

# Programma Dialoog & Ethiek

update september 2025

## Inhoud

Update programma Dialoog & Ethiek .....	3
Reflectie en de ontwikkeling van de ambtelijke dienst .....	4
De context waarin ambtenaren werken .....	4
De regels die voor ambtenaren gelden .....	4
Publicaties over het functioneren van de rijksdienst .....	5
De blik van rijkscollega's op Dialoog & Ethiek .....	6
Stand van zaken zomer 2025 .....	7
Hoe wij werken.....	7
Waarom wij werken .....	9
Kennis en onderzoek .....	10
Discours & communicatie .....	12
Praktijken en communities .....	14
Verankering en verbinding met beleid .....	16
Tot slot .....	17

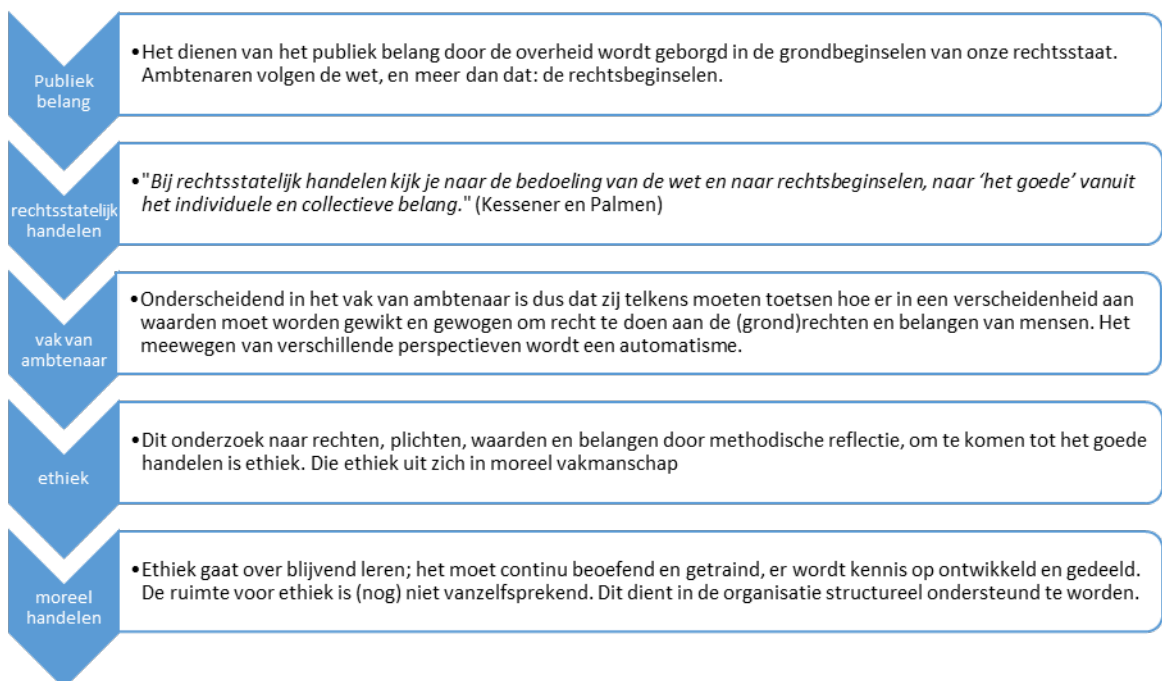
## Update programma Dialoog & Ethiek

Dit stuk is gemaakt voor iedereen die benieuwd is hoe het tegen het einde van de oorspronkelijke looptijd (november 2021 - december 2025) staat met het rijksbrede programma Dialoog & Ethiek (D&E) en wat de plannen zijn voor de periode vanaf 2026. Om met het laatste punt te beginnen: in het kader van de organisatieverandering van het Directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie (DGDOO) wordt nu een plan uitgewerkt voor een nieuwe programmadirectie waarin Dialoog & Ethiek een plek krijgt. Dat geeft ons de gelegenheid om de komende jaren voort te bouwen op de inzichten die we hebben opgedaan en verder te werken aan de verankering van onze aanpak in structuur, processen, systemen en werkwijzen. Dat werken we de komende maanden verder uit in afstemming met de andere onderdelen van de nieuwe programmadirectie.

In dit document beschrijven we wat we hebben geleerd in het werken aan een open en veilige gesprekscultuur waarin reflectie over moreel-ethische kwesties een vast onderdeel is van de dagelijkse werkpraktijk. Daarnaast delen we in dit stuk de ideeën die er nu zijn om ethiek een vaste plek te geven binnen de systemen en structuren. Dit omdat het voor een duurzame verankering ook nodig is om ethiek binnen de rijksoverheid te formaliseren.

Het bespreken van moreel-ethische kwesties is geen doel op zich. Het is een werkwijze om tot 'goed handelen' te komen. Uiteindelijk wordt het publieke belang gediend door beter moreel vakmanschap.

Schematisch ziet dat er als volgt uit:



Dit stuk gaat over de periode januari 2024 tot zomer 2025. Een terugblik op de eerdere jaren van ons programma kun je hier vinden: [Update september 2023](#). Ons eerste programmaplan vind je hier: [Programmaplan Dialoog & Ethiek 2022-2023](#).

Voordat we uitwerken waar we staan, beschrijven we eerst een aantal ontwikkelingen en publicaties die het belang illustreren van (ethische) reflectie in het werk.

