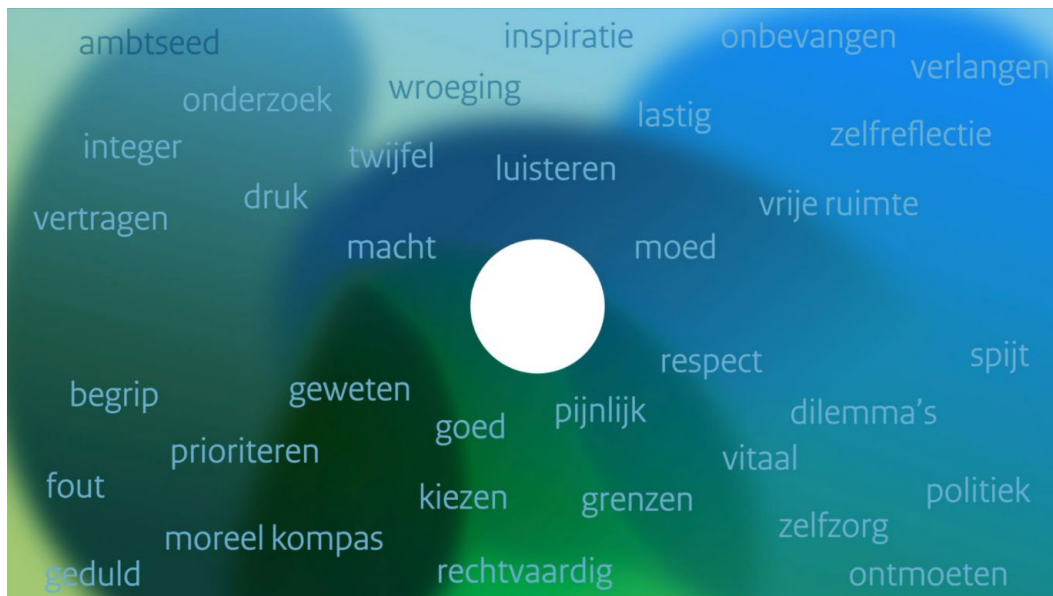


MAAK_RUIMTE

Programmaplan Dialoog & Ethiek
Oktober 2022



4 oktober 2022

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Waar wij aan werken	6
2.1. Kennis.....	6
2.2. Praktische wijsheid	7
2.3 Infrastructuur	8
3. Hoe wij werken	9
3.1. Versterken van transformatie	9
3.2. Streven naar evenwicht.....	10
3.3. Lerend werken	11
3.4. Ruimte maken met het repertoire van kunstenaars	11
4. Projecten en activiteiten.....	13
4.1. Communities.....	13
4.2. Gespreksleiding	14
4.3. Kennisprojecten	15
4.4. Hannah Arendt Podium.....	15
4.5. Verhalen.....	16
4.6. Institutionele ankers	17
4.7. Monitoring	18
5. Organisatie en bedrijfsvoering	19
5.1. Opdrachtgever	19
5.2. Opdrachtnemer	19
5.3. Kernteam	20
5.4. Afstemming en voortgang.....	20
5.5. Financiën.....	20
5.6. Looptijd.....	21

1. Inleiding

“De norm is dat ambtenaren werken op basis van openheid en verantwoording. Dat ze kunnen omgaan met tegenspraak en direct contact met burgers. Dat ze effectief samenwerken over (organisatie)grenzen heen. En dat hen daarbij de maatschappelijke opgave helder voor ogen staat. Dat betekent niet alleen iets voor de kennis en vaardigheden van individuele ambtenaren, maar ook voor de samenstelling van teams, de manier van aansturing door leidinggevend en de organisatorische randvoorwaarden. Dat vraagt van iedereen een bepaalde mate van realiteitsbesef dat cultuurverandering blijvende aandacht en tijd kost”

Bovenstaande passage uit de Kabinetsreactie op het rapport ‘Ongekend onrecht’ van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) (2021) is de aanleiding geweest voor de start van het programma Dialoog & Ethiek. Een korte passage, waar een wereld achter schuil gaat. Want het vertrouwen in de overheid was nog nooit zo laag. Ondoelmatig, ongewenst en onrechtvaardig overheidsbeleid heeft grote schade aan burgers toegebracht. Bestaande denk- en handelingspatronen werken niet meer.

Aan de andere kant doen ambtenaren hun werk onder grote druk. Ze ervaren vaak onvoldoende ruimte voor een goede analyse of het gesprek over de vraag of beleid en uitvoering deugen. Daardoor voelen ze zich tekortschieten, of zelfs schuldig. Door het gebrek aan ruimte voor kritische reflectie, intern debat en tegenspraak ervaren veel ambtenaren hun werkomgeving als onveilig. Dit komt het werkplezier, de gezondheid van ambtenaren en de kwaliteit van hun werk niet ten goede.

“Er is vaak te weinig tijd en politieke ruimte voor ambtenaren om problemen goed te analyseren, opties en alternatieven te overwegen en op grond daarvan tot een goed beargumenteerd advies of voorstel te komen. Kritische reflectie, intern debat en tegenspraak worden in dat verband minder vanzelfsprekend en in de ambtelijke organisatie ook te weinig gestimuleerd of zelfs ontmoedigd”
(Raad van State, 2021).

Het kernteam Dialoog & Ethiek is in november 2021 met deze opdracht van start gegaan: *‘ervoor zorgdragen dat ‘goede gesprekken’ over professionele vraagstukken en ethische dilemma’s op de werkvloer tot in de haarvaten van de rijksdienst (beleid, uitvoering, toezicht) plaatsvinden. Dit om verdere duiding en betekenis te geven aan ambtelijk vakmanschap, met bijzondere aandacht voor loyale tegenspraak’¹.*

Zoals uit deze opdracht blijkt, is Dialoog & Ethiek verbonden met programma’s Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap. Het meest recente programmaplan voor deze programma’s dateert van mei

¹ Schriftelijke opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, directie Ambtenaar en Organisatie, aan de programmadirecteur Dialoog & Ethiek bij de start van het programma; besproken in december 2021 tijdens het startgesprek met de vier secretarissen-generaal (SG’s) die namens alle SG’s de opdrachtgeversrol vervullen. Zie ook hoofdstuk 5.1.

2021 en is getiteld 'De rijksoverheid na de POK: versterking van het ambtelijk vakmanschap en de kracht van samenwerking.' Deze programma's richten zich op bewustwording en praktische uitwerking van nieuwe werkwijzen en op de benodigde opleiding en training van ambtenaren, individueel en collectief. Dialoog & Ethiek is toegevoegd als een extra impuls om rijksbreed een open en veilige werk- en gesprekscultuur voor ethische reflectie waar te maken.

