



Dienst Publiek en Communicatie
Ministerie van Algemene Zaken

Stap de toekomst in

Trends en implicaties voor
overheidscommunicatie 2025



Inhoud

	<u>Inleiding</u>	4
	<u>Het hek in de stam</u>	5
1	<u>Nieuwe perspectieven op ongelijkheid</u>	7
2	<u>Tussen vernieuwing en verzet</u>	11
3	<u>Overheid loopt vast in complexiteit</u>	15
4	<u>Risico's en kansen van AI</u>	19
5	<u>Groeiende aandacht voor de mens</u>	23
6	<u>Toenemende druk op de rechtsstaat</u>	27
7	<u>Digitale macht in onzekere tijd</u>	31
	<u>Noten</u>	35

Inleiding



Het hek in de stam

Vlakbij het Utrechtse station Vaartsche Rijn staat een bijzondere oude boom. In de loop van de tijd is de stam eerst tegen een metalen hek aan gegroeid. In de jaren die volgden groeide de stam er helemaal omheen. Deze boom staat symbool voor (soms gestage) veranderingen en de keuzes waarvoor mensen kunnen komen te staan. Zo'n keuze speelde ook bij de boom, want de stad eromheen veranderde. Wat doe je dan als het hek weg moet? Zaag je dan de boom om of zaag je het hek los? In Utrecht is de boom blijven staan, met in de stam een restant van het hek. Je gaat ook vooruit denken: hoe lang blijft dit zo? Blijft de situatie langzaam veranderen of waait de boom op een dag plotseling om? Welke keuzes komen eraan?

Een klein jaar geleden verzamelde het nieuwe trendteam van Dienst Publiek en Communicatie (DPC) zich bij deze Utrechtse boom. De groep nieuwsgierige collega's begon daar aan een zoektocht naar ontwikkelingen die het vakgebied communicatie bij de overheid beïnvloeden. In de maanden die volgden spraken zij mensen, lazen zij artikelen en boeken, maakten zij foto's van wat zij tegenkwamen. Het resultaat hiervan is deze trendverkenning. Doel: trends in kaart brengen die gevolgen hebben voor overheidscommunicatie, zodat je je daarop kan voorbereiden.

In alle bronnen die zijn verkend, is breed gekeken aan de hand van PESTELD: wat gebeurt er in Politiek, Economie, Technologie, Ecologie, wetgeving (de L van het Latijnse 'lex', de wet) en Demografie? Welke veranderingen kunnen gevolgen hebben voor wie werkt in de overheidscommunicatie? het trendteam beschrijft ze in deze publicatie in zeven hoofdstukken.

Sommige trends zijn niet helemaal nieuw. Die waren ook al zichtbaar toen DPC eerdere trendanalyses publiceerde^{1 2 3 4}. In de tussenliggende jaren hebben de trends zich verder ontwikkeld. Dit geldt vooral voor ontwikkelingen binnen technologie en wereldwijde politiek: de aandacht voor de machtsvraagstukken die hier spelen, staan nu in het centrum van de belangstelling (zie Digitale macht in onzekere tijden). Dit onderwerp is ooit begonnen als een kleine trend, maar is inmiddels tot wasdom aan het komen en heeft veel impact.

Doel: trends in kaart brengen die gevolgen hebben voor overheidscommunicatie, zodat je je daarop kan voorbereiden

De opkomst van AI (zie Risico's en kansen van AI) was in eerdere trendpublicaties al voorzien en we beleven ook met AI nu een periode van snelle en grote ontwikkelingen. Hier kunnen we zeker spreken over een grotere verandering waarvan de invloed nu nog niet is te overzien.

Tijdens het trendwerk deed het trendteam ook een interessante ervaring op met AI. We probeerden met zorgvuldig geformuleerde prompts de kern van onze actuele analyse door AI uit te laten werken tot een concept-hoofdstuk. In het resultaat dat

De zeven trends zijn er allemaal. Je kan ze dus niet negeren of besluiten ertussen te kiezen

Al opleverde, waren de nieuwe inzichten verdwenen. Wat we kregen leek vooral op een samenvatting van oude bronnen, waaronder een DPC-trendanalyse uit vroeger jaren. Het lukte ons niet om met behulp van AI iets nieuws te maken.

Er zijn ook trends die wat minder het karakter hebben van grote veranderingen, maar als trend toch erg belangrijk zijn voor ons vak. Dat geldt voor de trend waarin het karakter van de verschillen tussen groepen mensen verandert (zie Nieuwe perspectieven op ongelijkheid), de trend die tegenreactie is op de veranderingen in de maatschappij (zie Tussen vernieuwing en verzet), de trend over de toenemende knelpunten in de organisatie van de overheid (zie Overheid loopt vast in complexiteit), de trend waarin de behoefte aan menselijkheid steeds belangrijker wordt (zie Groeiende aandacht voor de mens), en ten slotte de trend over in het functioneren van de democratische rechtsstaat (zie Toenemende druk op de rechtsstaat).

