



Programma Ambtelijk Vakmanschap

Terugblik 2025 en vooruitblik 2026

Samen leren en samenwerken vanuit verbinding

“Er is veel behoefte aan leren van elkaar. Fijn dat er rijksbreed al zoveel informatie is en initiatieven zijn. Dat geldt ook voor de verbinding die er is met andere overheidslagen en maatschappelijke organisaties. Dat maakt het onderlinge contact makkelijker en we spreken steeds meer elkaars taal, dat helpt in samenwerking”.

ervaring van een deelnemer aan een netwerkbijeenkomst

Het werken vanuit waarden als het goede voorbeeld

“Het gedachtegoed van Ambtelijk Vakmanschap heeft mijn bewustzijn vergroot van principes en waarden in het werk. Ik neem ook mee dat waarden pas echt betekenis krijgen wanneer je ze zichtbaar maakt in gedrag en met elkaar hierover in gesprek gaat. Door vanuit waarden te handelen, geef je het goede voorbeeld en draag je actief bij aan een sterk ambtelijk vakmanschap”.

ervaring van een betrokken rijksambtenaar

Over programma Ambtelijk Vakmanschap

Een slagvaardige overheid wordt gekenmerkt door het vermogen om effectief te leveren en daadwerkelijk oplossingen te bieden voor urgente maatschappelijke opgaven. Steeds vaker gaat het daarbij om problemen die alleen kunnen worden opgelost door samenwerking over domeinen organisaties en bestuurslagen heen. Met het oog voor de langere termijn.

Deze realiteit vraagt veel van onze organisatie en onze mensen: veerkracht, ambtelijk vakmanschap en het vermogen om onder hoge druk samen te werken met andere overheden en maatschappelijke partners.

Het programma Ambtelijke Vakmanschap versterkt het lerend vermogen van de rijksambtenaar. Dit doen we op individueel, team en organisatie niveau en op 4 thema's; Ambtelijk vakmanschap, Dialoog & Ethiek, Opgavegericht werken en Erkenning en Herstel. Basisopleidingen en andere interventies die hieruit voorkomen krijgen binnen Leer je Rijk vorm.

Neem voor meer informatie contact op via ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl
Of scan de QR-code voor een bezoek aan onze website



Voorwoord

We werken aan een slagvaardige overheid. Een overheid die resultaatgericht werkt aan grote maatschappelijke vraagstukken, samen met betrokken partijen tot oplossingen komt en haar dienstverlening op orde heeft, met oog voor de menselijke maat. Dat vraagt voor een deel om het loslaten van oude werkwijzen en zekerheden. Werkwijzen en systemen zijn immers geen abstracties; ze zijn het gevolg van ons gedrag. Zolang wij niet veranderen, verandert er niets wezenlijks. Om te veranderen moeten we samen leren, wat werkt en wat niet meer werkt. Het programma Ambtelijk Vakmanschap zet daarom het leren centraal.

Bijgaand jaarverslag geeft inzicht in wat we de afgelopen jaren hebben gedaan en waar we het komende jaar aan werken. Iedere keer weer stappen voorwaarts richting de slagvaardige overheid. Want de toekomst komt niet op ons af. Zij ontstaat in wat wij doen, laten en mogelijk maken.

Veel leesplezier,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ellen' followed by a stylized flourish.

Ellen Viergever
programmaleider Ambtelijk Vakmanschap

Leeswijzer

We beginnen met een toelichting op onze lerende aanpak en de daarbij opgehaalde inzichten en patronen uit de werkpraktijk van ambtenaren.

Daarna volgt een korte vooruitblik op de thema's waar het programma Ambtelijk Vakmanschap in 2026 aan werkt.

In 2025 hebben we ingezet op vier expertises. Per thema is een overzicht gemaakt van de gedane werkzaamheden.

Bij verschillende onderdelen geven we inzicht in de ervaringen van rijksambtenaren met onze activiteiten en de eventuele doorwerking daarvan in de werkpraktijk.

Continu Leren en Verbeteren

Pagina 6

Focus 2026

Pagina 9

Ambtelijk Vakmanschap

Pagina 13

Opgavegericht Samenwerken

Pagina 19

Dialogoog & Ethiek

Pagina 25

Erkenning en Herstel

Pagina 32



Continu Leren en Verbeteren

op individueel-, team- en organisatie niveau

Continu leren en ontwikkelen voor een slagvaardige overheid

Het veranderverhaal van het programma Ambtelijk Vakmanschap

De maatschappelijke opgaven waarvoor de Rijksoverheid staat worden steeds complexer. Dat vraagt om een overheid die wendbaar, responsief en slagvaardig is. Om die ontwikkeling mogelijk te maken, is continu leren essentieel. Niet alleen door nieuwe kennis op te doen, maar ook door kritisch te reflecteren op ons handelen, ervaringen te benutten en werkwijzen aan te passen wanneer de praktijk daarom vraagt. Want zolang we blijven werken zoals we altijd hebben gedaan, verandert er in de praktijk weinig, hoe goed de plannen ook zijn.

Het programma Ambtelijk Vakmanschap draagt hieraan bij vanuit vier samenhangende thema's: Ambtelijk Vakmanschap, Opgavegericht Samenwerken, Erkenning & Herstel, en Dialoog & Ethiek. Hoewel elk thema een eigen focus heeft, werken zij gezamenlijk aan dezelfde opgave: het versterken van het ambtelijk vakmanschap van de Rijksoverheid.

Gezamenlijk creëren deze thema's de voorwaarden voor een lerende overheid. Zij versterken het leren op individueel, team- en organisatieniveau en dragen bij aan zowel de ontwikkeling en gedrag van mensen als de verbetering van systemen, processen en werkwijzen. Daarmee ontstaat een continue beweging van reflecteren, leren, aanpassen en verbeteren.

Juist in de samenhang van de vier onderdelen ligt de kracht van het programma en werken we aan thema's zoals politiek ambtelijke verhoudingen, burgergericht werken, rechtstatelijk handelen, loyale tegenspraak/je uitspreken, luisteren, het doorleven van de ambtseed. Door ervaringen, inzichten en interventies met elkaar te verbinden zetten we onze talenten in om te blijven leren en te werken aan een rechtvaardige overheid die het vertrouwen van de burger waarmaakt.



Thema's Ambtelijk Vakmanschap en samenwerkingen



Ambtelijk Vakmanschap richt zich op de rol van de ambtenaar en het in de werkpraktijk invulling geven aan de rijksbrede principes en waarden van het ambtelijk handelen.



Opgavegericht Werken versterkt het vermogen om over grenzen van organisaties en disciplines heen samen te werken aan maatschappelijke vraagstukken.



Dialogoog & Ethiek werkt aan een open en veilige gesprekscultuur waarbij ethische reflectie een vast onderdeel is van de ambtelijke werkpraktijk.



Erkenning & Herstel helpt lessen te trekken uit situaties waarin de overheid tekort is geschoten en deze inzichten duurzaam te verankeren in beleid en uitvoering.

Inmiddels hebben we met alle thema's bij elkaar meer dan 60.000 unieke contactmomenten gehad.

Totaal aantal online volgers: 11.477

Unieke bezoeken aan onze website: 76.782

Totaal aantal community leden: 958

Totaal aantal vragen in postbus per maand: 145

Organisaties waarmee we in contact zijn of samenwerken:

Rijksorganisaties:

AZ, FIN, SZW, JenV, LNVN, BZ, EZ/KGG, VRO, DUO, NVWA, UWV, OCW, Dienst Toeslagen, Belastingdienst, Douane, Herstel Toeslagen, Herstel Groningen, BZK, IenW, DJI, RWS, GOR Rijk, JongRijk, Binnenwerk, RAFEB, SVB, en meer.

Organisaties buiten het Rijk:

Provincie Utrecht, Provincie Zuid-Holland, gemeente Zwolle, Huis van Actief Burgerschap, Nieuw Zwanenburg, De Bouwcampus. Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht, Universiteit Leiden, NIVPL, Dutch Design Week, Stichting Huh? Wat bedoelt u? en meer.