Een deel van de activiteiten van Dialoog & Ethiek krijgt dus vorm in samenhang met de activiteiten en netwerken van Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap. Een ander deel is anders qua aard en aanpak, samenhangend met en volgend uit de kernbegrippen van onze opdracht: dialoog en ethiek.

Ethiek is de theorie die *moraal* bestudeert. Ethiek is gericht op de praktijk. In de ethiek gaat het er om dat het morele handelen en daarmee de praktische wijsheid verbetert door (methodische) reflectie.

Moraal is het geheel aan regels en overtuigingen die aangeven hoe een gemeenschap of organisatie denkt over waarden en verplichtingen.

Dialoog is een gesprek waarin een vrije gedachtewisseling plaatsvindt. Kenmerkend is dat er betekenissen en inzichten ontstaan die zonder dialoog niet tot stand hadden kunnen komen. Luisteren ligt aan de basis hiervan.

De dominante vorm van gespreksvoering binnen het Rijk is de vergadering. Iedereen heeft er een beeld bij en vergaderingen zijn belangrijk voor werk- en besluitvormingsprocessen. Ze staan echter ver af, en soms zelfs haaks op de bedoeling, vorm en meerwaarde van de dialoog over ethische vragen en professionele dilemma's. Persoonlijke, ethische vragen en twijfels zijn kwetsbaar binnen de grote, anonieme en onpersoonlijke werkprocessen die het gros van het overheidswerk dicteren. Precies hierom bestaat er een groot en urgent verlangen bij rijksambtenaren naar vrije gesprekken over morele dilemma's, gekwetste gevoelens en eervolle beroepsambities. Want zij ervaren dat de overheid niet de kwaliteitsniveaus haalt die zij met een andere manier van werken wel zouden kunnen bereiken. Hun professionele geweten speelt op en wil gezien worden en school maken. Dit vergt andere werkvormen, organisatiestructuren en werkprocessen, en nieuw handelingsrepertoire voor teams en individuen. En een nieuwe benadering².

Vanaf de start van het programma hebben we op alle niveaus en plekken in de rijksdienst gesprekken over ethische vragen georganiseerd en begeleid. Met trainees en topambtenaren, met managers, adviseurs, uitvoerders, beleidsmakers en toezichthouders.³ Daarnaast hebben we specifiek voor de

² Zie ook 'Macht en moed, ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken', § 6.11

³ Zie onze projectsite voor een maandelijks geüpdatete lijst met sessies, gesprekken en interactieve presentaties die we uitvoeren in de rijksdienst (of elders); [grenzeloosamenwerken.pleio.nl](https://www.grenzeloosamenwerken.pleio.nl)

ontwikkeling van Dialoog & Ethiek vier tweedaagse reflectiebijeenkomsten georganiseerd: de dialoogestafette. Met meer dan honderd experts van binnen en buiten de rijksdienst hebben we daarin gewerkt aan onze aanpak⁴. Na duizenden uren luisteren en spreken, fluisteren en openbreken, stiltes en verwondering, beginnen we te begrijpen waar het om gaat en wat ons te doen staat. Naar de aard van onze opdracht zullen wij⁵ altijd en overal ruimte helpen maken voor vrije gesprekken over heilige huisjes, taboes en mythes - ook, of vooral, waar dit door structuren, processen of beslissers wordt tegengewerkt. En zijn wij op onze hoede voor het uitrollen van methoden, het voor lief nemen van gebaande paden en het volgen van organisatieprincipes zonder daar vragen bij te stellen.

Dit programmaplan vormt de weerslag van wat we hebben geleerd van de praktijk en de reflectie daarop. Het plan is een **vertrekpunt** voor ons handelen, en een **leidraad** voor het gesprek met onze opdrachtgevers en andere bestuurders en medewerkers over ons werk. We beschouwen het als een **levend document**: onze lerende aanpak brengt met zich mee dat we periodiek bekijken of wat we doen nog bijdraagt aan de gestelde doelen, of de doelen nog kloppen en wat beter kan.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- het doel en de werkerreinen van Dialoog & Ethiek (hoofdstuk 2)
- de manier waarop wij werken (hoofdstuk 3)
- de projecten en activiteiten waaraan wij werken (hoofdstuk 4)
- de organisatorische en financiële aspecten (hoofdstuk 4 en 5).

“Wat weten jullie nog niet?”

(Vraag van een deelnemer aan de dialoogestafette)

⁴ Zie voor een verslag: grenzeloossamenwerken.pleio.nl

⁵ De woorden ‘we’ of ‘wij’ verwijzen in dit programmaplan naar het kernteam Dialoog & Ethiek.

2. Waar wij aan werken

Het **doel** van het programma Dialoog & Ethiek is een open en veilige werkcultuur bij de rijksoverheid, waarin ethische reflectie vaste praktijk is. In deze werkcultuur worden structureel ruimte, tijd en middelen vrijgemaakt om ethische kwesties te signaleren en onderzoeken. Het is een cultuur waarin ruimte is voor twijfel, verschillende perspectieven, reflectie en tegenspraak, zodat signalen tijdig worden opgevangen en (mogelijk) onbedoelde of ongewenste effecten van beleid eerder in beeld komen en besproken worden, waardoor keuzes beter afgewogen tot stand komen. Het is een cultuur waarin ethische afwegingen waar nodig een plek hebben in ambtelijke adviezen. Dit draagt op zijn beurt weer bij aan beter beleid en betere uitvoering voor burgers, waardoor er minder pijn veroorzaakt wordt in de samenleving. Wij werken aan het doel op drie werkvelden: kennis, praktische wijsheid en infrastructuur.



2.1.Kennis

Gedurende de looptijd van het programma bundelen, ontwikkelen en ontsluiten we kennis over ethiek in relatie tot het dagelijks werk van rijksambtenaren, de cultuur van de rijksoverheid en de transformatie die daarin gaande is. Het kan gaan om kennis opgedaan in de praktijk, direct toepasbare kennis of theoretische of wijsgerige kennis. We werken hierin samen met ethici, universiteiten en onderzoeksbureaus⁶. Ook treden we actief naar buiten met de vragen en bevindingen die we zelf gaandeweg opdoen. In alle gevallen is het doel bij te dragen aan praktische wijsheid van rijksambtenaren.

Een andere dimensie van kennisontwikkeling richt zich op het monitoren van de impact en het borgen van onze inspanningen.

We delen onze kennis via digitale platforms, publicaties, blogs, webinars, lezingen, bijeenkomsten, podcasts en andere middelen die daarvoor geschikt zijn.

