

# de OVERHEIDS MANAGER van het jaar 08

## het verslag



## Verkiezing Overheidsmanager 2008

Hij had zonder twijfel de meest gedreven groep aanhangers.

Ze droegen "Rijkswaterstaat kiest Bert" met flikkerende rode letters als een mini-lichtkrant op de revers; om hun nek grote sjaals met BERT erop. Om de supporters van Bert Keijts kon niemand heen. Het gejoel en gejuich was dan ook oorverdovend toen bekend werd dat Bert Keijts, directeur-generaal Rijkswaterstaat bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat, Overheidsmanager van het Jaar 2008 was geworden.

Stralend stond hij op het podium, samen met zowel minister Eurlings als staatssecretaris Huizinga en uiteraard met Wim Kuijken, de glunderende SG van het departement.

Keijts vergat daarbij zijn concurrenten niet. Toen de fotografen het podium beklommen, sloeg hij beide armen om de twee mannen die het niet waren geworden: Dik Hermans en Hans van Santen. Zodat ook zij straalden, want het is jammer als je niet wint, maar genomineerd worden is ook al een hele eer.

Voor de jury had de doorslag gegeven, dat Keijts met de reorganisatie van Rijkswaterstaat echt een bijzondere klus had geklaard. Voor de winnaar zelf stond voorop dat met deze prijs het belang wordt erkend van de *uitvoering*. Voor een goed functionerende rijksoverheid is immers niet alleen beleid, maar ook uitvoering van cruciaal belang. En zo was volgens hem de prijs een beloning

voor heel Rijkswaterstaat. "Uitvoerders", zo zei Keijts na afloop, "hebben een zichtbare en daardoor kwetsbare positie. Ze halen vaak de pers, vooral als het niet goed gaat. Daarom moet Rijkswaterstaat niet alleen het maximale presteren, maar ook steeds goed uitleggen wat we doen, waarom we dat doen en wat er aan de hand is als het niet goed gaat. Deze prijs is een aansporing om verder te gaan, zodat Rijkswaterstaat uitgroeit tot een betrouwbare en efficiënte partner, toonaangevend opdrachtgever en publieksgericht netwerkmanager."

De locatie van deze elfde Verkiezing van de Overheidsmanager van het Jaar droeg zeker bij aan de bijzonder feestelijke stemming, want dit jaar vond de uitreiking plaats in De Ridderzaal. Een passende locatie, zo zei de nieuwe voorzitter van de Stichting, Thom de Graaf, want eigenlijk zijn overheidsmanagers de ridders van de 21ste eeuw.

*"Voor een goed functionerende rijksoverheid is immers niet alleen beleid, maar ook uitvoering van cruciaal belang."*

De Graaf had ook nog een nieuwtje te melden over de oud-winnaars: zij stellen zich beschikbaar voor coaching van veelbelovende jonge ambtenaren. Zo is de Verkiezing van de Overheidsmanager van het Jaar tegelijk een investering in de toekomst. ■

# Genomineerde kandidaten

## Hans van Santen

*“Je moet als leidinggevende een verhaal vertellen, het verhaal van je organisatie.”*

Toegankelijk zijn voor je medewerkers, dat vindt Hans van Santen zijn belangrijkste eigenschap. En de verbinding maken – tussen processen, tussen mensen. Voelen waar het stokt, waar het verkokert. De econoom Van Santen werkt nu 12 jaar als directeur Bedrijfsvoering bij de Rijksdienst voor het Wegverkeer. De organisatie is verantwoordelijk voor de technische kanten van het wegverkeer, zoals de APK-keuringen, en voor administratieve zaken zoals kentekens en rijbewijzen. ICT is enorm belangrijk bij de RDW en Van Santen kiest daarbij voor de integrale aanpak: de ICT-aspecten moeten vanaf het begin deel uitmaken van elke beleidsbeslissing. Hans van Santen is geliefd bij zijn medewerkers; ze vertrouwen hem. En hij weet ook waarom: “Je moet als leidinggevende een verhaal vertellen, het verhaal van je organisatie. Geen bedacht verhaal – je moet er zelf volledig in geloven, anders prikken je medewerkers er zo doorheen. Als je dat kunt, dan kweek je vertrouwen. En dan is er uiteindelijk zelfs draagvlak voor pijnlijke beslissingen.” “Je organisatie meekrijgen, ook in zwaar weer, dat doe je door kleine stappen te nemen en elke mijlpaal te markeren.” Van Santen noemt zichzelf “echt iemand van de publieke sector”. “De gedachte dat de burger nergens anders terecht kan voor deze dienst dan bij jou, dat stimuleert mij enorm om het beste van jezelf te geven. Als de publieke sector goed functioneert, dan functioneert Nederland goed. Zo simpel is dat.” ■