Wat we samen met deze organisaties doen lees je in het verdere jaaroverzicht.

Continu leren en verbeteren op individueel niveau

Leer je Rijk

Zoals we al zeiden is het om te kunnen presteren essentieel dat de kennis, (werk)gedrag en houdingsaspecten van (rijks)medewerkers optimaal worden versterkt door leren en ontwikkelen. Om te komen tot het versterken van ambtelijk vakmanschap en beleidskwaliteit worden er twee basisopleidingen ontwikkeld; beleidskunde en Ambtelijk Vakmanschap. Deze omvatten generieke kennis, vaardigheden en houdingsaspecten die bijdragen aan een efficiënte en slagvaardige rijksdienst waar themagericht, interdepartementaal en opgavegericht wordt samengewerkt aan uitvoerbaar en doenlijk beleid.

In de loop van 2026 worden de opleidingen opgebouwd en getest onder interdepartementale doelgroepen. Thema's als; ambtseed, democratische rechtsstatelijk handelen, burgergericht werken, beleidscyclus, beleidskompas, kennis van de EU / internationale betrekkingen, politiek-ambtelijke verhoudingen en morele oordeelsvorming krijgen een plek in deze opleidingen. De opleidingen worden gecentraliseerd, met interne en externe collega's ontwikkeld en uitgevoerd en dragen daarmee ook bij aan de efficiëntietaakstelling doordat versnippering van leeraanbod wordt beperkt.

Continu leren en verbeteren op teamniveau

Leren in het werk is een van de meest effectieve vormen van ontwikkeling omdat nieuwe inzichten direct worden toegepast in de praktijk en daardoor beter beklijven. In een goed functionerend team speelt leren een centrale rol. Teams werken vaak aan complexe vraagstukken waarbij niet vooraf precies duidelijk is wat de beste aanpak is. Door samen te leren in het werk – bijvoorbeeld door ervaringen te delen, te reflecteren op wat goed en minder goed ging, en nieuwe ideeën uit te proberen – wordt het team steeds effectiever. Leren zorgt er ook voor dat teamleden elkaar beter begrijpen en gebruikmaken van elkaars kennis en talenten. Zo groeit niet alleen de kwaliteit van het werk, maar ook het onderlinge vertrouwen en de samenwerking.

Het programma Ambtelijk Vakmanschap werkt met pools van verschillende expertise die flexibel inzetbaar zijn ter ondersteuning van teams in hun werk. Deze inzet draagt niet alleen bij aan het oplossen van concrete vraagstukken. Het versterkt ook het lerend vermogen van collega's en teams en zorgt tegelijk voor een effectievere en gerichtere inzet van schaarse expertise binnen de rijksdienst. Daarnaast bieden we ook micro interventies aan om het leren in het team te versterken. Denk aan workshops, morele beraden, enz.

Continu leren en verbeteren op organisatie niveau 1/2

Op organisatieniveau richt leren zich op het zogenoemde tweede en derde-orde leren: het vermogen om onderliggende aannames, systemen en werkwijzen ter discussie te stellen en waar nodig aan te passen zodat deze meer aansluiten bij dat wat de huidige tijd vraagt en bij de complexe maatschappelijke opgaven hierdoor als geheel blijvend kan verbeteren en vernieuwen.

Door in ons werk knelpunten en vraagstukken te inventariseren en deze met elkaar te verbinden vonden we verschillende rode draden. We zullen deze jaarlijks agenderen zodat we hier gericht actie op kunnen ondernemen.

Dominante patronen:



Loyaliteit aan de top

Ambtenaren werken voor het algemeen belang voor de samenleving. In de praktijk zijn de systemen, structuren en de cultuur vaak zo georganiseerd dat loyaliteit aan de top prevaleert, ook als dat niet dienend is voor de maatschappelijke opgaven.



Samenwerken en soft skills

Om te kunnen werken aan maatschappelijke opgaven worden - naast inhoudelijke expertise - soft skills en samenwerken steeds belangrijker. In de praktijk zien we dat vooral inhoudelijke expertise wordt gewaardeerd, vooral ook bij leidinggevenden.



Ambtenaren werken nog vaak binnen eigen kolom

Samenwerken aan maatschappelijke opgaven is niet vanzelfsprekend. De systemen, structuren en de cultuur zijn vaak zo georganiseerd en gewaardeerd dat ambtenaren nog vaak binnen de eigen kolom werken.



De waan van de dag overheerst

Er is vaak een reflex op oplossen, sturen en versnellen in plaats van te onderzoeken en te verdragen; het moet allemaal snel en met tempo worden geleverd.

Continu leren en verbeteren op organisatie niveau 2/2



Opdrachtgeverschap en ruimte voor ambtelijk vakmanschap niet helder of sterk genoeg

Opdrachtgeverschap, rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd helder belegd, waardoor onduidelijkheid ontstaat over de opdracht. Dit beperkt de ruimte voor ambtelijk vakmanschap.



Loyale tegenspraak

Het geven van tegenspraak of het kritisch adviseren is een uiting van betrokkenheid en professionaliteit en is onderdeel van het ambtelijk vakmanschap. Dit wordt nog niet altijd zo ervaren en gewaardeerd, of de juiste terugkoppeling op gegeven.



Erkennen als we niet meer kunnen ontkennen

Fouten maken mag niet. Fouten erkennen en ervan leren is niet vanzelfsprekend. Pas als ambtenaren of gedupeerden in de knel komen is er ruimte om actie te ondernemen.



Werken voor de samenleving doe je niet in Den Haag

In de praktijk blijkt dit vaak nog lastig en hebben ambtenaren de neiging om veilig binnen de eigen kokers en de Haagse muren te blijven.



Oog voor de lange termijn ontbreekt

Ambtenaren worstelen met korte- en lange termijn oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Soms ingegeven door de kort cyclische behoefte van het resultaat gericht werken van de politiek, anderzijds door vergrotende complexiteit.



Signalen ophalen en meenemen in het werk

Signalen uit de praktijk, uitvoering en samenleving worden nog onvoldoende benut in het werk. Deze lopen vaak vast in de organisatie, systemen en management.



Focus voor 2026

een vooruitblik op het komende jaar

Focus van het programma in 2026

Het programma Ambtelijk Vakmanschap werkt in 2026 verder aan het versterken van ambtelijk vakmanschap en de activiteiten die aansluiten bij het huidige regeerakkoord

Ambtelijk Vakmanschap

Het doorleven van de ambtseed, het werken volgens de waarden van de rijksoverheid en inhoudelijke groei en bekendheid van de gids Ambtelijk Vakmanschap als rijksbrede basis. Vormgegeven als participatief proces en rekening houdend met de diversiteit aan functies, rollen, ambtenaren en leerstijlen.

- Praktijk dialogen ambtelijk vakmanschap voeren met rijksambtenaren over dilemma's en afwegingen in het werk.
- Wetenschappelijk onderzoek naar hoe ambtenaren zelf tegen het ambtelijk vakmanschap aankijken en wat ze hierin nodig hebben.
- Lessen van de afgelopen jaren onderdeel maken van modules Rijksbrede basisopleiding en onboarding. Daarnaast bijdragen aan lokale opleidingstrajecten.
- Verkenning wenselijkheid landelijk platform Ambtelijk Vakmanschap.

Opgavegericht Samenwerken

Werken aan een Rijksoverheid die de maatschappelijke opgave centraal zet en zich organiseert rondom die opgaven in samenwerking met andere overheden, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Dit doen we door:

- Rijksbrede opgavevraagstukken te begeleiden met opgavecoaching.
- Nieuwe opgavecoaches op te leiden via de Leergang Opgavecoaching en het rijksbrede Leernetwerk Opgavecoaches verder uit te breiden.
- Kennis en ervaringen toegankelijk te maken via een digitale kennisbank, zodat rijksambtenaren zelfstandig aan de slag kunnen.
- De Opgavebeweging als leernetwerk binnen en buiten het Rijk vergroten.