## Reflectie en de ontwikkeling van de ambtelijke dienst

Het gesprek over het goed functioneren van de rijksdienst en de rol van ambtenaren daarin is actueler dan ooit. Het vindt zowel binnen als buiten de overheid plaats, aangejaagd door maatschappelijke ontwikkelingen, de grotere zichtbaarheid van ambtenaren als mensen met een professionele opvatting en de vele onderzoeken en publicaties die hiervan het gevolg zijn.

### De context waarin ambtenaren werken

De aanleiding voor ons programma is, zoals bekend, de toeslagenaffaire. In de kabinetsreactie op het rapport 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) (2021) werd – naast aandacht voor de samenstelling van teams, de aansturing door leidinggevenden en de organisatorische randvoorwaarden - opgeroepen om te werken aan de kennis en vaardigheden van individuele ambtenaren. Er werd een beroep gedaan op ambtenaren om zich meer uit te spreken om affaires in de toekomst te voorkomen.

Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de afhandeling van de aardbevingsschade in Groningen, de discussie over het klimaatbeleid en de oorlog in Gaza, leiden ertoe dat ambtenaren steeds meer urgentie voelen om zich uit te spreken. Daardoor krijgt de rol van de ambtelijke dienst binnen onze rechtsstaat en daarmee het functioneren van ambtenaren ook meer aandacht in het maatschappelijk debat.

Daarnaast maakt de huidige politieke context waarin ambtenaren werken, waarbij er veelvuldige nieuwe bewindspersonen aantreden, elk met hun eigen wensen en werkwijzen, dat steeds meer ambtenaren in gesprek willen over politiek-ambtelijke verhoudingen.

### De regels die voor ambtenaren gelden

In januari 2025 werd de nieuwe ambtseed voor rijksambtenaren van kracht.<sup>1</sup> Met de eed beloven ambtenaren te werken “in het algemeen belang voor de samenleving”. Wat dat precies betekent en hoe zich dat verhoudt tot de passage “Ik zweer/beloof dat ik plichtsgetrouw en nauwgezet de mij opgedragen taken zal vervullen” is veelvuldig onderwerp van gesprek, zowel binnen als buiten de overheid.

Ook de Gedragscode Integriteit Rijk<sup>2</sup>, waarin staat dat medewerkers ‘gewetensvol moeten handelen en morele vragen moeten onderzoeken’ versterkt de aandacht voor ethisch handelen door ambtenaren.

Veel ambtenaren vragen ons om samen betekenis te geven aan de nieuwe begrippen en methodisch te reflecteren op hun handelen.

---

<sup>1</sup> Toelichting nieuwe ambtseed <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-1070598.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/richtlijnen/2017/12/01/gedragscode-integriteit-rijk-gir>

## Publicaties over het functioneren van de rijksdienst

De afgelopen jaren zijn er tientallen publicaties verschenen over het functioneren van de rijksdienst en de positie van ambtenaren daarin. Deze publicaties wijzen op het belang van reflectie op (morele kwesties in) het werk binnen de overheid, waarbij collega's gezamenlijk op een gestructureerde wijze onderzoeken wat in een concreet geval het goede is om te doen.

We noemen er een aantal:

- De Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) roept op tot een permanente commissaris voor de rijksdienst en adviseert om ieders deskundigheid te benutten en weloverwogen besluiten te nemen ([Rapport Deskundige overheid, WRR juli 2025](#)).
- De Regeringscommissaris Informatiehuishouding Arre Zuurmond adviseert om 'in organisaties reflectieve gesprekken te voeren; gesprekken waarin je met elkaar bespreekt of wat je samen doet niet alleen goed is, maar vooral ook 'het goede' is. Niet incidenteel, maar als een structureel element van kwaliteitsbevordering' ([Dwars door de Orde, 2025](#)).
- De Staatscommissie Rechtsstaat schrijft in zijn adviesrapport dat er meer gehandeld moet worden vanuit de principes van de rechtsstaat en dat er meer ruimte moet komen om het burgerperspectief mee te nemen ([De gebroken belofte van de rechtsstaat, 10 juni 2024](#)).
- Het Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) doet in haar adviesrapport [Naar een uitvoerende macht](#) (2024) een appel op praktische wijsheid. Die wijsheid is nodig omdat de democratische rechtsstaat idealiter gelijkwaardige behandeling garandeert, wat soms het afwijken van algemene regels legitimeert. Praktische wijsheid kan dan ook worden gedefinieerd als 'de vaardigheid te delibereren over wat in concrete gevallen het goede is om te doen', waarbij 'het goede' in en door een concrete praktijk wordt bepaald en zich niet vooraf laat voorschrijven<sup>3</sup>. De methodische reflectie die dat vereist, is bij uitstek een collectieve aangelegenheid.
- De ROB constateert daarna in juni 2025 dat het maatschappelijk debat over ambtelijk activisme en ambtelijk vakmanschap in bredere zin momenteel te beperkt wordt gevoerd. De nadruk ligt sterk op morele dilemma's van individuele ambtenaren, terwijl gedeelde kaders ontbreken. Dit vraagt om gezamenlijke morele arbeid, noodzakelijk om te waken voor de glijdende schaal waarmee de democratische rechtsorde lijkt af te brokkelen. Hier ligt ook een verantwoordelijkheid voor de ambtelijke top: om het goede voorbeeld te geven en zo ruimte te scheppen voor een ambtelijke cultuur waarin de democratische rechtsorde wordt beleefd en beschermd' ([rondetafelgesprek met jonge ambtenaren](#)).

