grand Hotel Huis Ter Duin
- IPO
- Ordina
- Publiek Denken
- Rijksoverheid
- Van der Kruijs
- VGS

### **3. Inzendingsvereisten en beoordeling**

#### *3.1 Inzendingsvereisten*

Een volledige nominatie dient te voldoen aan de volgende drie inzendingsvereisten:

- Vragenlijst
- Betoog 'Waarom is de kandidaat de overheidsmanager?' (1 A4)
- CV

#### *3.2 Beoordeling*

De overheidsmanagers worden beoordeeld op:

- Nominatie passend binnen het thema en de vier criteria;
- Inzending;
- Werkbezoek;
- Interview.

### **4. Thema**

Het thema voor deze verkiezing luidt 'Wie durft in de wind te staan?!':

De maatschappelijke en politieke omgeving waarin overheidsmanagers opereren lijken een ander type overheidsmanager te vragen. Een overheidsmanager die zijn werk en zichzelf positioneert en goed uitlegt aan burgers en collega's. Dit vergt competenties als lef om los te laten, soms kwetsbaar te zijn en vaste patronen te doorbreken. Het vergt meer authentiek zijn in een turbulente samenleving. Een overheidsmanager die verbinding kan maken tussen de leefwereld van de burger en de rol van volksvertegenwoordiging.

### **5. Criteria Overheidsmanager**

#### *criterium 1: Mensgericht leiderschap*

De overheidsmanager geeft individuele aandacht aan zijn of haar medewerkers en stimuleert ze om kritisch mee te denken. De overheidsmanager 'empowered' medewerkers, geeft hen vertrouwen en stimuleert onderlinge samenwerking. Persoonlijke kracht en diverse talenten staan hierin centraal. De overheidsmanager heeft het vermogen zich in een ander te verplaatsen waardoor medewerkers zich begrepen voelen. Hij/zij is in staat een open cultuur van leren en reflectie te creëren waardoor een werkomgeving ontstaat waar van fouten wordt geleerd.

#### *criterium 2: Visionair leiderschap*

De overheidsmanager geeft richting, heeft een heldere visie en draagt deze uit. De overheidsmanager inspireert en motiveert medewerkers doelen te behalen en maakt helder wat hij/zij van medewerkers verwacht. De overheidsmanager stelt de maatschappelijke opgave voorop en past processen hierop aan. De overheidsmanager is in staat om ondanks wrijving en weerstand medewerkers in veranderingen mee te nemen. De overheidsmanager is in staat om het belang van de eigen organisatie in dienst te stellen van het maatschappelijk effect, sterker nog daar zelfs op te sturen via netwerkontwikkeling. De overheidsmanager werkt samen met en verbindt stakeholders, verplaatst zich in verschillende, soms tegenstrijdige perspectieven, maar houdt gezaghebbend koers.

### *criterium 3: Gezaghebbende bescheidenheid*

De overheidsmanager weet zijn of haar positie en prestaties in het juiste perspectief te plaatsen. Hij/zij is authentiek en zelfreflectief en stuurt medewerkers aan op gezag, niet op macht. De overheidsmanager is daarmee een rolmodel voor anderen binnen, maar ook buiten de organisatie. De overheidsmanager stelt zich op als rentmeester, waarbij hij of zij bereid is de verantwoordelijkheid te nemen voor het groter geheel. Niet het eigenbelang maar het algemeen belang staat voorop.

### *criterium 4. Maatschappelijk en politiek bewustzijn*

De overheidsmanager brengt gedeeld leiderschap in de praktijk en is daarbij gericht op het breder verband en niet uitsluitend het 'eigen' domein. De overheidsmanager beschikt over het vermogen om via co-creatie aan publieke waarden te werken. De overheidsmanager werkt oprecht en bewust ten dienste van het algemeen belang en de maatschappelijke opgaven van de organisatie. De overheidsmanager is tegelijkertijd bewust van de zorgvuldigheid waarmee met publieke middelen omgesprongen dient te worden. De overheidsmanager is zich bewust van zijn/haar rol tussen de politiek, ambtelijke organisatie en het maatschappelijke middenveld en weet indien noodzakelijk onderwerpen te agenderen. Hij/zij is in staat de belangen tussen deze verschillende partijen af te wegen. Er wordt effectief geanticipeerd op politieke besluitvorming.