Leidende thema's in 2026

Het programma Ambtelijk Vakmanschap werkt in 2026 verder aan het versterken van ambtelijk vakmanschap en de activiteiten die aansluiten bij het huidige regeerakkoord

Erkenning en Herstel

Betere hersteloperaties in de toekomst, vroeg-signalering, bijsturen, leren en toegeven van fouten en erkenning in het hart van ons werk te brengen zodat we minder hoeven te herstellen, beter beleid maken en bijdragen aan vertrouwenwekkende, responsieve, lerende overheid.

- Netwerkbijeenkomsten en kennissessies voor ambtenaren die werken in erkenningstrajecten.
- Organisatie van een conferentie (najaar 2026).
- Verkenning naar wenselijkheid juridisch kader.
- Opbouw landelijk ondersteuningspunt erkenning en herstel (kennis & expertise)

Leer je Rijk

Rijksbreed leren en ontwikkelen voor ambtenaren; het ontwikkelen van een basisprogramma beleidkunde en een basisprogramma Ambtelijk Vakmanschap.

- In 2026 worden er 6 pilots rijksbreed aangeboden.
- Mede op basis van de pilots worden de rijksbrede basisprogramma's Ambtelijk Vakmanschap en Beleidkunde ontwikkeld voor drie doelgroepen.
- Er staat een breed gedragen en onderwijskundig doordacht basiscurriculum in 2026.

Dialogoog & Ethiek

Onderzoek naar moreel- ethische kwesties een vaste plek geven in de ambtelijke praktijk en daarmee bijdragen aan een open en veilige werk- en gesprekscultuur.

- Doorgroei van de rijksbrede community gespreksleiders, het Hannah Arendt Podium en het versterken en vergroten van de rijksbrede community praktijkbouwers.
- Legitimering, verdere professionalisering en certificering van het vak van gespreksleider.
- Start verankering van de aanpak Dialogoog & Ethiek in structuren, processen, systemen en werkwijzen.

De Plint

Het werken aan maatschappelijke opgaven vraagt niet alleen om nieuwe werkwijzen, maar ook om een andere omgeving. In de Plinten wordt gewerkt vanuit tussenruimtes en leren we het werk naar buiten te brengen.

- Met andere tussenruimtes zoals Huis van Actief Burgerschap, Nieuw Zwanenburg, De Bouwcampus, in gesprek en op de kaart zetten.
- Onderzoek naar hoe tussenruimtes ondersteuning bieden in het ambtelijk handelen gericht op maatschappelijke opgaven.

Verdiepende dwarsverbanden in 2026

De leidende thema's krijgen in 2026 samenhang door vier belangrijke dwarsverbanden binnen het programma Ambtelijk Vakmanschap.

Lerend vermogen

Het vergroten van het lerend vermogen van de rijksoverheid in systemen en werkwijzen evenals houding en gedrag.

- Geleerde lessen van (opgave)teams over ambtelijk vakmanschap, opgavegericht samenwerken, erkenning en herstel trajecten en ethische reflectie in beeld brengen en vertalen naar systeeminterventies.
- Leren van de werkende en niet werkende elementen rondom innovaties en de succesvolle innovaties opschalen.

Kennis over gedragsverandering

Gedragsverandering niet alleen begrijpen, maar ook realiseren door een brug te slaan tussen beleid, wetenschap en praktische werkmethoden.

- Adviseren over gedrag en houding en daarbij gevalideerde interventies inzetten.
- Wetenschappelijk onderzoek uitvoeren om de effecten van de interventies meetbaar te maken.

Niet naast maar in het werk leren

Ambtelijk vakmanschap is wat onze collega's dagelijks in praktijk brengen. Toch lijkt het alsof ze ervaren dat je hierin steeds meer bekwamen iets is wat naast het werk staat, in plaats van dat het deel ervan is. We willen het leren naar een vanzelfsprekend onderdeel van het werk brengen, door

- Interventies als onderdeel van het (primaire) werkproces in te bedden.
- Ontwikkelen van vakmanschap legitiem onderdeel van het werk laten worden.

Leiderschap binnen Opgavegericht Samenwerken

Leren over wat er nodig is vanuit de rol van leidinggevendenden om over de grenzen van de eigen organisatie heen opgavegericht samen te werken.

- Leergroepen programmadirecteuren organiseren om zelfinzicht te vergroten en acties te ontwerpen om stappen te zetten binnen hun opgave en het opgavegericht werken binnen de Rijksoverheid.
- Organiseren en begeleiden van de community van programmadirecteuren met als doel elkaar ontmoeten, herkenning vinden en met elkaar meedenken.



Ambtelijk Vakmanschap

een terugblik op 2025

Ambtelijk Vakmanschap

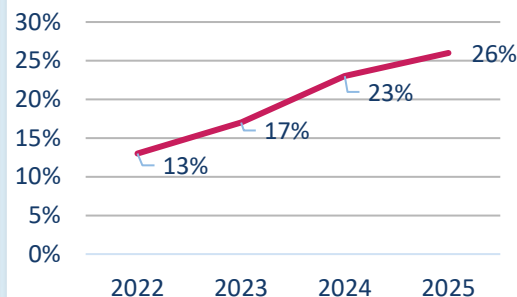
Met de ambtseed doe je als ambtenaar een belofte aan Nederland. Hoe je hier invulling aan geeft is je ambtelijk vakmanschap. Door te werken volgens de rijksbrede principes en waarden van de (rijks)overheid en deze betekenis te geven door gesprekken te voeren in de praktijk dragen wij bij aan het rijksbreed invulling geven aan ambtelijk vakmanschap.

Gids Ambtelijk Vakmanschap

De basis voor waardengedreven werken binnen de Rijksdienst zijn de principes en waarden in de **Gids Ambtelijk Vakmanschap**. De gids biedt richting voor het handelen in het dagelijkse werk.

In 2025 is de online gids 15.286 keer bezocht. Daarnaast zijn er fysiek 750 exemplaren verspreid.

De bekendheid van de gids onder rijksambtenaren is toegenomen van 13 procent in 2022 naar 26 procent in 2025.



In de praktijk

Door de gehele rijksdienst, en daarbuiten, voeren we gesprekken met ambtenaren om het werken aan ambtelijk vakmanschap te stimuleren. Zo zijn we in 2025 onder andere geweest bij:

- Rijksorganisaties: BZK, JenV, SZW, IenW, BuZa, LVVN, OCW, VRO, GOR Rijk, RvIG, JongRijk, SVB
- Rijksbrede opleiding: Rijkstraineeprogramma, Essentieprogramma, Carrièrestarters, Waarmakersprogramma, ABD Startersprogramma
- Provincie: Provincie ZH
- Onderwijs: Haagse Hogeschool, Thorbecke Academie

Daarnaast hebben we op de Dutch Design Week een breed programma opgezet over het omgaan met signalen uit de samenleving.

Ook zijn we samen met het sociaal en fysiek domein gestart met verkennen wat burgergericht werken voor ambtelijk vakmanschap betekent.

Verder hebben we het initiatief genomen tot een verkenning naar de behoefte voor een landelijk platform Ambtelijk Vakmanschap.

Aantallen gesprekken Ambtelijk Vakmanschap

77	Dialogosessies
2241	Deelnemers

Ervaring van deelnemers

*Sinds deelname aan een van onze sessies ervaart**

83%	71%	65%	61%
beter wat het belang is van ambtelijk vakmanschap.	beter wat ambtelijk vakmanschap voor hem/haar betekent in het werk.	beter hoe ambtelijk vakmanschap toe te passen in de eigen werkprijktijk.	beter hoe in de eigen werkprijktijk het gesprek over ambtelijk vakmanschap te voeren.

* Deze resultaten zijn gebaseerd op een zelfevaluatie direct na de sessie en geven inzicht in de mate waarin deelnemers zelf ervaren dat het bewustzijn, betekenisgeving en handelingsperspectief rondom AV is toegenomen. Dit zegt nog niets over de daadwerkelijke doorwerking in de werkprijktijk. 407 deelnemers hebben deze vragenlijst na afloop ingevuld. Wij gebruiken deze inzichten o.a. ter reflectie op onze werkvormen en aanpak.