---

<sup>3</sup> Den Uijl 2022

## De blik van rijkscollega's op Dialoog & Ethiek

Omdat we het belangrijk vinden om samen met anderen onze aanpak te ontwikkelen, hebben we medio 2025 negen mensen uit ons netwerk<sup>4</sup> gevraagd om hun beeld van het programma Dialoog & Ethiek en de verankering daarvan te schetsen. Daaruit komt het volgende naar voren:

Een waardevolle kwaliteit van het programma is dat het zowel bijdraagt aan een goede werkethiek (de onderlinge omgang en bejegening), als aan de ontwikkeling van beroepsethiek (professionele en morele normen en waarden die horen bij het beroep van ambtenaar). Door de inzet van gespreksleiders worden collega's ondersteund in het methodisch reflecteren op hun werk. Dit bevordert het collectief leren en daardoor verbetert de kwaliteit van hun werk. Door de signalen uit de gesprekken te verzamelen, te analyseren en daar lessen uit te trekken, is er ruimte om als organisatie moreel sterker te worden.

Uit de gesprekken komt naar voren dat er een centrale unit Ethiek Support zou moeten zijn in de rijksdienst. Deze unit heeft een rol in het legitimeren, benutten en verduurzamen van de morele arbeid binnen de organisaties van de rijksdienst. Door richtlijnen op te stellen, te zorgen voor de formalisering van de positie van praktijkbouwers en gespreksleiders en door het verankeren van werkwijzen voor ethische reflectie en het leren daarvan in rijksbrede processen, systemen en instrumenten. Gedacht kan worden aan de introductie van een ethische toets bij voorgenomen besluiten, vergelijkbaar met de juridische en financiële toets. Hiertoe zou elk organisatieonderdeel een ethicus kunnen aanstellen, die moreel-ethische kwesties binnen de eigen organisatie agendeert en gesprekken daarover initieert en bevordert. Een centrale unit Ethiek Support vervangt nadrukkelijk niet de verantwoordelijkheid van organisaties om ruimte te bieden om in het werk gesprekken te voeren over wat het goede is om te doen.

De geïnterviewde collega's roepen ons op om te blijven bijdragen aan het discours over een goede ambtelijke dienst. Ze vragen om bijeenkomsten, publicaties en verhalen, met een diversiteit in opzet, taal en inhoud, waarin het belang van ethische reflectie in het werk wordt ervaren en uitgedragen. Daardoor kunnen steeds meer collega's kennis maken met het belang van dialoog en ethiek in het werk.

Tot slot vragen de collega's om de verbinding met sociale veiligheid en integriteit, en om een preventieve aanpak van kwesties te ondersteunen. De centrale unit zou - tot slot - verbonden kunnen zijn aan een regeringscommissaris voor de rijksdienst.

Overigens betrekken we bij de vraag wat er nodig is om dialoog en ethiek een vaste praktijk te laten zijn ook experts van buiten de rijksdienst, zoals hoogleraar ethiekondersteuning Bert Molewijk. De vraag maakt ook deel uit van het onderzoek met impact door het Ethiek Instituut van de Universiteit Utrecht.

---

<sup>4</sup> De collega's werken binnen de ministeries Infrastructuur en Waterstaat, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Financiën, Defensie, de Nederlandse Arbeidsinspectie, de Dienst Justitiële Inrichtingen en de Sociale Verzekeringsbank.

## Stand van zaken zomer 2025

### Hoe wij werken

In de kern blijven we inzetten op het verbinden, inspireren en bemoedigen van mensen binnen en buiten het Rijk om bij te dragen aan een ethische overheid. We hebben daarin een lerende houding. We weten dat we niet alles weten; we blijven open staan voor het inzicht dat het mogelijk anders moet dan we dachten. We dragen bij aan een ontwikkeling waar we ook deel van zijn en die ook op onszelf invloed heeft. Hieronder beschrijven we een aantal inzichten die van invloed zijn op onze werkwijze.

Wij zien in de praktijk dat verandering binnen de rijksdienst ontstaat op verschillende manieren en door verschillende initiatieven, die aansluiten bij ontwikkelingen in de verschillende organisaties. Collega's ontwikkelen stap voor stap interventies om in hun werkpraktijk ruimte te creëren voor regelmatige reflectie op wat het goede handelen in specifieke situaties is. Organisaties waarin de leiding expliciet ruimte geeft, ontwikkelen zich sneller dan organisaties waar de verandering volledig rust op de schouders van initiatiefnemers. Dialoog & Ethiek ziet het als taak om deze collega's te bemoedigen en samen te brengen om met en van elkaar te leren. Wij ondersteunen door goede initiatieven een podium te geven, verhalen te verspreiden en wetenschappers te laten reflecteren op de uitkomsten van de gesprekken in de praktijk. We halen signalen op, duiden ontwikkelingen en dragen bij aan het leren van de praktijk. We ontdekken al werkenderwijs met collega's wat een volgende stap kan zijn

De ambitie van Dialoog & Ethiek is te werken aan een rechtvaardige overheid. We weten dat het daarvoor niet volstaat om te werken aan het individuele vakmanschap van ambtenaren. Cruciaal is wat er gebeurt in de interactie tussen mensen in een organisatie met alle dynamiek die daaraan eigen is. Nog te vaak zien we nu dat morele vragen als kwesties van individuele ambtenaren worden gezien, in plaats van momenten waarop zich iets toont in het systeem dat voor een groter geheel belangrijk is. In onze dialogen werken we ook aan dit besef. Dat heeft een tweeledig effect: enerzijds ontstaat er ruimte voor individuele ambtenaren om hun zorgen en ideeën over een kwestie te delen, in de wetenschap dat dit een vraag is voor iedereen, en anderzijds ontstaat er ruimte voor de gehele organisatie om te leren van de zaak door deze gezamenlijk te onderzoeken. We creëren daarmee een overheid met goede voelsprietten voor morele vraagstukken, die het bedrijven van ethiek niet uit de weg gaat.