## Dik Hermans

De overheid is een strategisch heel complexe organisatie – en dat is meteen wat ik er zo leuk aan vind.” De pedagoog Dik Hermans kwam in 2003 bij het College voor Zorgverzekeringen - in hetzelfde jaar dat Hans Hoogervorst minister werd van Volksgezondheid. Snel



werd duidelijk dat Hoogervorst grote plannen had. Hij zou zorgen voor een nieuw stelsel voor de gezondheidszorg en het CVZ zou een forse draai moeten maken. “We waren een sturende bureaucratie – onze circulaire waren opdrachten. Toen ik mijn voorganger vroeg wat de core-business van het CVZ was zei hij: dat is nogal simpel: de wet uitvoeren.”

*“We werken in een glazen huis: zodra er maar iets misgaat, regent het Kamervragen en vliegt de minister in de gordijnen. Kortom: altijd spannend!”*

In het nieuwe, op marktwerking georiënteerde stelsel was voor die visie geen plaats meer. De organisatie raakte in een crisis. “We moesten ons bestaansrecht opnieuw bewijzen. Laten zien dat we klantgericht konden werken. Dat is heel goed gelukt en daar ben ik trots op.” Hermans slaagde erin de werknemers te enthousiasmeren, te laten geloven in de nieuwe organisatie. Nog steeds organiseert hij eens per maand een café waar alle problemen, onder het genot van een drankje, aan de orde kunnen komen. Het brengt de mensen bij elkaar.

Het College voor Zorgverzekeringen is uitgegroeid tot een gewaardeerd adviesorgaan, dat zorgt voor de publieke waarborgen van een privaat georganiseerd stelsel. “We zijn een belangrijke speler in een politiek zeer gevoelige en maatschappelijk emotioneel beladen sector, waar ook nog eens 60 miljard per jaar omgaat. We werken in een glazen huis: zodra er maar iets misgaat regent het Kamervragen en vliegt de minister in de gordijnen. Kortom: altijd spannend!”

Hermans is groot voorstander van de uitwisseling van managers tussen overheid en bedrijfsleven. Als lid van de Handvestgroep Publiek Verantwoordt heeft hij wel eens voorgesteld dat een overheidsmanager te hulp zou schieten bij een bedrijf in crisis. Dat is er tot nu toe niet van gekomen. “Het bedrijfsleven heeft weinig oog voor het talent van overheidsmanagers. Er heerst daar een enorme onderschatting van de complexiteit van ons werk.” ■



## Bert Keijts Overheidsmanager van het Jaar 2008

**F**eeling met de overheid, betrokkenheid bij de maatschappij”, dat is de eerste eigenschap waarover een overheidsmanager volgens Bert Keijts moet beschikken. En hij moet zichtbaar zijn, lef hebben. Want je bent het boegbeeld van je organisatie – ook naar buiten toe. Althans, binnen de grenzen die je minister je stelt, maar daarover heeft Keijts niet te klagen. Minister Eurlings geeft hem alle ruimte.

De taak waar Bert Keijts voor stond, toen hij in 2003 DG Rijkswaterstaat werd was: maak van de dienst een publieksgerichte organisatie. Het juryrapport laat er geen twijfel over bestaan: de ingenieur civiele techniek Bert Keijts heeft dat voortreffelijk gedaan. Over de cijfers van de tevredenheidsonderzoeken onder het publiek hoeft hij zich niet te schamen.

En dat was bepaald niet vanzelfsprekend. “Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor de aanleg en het onderhoud van vaar- en autowegen – en dat is een zeer kwetsbare sector. Alles wat misgaat raakt de mensen – en daarmee uiteindelijk ook de politiek. Daarom zijn we met opzet heel zichtbaar voor het publiek. Gele auto’s, gele jassen en hessen. Daarmee laten we zien dat we er zijn; dat is heel belangrijk.” Ook de telefoonnummers op de schermen boven de weg dragen bij aan het goede imago van Rijkswaterstaat. “Elke klacht die ons via dat nummer bereikt, wordt serieus genomen en indien mogelijk binnen een paar dagen verholpen. Dat merken de mensen. Onze medewerkers vonden het eerst doodeng, maar het werkt geweldig. Ook met kritiek kunnen we nu veel beter omgaan – je moet ook kunnen toegeven: dat hadden we inderdaad slimmer kunnen doen.”