⁶ Een voorbeeld is het onderzoek naar morele vragen van Rijksambtenaren, in opdracht van ons programma uitgevoerd door I&O Research (voorjaar 2022). Zie [Rapport Morele vragen van rijksambtenaren](#), toegevoegd aan de 'Kamerbrief sociale veiligheid, veilig werken en weerbaarheidsscan', Kenmerk 2022-0000317329.

De stippen op de horizon die we voor dit werkveld zien zijn:

- de ethische aspecten van het werk van rijksambtenaren zijn zichtbaar gemaakt en het gesprek erover is rijksbreed op gang gebracht
- na afloop van ons programma gaat de ontwikkeling van kennis op het gebied van dialoog en ethiek door.

2.2. Praktische wijsheid

In de context van dit programma heeft ethiek niet alleen betrekking op de grote problemen van onze tijd, maar ook op het alledaagse werk van rijksambtenaren. Ethiek gaat over het ontwikkelen van praktische wijsheid, op wijs en goed handelen. Daarom staat het ontwikkelen van praktische wijsheid in het hart van het programma.

Praktische wijsheid kun je alleen verwerven door te *doen*. Doen betekent dan: gezamenlijk nadenken en spreken over wat je doet en hoe je het doet, vanuit persoonlijke ondervindingen. Zo'n gesprek heeft consequenties; de opgedane praktische wijsheid moet leiden tot een 'wijze praktijk', een ander handelen dan voordat het gesprek werd gevoerd. Dat is moeilijk en spannend ('hoe reageren mijn collega's en leidinggevendenden als ik iets op een andere manier ga doen?') en heeft tijd nodig. Het zal niet altijd goed gaan. En toch is het de enige manier om praktische wijsheid te ontwikkelen. Alleen zo worden rijksambtenaren collectief wijzer en ontstaat de context voor een nieuwe praktijk van ethisch handelen. Alleen zo zullen rijksambtenaren de ruimte gaan voelen om 'het goede' in plaats van het voorgeschrevene te doen in concrete werksituaties. Alleen zo kunnen we werken aan het herkennen en delen van ethische afwegingen om het handelen op te baseren.

Een groot deel van ons werk bestaat daarom uit het met collega's beoefenen van het goede gesprek in de werkpraktijk. Denk aan gesprekken met burgers, gesprekken met belanghebbenden of interne gesprekken over de bedoeling van het werk of de aanpak ervan. Dat betekent dat het programma Dialoog & Ethiek ruimte helpt maken om te experimenteren met het voeren van ethische gesprekken in een veilige omgeving. Ruimte om te oefenen met alle onderdelen van dialoog, waaronder luisteren, ontvangen, spreken en oordelen. En ruimte ook om consequenties te verbinden aan de gevoerde dialoog.

"Wat doen mensen met wat ze zeggen?"
(Marjorieke Glaudemans, kunstenaar en organisatieadviseur)

De stippen op de horizon die we daarbij zien, zijn

- dat er structureel ruimte wordt gemaakt voor ethische reflectie
- dat elk organisatieonderdeel binnen het Rijk beschikt over een groep gespreksleiders die de (reflectie)gesprekken kunnen begeleiden
- dat leiders het voorbeeld geven door goede gesprekken te organiseren en leiden (en open te zijn over waar ze tegenaan lopen)
- dat leiders de ethische component van hun werk hardop benoemen en daarop reflecteren

- dat de top de vrije ruimte afschermt die nodig is om werkprocessen, oordeelsvorming, besluitvorming en uitvoering tegen het licht te houden
- dat dit alles ertoe leidt dat steeds vaker op cruciale momenten het handelen en besluiten van overheidsmedewerkers gestoeld is op een ethische afweging.

2.3 Infrastructuur

Wij werken aan de borging van ons werk in de vorm van zogenaamde ‘institutionele ankers’ die tezamen de infrastructuur voor ethisch handelen ook na afloop van ons programma levend houden. In gesprekken, onderzoeken en verhalen die we tot nu toe hebben verzameld, hebben we al een eerste beeld gekregen van structuren, systemen, netwerken en processen die zich daarvoor lenen. Denk aan overlegstructuren waarin ethische reflectie een vaste plek heeft. Of aan de ethische component van bijvoorbeeld beleidsevaluaties en ‘gateway reviews’ van grote projecten. Dit werkveld zal groeien en aan belang toenemen naarmate we dichterbij de einddatum van het programma komen. Het krijgt vorm in gesprekken met tientallen partijen binnen de rijksoverheid en zal mede door hun ambities en mogelijkheden vorm krijgen. Deze partners zullen immers de dragers (moeten) zijn van de open gesprekscultuur waar we aan werken.

De stippen op de horizon zijn:

- dat werkprocessen en structuren ethische reflectie stimuleren en waar nodig afdwingen
- dat de voorwaarden zijn gecreëerd om in reguliere werkprocessen opvolging te geven aan de conclusies van de ethische reflectiegesprekken.

“(...) ethics is not a matter of individual argumentation, but, essentially, a process of joint moral learning. The outcome is not theoretical knowledge about ethical principles and maxims, but practical knowledge about what is good in the specific situation”⁷

⁷ J. Lave en E. Wenger, *Situated Learning*, 1991, geciteerd in Bert Molewijk e.a. *Implementing moral cause deliberation in a psychiatric hospital: process and outcome*.

3. Hoe wij werken

Als het goed gaat, komt in onze manier van werken tot uitdrukking wat we voor ons zien bij ons doel (een open en veilige werkcultuur waarin ethische reflectie een vaste praktijk is). Zo geven we lerend vorm aan de nieuwe werkpraktijk. Dit wordt ook wel genoemd: ‘van A naar B via B’ gaan⁸. Je kunt het ook zo zeggen: uit ons handelen, onze manier van werken blijkt op welk kompas wij in ons werk varen. Daarom staan we in dit hoofdstuk stil bij vier belangrijke kenmerken van onze manier van werken:

- Versterken van transformatie
- Streven naar evenwicht
- Lerend werken
- Ruimte maken met het repertoire van kunstenaars

3.1. Versterken van transformatie

Ruimte maken voor ethiek betekent een wezenlijke verandering van de gebruikelijke manier van werken. Daarbij gaat het om een verandering die begint van binnenuit, met aandacht voor de eigen patronen, het eigen denken en het eigen handelen. Daarom spreken wij niet over veranderen maar over transformeren.