Ambtelijk Vakmanschap

Gesprekken Ambtelijk Vakmanschap

Met de gesprekken die wij voeren dragen we bij aan het rijksbreed betekenis en invulling geven aan ambtelijk vakmanschap. Het werken aan ambtelijk vakmanschap vraagt continue aandacht en ontwikkeling. Daarom stimuleren we ambtenaren om zelf in de werkpraktijk het gesprek over ambtelijk vakmanschap te voeren. Zo droegen we bijvoorbeeld bij aan de invulling van DG brede en directie-bijeenkomsten bij JenV, BZK en lenW, een bijeenkomst met het MT bij LVVN en dragen we bij aan grote bijeenkomsten zoals de Dag van de Publieke Dienstverlening, lustrum dag GOR Rijk, bijeenkomst van JongRijk met 4SG's, Toezichtfestival. Ook organiseerden we meerdere keren per jaar zelf bijeenkomsten over thema's zoals ambtelijk vakmanschap, loyale tegenspraak en improviseren.

Daarnaast hebben we samen met de Stichting Huh? Wat bedoelt u? geoefend door zelf met burgers in gesprek te gaan. Samen met lenW en SZW hebben we hier lessen uitgehaald en omgezet naar een breder programma op de Dutch Design Week. Dit is tevens opmaat geweest naar verdere activiteiten in 2026, zoals een Reuring Café over een luisterende overheid en het werken met signalen uit de samenleving. Om de drie maanden komen we bij elkaar om te bespreken hoe we deze onderwerpen blijvend onder de aandacht kunnen brengen.



Scan de QR code voor de Gids
Ambtelijk Vakmanschap



Scan de QR code voor het boekje
Ambtenaar in de praktijk

Gids Ambtelijk Vakmanschap

De gids is ontwikkeld als een participatief proces, waarin de (grond)wettelijke basis is verbonden met de dagelijkse praktijk van ambtenaren. De dialogen, trainingen en workshops in 2025 hebben bijgedragen aan een nieuwe versie van de gids met meer focus op thema's zoals de ambtseed, burgergericht werken, luisteren en politieke verhoudingen. In onze rijksbrede aanpak staat het continue leren in de eigen werkpraktijk centraal. Het bestaat uit vier onderdelen die elkaar versterken: praktijk dialogen, (wetenschappelijke) onderzoeken, leeraanbod (onder andere Rijkstraineeprogramma en Essentieprogramma) en het borgen van kennis en ervaring in een rijksbreed HR-instrumentarium. Zo zorgen we voor inhoudelijke groei en bekendheid voor het werken vanuit rijksbrede waarden, met de gids als rijksbrede basis.

Boekje 'Ambtenaar' Ambtenaar in de praktijk

In 2025, en ook de jaren daarvoor, zijn we in gesprek gegaan met collega's in de hele rijksdienst, van Groningen tot Heerlen, in alle functies en rollen, bij beleid, uitvoering en inspectie, met de vraag: wat betekent ambtelijk vakmanschap voor jou en je team? Dit boekje geeft een korte impressie van de rode draden die we hebben opgehaald, voorbeelden van werkvormen waarmee wij aan de slag zijn gegaan en ambtenaren zelf mee aan de slag kunnen en andere inspiratie om het gesprek over ambtelijk vakmanschap aan te gaan.

Ambtelijk Vakmanschap

Met het voeren van praktijk dialogen, doen van (wetenschappelijke) onderzoeken, het (mee)ontwikkelen van leeraanbod en het borgen van kennis en ervaring in een rijksbreed HR-instrumentarium dragen we bij aan het versterken van ambtelijk vakmanschap.

Opleidingen

Een belangrijk onderdeel van ons werk is om ambtelijk vakmanschap een plek te geven in een divers aantal opleidingsprogramma's binnen de rijksoverheid.

Zo hebben wij in 2025 onder andere bijgedragen aan het:

- Essentieprogramma
- Rijkstraineeprogramma
- Traineeprogramma EZK/LNVV
- Young Talentsprogram (rijksbreed)
- Programma voor carrièrestarters Rijksbreed
- Onboarding BZK
- Waarmakersprogramma EZK/LNV
- ABD Startersprogramma terugkomdag
- Rijksbrede E-learning 'Ambtseed' als start van een bredere module 'Werken in het algemeen belang'.

Daarnaast hebben we in 2025 vier faciliteerdagen georganiseerd waarbij we ambtenaren handvatten bieden om zelf in hun eigen werkpraktijk het gesprek over ambtelijk vakmanschap te organiseren.

Kennis en onderzoek

Wij voeren veel praktijk dialogen met ambtenaren over hun rol en de invulling daarvan in de dagelijkse werkpraktijk. Deze gesprekken gaan o.a. over de ervaren dilemma's, gemaakte afwegingen in het werk, thema's zoals loyale tegenspraak en het omgaan met ongeschreven regels in de organisatie. Sinds 2024 hebben we een feedbackloop ingericht waarmee we inzichten en bevindingen ophalen uit deze gesprekken. Deze zijn input voor het brede palet aan activiteiten waarmee we het ambtelijk vakmanschap binnen de rijksoverheid versterken.

Beleid en HR-instrumentarium

Op 1 januari 2025 is een nieuwe ambtseed van start gegaan. We hebben bijgedragen aan het implementeren en het in het werk doorleven van de waarden van de ambtseed.

Zo hebben we onder andere:

- Twee rijksbrede webinars georganiseerd.
- Ambtseed-quiz ontwikkeld.
- Divers aantal werkvormen ontwikkeld.
- DG brede bijeenkomst over de ambtseed bij JenV.
- Informatiepakket samengesteld.

Podcast De Waardenwandeling

In 2024 zijn we gestart met de podcast 'De Waardenwandeling'. Hoe pas je de principes uit de Gids Ambtelijk Vakmanschap toe in je dagelijkse werk? In 2025 hebben we een aantal nieuwe afleveringen opgenomen. Elke aflevering staat in het teken van een principe uit de gids. Al wandelend neemt een collega-ambtenaar je mee in zijn of haar dilemma's en afwegingen in het werk.



Scan de QR code voor de podcast De Waardenwandeling

Ambtelijk Vakmanschap

Opleiden gespreksleiders ambtelijk vakmanschap

Ook zijn we van start gegaan met meerdere faciliteerdagen waarbij we ambtenaren hebben meegenomen in de werkvormen en handvatten die zij nodig hebben om zelf het gesprek over ambtelijk vakmanschap in de werkpraktijk te voeren. Tevens organiseren we terugkomdagen zodat de deelnemers van elkaar kunnen blijven leren.



Opleidingsmodules

Naast het inhoudelijk bijdragen aan een divers aantal opleidingstrajecten zijn we onder andere met de RAFEB in gesprek over hoe ambtelijk vakmanschap in het vakopleidingsaanbod een plek kan krijgen. Daarnaast zijn we in contact met de VORA met de werkgroep 'ambtelijk vakmanschap door de lens van contact en dialoog' om te kijken waar we kunnen samenwerken in aanbod voor de Academie voor Overheidscommunicatie en modules die we maken voor de Basisopleiding Ambtelijk Vakmanschap

Beleid en HR-instrumentarium

Na 25 jaar is de ambtseed aangepast, best een unieke gebeurtenis! Tijdens de webinars werd dan ook toelichting gegeven over het proces en de belangrijkste veranderingen. Daarna gingen deelnemers in break-outs met elkaar in gesprek over wat het werken in het algemeen belang betekent voor de dagelijkse werkpraktijk en of de ambtseed helpend is in het maken van afwegingen in het werk. Daarnaast geven we het hele jaar door in onze gesprekken en bijeenkomsten aandacht aan de ambtseed en de rol van de ambtenaar. Dit heeft immers blijvende aandacht nodig.