De zeven trends zijn er allemaal en hebben invloed op het communicatiewerk. Je kan kiezen hoe je je daarop voorbereidt. Ieder hoofdstuk eindigt daarom met implicaties: wat betekenen de trends voor de communicatie door de (Rijks) overheid? Denk daarbij niet alleen aan praktische toepassing in het dagelijks werk, maar ook aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden of het maken van keuzes in (communicatie)beleid. Deze implicaties zijn geformuleerd op basis van wat het trendteam zelf aantrof en input van vakgenoten die werken op uiteenlopende plekken bij de Rijksoverheid.

De paragrafen met implicaties zijn een voorzet, want in iedere organisatie, in ieder team en in ieder type functie kan de impact anders zijn. Gebruik deze daarom als startpunt voor verdere uitwerking. Daarvoor is ook workshopmateriaal beschikbaar. Heb je behoefte aan hulp daarbij? Neem dan contact op met het DPC-trendteam.

1 Nieuwe perspectieven op ongelijkheid



Het perspectief op ongelijkheid verandert. Ongelijkheid gaat niet meer alleen over inkomens- en vermogensverschillen in de samenleving. Ongelijkheid uit zich op verschillende terreinen tegelijk en kan zich in de levens van mensen opstapelen. Op de arbeidsmarkt zijn steeds scherpere verschillen tussen mensen met en zonder vast contract en tussen praktisch en theoretisch opgeleiden. Op de woningmarkt zijn de verschillen tussen huurders en kopers, starters en huizenbezitters steeds groter. In het onderwijs speelt meer kansenongelijkheid tussen bijvoorbeeld arme en rijke kinderen. Deze aspecten staan niet los van elkaar, maar zijn met elkaar verweven en werpen nieuw licht op kansenongelijkheid. Ook hoe mensen worden gezien en gewaardeerd, speelt hierbij mee. Juist door de diepe verwevenheid van veel factoren, verdwijnt de ongelijkheid niet vanzelf en schieten (eenvoudige) oplossingen al snel tekort.

Groeiende ongelijkheden

Over inkomensongelijkheid in Nederland bestond lange tijd het idee dat die wel meevalt, aldus econoom Egbert Jongen. “Maar er zijn grote verschillen, zeker als je naar bepaalde subgroepen kijkt. In de afgelopen decennia zijn vrouwen meer gaan werken en verdienen, maar als vrouwen een kind krijgen, daalt hun inkomen

nog steeds fors. Ook zijn er meer mensen naar Nederland gekomen en gemiddeld hebben zij een laag inkomen. Die verschillen blijven voor een groot deel bestaan voor hun kinderen, vooral als hun ouders van buiten Europa komen.”⁵

Nederland staat er in vergelijking met andere EU-landen goed voor op het gebied van inkomen, gezondheid en levenskwaliteit, stelt het SCP (Sociaal en Cultureel Planbureau). Toch is er ongelijkheid tussen de sociaaleconomische groepen. Oorzaken liggen deels in het verschil in financiële middelen, sociale contacten en gezondheid van mensen, maar ook in werkomstandigheden en woonomgeving. Verschillende van deze oorzaken tezamen versterken elkaar en vergroten de ongelijkheid tussen groepen structureel. Wie bijvoorbeeld werk heeft of een opleiding volgt, doet ook sociale contacten en vaardigheden op.⁶ Mensen met een hoog inkomen en hoog opleidingsniveau leven langer in goede gezondheid dan mensen met een laag inkomen en niveau. Verschillen in gezondheid hebben ingewikkelde oorzaken en gevolgen.⁷ Duidelijk is dat bestaansonzekerheid een negatief effect heeft op de mentale en fysieke gezondheid van mensen.⁸

Klassenongelijkheid

Het SCP laat in 2023 zien dat ongelijkheid steeds meer een combinatie is van economische, sociale, culturele en persoonlijke factoren: hulpbronnen die ongelijk verdeeld zijn en bepalend zijn voor iemands levensloop.⁹

In 2025 introduceert het SCP ‘klassenongelijkheid’,¹⁰ een term die verwijst naar ongelijke verdeling van geld, sociaal netwerk, culturele bagage en gezondheid. Niet de woonplaats, maar deze hulpbronnen blijken bepalend voor de maatschappelijke kansen van mensen. Zo beschikt één op de zes Nederlanders over te weinig van deze hulpbronnen, terwijl bijna een vijfde juist over veel beschikt, en daarmee in een sterkere positie verkeert. Onderzoeker Cok Vrooman hierover: “Nederland is een klein, dichtbevolkt land met een goede infrastructuur, sterke sociale netwerken en een hoogontwikkelde verzorgingsstaat.” Regionale verschillen worden daardoor gedempt. Sociale klasse blijkt een veel betere voorspeller van kansen dan geografie.¹¹