Op veel plaatsen wordt gewerkt aan transformatie. Dat gebeurt vanuit verschillende invalshoeken, bijvoorbeeld in rijksbrede programma’s die gaan over een open overheid, ‘werken aan uitvoering’, een veilige werkomgeving, diversiteit en inclusie, ambtelijk vakmanschap en ‘grenzeloos samenwerken’. Er wordt aan gewerkt in programma’s van verschillende rijksacademies, het rijkstraineeprogramma, leiderschapsprogramma’s, en opleidingen en trainingen van de Algemene Bestuursdienst. Daarnaast wordt er door nagenoeg alle ministeries en uitvoeringsorganisaties gewerkt aan strategie- en ontwikkeltrajecten. En het palet is nog breder omdat de transformatie naar een nieuwe bestuurscultuur ook in andere onderdelen van het openbaar bestuur (politiek, rechtspraak) en op allerlei plekken in de samenleving gaande (en gewenst) is.

Dialogo & Ethiek vormt een nieuwe, tijdelijke schakel in dit palet. Onze toegevoegde waarde zit in het delen van kennis over ethiek en het helpen creëren van structurele ruimte, tijd en middelen om ethische kwesties in het werk te signaleren, onderzoeken en bespreekbaar te maken. Dat gaat niet vanzelf en we mogen niet veronderstellen dat mensen ethische kwesties zomaar herkennen⁹.

Onze strategie is zo goed mogelijk aan te sluiten bij wat er al is, de energie volgen en de samenwerking zoeken met de collega’s die in deze programma’s werken. Wij zijn beschikbaar om vanuit de ethische invalshoek waarde toe te voegen aan rijksbrede programma’s en programma’s voor organisatie- en strategieontwikkeling. We leggen waar nodig verbindingen tussen programma’s en brengen collega’s samen, zodat we met en van elkaar kunnen leren. Wij denken mee over het inbrengen van ethiek in het werk en verwijzen door naar experts of begeleiders die kunnen helpen in de

⁸ Zie Martijn van der Steen en Jorren Scherpenisse, ‘Grenzeloos samenwerken: van A naar B via B, 2020 en Merlijn Ballieux en Guido van de Wiel, ‘Durf het verschil te maken’ (2018)

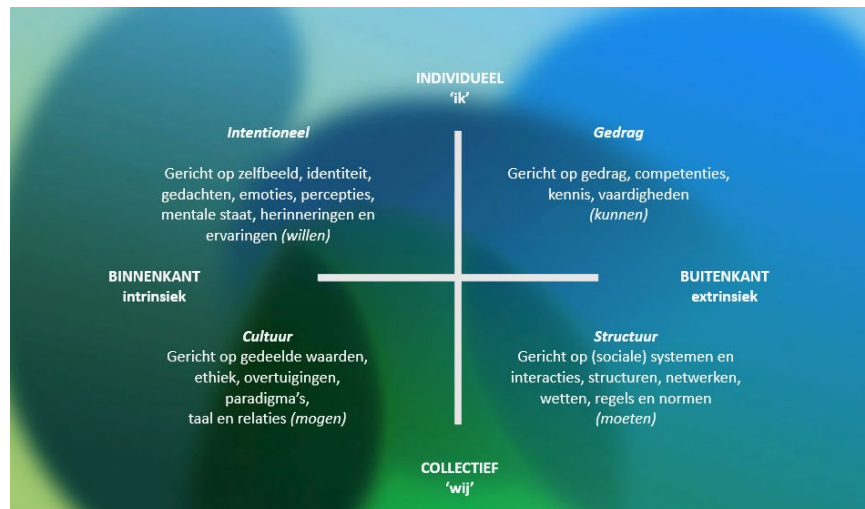
⁹ Gebaseerd op: M. Bazerman en A. Tenbrunsel, ‘Blind spots, Why we fail to do what’s right and what to do about it.’

uitvoering. We geven aandacht aan goede voorbeelden, zodat deze groeien en anderen kunnen inspireren. Bijvoorbeeld door hen een podium te geven of door te luisteren en te helpen met reflecteren en duiden. We gaan in gesprek met bestuurders over gebeurtenissen, dossiers of ontwikkelingen, in de samenleving of in de organisatie. En we maken ruimte voor en bieden ondersteuning bij het voeren van gesprekken. Dat kunnen gesprekken zijn met mensen uit andere onderdelen van het openbaar bestuur of de samenleving (politici, rechters, kunstenaars, opiniemakers), of interne gesprekken in en tussen alle geledingen binnen het Rijk.

Wij helpen de transformatie dus te verdiepen en te versnellen door vanuit een ethische invalshoek mee te denken en doen. Onze inzet is erop gericht om anderen te versterken. In het begin zullen we wat meer zelf doen, totdat dat niet meer nodig is.

3.2. Streven naar evenwicht

In veel verandertrajecten zijn de interventies gericht op zichtbaar nieuw gedrag, kennis en vaardigheden, op de organisatiestructuur of de geldende regels, of op voorschriften, codes en normen. Een transformatie naar een andere cultuur zal echter alleen tot stand komen als deze ook van *binnenuit* wordt gewenst en gedragen. Dat is waar we het over hebben als het om ethiek gaat. Ethisch onderzoek is een onderzoek naar waarden, drijfveren, ervaringen, zelfbeeld en gedragspatronen, als voorwaarde voor goed handelen. Onderstaand model gebruiken wij om de intrinsieke en extrinsieke aspecten van de transformatie in samenhang te zien, met oog voor zowel de individuele als de collectieve kant¹⁰.



De opdracht om vanuit een ethische invalshoek de transformatie van het Rijk een impuls te geven, brengt dus met zich mee dat de 'binnenkant' meer aandacht krijgt – de linkerkant van het model. We ondersteunen collega's die aan de slag willen met het creëren van een veilige gesprekscultuur en het versterken van ethische reflectie. We brengen collega's bij het Rijk samen en hopen voor hen aanstekelijk te zijn. Dit doen we door reflectiepraktijken in het werk zichtbaar te maken en te ontwikkelen. Wij doen ons best om ethisch onderzoek aanstekelijk te maken en te stimuleren, en

¹⁰ We hebben ons bij dit model laten inspireren door het integrale model van Wilber, het Triade-model van Poesz en het raamwerk van randvoorwaarden voor gedragsverandering van Westerink en Runhaar (2017)

werken vervolgens met de vragen die naar ons toekomen.

Tegelijkertijd richten we ons op de rechterkant van het model 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.).

Met deze aanpak hopen wij het juiste evenwicht te vinden tussen 'bewustzijnsinterventies', gericht op de intrinsieke motivatie, en 'contextinterventies', gericht op opleidingen, training, randvoorwaarden, regels en systemen.

3.3. Lerend werken

Ook omdat we zelf onderdeel zijn van de werkcultuur waar we aan werken, hebben we veel te leren over wat er in welke omgeving nodig is om tot een nieuwe werkcultuur te komen.