Verder heeft ons denken zich in de afgelopen periode ontwikkeld aan de hand van de thema's die zich voordoen in de rijksdienst, waarvoor we de termen 'werkethiek' en 'beroepsethiek' zijn gaan gebruiken. *Werkethiek* refereert hier aan de omstandigheden waarbinnen ambtenaren hun werk doen en de onderlinge bejegening. Daarbij valt te denken aan thema's als sociale veiligheid, diversiteit, gelijkheid en inclusie. *Werkethiek* is relevant voor alle professionele omgevingen. *Beroepsethiek* is de ethiek die specifiek samenhangt met het beroep van ambtenaren, waarin begrippen en waarden als algemeen belang, transparantie, integriteit en andere rechtsstatelijke waarden centraal staan, verbonden met de macht van de staat.

Daarnaast kunnen we ook binnen de overheid voor verschillende vakgebieden specifieke ethiek onderscheiden. We noemen dat *taakethiek*. Denk aan digitale ethiek,

medische ethiek, militaire ethiek, ethiek voor inkopers, accountants, juristen, toezichthouders enzovoorts.

In de praktijk zien we dat men sneller aanvoelt dat er een morele kwestie speelt op het gebied van de werkethiek dan op het gebied van de beroepsethiek. De uitzonderingen daarop zijn de vakgebieden waarin ethiek al goed verankerd is, bijvoorbeeld in de wereld van digitalisering en dataverwerking. We streven ernaar dat ook in andere vakgroepen de ethiek goed verankerd raakt en als vanzelfsprekend wordt beschouwd.

Ethiek is een vitaal continu onderzoek over wat goed handelen is als overheid. Om te werken aan verbeteringen in het systeem als geheel is het nodig om kwesties van individuele ambtenaren gemeenschappelijk te onderzoeken.

Structureel ruimte creëren voor die collectieve morele arbeid vraagt om randvoorwaarden waarbinnen collega's die arbeid kunnen verrichten. Wij zullen daarom sterker inzetten op het verankeren van het voeren van dialogen en het reflecteren in het werk, in en tussen alle hiërarchische lagen van een organisatie (en tussen organisaties), als ook met burgers en experts. Dit doen we door het versterken van de capaciteit om de gesprekken te voeren (gedrag, kennis, vaardigheden) en het vergroten van de gelegenheid ervoor (via systemen, structuren, regels, netwerken etc.).

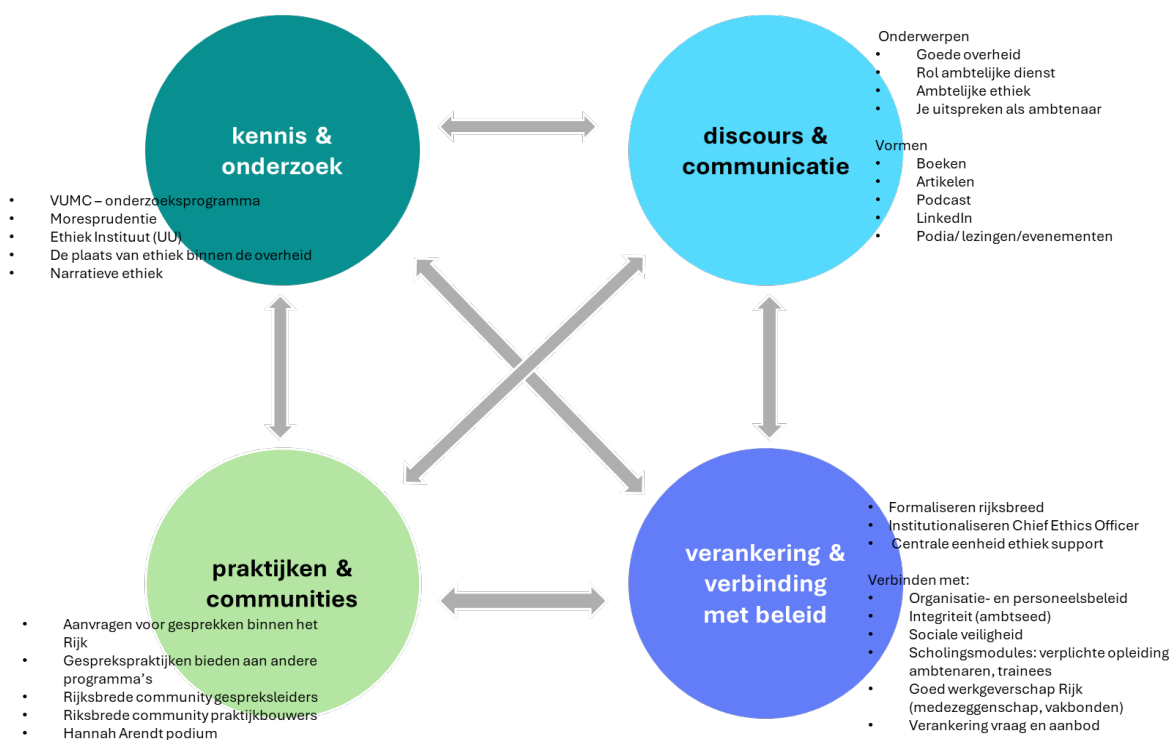
Tot slot blijven we een veelheid aan communicatie-uitingen hanteren. We ervaren telkens weer dat de kijk, de verschillende 'talen' (zoals beeld, film, muziek, verhalen) en het repertoire van kunstenaars, ontwerpers en andere creatieve denkers nodig zijn om harten te raken, gedachten en gevoelens te verhelderen en om conflicten en datgene wat zich moeilijk onder woorden laat brengen, boven tafel te krijgen. Het is mooi om te zien dat ook niet-ambtenaren in publicaties en voorstellingen aandacht vragen voor een goede ambtelijke dienst.