Bert Keijts weet zijn medewerkers goed te enthousiasmeren. “Elke vier jaar formuleren we een ‘gewaagd doel’. We leggen ons er allemaal op vast dat echt te bereiken. En daar houden we onszelf dan ook aan, want consistentie is cruciaal. De leiding stelt zich daarbij kwetsbaar op. Als je laat zien dat je dat spel goed speelt, kun je je medewerkers enorm stimuleren. Het is moeilijk, we zijn er nog lang niet – maar het gaat wel de goede kant op!”

*“De media berichten alleen over wat niet goed gaat; wat wel goed gaat moeten we dus zelf beter uitventen.”*

Toen Bert Keijts bij Rijkswaterstaat kwam zei zijn voorganger: “Je doet je werk hier in stilte.” Dat is niet zijn stijl – en dat past tegenwoordig ook niet meer. “Communicatie is voor een overheidsmanager tegenwoordig cruciaal. Goed communiceren met je medewerkers intern en extern met je stakeholders, de media, de politiek. Ik vind dat de overheid veel te bescheiden is. Natuurlijk is het zo dat we dingen verkopen die we niet zelf hebben bedacht, maar die door de politiek bepaald zijn. Maar we kunnen onze successen veel beter verkopen dan we nu doen. De media berichten alleen over wat niet goed gaat; wat wel goed gaat moeten we dus zelf beter uitventen. De Verkiezing van de Overheidsmanager van het Jaar draagt daar toe bij. Het draagt bij aan een beter imago van de overheid, van de ambtenaar. En het wekt nieuwsgierigheid: hoe doet hij dat dan? Wat maakt dat hij die prijs krijgt, wat voegt hij toe? Dat is allemaal in het belang van de publieke zaak.” ■

## Gesprek tussen Roel Bekker, SG Vernieuwing Rijksdienst en Peter de Wit, president-directeur Shell Nederland

**E**en ambtenaar is een saaie man, die precies doet wat zijn minister zegt en in het bedrijfsleven zijn het allemaal graaiers die alleen aan geld denken. Grijnzend begonnen project-SG Roel Bekker, belast met de vernieuwing van de Rijksdienst, en Peter de Wit van Shell Nederland hun gesprek met de wederzijdse vooroordelen. Bekker en De Wit troffen elkaar tijdens deze feestelijke avond op het podium, omdat tegelijk met de prijsuitreiking een contract werd ondertekend tussen de Rijksoverheid en Shell Nederland over de uitwisseling van managers. Dat contract is het officiële begin van het programma uitwisseling overheid-bedrijfsleven van de ABD en VNO-NCW, op initiatief van de stichting Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar. Doel van het programma is de contacten op managementniveau te intensiveren en daarmee de samenwerking te bevorderen, speciaal gericht op het functioneren van de kenniseconomie.

Kern van het gesprek tussen Bekker en De Wit: we zijn verschillend, maar we hebben elkaar nodig en we kunnen veel van elkaar leren.

We kunnen niet zonder elkaar, dat gaf De Wit als eerste toe. De Nederlandse reactie op de kredietcrisis heeft wat hem betreft twee dingen laten zien. Ten eerste dat de overheid als het er op aankomt wel degelijk heel snel kan beslissen. En ten tweede dat het heel belangrijk is als overheid en bedrijfsleven elkaar weten te vinden. Als we niet samenwerken, gaat het niet goed met het land. Dat idee leeft sterk bij Shell en dat speelde ook een rol bij de beslissing mee te doen aan het uitwisselingsprogramma. Tegelijk is duidelijk, dat er grote verschillen zijn in stijl, in manier van werken - en dat is juist goed, benadrukte Bekker. "Het is een tijdje mode geweest om te zeggen, dat de overheid net zo moest werken als het bedrijfsleven. Dat werd een mislukking. We moeten samenwerken, maar we zijn en blijven verschillend."