## **6. Finalisten Overheidsmanager**

### *6.1 Gerard Bakker*

Door de grote instroom van asielzoekers in 2015 en 2016 bevond het COA zich in een stormachtige situatie. Als een volleerd zeiler gebruikte Gerard de zware politieke en maatschappelijke tegenwind om het COA grondig te veranderen. Het veranderende speelveld is door Gerard in stelling gebracht en gebruikt om een fundamentele en duurzame transitie te maken in de manier waarop het COA samenwerkt met haar omgeving.

Gerard toonde hierin persoonlijk en energiek leiderschap. Hij is een verbindende kracht en toont lef om alle actoren samen te laten werken aan een gezamenlijk doel. Gerard heeft het vertrouwen van de medewerkers weten te bewaren door toegankelijk te blijven.

Met zijn visie blijft Gerard zijn medewerkers motiveren om gezamenlijk het verschil te maken. Zowel in tijden van crisis als in tijden van rust heeft Gerard de organisatie weten te leiden en te bewegen. Tot slot vindt de jury het lovenswaardig dat hij in een omgeving van politieke druk en grote media aandacht de organisatie niet van haar taak heeft laten afleiden.

### *6.2 Elanor Boekholt-O'Sullivan*

Met haar eigen stijl en authentieke persoonlijkheid is Elanor een inspirerende commandant van de Vliegbasis Eindhoven en een voorbeeld voor velen. Zij weet collega's mee te nemen in haar eigentijdse visie op de rol van Defensie in de maatschappij en de organisatie die daarbij past. Elanor heeft nadrukkelijk in de wind gestaan vanwege een integriteitsvraagstuk, een melding van vermeende misstanden. Met haar charisma en energie heeft zij ondanks moeilijke beslissingen het vertrouwen van haar medewerkers gekregen en weten te behouden. Zij gaat gevoeligheden niet uit de weg en spreekt deze uit op de werkvloer, maar geeft tegelijkertijd ruimte om een droom te schetsen en de verbeelding te laten spreken.

Elanor combineert bescheidenheid met gezaghebbendheid. Zij heeft een cultuurverandering door weten te voeren, waarbij ze los van de traditionele structuren nieuw elan heeft gecreëerd. Als introverte leider stelt zij een duidelijk doel voor ogen: het klaarmaken van Defensie voor de uitdagingen van de 21e eeuw.

### *6.3 Irma Woestenberg*

Als gemeentesecretaris van de gemeente 's-Hertogenbosch zet Irma zich 24/7 in voor haar stad en inwoners. Irma straalt rust en eerlijkheid uit richting haar collega's en combineert dit met een heldere strategische visie. Ze zet haar mensen in hun kracht en geeft hen ruimte om te innoveren. Irma wordt geroemd in gemeenteland, doordat zij al bijna dertien jaar lang zichzelf opnieuw blijft uitvinden en innovatieve ideeën blijft aandragen in haar gemeente. Ze heeft in die periode niet alleen de eigen organisatie tot bloei weten te brengen, maar heeft ook een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het ambt van de gemeentesecretaris. Irma heeft in de wind gestaan als jarenlange pleitbezorger voor een actieve bijdrage van gemeenten in het veiligheidsdomein. Collega's onderstrepen ook dat deze tomeloze energie ervoor heeft gezorgd dat gemeenten ook daadwerkelijk hun rol in het veiligheidsdomein op hebben gepakt. Daarnaast heeft ze als voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren (VNG), het bijzonder succesvolle traject Gemeentelijke Basisprocessen Inkomen geleid (GBI).

## **7. Eindoordeel**

Het was een close finish tussen tussen de drie finalisten. Vanwege de enorme complexiteit van de opgave en de grote maatschappelijke impact die het thema "in de wind staan?!" buitengewoon tot zijn recht doen komen heeft de jury besloten dat tot Overheidsmanager van het Jaar 2017 wordt gekroond: Gerard Bakker!

Deel 2: Verkiezing Beste Overheidsorganisatie van het Jaar 2017



**BESTE 2017**  
**OVERHEIDS**  
**ORGANISATIE**  
VAN HET JAAR

**8. Juryleden Overheidsorganisatie**

- Jan van Zanen, Burgemeester van Utrecht (voorzitter)
- Jan Herman de Baas, Provinciesecretaris Zuid-Holland
- Erik Gerritsen, Secretaris-generaal bij ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Paul 't Hart, Hoogleraar departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap Universiteit Utrecht
- Arjen Littooi, Algemeen directeur Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (winnaar 2016)
- Teun Meulepas, Projectleider Duurzame Energie Provincie Noord-Brabant (Jonge Ambtenaar van het Jaar 2017)
- Paulien Pistor, Interim directeur Nautische Zaken Waternet
- Simone Roos, Directeur-generaal Overheidsorganisatie bij min van BZK
- Tjark Tjin-A-Tsoi, Directeur-generaal CBS (winnaar 2015)
- Jaap van der Veen, Programmadirecteur Waterschap Zuiderzeeland