In samenspraak met de collega's met wie we aan het werk zijn, bepalen we per keer wat het goede is om te doen. We blijven onze aanpak bevragen en reflecteren gezamenlijk op onszelf en op ons werk. Deze lerende aanpak vraagt onder meer om heel goed luisteren, de taal en de verhalen van anderen kunnen horen, een bewustzijn van eigen waarden en oordelen, openstaan voor vele perspectieven en met elkaar in open, onderzoekende gesprekken ook de eigen stem horen. Wij noemen dat *dialogisch werken*. Deze lerende manier van werken kan ook met zich meebrengen dat we spanning oproepen. Dat is een van de dingen waarmee we hopelijk steeds beter leren omgaan. We zijn daarbij open over wat we tegenkomen.

"We redden het niet meer met het netjes wegwerken van de verschillen door middel van een mooi compromis"
(Shirine Moerkerken, interventiekundige).

Het leren gebeurt op verschillende niveaus. In de eerste plaats zijn we aan het leren en onszelf aan het corrigeren terwijl we aan het werk zijn, waardoor we de kwaliteit van ons werk in de praktijk continu trachten te verbeteren. In de tweede plaats maken we tijd om periodiek te reflecteren op de oorzaken, ideeën en grondpatronen van waaruit we handelen. En ten derde zoomen we nog meer uit om ruimte te maken voor een nieuwe manier van denken en doen.

De lerende aanpak kan betekenen dat de principes waarmee we werken in de loop der tijd veranderen.

3.4. Ruimte maken met het repertoire van kunstenaars

De rijksoverheid heeft een eigen cultuur en taal: het 'ambtenaars'. Het is een taal vol bijzondere termen, afkortingen en abstraheringen die overal klinkt, in vergaderingen en spreekbeurten, in memo's en wetsvoorstellen. Het is een taal die geassocieerd wordt met macht en stoelt op ratio. Het een taal die ertoe leidt dat er geregeld dingen misgaan, zowel in mondelinge als schriftelijke communicatie, zowel naar buiten toe als intern. Ze staat voor een cultuur die uitnodigt tot afstand en neutraliteit. Dat merken we zelf en krijgen we van externen of de media ook te horen. Het vergt moed en creativiteit daarvan los te komen, terwijl het werk daar vrijwel altijd wel bij gebaat is.

In de opbouwfase van het programma hebben we de mogelijkheden verkend van andere taal en vormen die daarbij helpen. Die verkenning heeft ons geleerd dat we niet precies genoeg kunnen zijn met de vormgeving van gesprekken en andere interventies. Het heeft ons ook geleerd dat de kijk, de verschillende 'talen' (beeld, muziek, dans, kleinkunst, theater) en het repertoire van kunstenaars, ontwerpers en andere creatieve denkers daarin veel kunnen betekenen. Kunst opent een ander bewustzijn en daarmee een nieuwe ethische onderzoeksruimte. Het helpt ons voorbij de randen te komen van 'zo doen we dat nu eenmaal hier'. Met die andere taal kunnen we harten raken, gedachten en gevoelens verhelderen, en conflicten en datgene wat zich moeilijk onder woorden laat brengen boven tafel krijgen. Daarmee ontstaat een ander soort gesprek. Een gesprek waarin het soms wrikt en schuurt, waarin verschillen zichtbaar worden, confrontaties worden aangegaan, ongemak wordt aangegaan en gemeenschappelijkheid, compassie of verwondering ontstaat. Een gesprek waarin kwetsbare, persoonlijke verhalen naar boven komen. En een gesprek waarin het niet erg is om toe te geven dat je iets (nog) niet weet. Allemaal dingen die we nodig hebben om de beoogde transformatie de impuls te geven die we haar willen geven.

*'Lieg alsjeblieft niet tegen me
niet over iets groots niet over iets
anders. Liever hoor ik het
vernietigendste dan dat je liegt
want dat is nog vernietigender'
(...)*

*Lieg niet tegen me over gevaar
want ik voel toch je angst
en wat ik gewaar word is waar
of ik ken je niet en dat
is nog gevaarlijker.
(...)
(Judith Herzberg, Liedje)*

4. Projecten en activiteiten

*‘Slechts wanneer mensen elkaar voortdurend vrijspreken van wat zij hebben gedaan, kunnen mensen vrij blijven in hun handelen, slechts wanneer zij voortdurend bereid zijn hun fouten te erkennen en zich voor te nemen het in het vervolg beter te doen, kan hun de zo grote macht om iets nieuws te beginnen worden toevertrouwd’
(Hannah Arendt)*

In dit hoofdstuk laten we zien met welke projecten we aan ons doel werken.

4.1. Communities

Er zijn binnen en buiten het Rijk vele groepen mensen bezig met onderwerpen die raken aan Dialoog & Ethiek. Bijvoorbeeld omdat ze leidinggeven aan complexe dossiers of omdat ze werken aan een veilige werkcultuur, diversiteit en inclusie, leiderschap, organisatieontwikkeling of ambtelijk vakmanschap. Omdat ze vragen krijgen over morele kwesties of gesprekken daarover begeleiden. Omdat ze signalen uit de uitvoering terug het beleidsproces in willen brengen. Of omdat ze werken aan de ontwikkeling van een vakgebied. Daarnaast zijn er op veel plekken individuele ambtenaren die met de thematiek aan de slag zijn: informele leiders, die de dragers zijn van de nieuwe werkwijze en -cultuur.

Wij geloven erin dat we alleen kunnen slagen in onze opdracht wanneer we mensen uit al deze groepen samenbrengen. We hebben al ervaren dat zij zich daardoor bemoedigd en gesterkt weten in hun (soms zware) werkzaamheden richting een nieuwe werkcultuur. Door mensen samen te brengen in een community, leren we wat er nodig is om stappen te maken in de transformatie naar de open en veilige werkcultuur die wij voor ogen hebben. In communities wordt kennis verspreid, praktische wijsheid ontwikkeld en draagvlak gecreëerd voor elkaars zienswijze en inspanningen. Door samen te leren en te werken, versnellen en versterken we de transformatie. Dat vertaalt zich in bouwstenen, werkwijzen en kennis ter ondersteuning van de ethische praktijk bij de verschillende organisatieonderdelen van het Rijk.

In dit project brengen we communities in kaart die voor ons werk relevant zijn. Waar nodig creëren we nieuwe verbindingen.

Specifiek richten we ons op mensen die verantwoordelijk zijn voor organisatieverandering op allerlei plekken in het Rijk. Onze intentie is om vanuit ethische vraagstukken gezamenlijk te leren en werken aan de transformatie. In een reeks van bijeenkomsten ontstaat zo een gedeeld transformatie-narratief: een aansprekend verhaal over de praktijk en betekenis van transformatie binnen het Rijk. We verkennen of hiernaast ook behoefte is aan een specifieke community voor ethici en praktisch filosofen bij het Rijk.