*"Het is een tijdje mode geweest om te zeggen, dat de overheid net zo moest werken als het bedrijfsleven. Dat werd een mislukking. We moeten samenwerken, maar we zijn en blijven verschillend."*

De verschillen in managementstijl bleken al direct bij de eerste zinnen van De Wit. "Shell hecht sterk aan leiderschap. Natuurlijk staat kennis van de inhoud voorop, maar je moet vooral een visie hebben - en de moed en kracht om die goed uit te dragen. Zo stimuleer je de medewerkers. En je moet risico durven nemen. Onze norm is: je mag 20% fout doen, als die andere 80% dan maar steengoed is." Roel Bekker lacht: "Als een minister aankondigt dat hij 20% van het beleid fout denkt te doen, is hij niet lang minister, vrees ik. Dat geldt dus ook voor de



overheidsmanager. Als je leest aan welke voorwaarden de Overheidsmanager van het Jaar moet voldoen, dan is het een soort halfgod - maar de woorden 'ondernemen' en 'risico' komen er echt niet in voor."

Ondanks die verschillen zijn beiden er van overtuigd, dat het uitwisselingsprogramma een prima initiatief is. Het idee is dat managers voor twee jaar worden 'uitgeleend'. Bekker: "Bij de overheid werken bijna alleen mensen die geen andere ervaring hebben dan ambtelijke. Deze uitwisseling past in het beleid dat de overheid meer mensen met een brede oriëntatie in dienst moet nemen."

Bij Shell is intussen de eerste ambtenaar al aan de slag, afkomstig van Buitenlandse Zaken. De Wit: "Daar hebben we nu al zó veel van geleerd!" Andersom hebben zich ook al Shell-mensen aangemeld voor het programma. "Laat maar komen", reageerde Bekker. "We hebben heel inspirerend werk voor hen!" ■



*Ondertekening contract tussen de Rijksoverheid (Jan Willem Weck - DG ABD) en Shell Nederland BV (Peter de Wit) in bijzijn van Roel Bekker en Thom de Graaf.*



## Column Mirko Noordegraaf en reactie Ivo Opstelten

*“Een goede overheidsmanager moet vooral goed snappen ‘hoe het werkt’, goed gevoel hebben voor de verhoudingen.”*

**H**et kiezen van de Overheidsmanager van het Jaar is een dubieuze zaak”, zo begon hoogleraar Mirko Noordegraaf zijn prikkelende column. De bijdrage van individuele overheidsmanagers aan maatschappelijk resultaat is immers moeilijk tastbaar te maken. Daar komt bij dat overheidsmanagement altijd een gezamenlijk proces is. Het eerste wat de kandidaten voor de onderscheiding van vanavond zelf altijd zeggen is dat ze “het natuurlijk niet alleen hebben gedaan”. Maar belangrijker nog is de vraag, wat goed overheidsmanagement nu precies is.

De kwaliteit van de overheid staat volop in de belangstelling. Sommigen vinden, dat overheidsmanagers ‘procesmanagers’ zijn geworden die van het ene ministerie naar het andere hoppen en dus geen kennis meer hebben van de inhoud. Anderen vinden dat topambtenaren te veel macht hebben gekregen en die macht alleen gebruiken om vernieuwingen af te remmen en professionals in een keurslijf te dwingen. ‘Beter weten en krachtiger doen’ zou in die visie de oplossing zijn voor alle problemen van de overheid. Dat nu bestrijdt Noordegraaf. Maatschappelijke problemen zijn veel te complex voor snelle, simpele oplossingen. Het gaat niet om snel en veel; het gaat juist om maatvoering en om flexibel omgaan met de omstandigheden.

Een goede overheidsmanager, zo vindt Noordegraaf, moet vooral goed snappen ‘hoe het werkt’, goed gevoel hebben voor de verhoudingen. Noordegraaf noemt dat ‘institutionele kennis’. Wie de sleutelfiguren in een sector niet kent, de verkeerde termen gebruikt of sectortaboes miskent zal weinig voor elkaar brengen. “Goede overheidsmanagers”, zo concludeerde hij, “zijn niet zo zeer dossierkenners of inspirerende leiders, maar kenners van publieke domeinen en sectoren. Ze weten wat er speelt, wie de hoofdrol spelen en hoe het spel gespeeld wordt.”