## Waarom wij werken

Gesterkt door onze ervaring en de beelden van de collega's hebben we ons werk eind 2024 langs vier lijnen geordend:

1. Kennis en onderzoek
2. Communicatie en discours
3. Praktijken en communities
4. Verankering en verbinding met beleid

Deze programmalijnen hangen nauw met elkaar samen en beïnvloeden elkaar onderling. De volgende afbeelding geeft daarvan een indruk.



Hieronder beschrijven we de inhoud en stand van zaken van de vier programmalijnen. Ook geven we een doorkijkje naar de komende jaren.

### **Wat is het?**

Bij kennis en onderzoek gaat het om het ontwikkelen en delen van kennis over het structureel voeren van gesprekken (dialogoog) en moreel handelen van ambtenaren (ethiek). Het gaat dan bijvoorbeeld over het onderzoeken wat voor morele vragen ambtenaren hebben en welke behoefte er is aan ondersteuning in het werk (kennis, ervaring), wat een goede ambtelijke dienst is en welke plek dialoog en ethiek hebben in het vakmanschap van ambtenaren. Ook onderzoeken we of onze centrale hypothese klopt, namelijk dat regelmatige gesprekken over morele vragen in het werk bijdragen aan een open gesprekscultuur én aan betere besluitvorming.

Dit onderzoeken doen we deels zelf, bijvoorbeeld door te reflecteren op de uitkomsten van gesprekken, deels voeren we het onderzoek uit samen met wetenschappers en andere experts, waaronder betrokken burgers.

Ook op andere manieren wordt kennis ontwikkeld en onderzoek gedaan over de ambtelijke dienst, bijvoorbeeld vanuit maatschappelijke bewegingen, de journalistiek en de kunstwereld. Zo maakte theatergroep Firma Mes bijvoorbeeld de voorstelling 'De vierde macht', waarmee zij voortbouwden op inzichten uit de podcastserie 'Hallo Hannah' die zij eerder voor ons maakten. In verhalen, muziek en beeld vinden we belangrijke vormen om "iedereen die zich in Nederland bevindt" uit te nodigen om mee te denken over goed handelen in de ambtelijke dienst.

### **Waar staan we?**

D&E werkt samen met rijkscollega's (in het bijzonder Henriëtte Bout, Hoofd Kenniscentrum Integriteit bij het Ministerie van Defensie en Jos Delnoij, coördinator van de dialoogpool bij de Douane) aan het leren in de organisatie met behulp van *moresprudentie*. Hier doen we kennis op over het soort morele vragen dat er leeft, de manier waarop ambtenaren redeneren in morele kwesties en de normen of principes die daarbij gehanteerd worden. Met deze kennis kunnen we ook gespreksvormen aanpassen en het ontwikkelaanbod voor gespreksleiders verbeteren, doordat de analyse van de gesprekken (ook door experts van buiten) laat zien waar we nog te leren hebben.

We verbinden wetenschappers uit verschillende disciplines tijdens symposia en in publicaties, waarbij wij telkens de praktijkervaringen van ambtenaren kunnen toevoegen – zelf, of door wetenschappers te introduceren bij teams of personen die over hun werk vertellen. Waar tot voor het toeslagenschandaal de ambtenarij nog een 'black box' leek, en de interesse ook in de wetenschap vooral uitging naar de ambtelijke top, wordt nu steeds meer de complexiteit van het werken in de ambtelijke dienst en de relatie tot de politiek gezien. Er ontstaat op dit moment in bestuurskundige en politiek-filosofische context steeds meer interesse voor het onderzoeken wat de eigenstandige rol van de ambtenarij zou moeten zijn.

We doen ook zelf onderzoek, bijvoorbeeld naar de relevantie van narratieve ethiek, die aansluit bij de interesse in de ambtelijke dienst in (ervarings)verhalen, dialogisch werken (niet alleen bij morele vragen maar als houding in het werk) en ethisch leiderschap. Hier ontwikkelen we ook werkvormen bij. Ons project 'Scheppende Verhalen' over narratieve ethiek en verhalen wordt gesteund door het A+O-fonds Rijk.

We subsidiëren ook onderzoek naar de impact van dialogen op de kwaliteit van het werk in de rijksdienst. De hypothese van het onderzoek is dat wanneer een team regelmatig gestructureerde gesprekken heeft over morele vragen in het werk, dit zal leiden tot een open(er) gesprekscultuur waarin mensen zich makkelijker uitspreken, waardoor er betere tegenspraak kan ontstaan en er betere afwegingen worden gemaakt bij besluiten of adviezen.

Daarnaast hebben we in de afgelopen anderhalf jaar onderzoeksopdrachten verstrekt aan het Ethiek Instituut en Populytics. Ook zijn wij partners in andere onderzoeksinitiatieven, waaronder het recentelijk gefiatteerde meerjarige DemoCraft onderzoek van een breed consortium van universiteiten en andere partners, gefinancierd door Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek.

We maken plek voor stagiairs en trainees om mee te lopen in onze praktijken en hun eigen onderzoek te doen over morele reflectie in de ambtelijke dienst.