## 9. Partners

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Handvest Publiek Verantwoord
- ICTU
- Interprovinciaal Overleg
- Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten
- Unie van Waterschappen
- Vereniging voor Bestuurskunde
- VNG

## 10. Werkwijze en beoordeling

De overheidsorganisaties die genomineerd zijn worden in eerste instantie beoordeeld op hun inzending. Beoordeling gebeurt aan de hand van de criteria voor de prijs, die ook de leidraad vormen van het format voor de inzendingen. Uit het grote veld van inzendingen wordt door een serie beoordelaars vanuit wetenschap en praktijk een longlist van 10 genomineerden samengesteld. De jury toetst in deze fase van het proces marginaal. De jury zelf selecteert de 3 finalisten uit het veld van genomineerden, obv de inzendingen en gevoed door rapportages vanuit de pre-beoordeling. De drie finalisten worden vervolgens door de jury op locatie bezocht.

## 11. Criteria Overheidsorganisatie

### *criterium 1. Onderscheidend vermogen – uniciteit, of ‘uniek profiel’*

De organisatie is een toonbeeld van een waardevolle publieke dienst. Ze werkt doordacht, inventief en effectief aan relevante maatschappelijke opgaven. Zij levert op die manier tot de verbeelding sprekende prestaties, en/of levert essentiële bijdragen aan gezamenlijk met andere partijen te creëren publieke waarde. Ze geniet binnen en buiten de eigen sector of regio een sterke reputatie.

### *criterium 2. Missiegedrevenheid*

Het is duidelijk waarvoor de organisatie staat. De missie is meer dan een dode letter in beleidsplannen en jaarverslagen. Zij ‘leeft’ aantoonbaar als waarde en ambitie onder de medewerkers. Externe stakeholders en partners kennen en respecteren de missie. De organisatie heeft haar missie doorvertaald in de wijze waarop zij medewerkers werft en socialiseert, en daardoor hebben medewerkers het gevoel van betekenis te zijn voor de maatschappij.

### *criterium 3. Effectiviteit*

Het is duidelijk welke concrete maatschappelijke effecten de organisatie binnen een bepaalde periode nastreeft, welke activiteiten de organisatie daartoe verricht, dat die effecten ook gerealiseerd worden en in hoeverre deze effecten ‘toerekenbaar’ zijn aan de organisatie. De organisatie beschikt aantoonbaar over het vermogen om op een professionele wijze de juiste rol te kiezen en te vervullen, afhankelijk van de maatschappelijke opgaven. Het schakelen van sturen naar regisseren, verbinden, samenwerken, co-creëren en ondersteunen gaat de organisatie moeiteloos af en oogst waardering bij de stakeholders.

#### *Criterion 4. De basis aantoonbaar op orde*

De organisatie is kostenbewust, betrouwbaar, open en zorgt goed voor haar medewerkers.

- De organisatie is kostenbewust en beseft dat zij met publiek geld werkt. De bedrijfsvoering is strak en transparant. De controlefunctie is op orde. De overhead en interne bureaucratie zijn beperkt. De organisatie weet prestaties op hoog niveau te leveren en daarbij tegelijkertijd de kosten relatief laag te houden.
- De organisatie is betrouwbaar en werkt volgens de regels van publieke integriteit. Zij werkt actief en aantoonbaar effectief aan het verminderen van het aantal en de ernst van klachten. Organisaties waarmee zij samenwerkt kunnen van haar op aan. De organisatie is deskundig De organisatie wordt als competent gezien. Zij heeft haar kennismanagement op orde en werkt effectief aan deskundigheidsbevordering.
- De organisatie is transparant over haar inrichting, werkwijze en resultaten. Zij is gemakkelijk toegankelijk voor cliënten, stakeholders en het grote publiek. Zij communiceert interactief en in 'real time' met haar omgeving.
- Werknemers voelen zich prettig bij de organisatie. Zij zijn tevreden over het werkklimaat, hun direct leidinggevenden en de besturing van de organisatie.

#### *Criterion 5. Leervermogen*

De organisatie is gericht op permanente verbetering. Zij organiseert daarom rijke en snelle 'feedback loops', waarbij eindgebruikers en partners een belangrijke inbreng hebben.