De man uit de praktijk, scheidend burgemeester van Rotterdam Ivo Opstelten, was het met die conclusie helemaal niet eens. “Je kunt nooit de instituties kennen, als je de inhoud niet door en door kent. Affectie voor en kennis van het vak zijn cruciaal.” Zijn periode als DG Openbare Orde en Veiligheid beschouwt Opstelten zelf als een onmisbare schakel in zijn loopbaan. “Wat ik daar geleerd heb van het functioneren van de overheid en de politiek heeft mijn hele verdere leven bepaald.” Wat hém het meest intrigeert in overheidsmanagement is de relatie tussen topambtenaar en bestuurder. Als dat goed gaat, krijg je krachtig bestuur. “Ik zeg altijd tegen mijn gemeentesecretaris: “ik bestuur en jij werkt”. De bestuurder moet besturen en dat betekent: heldere opdrachten geven. Duidelijk maken: ik wil dat dit bereikt wordt binnen die periode. Wat er misgaat in het openbaar bestuur ligt veel meer aan de bestuurders dan aan de ambtenaren. De grootste valkuil voor een overheidsmanager is dat hij moet werken met een bestuurder die geen heldere opdrachten geeft.”

Noordegraaf en Opstelten werden het niet eens. Toen de gespreksleider vroeg welk rapportcijfer ze elkaar zouden geven, kwamen beiden niet verder dan een zuinige voldoende. Nou vooruit, een 7-... ■

*“Je kunt nooit de instituties kennen, als je de inhoud niet door en door kent.”*



## Jury

Juryvoorzitter Hans Dijkstal was er zelf zenuwachtig over, zei hij toen het moment van de jury-uitspraak was gekomen. “Ik weet wie het is en toch vind ik het spannend!”

Ook dit jaar was de weg naar de definitieve keuze lang en moeilijk geweest. Na de campagne waarin overheidsinstellingen en ZBO's werden uitgedaagd met kandidaten te komen, volgde de eerste selectie. De lijst met criteria waaraan de kandidaten moeten voldoen is bepaald indrukwekkend – innovatief, stimulerend, zich sterk verbonden voelend met de overheid, goed in staat te werken in een complexe omgeving en nog zo wat eigenschappen. Als uit de eerste lijst een selectie is gemaakt, volgt het leukste onderdeel, zo vertelde Dijkstal. Dan gaan de juryleden het land in om met de kandidaten, hun baas én hun ondergeschikten te praten. “Pas dan zie je echt hoe iemand functioneert.”

De drie kandidaten die uiteindelijk werden genomineerd voor de titel Overheidsmanager van het jaar 2008, hebben veel gemeen.

Ze geven op inspirerende wijze leiding.

Ze zijn zeer betrokken bij de publieke zaak.

Ze kunnen een brug slaan tussen mensen of instellingen met tegengestelde belangen.

En ze hebben de afgelopen tijd hun nek uitgestoken om een verandering in de organisatie voor elkaar te krijgen. Maar uiteindelijk zijn er toch ook verschillen. Volgens de jury onderscheidt de winnaar zich op drie gebieden. De omstandigheden maken zijn functie zeer complex; hij heeft een unieke managementstijl en hij heeft een héél bijzondere klus geklaard.

Vooraf dat laatste gaf de doorslag bij de beslissing om Bert Keijts, directeur-generaal Rijkswaterstaat, te kiezen tot Overheidsmanager van het Jaar 2008.



### Enkele citaten uit het juryrapport:

**De heer Dik Hermans** heeft een reorganisatie doorgevoerd, met het publieke belang en dat van de burger als uitgangspunt. Hij is een rustige manager, die het van groot belang acht de ‘bezieling’ van mensen naar boven te krijgen.

**De heer Bert Keijts** heeft de taak op zich genomen om een grote omslag in de organisatie te maken. Met succes! Hij heeft laten zien effectief te kunnen opereren, o.a. door zijn mensen te blijven stimuleren en motiveren.

**De heer Hans van Santen** blinkt uit in het leggen van verbindingen tussen mensen en programma's. Hij is pragmatisch, visionair en strategisch sterk. Hij is zeer geliefd bij de medewerkers.