### **Waarop richten we onze aandacht?**

We zien dat er in de komende tijd aandacht moet zijn voor kennis van argumentatie en ethiek specifiek voor gespreksleiders, om de begeleiding van de gesprekken en daarmee de kwaliteit van de gesprekken te verbeteren. Ook investeren we in het nadenken over de relatie tussen de ambtelijke dienst, politiek en maatschappij en de rol van ambtenaren in onze democratie, die in het vakmanschap tot uitdrukking moet komen. We zien dat veel van de gesprekken over ethiek nu nog gaan over wat wij 'werkethiek' noemen (zie paragraaf 'Hoe wij werken'). We investeren in de beweging die al op gang komt om 'beroepsethiek' te ontwikkelen.

### **Wat is het?**

Discours betreft hier taal, denken en betekenisgeving waarmee we met anderen binnen en buiten de overheid kunnen uitwisselen over een goede overheid en de rol van ambtenaren daarin. We hebben hierbij aandacht voor de inhoud en de vorm. In de voorgaande paragraaf beschreven we vooral hoe de *inhoud* gevoed wordt.

In deze lijn gaat het vooral om de *vormen* die wij kiezen om binnen en buiten de overheid kennis op te doen en te delen en mensen met elkaar te verbinden. Onze ambitie is dat er binnen en buiten de overheid gesproken en nagedacht wordt over de vraag wat goed ambtelijk handelen is en om per situatie met elkaar te onderzoeken wat het goede is om te doen. Daar hoeven wij niet altijd zelf een rol in te spelen. We geven wel graag podium aan de mensen die dit doen.

### **Waar staan we?**

Zoals hierboven al duidelijk werd, is er de afgelopen jaren meer ruimte ontstaan voor het gesprek over wat de overheid doet voor de samenleving. Binnen de ambtelijke dienst is meer aandacht voor het publieke waarden en de menselijke maat. Ook zien we dat wetenschappers (bestuurskundigen, filosofen) uiteenlopende visies hebben op de rol van ambtenaren en de overheid. De visie is in ontwikkeling. Wij zien het als onze taak om aan het gesprek binnen en buiten de overheid deel te nemen en het publieke debat te stimuleren. Door samen met betrokkenen en experts te reflecteren op de inzichten die wij hebben opgedaan bij het begeleiden van gesprekken, en door het (gezamenlijk) publiceren van de lessen hieruit, dragen we bij aan het maatschappelijke discours over de rol van een goede ambtelijke dienst.

Wij willen ambtenaren een grotere stem geven in dat gesprek. Dit doen we onder meer tijdens ons jaarlijkse symposium [Wijs naar de Wet](#) en met diverse [onderzoeken](#) en publicaties, waaronder de essaybundel [De vierde macht](#). We maken zichtbaar waarmee ambtenaren in hun werk te maken hebben en welke overwegingen, spanningen en gevoelens daarmee gepaard gaan.

We helpen collega's door woorden te vinden voor het handelen vanuit andere perspectieven dan gebruikelijk is in het dominante discours. Daarmee wordt (ethisch) handelen en denken vanuit 'afwijkende' perspectieven gevalideerd, maken we patronen en gedachten expliciet, zichtbaar en bespreekbaar. Dit zorgt voor verheldering en ordening.

Daarnaast bieden we ruimte om mensen te laten zien wat dialoog en ethiek in het werk betekent in een vorm die bij hen past. We hebben daarvoor bijvoorbeeld de [podcast Hallo Hannah](#) uitgebracht en het fotoproject [Huis van Ongeziene Zaken](#). In het project [Scheppende Verhalen](#) hebben al veel verhalen van ambtenaren het licht gezien.

Het [Hannah Arendt Podium](#) speelt een grote rol in het faciliteren van gesprekken over moreel-ethische kwesties in het werk. Bijeenkomsten met schrijvers, zoals Christophe Busch, Maxim Februari en Stephan Steinmetz, trekken honderden collega's om met elkaar in gesprek te gaan over thema's als de glijdende schaal, data-ethiek en de morele verantwoordelijkheid van (top) ambtenaren. Het Hannah Arendt Podium laat

zien dat er ruimte is voor gesprekken, zelfs wanneer het idee leeft dat die ruimte er niet is.

**Waarop richten we onze aandacht?**

We blijven samen met collega's uit ons netwerk verkennen welke vormen en woorden per situatie het beste passen bij de praktijk waaraan we werken. Daarbij leren we veel van collega's die al een praktijk hebben ontwikkeld, bijvoorbeeld de Dienst Justitiële Inrichtingen die werkt aan de 'beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd en gemotiveerd personeel in een inclusieve en veilige organisatie.'

Bij alles wat we doen, bedenken we wie erbij betrokken moet worden, van wie we kunnen leren, wie er willen leren, en welke vorm dan past. Op verzoek van collega's uit de hele rijksdienst gaan we door met publicaties, verhalen, optredens, symposia, interviews, podcasts, colleges en bijeenkomsten voor een zo breed en divers mogelijk publiek. Om diversiteit van taal en verhalen in ethische reflectie te stimuleren zal ons jaarlijkse symposium Wijs naar de Wet in 2026 in het teken staan van het gebruik van verhalen in ethische reflectie.

## Praktijken en communities

### **Wat is het?**

Op veel plekken in de rijksdienst wordt gewerkt aan het bouwen aan praktijken van ethische reflectie in het werk, en het leren daarvan. Daarin spelen drie partijen een rol. Aan de hand van hun werk wordt duidelijk wat praktijken zijn, en welke communities daarmee samenhangen.