Toenemende scheidslijnen

De leefwerelden van arm en rijk zijn in tien jaar tijd eenzijdiger geworden. Ontwikkelingen in de woningmarkt hebben bijgedragen aan eenzijdiger samengestelde wijken. En zo komen rijke mensen in Nederland steeds minder in aanraking met mensen met een gemiddelde of lage welvaart. Ook de armsten ontmoeten steeds vaker vooral elkaar, in de wijk, bij familie of op het werk. Eenzijdige leefwerelden gaan gepaard met ongelijke kansen en staan sociale samenhang en begrip tussen mensen in de weg.¹²

Zolang mensen mislukking zien als eigen schuld, ondermijnt dit de waardigheid en vergroot dit de kloof tussen ‘winnaars’ en ‘verliezers’

Betere sociale omstandigheden zorgen doorgaans voor positievere ervaringen in het leven en een meer optimistische blik op de samenleving, aldus het SCP. Kapitaalkrachtige groepen (zoals de jongere kansrijken en de werkende bovenlaag) zijn bijvoorbeeld optimistischer en ervaren meer vertrouwen en verbondenheid. Onzekere werkenden (zonder vaste aanstelling) en de meest kwetsbare klasse in Nederland (het precariaat) voelen zich vaker achtergesteld, minder tevreden en minder in controle over hun leven.¹³

Structurele ongelijkheid

Ongelijkheid manifesteert zich zelden op één vlak. In haar boek ‘Komt een land bij de dokter’ laat huisarts Michelle van Tongerloo zien hoe problemen voor sommige mensen zich opstapelen: zonder papieren, geld, rust of netwerk kunnen mensen niet herstellen. “In systemen die ingericht zijn op de gemiddelde burger, vallen mensen met een lage sociaaleconomische positie makkelijker tussen wal en schip.

Zo ontstaat structurele ongelijkheid die zelden als collectief probleem wordt erkend – en dus ook zelden collectief wordt aangepakt.”¹⁴

Het gaat bij ongelijkheid ook over de vraag hoe groepen elkaar zien. Mensen uit lagere sociale klassen voelen zich vaak niet gezien, aldus econoom Thomas Piketty en filosoof Michael Sandel. Dat leidt tot wrok als zij het gevoel hebben dat bevoorrechte groepen op hen neerkijken en hun werk niet waarderen. Beide groepen benadrukken het belang van erkenning en waardering.¹⁵ Sandel spreekt over een samenleving waarin het idee heerst dat succes verdiend wordt via opleiding en hard werken. Wie niet meekomt, voelt zich al snel mislukt. Zolang mensen mislukking zien als eigen schuld, ondermijnt dit de waardigheid en vergroot dit de kloof tussen ‘winnaars’ en ‘verliezers’.¹⁶

In de psychologie wordt de *thick skin bias* beschreven: de aanname dat vervelende gebeurtenissen minder impact hebben op arme mensen. Deze misvatting leidt ertoe dat hun problemen – zoals huiselijk geweld of seksuele intimidatie – minder serieus worden genomen. Langdurige tegenspoed maakt mensen niet weerbaarder, het put hen juist uit. Vooral als zij geen middelen hebben om hun situatie te verbeteren.¹⁷

Ongelijkheid is hardnekkig en verdwijnt niet vanzelf, stelt het SCP.¹⁸ Beleid gericht op mensen met een achterstand helpt vaak ook mensen met minder achterstand, het zogenaamde Mattheus-effect. Per saldo vermindert dit de ongelijkheid niet. Het bestrijden van ongelijkheid vraagt om een langetermijnaanpak op nationaal niveau, gericht op basisvoorzieningen voor iedereen en aanvullende steun voor wie dat niet genoeg is.¹⁹

Implicaties voor overheidscommunicatie

Communicatie kan, zowel bedoeld als onbedoeld, sociale verhoudingen beïnvloeden. Beeldvorming doet er echt toe in overheidscommunicatie. Communicatie raakt aan hoe mensen zichzelf en anderen zien. Voorkom daarom stereotypering en wees zorgvuldig in taalgebruik en vermijd termen die als neerbuigend of afstandelijk kunnen overkomen.

Stapelings van ongelijkheid maakt mensen kwetsbaar. Organiseer naast reguliere communicatie betere 'vangnetcommunicatie': benader mensen proactief. Versterk de samenwerking tussen organisaties om in te kunnen spelen op mensen die kampen met een stapeling van kwetsbaarheden. Bied mensen handelingsperspectieven en help hen echt verder. Geef de mogelijkheid tot persoonlijk contact (bijvoorbeeld aan huis, in de wijk of aan het loket). Help het bredere beeld van een situatie zichtbaar te maken, zonder problematiek te versimpelen of te versnipperen.