### De jury voor de Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar 2008 bestond uit:

**Hans Dijkstal**, voorzitter

*oud-vice-premier*

**Pauline Krikke**

*burgemeester Gemeente Arnhem*

**Mirko Noordegraaf**

*hoogleraar Publiek Management*

**Martin van Rijn**

*voorzitter Raad van Bestuur PGGM*

**Jacqueline Rijdsdijk**

*divisiedirecteur De Nederlandsche Bank*

**Margo Vliegthart**

*kroonlid SER*

**Bernard Wientjes**

*voorzitter Vereniging VNO-NCW*

**Pieter Zevenbergen**

*Voormalig lid College van de Algemene Rekenkamer*



## Bestuur

**T**hom de Graaf, burgemeester van Nijmegen en voormalig minister voor bestuurlijke vernieuwing, had 18 november zijn debuut-optreden als voorzitter van de Stichting Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar. Lof toezwaaien aan zijn voorganger Robin Linschoten was daarbij zijn eerste daad. “Je zit nu op de tweede rij”, zei De Graaf, “maar laten we niet vergeten dat er zonder jou helemaal geen rijen waren geweest. Zonder jou was deze stichting er immers niet geweest. Betere erkenning voor je initiatief is nauwelijks denkbaar: we vieren dit feest nu voor de elfde keer en mogen dat doen in de Ridderzaal, in aanwezigheid van vele prominenten.”



Over zijn plannen was de nieuwe voorzitter ook helder: “Ik verander helemaal niks. Het is een gouden formule. Eens per jaar zetten we de goed presterende overheidsmanagers in de etalage. Dat zijn de mensen die er voor zorgen dat het publieke leven doordraait, ook als het financieel tegen zit.”

De Graaf is er trots op dat hij voorzitter mag zijn van de Stichting. “Ik ben al vaak op deze verkiezing geweest”, zegt De Graaf later op de avond. “Ik vind dit zo belangrijk voor de waardering van de overheidsmanager, want die wordt echt schromelijk ondergewaardeerd. Een goede overheidsmanager is een unieke diersoort; we moeten voorkomen dat het een uitstervend ras wordt. Als overheidsmanager moet je niet alleen goed leiding geven, maar je moet vooral ook ten diepste betrokken zijn bij de publieke zaak. Dat moet je echt *voelen*. Dat is immers waar je het voor doet – niet voor de status of het geld. Het gaat om die intrinsieke betrokkenheid.”

Dat is ook precies wat een overheidsmanager onderscheidt van de manager in het bedrijfsleven. “Een vriendin van mij heeft de overstap gemaakt van een prachtbaan bij de overheid naar een net zo mooie baan in het bedrijfsleven. Na twee jaar heeft ze afscheid genomen. “Ik vind het een kille wereld”, zei ze. Natuurlijk, ook bij de overheid gaat het om het resultaat – maar het verschil is dat het resultaat bij de overheid niet alleen in cijfers en geld is uit te drukken. Daarom vind ik het ook zo jammer dat succesvolle overheidsmanagers niet de erkenning krijgen die managers in het bedrijfsleven wél krijgen.” Daarom is het des te noodzakelijker dat het uitwisselingsprogramma vorm krijgt, vindt De Graaf. “Er is zoveel onbekendheid over en weer – en we kunnen zo veel van elkaar leren. Zeker ook zij van ons – dat zie je in deze tijden van kredietcrisis... Mensen die zeggen *Als ik in de politiek zou zitten...* – juist die mensen schrikken als ze zien hoeveel gecompliceerder het werk bij de overheid is.” De Graaf geeft toe dat zijn respect voor overheidsmanagers het meest is gegroeid, toen hij zelf minister was. “Zij moeten de tent leiden, maar uiteindelijk hebben ze altijd nog die politicus boven zich. En politieke beslissingen, ik weet het maar al te goed, zijn soms onbegrijpelijk en irrationeel.”

“En het ergste is natuurlijk: als het goed gaat, gaat je baas met de eer strijken. En als het fout gaat, krijg jij het uitgemeten. Om dat aan te kunnen, daarvoor moet je stevig in je schoenen staan. De meeste politici die ik ken zouden dat niet kunnen. Het zou goed zijn als ze eens een tijdje ambtenaar waren – een prima oefening in bescheidenheid!” ■

*Eens per jaar zetten we de goed presterende overheidsmanagers in de etalage. Dat zijn de mensen die er voor zorgen dat het publieke leven doordraait, ook als het financieel tegen zit.”*



Stichting Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar, Boegstraat 11, 1433 SN Kudelstaart, T 0297 368828, F 0297 363917, info@overheidsmanager.nl, www.overheidsmanager.nl

De Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar 2008 werd mede mogelijk gemaakt door:



Ministerie van Algemene Zaken Defensie



Kring van Provinciesecretarissen



Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

BINNENLANDS BESTUUR



combineert kennis en praktijk