Ervaringen van deelnemers rondom Ambtelijk Vakmanschap

Verskillende deelnemers aan bijeenkomsten en activiteiten van Ambtelijk Vakmanschap deelden hun ervaringen en inzichten

"Ik weet nu beter wat er komt kijken bij het werk als ambtenaar en vooral dat iedereen soms moeilijke dingen tegenkomt".

"Samenwerken aan een maatschappelijke opgave gaat verder dan het werken aan het doel van de eigen organisatie. Dat stelt eisen aan de manier waarop wij werken".

"Goed om eens een stapje terug te doen i.p.v. steeds bezig zijn met werk verzetten. Spiegelen en reflecteren".

"Mooi hoe je in zo'n korte tijd met verschillende onbekenden tot de kern kan komen en met deze energie de werkdag weer in kan gaan".

"We hebben allemaal iets te doen in ons ambtelijk vakmanschap. Waar we tegenaan lopen moeten we het gesprek over voeren en samen kijken hoe we daar een stap in kunnen maken. Blijvende zoektocht zonder vastomlijnde kaders".

"Heel inspirerend om met diverse groepen collega's dit soort situaties/dilemma's te bespreken. Iedereen ziet andere nuances, het helpt je eigen gedachten te vormen".

"Ik ben mij bewust dat ik ambtenaar ben en wil de wereld elke dag een beetje mooier maken".

"Ik ga voor mijn werk naar de mensen (doelgroep) toe en luister wat voor hen belangrijk is. Dat is mijn werk. Maar mijn inzichten worden niet automatisch bij beleid betrokken".

"Als je de ongeschreven regels (her)kent kun je zaken die impliciet aanwezig zijn expliciet maken (de onderstroom managen). Sociale veiligheid ligt aan de basis van de ongeschreven regels. Voel je de veiligheid om ze bespreekbaar te maken of anders te handelen"?



Opgavegericht Samenwerken

een terugblik op 2025

Opgavegericht Samenwerken

Team Opgavegericht Samenwerken ondersteunt rijksambtenaren bij het werken aan maatschappelijke opgaven. In 2025 richtte het team zich op drie samenhangende focuspunten: zelf opgavegericht samenwerken, hulp bij opgavegericht samenwerken en met anderen opgavegericht leren.

DOEboek en Opgavepraat

Van het in 2023 uitgebrachte **DOEboek Opgavegericht Samenwerken** zijn sinds de lancering in totaal 7.604 exemplaren verspreid, waarvan 1.048 in 2025. Daarnaast is de digitale versie bijna 8.000 keer gedownload.

Als vervolg op het DOEboek is de **kaartenset Opgavepraat** gelanceerd. De set helpt teams om open te praten, scherp te krijgen wat er speelt en samen de opgave in beweging te brengen.

Rijksbrede opgavecoaching

In 2025 zijn in totaal 32 opgavevraagstukken begeleid, waarbij deze organisatie betrokken zijn:

- Ministeries: BZK, FIN, IenW, JenV, OCW, SZW, VWS en VRO
- Rijksuitvoeringsorganisaties: Dienst Toeslagen, DUO, RWS en UW

In deze trajecten wordt samengewerkt met gemeenten, provincies, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen.

Een greep uit de verschillende opgavevraagstukken:

- Vereenvoudiging Inkomstenondersteuning
- Forensische zorg
- Kansrijk Opgroeien in Caribisch Nederland
- Versnellen woningbouw
- Verduurzaming van de rijksvloot
- Inclusieve kinderopvang
- Mentale gezondheid en GGZ.

Lancering Leergang Opgavecoaching

In 2025 is de pilot Leergang Opgavecoaching gestart, waarin 16 deelnemers uit 7 verschillende rijksorganisaties zijn getraind tot opgavecoach.

Met elkaar opgavegericht leren

In september 2025 bestond de **Opgavebeweging** 1 jaar en groeide naar 106 deelnemers afkomstig uit 24 organisaties, waaronder gemeenten, provincies, ministeries, uitvoeringsorganisaties en onderwijsinstellingen.

De rijksbrede Kenniskring Opgavegericht Werken organiseerden in 2025 met ondersteuning van Team Opgavegericht Samenwerken 10 **themabijeenkomsten** rond specifieke vraagstukken binnen opgavegericht werken.

Opgavegericht Samenwerken

Zelf opgavegericht samenwerken

Team Opgavegericht Samenwerken brengt kennis, ervaringen en werkvormen samen die helpen om opgavegericht werken toe te passen. Naast het in 2023 uitgebrachte DOEboek Opgavegericht Samenwerken heeft het team de verdiepende kaartenset Opgavepraat uitgebracht. De kaartenset Opgavepraat bestaat uit gespreks- en actiekaarten rond thema's binnen opgavegericht samenwerken en ondersteunt teams bij het verdiepen van gesprekken en het experimenteren met acties om de opgave te bewegen.

Daarnaast is gewerkt aan een vernieuwde structuur van de website rondom opgavegericht samenwerken, zodat rijksambtenaren sneller hun weg vinden naar passende ondersteuning en beschikbare hulpmiddelen. En met daarnaast het doel om in 2026 een online kennisbank in te richten met hulpmiddelen voor rijksambtenaren om zelf mee aan de slag te gaan.

Met anderen opgavegericht leren

De Opgavebeweging is een leernetwerk van organisaties binnen en buiten het Rijk en wordt sinds 2024 door het team Opgavegericht Samenwerken gefaciliteerd. De kracht van de Opgavebeweging zit in het samen leren: deelnemers herkennen elkaars dilemma's, spiegelen elkaars aanpak en ontdekken hoe anderen omgaan met vergelijkbare vraagstukken. In 2025 kwam de Opgavebeweging bijeen bij de Provincie Zuid-Holland, gemeente Zwolle en Hogeschool van Amsterdam.

De ledengroei laat zien dat de behoefte aan ontmoeting, kennisdeling en gezamenlijk leren rond opgavegericht werken breed wordt herkend. Leden van de Opgavebeweging geven aan dat de ontmoetingen bijdragen aan onderlinge verbinding, het gevoel niet alleen te staan en het gezamenlijk ontwikkelen van taal en inzicht rondom opgavegericht werken.

Hulp bij opgavegericht samenwerken

Team Opgavegericht Samenwerken ondersteunt organisaties en teams die werken aan maatschappelijke opgaven, direct in hun werkpraktijk. Dit gebeurt zowel door de inzet van opgavecoaches als door het versterken van het vak opgavecoaching zelf. De totaal 32 opgavevraagstukken, die begeleid zijn, zijn verschillend van aard en de intentie van begeleiding verschilde. Van teams die structureel begeleid worden tot adhoc interventies en verkennende gesprekken. De meeste opgavevraagstukken bevinden zich in het sociaal en fysieke domein.

In 2025 is gestart met de ontwikkeling en uitvoering van de Leergang Opgavecoaching. Deze leergang biedt deelnemers inzicht in wat er nodig is om opgaveteams te begeleiden en handelingsperspectief te ontwikkelen in complexe opgaven. De leergang bestaat uit drie modules waarin deelnemers leren wat opgavecoaching inhoudt, welke rol een opgavecoach heeft en hoe teams begeleid kunnen worden bij maatschappelijke vraagstukken. In 2026 gaan twee nieuwe groepen met deelnemers uit verschillende organisaties van start met de leergang.

Opgavegericht Samenwerken



Community programmadirecteuren

De bijeenkomsten die we hebben georganiseerd in 2025 gingen onder meer over:

- Interbestuurlijke samenwerking in co-creatie met de Harvard Kennedy School voor Public Policy.
- De Deskundige Overheid met de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Daarnaast is een interbestuurlijk team gecoacht en zijn diverse coachgesprekken gevoerd.

Samenkomsten van het netwerk:

68	Leden
4	Leergroepen
10	Bijeenkomsten

Ontmoeten in De Plint

Bij De Plint experimenteren we hoe een tussenruimte het opgavegericht werken kan ondersteunen.

Van deelnemers krijgen we terug dat het fysiek samenwerken in De Plinten maakt dat hun maatschappelijke opgave sneller en beter uit de startblokken komt.