Ten eerste zijn er [gespreksleiders](#) die de teams ondersteunen bij het op gestructureerde wijze voeren van de dialogen en reflectiegesprekken.

In de tweede plaats werken [praktijkbouwers](#) aan het agenderen van ethiek en het organiseren van ruimte voor dialoog en ethische reflectie in het werk. Zij brengen de vraag naar begeleiding en de gespreksleiders bij elkaar.

Tot slot is er de [leiding](#) die de taak heeft het belang van reflectie uit te dragen, medewerkers ruimte te geven voor dialogen en reflectie in het werk, en daarin zelf het goede voorbeeld te geven. Ethisch leiderschap noemen we dat.

### **Waar staan we?**

Vanuit Dialog & Ethiek brengen wij de praktijkbouwers en de gespreksleiders bijeen in interdepartementale lerende communities. Voor onze activiteiten specifiek voor en met leiders werken wij samen met de Algemene Bestuursdienst.

In dit werk signaleren we dat steeds meer collega's binnen de rijksoverheid morele kwesties in het werk herkennen en willen bespreken. In de praktijk blijkt dit vaak nog lastig. Enerzijds omdat er 'gewerkt moet worden' en er geen tijd voor is, anderzijds omdat de competenties nog ontbreken om een dialoog of gestructureerd gesprek te voeren. Ter ondersteuning van competentieontwikkeling bieden we 'vrijmoedig werkdagen' aan, waarin medewerkers uit de hele overheid kunnen oefenen in zelfonderzoek en in het voeren van gesprekken over dingen die hen aan het hart gaan. We horen veelvuldig van medewerkers die een dialoog of reflectiegesprek hebben gevoerd, dat ze er in eerste instantie niet op zaten te wachten; 'weer iets extra's naast het werk', maar dat ze, als ze eenmaal de kwaliteiten van een goed gesprek hebben ervaren, dit vaker zouden willen doen. 'Het smaakt naar meer'.

We blijven vraaggestuurd werken. Er blijven veel vragen komen van organisaties waarin politiek gevoelige dossiers spelen. Het aantal vragen om gesprekken te voeren over politiek/ambtelijke verhoudingen en de rol en verantwoordelijkheid van ambtenaren nam sterk toe. Dit bracht ons ertoe om op eigen initiatief een reeks morele beraden te organiseren over 'je uitspreken in het werk'.

Vragen vanuit de hele rijksoverheid, komen nog vaak ad-hoc bij ons binnen, bijvoorbeeld als onderdeel van een teamdag, een managementconferentie of op verzoek bij acute ethische kwesties. Als er een praktijkbouwer is bij het onderdeel waar de vraag vandaan komt, pakken we het samen op. Het komt steeds meer voor dat praktijkbouwers gespreksleiders inzetten vanuit hun eigen organisatie. We proberen er dan een reeks gesprekken van te maken, omdat de kwaliteit van het onderzoekende gesprek pas verbetert als er regelmatig en op een gestructureerde wijze reflectie plaatsvindt, zodat ervan geleerd kan worden. Bij een aantal uitvoeringsorganisaties werd er een reeks gesprekken georganiseerd met het expliciete doel om als organisatie te leren.

De community van gespreksleiders groeide tot bijna 400 collega's met interesse in het vak van gespreksleider. De mate waarin ze inzetbaar zijn (kwalitatief en kwantitatief) verschilt. Wat hen bindt is de passie voor het begeleiden van 'goede gesprekken'.

Op steeds meer plekken werken collega's die intrinsiek gemotiveerd zijn om naast hun oorspronkelijke functie ruimte te maken voor dialogen en ethische reflectie. Binnen uitvoerende diensten, meer nog dan binnen beleidsdepartementen, lukt het hen vervolgens om een opdracht hiervoor te krijgen vanuit de leiding en inbedding te vinden in bestaande trajecten. Deze praktijkbouwers vinden elkaar in een levendige community van 75 deelnemers, die elke twee maanden bijeenkomt om van elkaar te leren. Hierdoor ontstaat een interdepartementaal netwerk van veranderaars in de praktijk, die elkaar opzoeken, bouwen aan een gezamenlijke structuur<sup>5</sup> voor ethische reflectie en met en van elkaar leren. Het incorporeren van dialogen of morele beraden in organisatiebeleid vraagt een grote inspanning van praktijkbouwers.

### **Waarop richten we onze aandacht?**

We streven ernaar dat er binnen elk organisatieonderdeel een levendige praktijk ontstaat rond ethische reflectie in het werk, waardoor het voor alle medewerkers duidelijk is dat zij tijd mogen en kunnen nemen om morele arbeid te verrichten.

Voor praktijkbouwers betekent dit dat er formatieruimte is en een expliciete opdracht om ruimte te maken voor dialoog en ethische reflectie. De vorm kan per organisatieonderdeel verschillen. Daarbij beschikt elke organisatie over voldoende getrainde gespreksleiders om aan de vraag te voldoen. Om aan hun diverse ontwikkelwensen en ontwikkelmogelijkheden tegemoet te komen, zullen we vanaf 2026 verschillende ontwikkelpaden voor gespreksleiders uitwerken. Voor beide groepen (praktijkbouwers en gespreksleiders) gaan we verder met het ontwikkelen van lerende communities waarin zij elkaar actief opzoeken om aan hun positionering en professionalisering te werken.