Fouten maken en bespreken is 'veilig'. Successen worden niet alleen gevierd maar ook als datapunten gebruikt. Het management bevordert en beschermt de leercultuur.

#### *Criterion 6. Veerkracht*

De organisatie is schok- en toekomstbestendig. Zij is in staat zich snel aan te passen aan maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en te herstellen van fouten of incidenten om de schade te beperken.

#### *Criterion 7 Maatschappelijke betrokkenheid*

De organisatie neemt een door stakeholders herkende voorbeeldrol richting de maatschappij op het gebied van duurzaamheid, social return en gelijke kansen.

## **12. Finalisten 2017**

### *12.1 Stadsregio Parkstad Limburg*

Stadsregio Parkstad Limburg laat als geen ander zien hoe je door samenwerking complexe vraagstukken en uitdagingen kan aanpakken. Dit doen zij door middel van te initiëren, faciliteren en stimuleren. Dit gebeurt zowel regionaal als grensoverschrijdend. Stadsregio Parkstad Limburg heeft laten zien ondernemend en veerkrachtig te zijn. Ondernemend door grote infrastructurele projecten samen met partners uit zowel de private als publieke sector van de grond te stampen. Veerkrachtig doordat zij anticiperen op nieuwe situaties en behoeften die vanuit de regio. Parkstad heeft probleem van de bevolkingskrimp terug weten te brengen door met externe partners afspraken aan te gaan voor een vitalere leefomgeving. Het faciliteren van regionale samenwerking en interbestuurlijke samenwerking is één van de grote uitdagingen waar het Nederlandse openbaar bestuur voor staat.

### *12.2 Staatsbosbeheer*

De organisatie is een toonbeeld van een publieke instelling die midden in de samenleving staat. De bijdrage van de Rijksoverheid is in 2013 met 70% gekort, dit heeft hen gedwongen samenwerking tot in het hart van de organisatie te verankeren.

De organisatie weet de belangen van bewoners, recreanten en het milieu op een natuurlijke en toekomstbestendige wijze aan elkaar te verbinden. Staatsbosbeheer beschermt het groene erfgoed van Nederland op een duurzame manier en met oog op toekomstige generaties. Vroeger stond het beschermen van de natuur centraal. Tegenwoordig zijn beleven en benutten samen met het beschermen de basiswaarden van de organisatie. Door slim gebruik te maken van schaarse grondstoffen draagt staatsbosbeheer bij aan de circulaire economie en verwezenlijken ze social return door samenwerkingen aan te gaan met onder andere Reclassering Nederland, zorginstellingen en werkvoorziening instanties. Deze organisatie is een toonaangevend voorbeeld van hoe overheden zich opnieuw aan het uitvinden zijn om zich aan te passen aan de 21e eeuw.

### *12.3. Waterschap Brabantse Delta*

Waterschap Brabantse Delta is een moderne overheidsorganisatie die midden in de samenleving staat. Het waterschap vindt de juiste balans tussen belangen van samenleving, milieu, economie, efficiency en effectiviteit. Hierbij staat duurzaamheid voorop. Het waterschap besteedt bij uitstek tijd aan een actieve betrokkenheid van de omgeving. Brabantse Delta staat dichtbij de klant. Zij gebruiken social media en voeren keukentafelgesprekken om het speelveld in kaart te brengen. Hierdoor sluiten zij zo goed mogelijk aan op de wensen van de burger. De werkfilosofie van Brabantse Delta kenmerkt zich door de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen. Hierdoor krijgen medewerkers de ruimte, in ruil hiervoor wordt persoonlijk leiderschap en verantwoordelijkheid van hen gevraagd. Deze nieuwe manier van werken heeft ervoor gezorgd dat de organisatie is getransformeerd van een bureaucratische, hiërarchisch gestructureerde werkomgeving naar een open en transparante organisatie.

## **13. Eindoordeel**

De Beste Overheidsorganisatie van het Jaar 2017 is: **Staatsbosbeheer!**

Staatsbosbeheer heeft laten zien dat zij zich aangepast heeft naar de 21e eeuw. De genoodzaakte transitie heeft ervoor gezorgd dat zij hun toekomstige identiteit uit eigen roots hebben herontwikkeld. Dit heeft Staatsbosbeheer gedaan door lef te tonen en buiten de gevestigde kaders te denken. Een goed voorbeeld hiervan zijn de talloze externe samenwerkingen.