De Plint is daarmee meer dan een leuke nieuwe vergaderruimte, het is een ruimte om met collega's van medeoverheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers samen te werken.

In 2025 zijn we de samenwerking aangegaan met Binnenwerk en is De Plint genomineerd als overheidsinnovatie van het jaar!

Samenkomsten in het opgavehuis:

4200	Deelnemers
320	Bijeenkomsten
150	organisatie(onderdelen)



Scan de QR code voor
het artikel van De Plint

Opgavegericht Samenwerken



Community programmadirecteuren

De maatschappelijke opgaven zijn zo complex, dat onze leidinggevenden niet alleen succesvol moeten kunnen optreden als manager en politiek adviseur, maar juist ook als maatschappelijk partner. Dat geldt misschien nog wel het meest voor onze programmadirecteuren, die actief zijn op zeer uiteenlopende terreinen zoals de renovatie van het Binnenhof en de opvang van ontheemden uit Oekraïne. We zijn er voor al deze directeuren, door hen te zien, te waarderen en waar nodig te ondersteunen. In 2025 hebben we 4 bijeenkomsten georganiseerd voor de Community van programmadirecteuren. Daarnaast begeleidden we drie leergroepen in ca. 10 bijeenkomsten, is een vierde leergroep gestart en coachten we een interbestuurlijk team en voerden we diverse coachgesprekken.

Ontmoeten in De Plint

De opening en inrichting van de tweede locatie Trees laat zien dat de sfeer op deze locatie andere partijen aanspreekt. De inrichting van deze Plint nodigt uit om gelijktijdig aan een grotere sessie andere kleinere ontmoetingen te houden. Daarnaast hebben we gezien dat de gemiddelde groepsgrootte is toegenomen t.o.v. 9 in 2024 naar gemiddeld 13 in 2025 met regelmatig sessies rond de 40 deelnemers. De openheid en informele sfeer past bij de identiteit van een rijksoverheid waar veel ambtenaren voor willen werken. Daarmee valideren we het belang van de psychologie van de plek. Naast de opgaveteams merken we dat De Plint ook goed is in het organiseren van toevallige ontmoetingen. En wordt er ook buiten de overheid gebruik gemaakt van De Plinten. In 2025 zijn er 5 burgerinitiatieven georganiseerd. Dit zijn kleine interventies om de kloof tussen overheid en samenleving te verkleinen.

Ook zijn we in 2025 een verkennende samenwerking aangegaan met Binnenwerk wat leidt tot een meer uitdagend werkpakket voor de betrokken medewerkers (± 9) op het terrein van hospitality en facilitaire zaken. Even belangrijk zijn de zichtbaarheid en de verbinding die is ontstaan tussen medewerkers van Binnenwerk, De Plint en alle bezoekers.

Ervaringen van deelnemers rondom Opgavegericht Samenwerken

Verskillende deelnemers aan bijeenkomsten en activiteiten van Opgavegericht Samenwerken deelden hun ervaringen en inzichten

"De meerwaarde van een opgavecoach zit niet alleen in het begeleiden van sessies, maar juist ook in wat er tussen de sessies door gebeurt: scherp houden van de opgave, spiegelen: wat het betekent voor de dagelijkse aansturing? En ook soms de boel aanjagen en het team of de opgavehouder "bij de lurven pakken."

"Een opgavecoach laat je zien wat je als opgavehouder nog niet ziet. De opgavecoach helpt met de druk op de ketel houden, prioriteit te geven aan de acties die nodig zijn om de opgave verder te brengen. Om daar waar het kan, van praten naar doen te komen."

"De bijeenkomst van de Opgavebeweging was ook een goede gelegenheid om te sparren, zeker voor wie als enige in een organisatie bezig is met opgavegericht werken. Je bent dan toch soms de roepende in de woestijn."

"Echt samenwerken lukt alleen als er iemand meekijkt en spiegelt. De opgavecoaches hielpen ons te zien waar het stagneerde én waar kansen lagen."

"De Opgavebeweging is zo waardevol en ik weet nu: ik ben niet meer alleen."

"Dat is precies waar deze community voor programmadirecteuren voor is: met gelijkgestemden het vak verder ontwikkelen, elkaar weten te vinden. En ten slotte willen we ook heel praktisch tools en kennis delen".

"De Plint gaf ons een welkom, open thuisgevoel – essentieel voor ontmoeting met een kwetsbare doelgroep."

"We moedigen met de Kenniskring deelnemers aan om samen te komen met een collega uit hun organisatie of werkpraktijk, zodat het netwerk iedere keer weer een beetje wordt uitgebouwd en de kennis over opgavegericht werken steeds verder binnen de overheid wordt verspreid."

"Opgavecoaching heeft ons geholpen om meer vertrouwen in elkaar te krijgen en onze samenwerking te verbeteren, zodat we de opgaven effectiever kunnen aanpakken."



Dialogoog & Ethiek

een terugblik op 2025

Dialogo & Ethiek

Ambtenaren moeten bijna dagelijks afwegen wat goed en rechtvaardig handelen is in situaties waarbij verschillende waarden, perspectieven, rechten en belangen een rol spelen. Het bespreken van moreel-ethische vragen helpt om tot dat goede handelen te komen. Daarom werkt het programma aan een open en veilige gesprekscultuur waarin onderzoek naar moreel-ethische kwesties vast onderdeel is van de ambtelijke praktijk.

Kennis en onderzoek

- Samen met rijkscollega's hebben we gewerkt aan het leren in de organisatie met behulp van *moresprudentie*. We deden kennis op over de soorten morele vragen en de manier waarop ambtenaren daarbij redeneren en de normen of principes die dan gehanteerd worden. De resultaten zijn input voor oa het integriteitsbeleid en visievorming over politiek-ambtelijke verhoudingen.
- We verbonden wetenschappers uit verschillende disciplines tijdens symposia en in publicaties, waarbij wij telkens de ambtelijke praktijk toevoegden. Er is in bestuurskundige en politiek-filosofische context meer interesse ontstaan voor ethiek en het onderzoek naar de eigenstandige rol van de ambtenarij.
- Het Ethiek Instituut deed onderzoek naar de rol van ambtenaren en het nut van tegenspraak o.a. op basis van de gesprekken die Dialogo & Ethiek begeleidde over onderwerpen zoals 'ficties', 'onrecht', 'samenspel' en 'ambtelijk activisme'. Op basis hiervan werd een leergang "Ethiek in de ambtelijke praktijk" ontwikkeld in het kader van Onderwijs Voor Professionals (Universiteit Utrecht).
- We hebben onderzoek gedaan naar de relevantie van narratieve ethiek. Dit project 'Scheppende verhalen' over narratieve ethiek en verhalen werd financieel gesteund door het A+O Fonds Rijk.

Discours en communicatie

Er is meer ruimte ontstaan voor het gesprek over wat de overheid doet voor de samenleving. Binnen de ambtelijke dienst is meer aandacht voor publieke waarden en de eigen rol. En ook buiten de rijksdienst is er groeiende belangstelling om over dit onderwerp in gesprek te gaan. Wij zien het als onze taak om het publieke discours hierover te stimuleren. Het handelen van ambtenaren moet immers gelegitimeerd worden door de samenleving wil dit tot vertrouwen leiden.

- We hebben wat betreft taal, denken en betekenisgeving uitwisselingen binnen en buiten de overheid over een goede overheid en de passende rol van ambtenaren.
- Daarbij gaven we ambtenaren een grotere stem in het gesprek. Dit hebben we onder meer gedaan tijdens ons jaarlijks symposium '[Wijs naar de Wet](#)' de bijeenkomst '[Leiders in de storm](#)' en met diverse onderzoeken en publicaties zoals [Ficties in de ambtelijke ethiek?](#) waaraan zowel wetenschappers als ambtenaren bijdragen leverden. Daarmee maken we zichtbaar waarmee ambtenaren in hun werk te maken hebben en welke overwegingen, spanningen en gevoelens daarmee gepaard gaan.
- We bieden ruimte om mensen te laten zien wat Dialogo & Ethiek in het werk betekenen in een vorm die bij hen past. Door bijv. de podcast 'Hallo Hannah' en het fotoproject 'Huis van ongeziene zaken'. In het project '[Scheppende verhalen](#)' hebben 14 verhalen van ambtenaren het licht gezien.