Eenzijdige leefwerelden gaan gepaard met ongelijke kansen en staan sociale samenhang en begrip tussen mensen in de weg

Ongelijkheid wordt soms ervaren als individueel falen. Pas op met het 'je bent je eigen succes'-verhaal. Vermijd overheidscommunicatie die groepen onnodig tegenover elkaar zet ('wij' versus 'zij'). Laat met communicatie zien dat de overheid mensen ziet, waardeert en erkent en maak dit waar.

2 Tussen vernieuwing en verzet



De aandacht voor het overbruggen van verschillen tussen mensen – zoals genderinclusief taalgebruik – is de laatste jaren gegroeid. Dit zorgt bij sommigen voor meer respect en gelijkheid, terwijl anderen juist een verlies aan houvast en culturele verwarring ervaren. Dat roept tegenreacties op. Extremere opvattingen die traditionele man-vrouw rolpatronen ondersteunen, nemen in aantal toe. Op de werkvloer wordt samenwerking tussen generaties steeds belangrijker door de stijgende pensioenleeftijd. Overheden staan voor de complexe uitdaging om de juiste balans te vinden tussen het erkennen van diversiteit en het bieden van duidelijkheid en stabiliteit.

Verandering en onbehagen

Wat vroeger vanzelfsprekend leek, staat nu steeds vaker ter discussie. De trend-publicatie *Aan de slag!* omschreef dit al in 2021: aandacht voor specifieke groepen kan gevoelens van onbehagen oproepen bij anderen en kan leiden tot een roep om duidelijke rolpatronen en gelijke behandeling.²⁰

Met de groeiende aandacht voor meer inclusie en empathie, groeit ook een tegenbeweging die vraagt om traditionele waarden. Want niet iedereen herkent zich in de veranderingen die plaatsvinden. Het spanningsveld rondom maatschappelijke veranderingen in cultuur, gender of identiteit beïnvloedt hoe mensen spreken, samenwerken, opvoeden, en ruimte geven aan anderen – of juist niet. Veel Nederlanders maken zich dan ook zorgen over de scherpte van het debat

in Nederland. Ze zien grotere tegenstellingen in de samenleving en vinden dat meningsverschillen over maatschappelijke kwesties steeds groter worden.²¹

De afgelopen jaren is er een duidelijke beweging richting inclusiever beleid, gedrag en taalgebruik te zien. (Overheids)organisaties kiezen voor termen als het genderneutrale ‘hen’ als aanvulling op hij/zij, en ‘partner’ om ruimte te geven aan verschillende typen relatievormen.²² Deze taalverandering weerspiegelt een bredere maatschappelijke verschuiving richting gelijkwaardigheid en erkenning van genderdiversiteit. Taal ontwikkelt zich mee met normen en waarden, en wordt zo een instrument voor inclusie.²³ Ook hier is kritiek. Genderneutrale taal wordt door sommigen ervaren als onduidelijk, geforceerd of ideologisch beladen. Traditioneel taalgebruik vertegenwoordigt voor hen meer dan enkel woorden: het is verbonden met culturele continuïteit, vertrouwdsheid en duidelijke rolpatronen. Daarmee ontstaat een spanningsveld tussen taalvernieuwing en taalbehoud.²⁴

Het spanningsveld rondom maatschappelijke veranderingen in cultuur, gender of identiteit beïnvloedt hoe mensen spreken, samenwerken, opvoeden, en ruimte geven aan anderen – of juist niet

In het publieke en politieke debat zijn vragen over taal steeds vaker verbonden aan bredere zorgen over behoud van identiteit. Initiatieven om het gebruik van Engels in het hoger onderwijs te beperken, zijn onder andere ingegeven door het verlangen om de Nederlandse taal te beschermen.²⁵

Relaties en persoonlijke grenzen

In het publieke en persoonlijke domein groeit de aandacht voor wederzijds respect, duidelijke grenzen en communicatie. Wat voorheen gold als onschuldig – een spontane zoen of een compliment – wordt nu sneller als ongepast ervaren. Programma's en evenementen zoals missverkiezingen roepen steeds vaker publieke discussie op, of worden afgeschaft, omdat deze deels gebaseerd zijn op seksisme.^{26 27}