Ter ondersteuning van de fysieke activiteiten zorgen we voor digitale uitwisseling. We onderhouden daartoe een eigen digitaal platform als onderdeel van Grenzeloos Samenwerken / Ambtelijk Vakmanschap (via het platform Pleio). Daarbinnen zullen we specifiek een digitale community inrichten voor gespreksleiders (zie ook 4.2).

Resultaten die we eind 2023 willen hebben bereikt:

- we hebben bestaande communities in kaart gebracht
- nieuwe communities zijn waar nodig gevormd, ontwikkeld en gefaciliteerd
- we hebben een werkend digitaal platform ingericht met een digitale ontmoetingsplek voor communities
- we hebben bijeenkomsten met veranderaars binnen het Rijk georganiseerd en geëvalueerd.

4.2. Gespreksleiding

Een grote groep vaardige gespreksleiders is een essentieel onderdeel van de infrastructuur die nodig is om praktische wijsheid te ontwikkelen binnen de omvangrijke rijksoverheid. Ons doel is dat in 2025 elk departement en elke dienst getrainde gespreksleiders in huis heeft. Dit project richt zich op:

- het vormen van een netwerk van interne en externe gespreksleiders
- het opleiden en trainen van gespreksleiders binnen het Rijk
- het bij elkaar brengen van vraag en aanbod van gespreksleiders (en de administratieve afhandeling hiervan)
- het vinden van een 'landingsplaats' voor dit netwerk, zodat het ook na de looptijd van het programma Dialoog & Ethiek kan voortbestaan.

De verwachting is dat er een divers trainingsaanbod komt, waarbij meerdere leveranciers in beeld komen en waarin we zelf waarschijnlijk ook een actieve rol hebben om educatief aanbod af te stemmen op de werkpraktijk van rijksambtenaren. Naast een starttraining, zal het doorlopend leren in en met de praktijk vorm krijgen (via intervisie, kennisbijeenkomsten en dergelijke). Er zullen in deze context ook praktijkboeken, een tool box, informatiepagina's en andere materialen worden ontwikkeld.

In de startfase van dit project doen we onderzoek onder de doelgroep naar de opleidingsbehoefte en voeren we een marktverkenning uit om te komen tot een inkoopmodel. In 2023 wordt de aanbesteding afgerond en kunnen de eerste groepen gespreksleiders getraind worden. Het zwaartepunt in het project verschuift dan van de inkoop van de training, naar contractmanagement en vooral naar het beheer van het netwerk van gespreksleiders.

Wij blijven gedurende de looptijd van het programma wel altijd ook zelf gesprekken begeleiden, om voeling te blijven houden met de gespreksmethoden, de thematiek en de leefwereld van de doelgroepen.

Resultaten die we eind 2023 willen hebben bereikt:

- we hebben een marktverkenning uitgevoerd en een inkooptraject afgerond voor de opleiding van gespreksleiders
- we hebben trainingen voor gespreksleiders uitgevoerd en geëvalueerd
- een community van gespreksleiders is met onze inzet tot leven gebracht
- we hebben zicht op gewenste borging van het netwerk na afloop van het programma.

4.3. Kennisprojecten

Dit project omvat de bundeling, ontwikkeling en ontsluiting van kennis over ethische reflectie en de toepassing van ethiek binnen het Rijk. We delen kennis in de communities, in bijeenkomsten, webinars, publicaties en blogs en dragen bij aan congressen, workshops, festivals, opleidingen e.d. die worden georganiseerd door derden. Wij doen onder andere onderzoek naar methodieken voor ethische reflectie en praktische filosofie en naar de effecten van de toepassing daarvan op beleidsprocessen en de uitvoeringspraktijk. We verzamelen en verspreiden ook kennis over de gesprekscultuur binnen het Rijk en andere ethische aspecten van de werkpraktijk en de transformatie.

Binnen dit project onderscheiden we de volgende deelprojecten:

- monitoring van het ethisch vermogen van rijksambtenaren
- modules over dialoog en ethiek in bestaande trainingen en opleidingen
- ethiek van specifieke disciplines bij het Rijk, zoals de juridische functie, beleid, ICT en communicatie¹¹
- Co-creatie (samen met mensen in de communities) van een transformatie-narratief ter ondersteuning van een ethische praktijk en veilige gesprekscultuur binnen het Rijk.

Wij blijven gedurende de looptijd van het programma wel altijd ook zelf gesprekken begeleiden, om voeling te blijven houden met de gespreksmethoden, de thematiek en de leefwereld van de doelgroepen.

Resultaten die we eind 2023 willen hebben bereikt:

- er is een onderzoeksprogramma opgesteld en opgestart
- een methodiek voor monitoring van (de groei van) het ethisch vermogen binnen het Rijk is ontwikkeld (zie § 4.7)
- we hebben diverse beroepsgroepen ondersteund bij het ontwikkelen van hun beroepsethiek
- we hebben kennis en ervaring gedeeld over zaken die we tegenkomen in het werken aan de gesprekscultuur
- samen met de communities hebben we kennis en een narratief over transformatie ontwikkeld
- bij minimaal één rijksacademie is de aandacht voor dialoog en ethiek verankerd door de toevoeging van een module over ethiek aan leergangen.

4.4. Hannah Arendt Podium

Het Hannah Arendt Podium is er om stemmen van rijksambtenaren te laten klinken die tijdens het doen van de dagelijkse werkzaamheden niet voldoende tot hun recht komen. Het podium moedigt aan om uiting te geven aan het soms onuitspreekbare, en

¹¹ Met betrekking tot de communicatiediscipline zijn er bijvoorbeeld al contacten met de Voorlichtingsraad, de Academie voor Overheidscommunicatie en het programma "Trots op de Rijksoverheid" (één van de vier speerpunten van de Minister van BZK).

daarover in gesprek te gaan. Het Hannah Arendt Podium draagt hiermee bij aan het de ontwikkeling van praktische wijsheid en is onderdeel van de infrastructuur voor ethische reflectie en beschouwing.

Het Hannah Arendt Podium leent zich bij uitstek voor het duiden, verdiepen en breed toegankelijk maken van het gedachtegoed van Dialoog & Ethiek. Het biedt daarnaast extra ruimte voor ethische reflectie op het handelen van deelnemers of van hun organisatieonderdeel. Het Podium biedt zowel 'tussenruimte' als 'expressieruimte'. Met de tussenruimte laten we de gesprekstafels ontstaan waarover Hannah Arendt vaak sprak. De expressieruimte is er voor het niet georganiseerde geluid, het ongezegde, de alternatieve taal en het concrete experiment. Wij hebben de ambitie deze ruimten te bieden op meerdere plekken in het land, en digitaal.