---

<sup>5</sup> De praktijkbouwers van de ministeries Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Sociale Zaken en Werkgelegenheid bouwen bijvoorbeeld aan een gezamenlijke community van gespreksleiders en bieden gezamenlijk opleidingen op het vlak van dialoog en ethiek aan via het leer- en ontwikkelplein van de drie departementen.

## Verankering en verbinding met beleid

### **Wat is het?**

In zijn algemeenheid bedoelen we met verankering: ethiek een vast onderdeel maken van het ambtelijke werk. Het gaat dan niet alleen om de activiteit van dialogen en ethische reflectie, maar ook om het door laten klinken van de vruchten van de morele arbeid in ambtelijke adviezen en uitvoeringspraktijken, wanneer dat aan de orde is. De eerdergenoemde programmalijnen dragen daaraan allemaal bij. Daarnaast vraagt het duurzaam verankeren van ethiek om de opname van ethiek in structuren, processen, systemen, instrumenten, et cetera, waardoor het organiseren van dialogen en ethische reflectie in het werk makkelijker of zelfs verplicht wordt. Wij denken dat de ethische onderbouwing een vast onderdeel van verantwoording moet zijn, zoals ook de juridische- of de financiële onderbouwing dat zijn. Concreet denken we verder aan vastgesteld beleid over fte's voor de ethiekondersteuning bij de organisaties van de rijksoverheid, een centrale unit ethiekondersteuning voor kennisontwikkeling en ter ondersteuning van de departementen, het aanstellen van een Chief Ethics Officer en een thuisbasis voor de gespreksleiders van waaruit verdere professionalisering plaatsvindt.

Verankering gebeurt ook door ethiek te verbinden met andere beleidsthema's zoals integriteit en sociale veiligheid. Door ethiek te verbinden met het rijksbrede integriteitsbeleid kan het beleid dat nu vooral gericht is op normeren, melden en sanctioneren een veel meer constructief en preventief karakter krijgen, waarbij organisaties en teams leren van kwesties die zich voordoen in het werk.

### **Waar staan we?**

We hebben de afgelopen jaren veel energie gestoken in het agenderen en legitimeren van dialoog en ethiek. Daarbij werkten we vraaggericht: daar waar energie is en/of grote urgentie wordt gevoeld, leveren wij een bijdrage. Wij geloven immers dat lokale praktijken centraal moeten staan en dat wij er zijn om die te versterken.

Praktijkbouwers en gespreksleiders vragen ons te zorgen voor formalisering van hun rol en positie. En om het voeren van dialogen en ethische reflectie een meer prominente plek te geven in personeelsbeleid en personeelsinstrumenten. We zijn daarover in gesprek met collega's binnen ons eigen directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie. We nemen ook actief deel aan de gesprekken over de verplichte opleidingsmodule voor ambtenaren en verzorgen modules en leergangen voor onder meer de Algemene Bestuursdienst.

### **Waarop richten we onze aandacht?**

De komende jaren zullen veel van onze activiteiten direct of indirect gericht blijven op verankering van ethiek in het werk van rijksambtenaren. De ontwikkeling van de nieuwe programmadirectie Bouwen aan ambtelijk vakmanschap biedt kansen om daar waar het zinvol is zaken te verbinden.

Samen met een nog in te stellen reviewboard, klankbordgroep en/of groep ambassadeurs werken we een plan uit voor een vaste centrale plek binnen de rijksoverheid, die legitimiteit biedt voor het werken aan ethiek. Vanuit deze plek wordt

nauw samengewerkt met praktijkbouwers, gespreksleiders en ethici binnen de verschillende organisatieonderdelen.

Met de andere onderdelen van de programmadirectie onderzoeken we op welke wijze het Directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie het goede voorbeeld kan geven in ethische reflectie en het voeren van dialogen. Door ons werk nog meer te verbinden met thema's uit de directie Ambtenaar & Organisatie, krijgt ethiek een duidelijke rol binnen ambtelijk vakmanschap, leiderschapsontwikkeling, P&O-beleid, integriteit en sociale veiligheid. Instrumenten zoals het beleidskompas, reviews, opleidings- en ontwikkelprogramma's en andere instrumentarium dwingen daarmee morele arbeid af.

Een aantal personeelsinstrumenten, zoals de ambtseed en de Gedragscode Integriteit Rijksoverheid, eisen al dat ambtenaren hun 'gewetensvol' doen, tegenspraak bieden en reflecteren op hun eigen handelen. Waar we naar toe willen is dat er ook daadwerkelijk op gestuurd wordt en dat de leiding hierin het goede voorbeeld geeft. Ons werk is daarbij specifiek gericht op preventie: door op gestructureerde wijze met elkaar in gesprek te gaan over goed werk, wordt geleerd van fouten, ontstaat er een veilige werkcultuur, waardoor hopelijk meldingen voorkomen kunnen worden. We dragen daarom ook bij aan de basisopleiding voor ambtenaren zodat het herkennen van morele vragen en het gesprek daarover tot de basiskennis- en vaardigheid van ambtenaren behoort.

## Tot slot

*'Dialog & Ethiek is here to stay. Dat gaat niet meer weg'*. Directeur-Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie Eva Heijblom sprak deze woorden begin juli 2025 in een toespraak voor medewerkers. Wij ervaren dat als een steun in de rug voor het werk dat wij met vele anderen binnen en buiten de rijkdienst verzetten. De komende jaren gaan wij vanuit de nieuwe programmadirectie door om bij te dragen aan een open en veilige gesprekscultuur, waarin onderzoek naar moreel-ethische kwesties een vast onderdeel is van de dagelijkse werkpraktijk.