Ook hier is een tegentrend zichtbaar: bij jongeren en jongvolwassenen ontstaat een hang naar meer traditionele man-vrouw rolpatronen, voorspelbaarheid en omgangsvormen. In de datingcultuur winnen klassieke rituelen terrein: initiatief nemen is bijvoorbeeld 'mannelijk'; volzaamheid is 'vrouwelijk'. De populariteit van zogenaamde *tradwives* – vrouwen die op sociale media een traditioneel rollenpatroon uitdragen en verheerlijken – is hiervan een voorbeeld.²⁸ Net als de opkomst van de online 'manosfeer': een verzameling van websites, blogs en fora waar (jonge) mannen samenkomen om hun visie op mannelijkheid te delen en zich te verzetten tegen feminisme.²⁹ Sommige bekende influencers gaan verder dan het benadrukken van traditionele genderrollen: zij beïnvloeden jongeren met het verspreiden van seksistische en gewelddadige opvattingen over vrouwen.³⁰

Brits onderzoek maakt duidelijk dat ook veel docenten zich ernstig zorgen maken over het groeiende seksisme onder jongeren, mede beïnvloed door dit type content.³¹ Die content draagt bij aan normalisering van vrouwvijandigheid en het idee dat mannen dominant moeten zijn in relaties.³² In Nederland maakte de dood van de 17-jarige Lisa recent veel los, en leidde tot de actie 'Wij eisen de nacht op'. Daarmee keren vrouwen én mannen zich weer tegen geweld tegen vrouwen en pleiten voor grotere veiligheid op straat.³³

Pragmatische inclusie

Veel organisaties onderschrijven het belang van gelijkwaardigheid, diversiteit en inclusie, vooral als het ook concrete zakelijke voordelen oplevert, zoals betere prestaties, toegang tot markten of innovatiekracht.³⁴ Bedrijven met een actief diversiteitsbeleid presteren gemiddeld beter: zij behalen tot 2,6 keer hogere

nettowinst en zijn financieel veerkrachtiger dan organisaties die minder investeren in inclusie.³⁵ Inclusie is voor deze organisaties een manier om te renderen.

Een goed voorbeeld waar economische motieven bij inclusie meespelen, is bij het Erasmus MC. Daar opende recent een vrouwen centrum dat zich specifiek richt op gendersensitieve zorg. De initiatiefnemers onderstrepen dat dit niet alleen bijdraagt aan gezondheidsgelijkheid, maar ook kan leiden tot miljarden aan kostenbesparing binnen de zorg.³⁶

Overbruggen van generatieverschillen

Door de stijgende pensioenleeftijd werken er nu voor het eerst vier generaties tegelijk samen: babyboomers, generatie X, millennials en generatie Z. Onderzoek laat zien dat 64 procent van de werknemers de samenwerking tussen generaties positief waardeert, omdat het kan zorgen voor meer werkplezier en minder werkdruk.^{37 38} het brengt ook nieuwe uitdagingen met zich mee. Teams hebben wel baat bij begeleiding, zodat verschillende generaties elkaar beter begrijpen en kennis kunnen uitwisselen.^{39 40}

Organisaties zetten bijvoorbeeld mentoring, workshops en communicatietrainingen in om generatieverschillen te overbruggen. Daarbij ontstaat een nieuwe uitdaging: hoe bied je houvast en duidelijke afspraken, en geef je tegelijk genoeg ruimte voor eigen inbreng? Goed leiderschap betekent tegelijk duidelijk zijn over de koers én medewerkers ruimte geven om zelf mee te denken en beslissen.⁴¹

De uitdaging is om een werkcultuur waarin empathie, gedeelde verantwoordelijkheid en samenwerking centraal staan, actief te ontwikkelen in teams die bestaan uit meerdere generaties. Hiervoor is veel aandacht in actuele HR-adviesliteratuur⁴² en onderzoek naar generatieverschillen op de werkvloer.^{43 44}

Implicaties voor overheidscommunicatie

Labels en taal kunnen groepen tegenover elkaar zetten. Creëer een balans tussen erkenning van diversiteit en het bieden van houvast. Dat is niet makkelijk.

Erken verschillen tussen mensen zonder deze te problematiseren en presenteer mensen als gelijkwaardig aan elkaar. Houd rekening met verschillende behoeften en perspectieven, zonder die te sterk te benadrukken.

Veel organisaties onderschrijven het belang van gelijkwaardigheid, diversiteit en inclusie, vooral als het ook concrete zakelijke voordelen oplevert, zoals betere prestaties, toegang tot markten of innovatiekracht

Samenwerking tussen generaties op de werkvloer wordt belangrijker door de stijgende pensioenleeftijd. Benut de kracht van diversiteit, bijvoorbeeld in achtergrond, leefstijl en ervaring. Stimuleer dialoog en kennisuitwisseling. Pas interne communicatie en leiderschapsstijlen hierop aan. Doe dit door reverse mentoring (jonge en oudere collega's aan elkaar koppelen en zo ervaring laten uitwisselen) door het organiseren van generatiegesprekken (workshops om stil te staan bij waarden, communicatiestijlen en rolopvattingen) en door gedeeld leiderschap (ruimte bieden voor informele leiderschapsrollen naast hiërarchische sturing).