Het Podium werkt zowel vraaggestuurd als aanbodgericht. We halen verzoeken voor programmering van het Podium op en dagen daartoe uit. We bieden plek aan datgene waar elders geen plek voor is. Daarnaast programmeren we zelf activiteiten om denken, waarnemen en ontmoeten te stimuleren.

Concrete activiteiten zijn:

- een event over het gedachtegoed van Hannah Arendt, met de bedoeling hier een jaarlijks terugkerend event van te maken
- het Hannah Arendt Lab: een vrije ruimte om onderwerpen bespreekbaar te maken, onderzoek te doen, te experimenteren en expressie te geven aan talenten en ervaringen
- een podium voor verhalen, lezingen en kunstuitingen, om aan te zetten tot nadenken, reflectie en gesprekken over waarom we bij het Rijk de dingen doen zoals we ze doen. Denk aan verdiepende activiteiten, zoals de podcast Hallo Hannah, webinars, films, optredens, etc.

Resultaten die we eind 2023 willen hebben bereikt:

- tien Hannah Arendt Labs hebben plaatsgevonden op verschillende plekken in het land, zowel op eigen initiatief als op verzoek
- we hebben een bijeenkomst georganiseerd over het gedachtegoed van Hannah Arendt
- minimaal twee podcasts ('Hallo Hannah') zijn gemaakt
- er zijn vier podiumbijeenkomsten (fysiek en/of online) geweest rondom een film, voorstelling of lezing.

Die stap, die handreiking naar een ontmoeting, is voor iedereen kwetsbaar.

Voor die stap is lef nodig. Moed.

(Citaat uit conceptversie Podcast Hallo Hannah)

4.5. Verhalen

Uit de gesprekken en ontmoetingen in het kader van ons werk komen veel verhalen naar boven. Verhalen die we graag delen met collega's en buitenstaanders. Zonder ze te willen veralgemeniseren, is het heel belangrijk verhalen te delen. Daarvoor zijn vele redenen.

- verhalen dragen bij aan zingeving in het werk, waar grote behoefte aan bestaat
- verhalen zijn voertuigen om zichtbaar te maken wat er gaande is
- verhalen brengen praktische wijsheid over
- om te weten of er sprake is van 'goed handelen', moet er een gedeeld beeld zijn van wat dan een goede ambtenaar is. Verhalen zijn de dragers van dat beeld.
- het delen van verhalen maakt duidelijk dat mensen niet alleen zijn met hun morele vragen.
- verhalen laten horen waar problemen bestaan en tonen de 'geitenpadjes' waar mensen gebruik van maken als de formele wegen niet werken. Daarvan kunnen we veel leren om het werk te verbeteren
- verhalen spreken vaak veel meer aan dan ambtelijk proza.

We tekenen overal in het Rijk verhalen op die relevant zijn voor onze opdracht. Daarnaast stimuleren we het delen van verhalen door ambtenaren zelf, door een platform en ondersteuning te bieden. En we attenderen collega's op de elementen in de verhalen die wijzen op knelpunten in de organisatie die nog opgelost moeten worden.

Niet alle verhalen die ontstaan of die we horen lenen zich om breed gedeeld te worden. Uiteraard gaan we zorgvuldig om met de mensen die in de verhalen een rol spelen. We vinden telkens het beste platform voor verhalen. Daarbij kijken we altijd naar de context. Het moet veilig voelen voor betrokkenen.

Resultaten die we eind 2023 willen hebben bereikt:

- verhalen vanuit communities en andere betrokkenen zijn vastgelegd en gedeeld
- verhalen vanuit het programma zijn vastgelegd en gedeeld

*De mens is een meerstemmig ding
 We kunnen intens verdrietig zijn over het verlies van een dierbare en toch
 gelukkig zijn over ons eigen leven
 Tegelijkertijd
 We kunnen lachen en huilen
 Tegelijkertijd
 We kunnen boos zijn en een paar minuten daarna toch vrolijk en weer daarna
 toch weer boos
 Tegelijkertijd
 We kunnen willen blijven en willen weggaan
 Tegelijkertijd
 We kunnen ambtenaar en burger zijn
 Tegelijkertijd
 We kunnen intern en extern zijn, individu en collectief
 Tegelijkertijd
 (...)*

(Peter Rombouts, organisatie- en verandekundige en danser)

4.6. Institutionele ankers

In dit project werken we aan de verankering van Dialoog & Ethiek in regels, processen en programma's bij diverse partijen binnen en buiten het Rijk, aan de 'harde infrastructuur' dus.

Concreet hebben we daarbij in de eerste plaats aangepaste voorschriften en werkwijzen voor ogen. Denk aan monitoring op ethische reflectie in audits, (wettelijke) evaluaties, gateway reviews en medewerkersonderzoeken. Andere onderdelen van de infrastructuur hangen samen met onze andere projecten, zoals een aanbod van opleidingen voor gespreksleiders, een toegankelijke portfolio van gespreks- en werkvormen, en modules voor introductiedagen, traineedagen en bestaande opleidingen binnen het Rijk. Ook een te raadplegen ethiek voor verschillende beroepsgroepen, bijvoorbeeld leiders, financiële experts, ICT of communicatie hoort bij de infrastructuur.

Een bijzonder deelproject is dat wij een nieuwe traditie willen vestigen: een periodieke publieke reflectie op ethiek bij het rijk door de Denker des Vaderlands.

Resultaten die we eind 2023 willen hebben bereikt:

- we hebben een inventarisatie van regels, processen en programma's gemaakt waarin ethiek een plek kan krijgen
- dialoog is toegevoegd aan de werkwijze en inhoud van Gateway reviews
- de eerste periodieke reflectie op ethiek bij het Rijk door de Denker des Vaderlands is georganiseerd.

4.7. Monitoring

In het kader van programma's Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap zijn monitoringsinstrumenten ontwikkeld die ook voor ons programma relevant zijn:

- de vragenlijst die met behulp van het zgn. 'flitspanel' van ICTU gedurende meerdere jaren het waardenbesef onder Rijksambtenaren gaat meten
- de 'leergeschiedenis aanpak', ontwikkeld in samenwerking met de Accountantsdienst Rijk en de Rijksuniversiteit Groningen.

Hiernaast ontwikkelen we vanuit ons programma monitoringsinstrumenten voor

- de impact van dialoog op uitvoeringspraktijken en beleidsvorming
- de impact van de inspanningen van ons eigen programma

5. Organisatie en bedrijfsvoering

5.1. Opdrachtgever

Opdrachtgever van het programma is het overleg van secretarissen-generaal (SGO). Namens het SGO treden hiervoor vier secretarissen-generaal (SG's) op, onder voorzitterschap van de SG van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De andere betrokken SG's zijn van Economische Zaken en Klimaat, Infrastructuur en Waterstaat en Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In afstemming met deze vier SG's kunnen bespreekpunten mogelijk worden voorgelegd aan het voltallige SGO.