Dialogoog & Ethiek



Discours en communicatie

Discours betreft 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.

Het gaat hier 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.

Kennis en onderzoek

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 Dialogoog & 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



Scan de QR code voor het onderzoek naar ethiek in de ambtelijk praktijk

Dialogoog & Ethiek

Praktijken en communities

Op een groot aantal plekken binnen de rijksoverheid ontstaan praktijken voor Dialogoog & Ethiek. We noemen er een paar die de verscheidenheid illustreren:

- BZ: de Dialogoogpool heeft opdracht om bij te dragen aan ambtelijke professionaliteit
- LVVN/DGNV: Dialogoog & Ethiek krijgt een plek binnen de ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap
- VWS: de praktijk krijgt een vaste plek bij de kwartiermaker integriteit
- DJI: een moreel leerprogramma is ingericht met morele beraden, gerelateerd aan sociale veiligheid
- IenW: er ontstaat een dialoogpraktijk gerelateerd aan het Kompas IenW en organisatieontwikkeling
- BZK Flex: een projectleider heeft opdracht gekregen om voor BZK een pool gespreksleiders te vormen en om de gesprekken over morele kwesties te begeleiden
- Douane: de Dialogoogpool is bezig om morele oordeelsvorming breder in te zetten
- Belastingdienst: de Dialogoogpool met ruim 40 gespreksleiders heeft al meer dan 1200 gesprekken begeleid; waarbij nu de aandacht verschuift van beroepsethiek naar werkethiek
- UWV: de begeleiders van de maatwerkplaatsen worden getraind in morele oordeelsvorming
- De praktijkbouwers van VWS, SZW en OCW hebben de handen ineengeslagen en werken samen met de Academie aan een gezamenlijke vindplaats en scholing van gespreksleiders

360 gespreksleiders

De mate waarin zij inzetbaar zijn (kwalitatief en kwantitatief) verschilt. Wat heb bindt is de passe voor het begeleiden van 'goede gesprekken.

75 praktijkbouwers

Er ontstaat een interdepartementaal netwerk van veranderaars in de praktijk, die elkaar opzoeken, bouwen aan een gezamenlijke structuur voor ethische reflectie en met en van elkaar leren.

"Hoewel het besef van het belang van ethische reflectie toeneemt en daarmee de interesse om er in de praktijk mee aan de slag te gaan, zien we ook dat de inzet erg afhangt van enthousiasme van bevlogen ambtenaren."

Dialogoog & Ethiek

Verankering en verbinding met beleid

We hebben het afgelopen jaar gewerkt aan het agenderen en legitimeren van dialogoog en ethiek. Daarbij werkten we vraaggericht: daar waar energie is en/of grote urgentie wordt gevoeld, leveren wij een bijdrage. Lokale praktijken staan centraal staan en 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. Nog te vaak is ontwikkeling op dit deel van het ambtelijk vakmanschap iets wat ‘mag naast het werk’ in plaats van iets wat ‘moet in het werk’.

We zijn hierover in gesprek met collega's binnen ons eigen directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie. We nemen actief deel aan de gesprekken over de verplichte opleidingsmodule voor ambtenaren en verzorgen modules en leergangen voor onder meer de Algemene Bestuursdienst.

Zie ook dit paper [‘Verankering van ethiek bij de rijksoverheid’](#) geschreven door Jos Philips van het Ethiek Instituut.

Hannah Arendt podium

De vrijplaats voor rijksambtenaren organiseerde in 2025 diverse lezingen, gesprekken en filmmiddagen.

	Aantal bijeenkomsten	Totaal aantal deelnemers
Fysieke podia	8	480
Online podia	4	120
Filmmiddagen	6	90
Totaal	18 bijeenkomsten	690 deelnemers



Scan de QR code voor de podcast Hallo Hannah!

Dialoog & Ethiek

Verankering en verbinding met beleid

In het project 'Verankering en verbinding met beleid' werken we aan manieren om ethiek een vast onderdeel te 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 het resultaat van de morele arbeid in ambtelijke adviezen en uitvoeringspraktijken.

Duurzaam verankeren van ethiek vraagt 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. Denk aan het beleidskompas, beleidsevaluaties, nota's, signaleringen, projectplannen, etc.

Ethische onderbouwing moet een vast onderdeel van verantwoording worden, zoals ook de juridische- of de financiële onderbouwing dat zijn. Concreet denken we verder aan vastgesteld beleid over fte's voor de ethiekondersteuning bij alle 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.



Praktijken en communities

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: gespreksleiders, praktijkbouwers en de leiding. Aan de hand van hun werk wordt duidelijk wat praktijken zijn, en welke communities daarmee samenhangen.

Vanuit Dialoog & 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.

Hannah Arendt Podium

Het Hannah Arendt Podium (HAP) is een vrijplaats voor rijksambtenaren. Het biedt een plek voor het bespreken van lastige vraagstukken en 'het goede gesprek', geïnspireerd door het denken van filosoof Hannah Arendt.

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

Ervaringen van deelnemers aan activiteiten Dialoog & Ethiek

Verskillende deelnemers aan de gesprekken en activiteiten van Dialoog & Ethiek deelden hun ervaringen en inzichten

“Wat Dialoog & Ethiek heel goed kan is ruimte creëren. Jullie kunnen mensen wakker schudden op een subtiele manier. Niet platslaan met waarden, maar dingen zo zeggen dat er een vlammetje gaat branden.”

“Ik werk nu een aantal jaren bij de IND en heb sinds kort menselijke maat in mijn portefeuille. Ik ben me nog volop aan het oriënteren op dit brede thema. Daarom wilde ik graag naar dit congres. Zo was ik bij het debat over de goede ambtelijke dienst. Dat vond ik een heel sterk debat. Het gesprek kwam op thema's waar ik ook mee bezig ben”

“Door samen te leren en te onderzoeken tijdens de bijeenkomsten van D&E voel ik mij bemoedigd ruimte te nemen op mijn werk te reflecteren”

“Wat wij in de community Dialoog & Ethiek ontwikkelen heeft de rijksdienst echt nodig. Het spannende daarbij vind ik dat we als gespreksleider ons eigen instrument zijn”

Publicaties

In 2025 hebben we meerdere publicaties uitgebracht:

- o [Ficties in de ambtelijke ethiek?](#)
- o [Magazine Leiders in de storm](#)
- o [Vele interviews met ambtenaren](#)
- o [Een online dossier over luisteren](#)
- o [Een online dossier over narratieve ethiek](#)
- o [Boek 'Erewoord. Zakboek ethiek voor ambtenaren'](#)



Scan de QR-code voor meer informatie over de verschillende activiteiten van Dialoog & Ethiek





Erkenning en Herstel

een terugblik op 2025

Erkenning en Herstel

Betere hersteloperaties in de toekomst, vroeg-signalering, bijsturen, leren en toegeven van fouten en erkenning in het hart van ons werk te brengen zodat we minder hoeven te herstellen, beter beleid maken en bijdragen aan vertrouwenwekkende, responsieve, lerende overheid.

Werkconferentie en community

In 2025 hebben twee werkconferenties plaatsgevonden.

- Het eerste betrof een kleine conferentie, waarin is gewerkt aan de contouren van de werkagenda voor het programma.
- In september kwam hier een vervolg op waarbij een breed palet van partijen deel heeft genomen.

Waaronder:

ervaringsdeskundigen,
uitvoeringsorganisaties,
beleidsmakers,
wetenschappers en
de Nationale
Ombudsman.

Daarnaast hebben er drie netwerkbijeenkomsten plaatsgevonden en is er een community ingericht van ambtenaren die werken aan erkenning en herstel. Het netwerk is gegroeid naar 600 ambtenaren.