3 Overheid loopt vast in complexiteit



De overheid zoekt naar oplossingen voor wensen en eisen uit de samenleving. Zij doet dit echter steeds binnen bestaande structuren en werkwijzen. Zonder wezenlijk iets te veranderen, stapelen zich regels op regels. De Rijksoverheid heeft de afgelopen jaren ook steeds meer taken verlegd naar decentrale overheden en publieke dienstverleners. Dit proces, bedoeld om beleid dichterbij de burger te brengen, heeft bijgedragen aan een groeiende complexiteit van regels. Schrijnende situaties in de samenleving zijn het gevolg van vooral botsende verantwoordelijkheden. Daarbovenop komt de vergrijzing, waardoor het meer en meer ontbreekt aan voldoende menskracht. Kortom: de ‘overheidsburn-out’ die in eerdere trendanalyses werd omschreven, heeft zich verder verdiept. De overheid heeft zichzelf in de houdgreep en de consequenties zijn steeds meer voelbaar.

Botsende verantwoordelijkheden

De manier waarop de overheid is georganiseerd sluit niet altijd aan bij de leefwereld van mensen. Straatarts Michelle van Tongerlo bestudeerde het dossier van een dakloze moeder met twee kinderen die zich bij haar meldde. Ze constateerde dat meer dan 100 medewerkers van verschillende instanties en organisaties zich met de situatie van de vrouw bemoeiden. “Tientallen ambtenaren waren druk bezig te schrijven over haar zelfredzaamheid, maar niks hielp, zodat deze moeder het zelf

moest uitvogelen.” Haar conclusie is helder: “De patiënt speelt geen hoofdrol in ons zorgsysteem. Digitale systemen nemen veel tijd in beslag en zorgen voor extra werkdruk, terwijl dit de mensen in de praktijk niet helpt.”⁴⁵

Bestuurskundige Paul 't Hart bevestigt dit: “We krijgen steeds meer te maken met vraagstukken die niet in hokjes passen. Dat vereist meer interdisciplinaire samenwerking. We zijn veel pleisters aan het plakken om die samenwerking te organiseren, bijvoorbeeld door ambtenaren bij elkaar te zetten. Dat gaat dwars door institutionele grenzen heen, waar de overheid niet altijd goed raad mee weet. Dat merk je aan knelpunten die ontstaan rond verantwoordelijkheden, budgetten en verantwoording afleggen.”⁴⁶

Doelmatigheid onder druk

Bij de uitvoering van beleid lijkt de nadruk te liggen op naleving van regels, en minder op het daadwerkelijk behalen van maatschappelijke doelen. Professionals besteden een groot deel van hun tijd aan administratie, wat hun handelingsvrijheid en effectiviteit beperkt.

Het complexe en versnipperde inkoopbeleid bij de Rijksoverheid is hier een voorbeeld van. De Algemene Rekenkamer raadt aan om “de ingewikkelde en strikte eisen en vormgeving vanuit de regelgeving aan te pakken, het inkoopbeheer structureel te verbeteren en te voorkomen dat de uitvoering vastloopt of vertraagt.” het is zaak de lopende verbeteracties te versnellen en het stelsel te vereenvoudigen. Ook is uniformering nodig van de inrichting van het stelsel, de systemen en de procedures.⁴⁷

Het rapport ‘De deskundige overheid’ van de WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) uit juli 2025 vat de overheidsburn-out als volgt samen: “Een lange reeks rapporten van adviesorganen, de Algemene Rekenkamer en parlementaire onderzoeken wijst in dezelfde richting. De complexiteit van de door overheden zelf gecreëerde stelsels en regels is ze een blok aan het been geworden.

Het probleem van de vele handen manifesteert zich volop: niemand overziet soms nog het geheel of de controle erover, en niemand voelt zich eindverantwoordelijk.”⁴⁸

Arre Zuurmond, voormalig regeringscommissaris Informatiehuishouding, pleit in zijn rapport ‘Dwars door de Orde’ voor een fundamentele transformatie: een omwenteling naar een proactieve, responsieve overheid die werkt vóór haar inwoners. “Ik zie mensen bij de overheid die veel te hard werken. Directeuren met onverantwoord volle agenda’s. Omdat er zoveel nodeloze handelingen zijn, moet het in de praktijk wel fout gaan. De meeste ambtenaren willen het goede doen, maar ze zijn druk bezig met zaken die helemaal geen oplossingen bieden.”⁴⁹

De overheid heeft zichzelf in de houdgreep en de consequenties zijn steeds meer voelbaar

Decentrale uitdaging

De toenemende complexiteit, verantwoordingsplicht en werkdruk spelen ook tussen overheden onderling. De Rijksoverheid heeft de afgelopen jaren steeds meer taken verlegd naar decentrale overheden en publieke dienstverleners om beleid dichterbij de burger te brengen. Dit proces heeft echter geleid tot een groeiende complexiteit van regels en een wirwar aan verantwoordelijkheden en verantwoording⁵⁰, waarbij niet altijd is voorzien in voldoende budget.