De opdrachtgever

- is verantwoordelijk voor het verstrekken van een heldere, uitvoerbare opdracht.
- stelt de opdrachtnemer in staat om de opdracht uit te voeren, door de opdrachtnemer te voorzien van de daarvoor benodigde personele capaciteit, budget, tijd, faciliteiten en mandaat (budgettair, besluitvorming, personeel).
- stuurt en houdt toezicht op de uitvoering van de opdracht die wordt uitgevoerd door de opdrachtnemer.
- committeert zich bij vaststelling van resultaten van het programma aan de uitvoering van de benodigde vervolgacties.
- verleent de opdrachtnemer décharge van de opdracht wanneer het programma is beëindigd.

Gedelegeerd opdrachtgever is de Directeur-Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie (DGDOO), namens wie de Directeur Ambtenaar en Organisatie optreedt. De gedelegeerd opdrachtgever:

- treedt namens de opdrachtgever op als gesprekspartner van de opdrachtnemer over de inhoudelijke voortgang en bedrijfsvoering
- bereidt samen met de opdrachtnemer gesprekken tussen opdrachtnemer en opdrachtgever voor
- is budgethouder

5.2. Opdrachtnemer

Opdrachtnemer van het programma is de programmadirecteur Dialoog & Ethiek. De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor

- een professionele, rechtmatige en doelmatige uitvoering van de opdracht
- de inzet van een programmateam dat in staat is de opdracht uit te voeren
- periodieke informatievoorziening aan de opdrachtgever over de uitvoering van opdracht
- de continuïteit van het programma in een gezonde balans tussen personele inzet, taken en budget.

Het programma Dialoog & Ethiek is net als de programma's Grenzeloos Samenwerken en ambtelijk Vakmanschap onderdeel van de directie Ambtenaar en Organisatie van

BZK. Om een goede uitvoering van het programma mogelijk te maken is het nodig dat de lijnverantwoordelijkheden van de programmadirecteur Dialoog & Ethiek verder worden verhelderd (zie ook hoofdstuk 5.5).

5.3.Kernteam

Het kernteam Dialoog & Ethiek bestaat op het moment van schrijven van dit programmaplan uit Erik Pool (programmadirecteur), Anne-Marie Buis (plaatsvervangend directeur), Daniëlla Altman, Esther Blaauw, Victoria Dekker, Jonathan van der Geer, Jan-Jelle van Hasselt, Miriam van Staden, Bas Volkers, Jessica Vuijk en Caroline Wiedenhof.

Het kernteam zal tijdelijk of voor langere tijd worden uitgebreid met collega's uit de rijksdienst die hun talenten en kwaliteiten kunnen en willen toevoegen waar op dat moment of voor die fase behoefte aan is. Dit staat los van de groeiende kring van collega's die in communities en andere samenwerkingsvormen gaan bouwen aan de doelen van Dialoog & Ethiek.

5.4.Afstemming en voortgang

Vanwege de inhoudelijke en organisatorische samenhang stemmen wij onze werkzaamheden af met de collega's van Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap.

Het kernteam bespreekt iedere drie maanden de voortgang en resultaten van het programma. Naar aanleiding daarvan stellen wij het programmaplan en onze activiteiten bij, indien nodig of gewenst. (Zie hoofdstuk 3.3).

Ten minste twee maal per jaar vindt overleg plaats tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de voortgang en resultaten van het programma en over eventuele bijstellingen van het programmaplan en de activiteiten. Ongeveer eens in de zes weken vindt overleg plaats tussen de gedelegeerd opdrachtgever en de opdrachtnemer.

Wij dragen bij aan het jaarplan van DGDOO. In samenwerking met Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap leveren wij in elk geval twee maal per jaar een voortgangsrapportage aan de opdrachtgever.

5.5.Financiën

In de financiële paragraaf van programma Grenzeloos Samenwerken en Ambtelijk Vakmanschap staat het programma Dialoog & Ethiek genoemd als 'haarvatendebat'. Daarvoor is tot en met 2025 jaarlijks € 2 miljoen beschikbaar. Uit dit budget worden zowel de programma- als de apparaatskosten van het programma betaald.

(bedragen x € 1.000)

	2021	2022	2023	2024	2025
Apparaat					
Programma					
Totaal	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000

Er zijn enkele aandachtspunten.

- Bij de start van het programma is vastgesteld dat een investering van tien miljoen euro nodig is om dialoog en ethiek eind 2025 op het juiste niveau te krijgen. Het beschikbare budget voor 2021 is ongebruikt gebleven vanwege de start van het programma per 1 november 2021. Om de doelen waar te maken, is elke euro echter nodig. Of het budget van 2021 alsnog aangewend kan worden, zal onderzocht en besproken moeten worden.
- Wij beschikken over onvoldoende managementinformatie om het financieel beheer van het programma goed te kunnen voeren. De opdrachtnemer kan pas verantwoordelijkheid dragen voor het financieel beheer wanneer deze informatie (coderingen, verplichtingen, uitputting en meerjarige doorkijk) beschikbaar komt.
- In afwachting van adequate ondersteuning vanuit de reguliere BZK-processen en -systemen houden wij op dit moment een eigen administratie bij om begroting, verplichtingen en uitgaven te beheren en te verantwoorden. Op het moment van schrijven geeft de managementinformatie die ons vanuit de moederorganisatie wordt aangereikt een ander beeld van de uitputting dan onze eigen administratie.

5.6.Looptijd

De eerste fase van het programma is gestart op 1 november 2021 en afgesloten met een openbare bijeenkomst op 27 juni 2022. Met de vaststelling van dit programmaplan door de programmadirecteur breekt de hoofdfase van het programma aan. De looptijd is tot eind 2025. Aan het einde van de looptijd besluit de opdrachtgever over afsluiting of voortzetting van het programma. Wanneer wordt besloten tot afsluiting van het programma, geeft de opdrachtgever gelegenheid, tijd en capaciteit voor de laatste en afrondende fase. Indien de besluitvorming hierover in het eerste kwartaal van 2025 plaatsvindt, kan dit afrondende werk binnen de looptijd en begroting van het huidige programma worden uitgevoerd. De aanpak van activiteiten in 2025 zal daarin voorzien. Voor elk kwartaal vertraging loopt dit afrondende werk automatisch één kwartaal uit, met in elk geval doorlopende salarisverplichtingen voor de inzet van (enkele) leden van het kernteam.

Op basis van een eindrapportage aan het eind van de looptijd van het (eventueel verlengde) programma, verleent de opdrachtgever décharge aan de opdrachtnemer.