Ondersteuning aan hersteltrajecten

In 2025 hebben we een (bescheiden) bijdrage geleverd aan diverse actuele herstelopgaven. Zo zijn wij betrokken geweest bij:

- (de totstandkoming van) de kabinetsreacties naar aanleiding van de commissie-Hamer over uithuisgeplaatste kinderen van toeslagenouders.
- De commissie-De Winter over afstandsouders en adoptie.
- En het advies van de commissie-Van Dam over het versnellen en verbeteren van de hersteloperatie toeslagen

Ook is er een opzet ontwikkeld voor een pool van herstelpartners.

Materialen

Naar aanleiding van het panelgesprek op de netwerkbijeenkomst over politieke-ambtelijke verhoudingen is een podcast gemaakt van het gesprek dat zij voerde over het thema.

[Beluister de podcast met inzichten uit de gesprekken](#)

Samen met de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen zijn we bezig met het ontwikkelen van het bouwstenenspel. Dit spel helpt professionals in hersteloperaties om lessen uit eerdere trajecten toe te passen in hun eigen werkpraktijk.

[Lees 'Bouwstenenspel' brengt focus in hersteloperaties](#)

Erkenning en Herstel

Werkconferentie en community

Het programma heeft de afgelopen tijd veel ingezet op het ophalen van kennis en kunde en het verbinden van ambtenaren die werken in verschillende hersteltrajecten. We spraken met verschillende betrokkenen van hersteloperaties en bezochten onder andere de hersteloperatie in het aardbevingsgebied in Groningen.

In september 2025 organiseerde we een werkconferentie waarin we samen met ambtenaren en gedupeerden van verschillende erkennings- en herstelopgaven, medeoverheden, maatschappelijke organisaties en de wetenschap verder vorm hebben gegeven aan het programma. Tijdens de werkconferentie werd onder meer de community voor ambtenaren gelanceerd, evenals de website, een magazine en een podcast waarin het belang van het programma nog eens werd onderstreept. Ook organiseerden we netwerkbijeenkomsten over verschillende thema's waar ambtenaren hun ervaringen konden delen. Een voorbeeld hiervan is de bijeenkomst over politiek-ambtelijke verhoudingen in december.



Scan de QR-code voor het
Digitale magazine Erkenning
en Herstel



Scan de QR-code voor het
verslag van het Werkbezoek
in Groningen

Ondersteuning aan hersteltrajecten

Het afgelopen jaar heeft het programma een (bescheiden) bijdrage aan diverse actuele herstelopgaven geleverd. Zo zijn we betrokken geweest bij (de totstandkoming van) de kabinetsreacties naar aanleiding van de commissie-Hamer over uithuisgeplaatste kinderen van toeslagenouders, de commissie-De Winter over afstandsouder en adoptie, en het advies van de commissie-Van Dam over het versnellen en verbeteren van de hersteloperatie toeslagen. Ook hebben we ondersteuning geboden bij de hersteloperatie van de Controle Uitwonendenbeurs bij DUO en bij het herstellen van fouten rondom de WIA-uitkeringen bij het UWV.

Daarnaast hebben we aan de hand van vraagverhelderingsgesprekken ook andere hersteltrajecten bruikbare inzichten gegeven. Ook zijn we bezig met het ontwikkelen van een bouwstenenspel dat ambtenaren in hersteloperaties helpt concrete keuzes te maken. Om de ondersteuning van de hersteltrajecten verder door te ontwikkelen, wordt een pool van zogeheten *herstelpartners* ingericht. Dit is een pool kundige medewerkers met ervaring in hersteltrajecten die flexibel ingezet kunnen worden om mee te denken en ondersteuning te bieden aan vraagstukken binnen lopende en nieuwe hersteltrajecten.

Ervaringen van deelnemers rondom Erkenning en Herstel

Verskillende deelnemers aan de bijeenkomsten van Erkenning en Herstel deelden hun ervaringen en inzichten

"Ik heb geleerd dat je te maken krijgt met heel veel dilemma's en er geen een 'goed' antwoord is".

"Het belang van leren en stilstaan".

"Het is makkelijk om vanuit eigen perspectief naar sommige problemen te kijken. Het is veel moeilijker om je flexibel op te stellen of te luisteren".

Een deelnemer steekt collega's die werken aan erkenning en herstel een hart onder de riem: "je bent niet alleen".

"Hoe sterk de reflex is om een probleem vanuit een enkelvoudig juridisch, technisch of financieel perspectief op te lossen".

"Het belang van een divers team".

Column en ander nieuws

De Nationale ombudsman Reinier van Zutphen heeft aangegeven zich graag te blijven inzetten voor het programma. In zijn column geeft hij aan dat hij ook in 2026 veel aandacht blijft houden voor het thema erkenning en herstel.

[Lees hier de column van de Nationale ombudsman](#)

Theodor Kockelkoren is inspecteur-generaal bij het Staatstoezicht op de Mijnen en houdt toezicht op de versterking van de huizen in het aardbevingsgebied in Groningen.

[Inspecteur-generaal SodM: 'Veiligheid is meer dan bakstenen'](#)

Luc Opdebeeck vertelt over zijn werk als theaterpedagoog rondom erkenning en herstel.

['Herstel is niet het herschrijven van het verleden, maar het herspelen van de toekomst – met andere spelregels'](#)

In contact

een terugblik op 2025

In contact

Naast deze vaste communicatiekanalen is er natuurlijk nog veel meer contact geweest met (rijks)ambtenaren en andere partners tijdens bijeenkomsten, op congressen, informatiemarken, in allerlei sessies en meer. Inmiddels hebben we meer dan 60.000 unieke contactmomenten gehad.

Ambtelijk Vakmanschap

Volgers LinkedIn	5637
Website	22650
Nieuwsbrief abonnees	1202
Netwerk Ambtelijk Vakmanschap	130
Vragen in Postbus	45 per maand

Opgavegericht Samenwerken

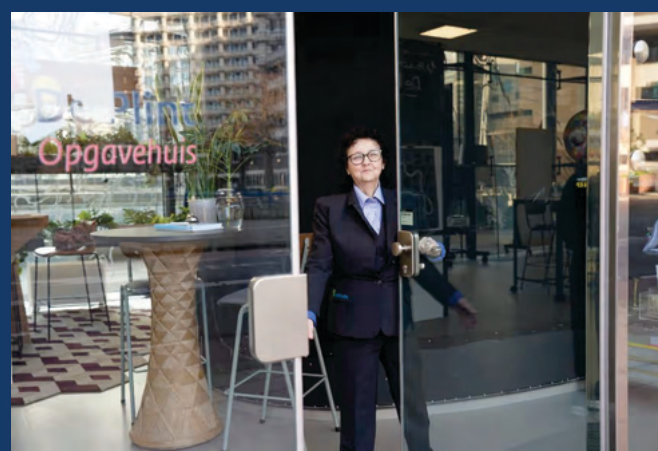
Volgers LinkedIn	756
Website	17401
Leden RIC	77
Leden opgavebeweging	166
Vragen in Postbus	20 per maand

Erkenning en Herstel

Deelnemers community	150
Nieuwsbrief abonnees	800
Bezoekers (uniek) website	1147
Vragen in Postbus	30 per maand

Dialogoog & Ethiek

Volgers LinkedIn	5084
Website	35.584
Nieuwsbrief abonnees	886
Gespreksleiders Praktijkbouwers	360 75
Vragen in Postbus	50 per maand





Colofon

Dit verslag is met zorg samengesteld door het programma Ambtelijk Vakmanschap

Contact ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl
www.ambtelijkvakmanschap.nl

Tekst	Ellen Viergever	Joyce Otten	Wiel de Woo
	Marjolijn Grijns	Marielle Bohté	Susanne van den Oudenhoven
	Anne-Marie Buis	Nina Huygen	Martijn Jebbink
	Bas Volkers	Lennert den Breems	Eline Veen- van der Veer
	Debbie Gordens	Ingrid van Dijk	

Vormgeving Tamar Druppers