Het Rijk ondersteunt gemeenten en provincies bij de uitvoering van beleid via specifieke uitkeringen (SPUKs).⁵¹ Het aantal uitkeringen is de afgelopen jaren sterk toegenomen: in 2023 ging het om 153 SPUKs (goed voor € 18,3 miljard), in 2024 steeg dat aantal naar 185. Deze uitkeringen gaan vaak gepaard met gedetailleerde voorwaarden en verantwoordingsverplichtingen, wat de beleidsruimte van lokale

overheden kan beperken. Gemeenten en provincies besteden hierdoor relatief veel tijd aan administratieve processen en dat gaat ten koste van de ruimte voor lokaal maatwerk en oplossingen voor maatschappelijke problemen van hun inwoners.⁵²

Op termijn is het de bedoeling het aantal SPUKs terug te dringen of om te zetten in (reguliere) fondsuitkeringen. In de praktijk blijkt dit echter complex, ook doordat sommige wijzigingen nieuwe wetgeving vereisen. Tegelijkertijd worden gemeenten en provincies geconfronteerd met lagere bijdragen uit het Gemeentefonds en efficiëntiekortingen. Dit leidt tot financiële knelpunten, waardoor bezuinigingen soms ook raken aan voorzieningen waarvoor de SPUKs bedoeld zijn.^{53 54 55} Diverse gemeenten signaleren een aanzienlijke financiële uitdaging, ofwel een ‘ravijn’ dat in de komende jaren zal ontstaan. Emeritus-hoogleraar staatsrecht Douwe Jan Elzinga noemt deze situatie zelfs ‘onrechtmatig’.⁵⁶

Dubbele vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt

Overheden krijgen te maken met de groeiende groep ouderen die vaker een beroep doen op sociale voorzieningen, zorg en welzijnsdiensten. Tegelijkertijd krimpt het aantal werkenden, waardoor de druk op beschikbaar personeel toeneemt. Dit versterkt de bestaande knelpunten: overheden moeten meer doen met minder mensen en middelen in een al ingewikkeld systeem. Het risico bestaat dat hierdoor de dienstverlening aan kwetsbare groepen zoals ouderen, verder onder druk komt te staan. De kloof tussen beleid en uitvoering wordt groter, zo stelt bestuurskundige Paul ’t Hart.⁵⁷

De vergrijzing speelt hierin een belangrijke rol: binnen 10 tot 15 jaar wordt een hoogtepunt bereikt. Daarbij neemt het aandeel 80-plussers binnen de groep 65-plussers ook toe; een fenomeen dat bekend staat als dubbele vergrijzing. Op basis daarvan valt te verwachten dat het aantal huishoudens waarin een van de leden een fysieke beperking heeft, zal groeien. Nederland wordt richting 2050 structureel een oudere samenleving, zo stelt de staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050 in haar rapport ‘Gematigde groei’.⁵⁸

De overheid kán de huidige opgaven niet realiseren door steeds meer mensen in te zetten, zeker niet met krapte op de arbeidsmarkt. Er is een ‘dominante, mechanische manier van denken’, aldus bestuurskundige Jaring Hiemstra. “Diepgaande verbetering en een nieuw perspectief op organiseren is nodig.”⁵⁹ Het is daarbij zorgelijk dat de bureaucratische processen voor sommige ict’ers juist reden zijn om te vertrekken bij de overheid, stelt de WRR. De WRR raadt het Rijk ook aan om de arbeidsmarktproblematiek breder te bezien: met de huidige krapte op de arbeidsmarkt is een “gecoördineerd wervings- en personeelsbeleid” nodig, zodat verschillende onderdelen van de Rijksoverheid elkaar op een langdurig krappe arbeidsmarkt niet in de wielen rijden.⁶⁰

Overheden moeten méér doen met minder mensen en middelen in een al ingewikkeld systeem

De (dubbele) vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt leggen druk op de samenleving en vragen om een fundamenteel andere benadering. Echter, beleid vormgeven met meer regels, toezicht en controle leidt juist tot meer complexiteit en onuitvoerbaarheid. Dit patroon is zichtbaar in vrijwel alle domeinen van de overheid.

Implicaties voor overheidscommunicatie

Nieuwe regels binnen bestaande structuren zorgen voor complexiteit. Begin in je eigen organisatie aan een cultuur van versimpeling. Leg keuzes helder uit. Focus daarbij op (maatschappelijke) doelen in plaats van op regels, want de pijn van complexiteit raakt uiteindelijk de burger.

Decentralisatie en versnippering vergroten de complexiteit en verwarring. Stem communicatie af met gemeenten, provincies en uitvoeringsorganisaties. Bied inwoners één duidelijk aanspreekpunt. Zoek oplossingen dwars door overheden heen en agendeer knelpunten.

Botsende verantwoordelijkheden leiden tot moeilijk oplosbare problemen. Verschuil je niet achter verantwoordelijkheden. Versnipperde initiatieven en ‘sorry-communicatie’ bieden burgers weinig houvast. Val niet terug op lege excuses, maar adresseer ongemak en problemen. Durf te experimenteren en beloon initiatieven die tot betere maatschappelijke uitkomsten leiden. Neem initiatief om bruggen te slaan binnen en tussen organisaties.

Er is behoefte aan ruimte om te innoveren en samen te werken. Stimuleer innovatie en samenwerking. Werk waar mogelijk multidisciplinair samen. Breng collega’s en partners bij elkaar en deel initiatieven. Geef vertrouwen en maak ruimte voor nieuwe aanpakken.

Tekorten aan menskracht verzwakken de uitvoeringskracht. Investeer in werving en behoud van (jonge) mensen bij de overheid. Richt arbeidsmarktcommunicatie gecoördineerd in, zodat overheden elkaar niet beconcurreren.

4 Risico's en kansen van AI



De stormachtige ontwikkeling van kunstmatige intelligentie (AI) heeft steeds meer impact op de samenleving.

Van het maken van teksten en beelden tot het nemen van beslissingen: AI verandert processen, versnelt taken en neemt sommige werkzaamheden zelfs over. Deze ontwikkeling roept echter ook fundamentele vragen op rond privacy, auteursrechten, betrouwbaarheid en de rol van het menselijk oordeel. De overheid staat voor de uitdaging om naast beleid en regulering ook te investeren in scholing en AI-geletterdheid, zowel bij burgers als bij ambtenaren. Voor communicatiedisciplines biedt AI kansen om werk slimmer en inclusiever te maken, maar het vraagt tegelijk alertheid, aandacht voor ethiek en behoud van menselijke nuance.

De impact van kunstmatige intelligentie

Kunstmatige intelligentie vindt steeds meer toepassingen in de samenleving. AI maakt tekst en beeld, geeft antwoord op vragen en neemt beslissingen. In de technologiesector, maar ook binnen de overheid zien we hoe algoritmes en modellen processen veranderen, versnellen of zelfs overnemen. AI is een nieuwe werkelijkheid die onze normen, waarden en structuren in de samenleving flink beïnvloedt.⁶¹ Sommigen vergelijken de invloed met eerdere omwentelingen als de komst van elektriciteit, het internet of sociale media. Google-topman Sundar Pichai noemde AI al in 2018 een van de belangrijkste technologische doorbraken in de geschiedenis.⁶²

Terwijl bedrijven de mogelijkheden van AI omarmen, worstelen overheden met de maatschappelijke gevolgen en grote ethische vragen die hieruit voortkomen. Hoe wenselijk is het als AI-teksten schrijft, keuzes maakt of mensen beoordeelt? Wie houdt de controle over AI en wie draagt de verantwoordelijkheid voor die controle? Hoe gaan we om met *reality apathy*⁶³, waarbij mensen uit onverschilligheid niet meer de moeite nemen om AI-generateerde informatie te beoordelen op feit of fictie? Vragen die heel relevant zijn voor de overheid en samenleving, maar waar nog niet altijd duidelijke antwoorden op te formuleren zijn.

De inzet van AI vraagt om openheid over wat AI wel en niet kan, hoe deze technologie wordt ingezet en wie verantwoordelijk is voor de uitkomsten

Eerste stappen naar regulering

De snelle opmars van AI dwingt organisaties en dus ook de overheid tot het opstellen van nieuwe richtlijnen.⁶⁴ Veel grote vraagstukken zijn nog niet geheel beantwoord, onder meer rond privacy, vertrouwen en auteursrecht. Hoe gaat de overheid om met desinformatie en hoe draagt de overheid zorg dat altijd waarheidsgetrouwe en juiste informatie beschikbaar is? Hoe borgt de overheid dat AI niet ingezet wordt voor het manipuleren van verkiezingen?⁶⁵ Zo blijken er manieren te zijn waarop kwaadwillenden de resultaten die ChatGPT geeft te beïnvloeden met foutieve informatie.⁶⁶ Wie heeft de rechten op een AI-generateerde tekst of beeld? En wie mag bepalen wat een algoritme leert? Op deze vragen is de zoektocht naar antwoorden nog in volle gang, maar er wordt ook al gewerkt aan veilige initiatieven. Zo is VLAM een veilige Rijks-cloudhosting met

de mogelijkheid om verschillende taalmodellen binnen die eigen infrastructuur in te laden. Daarbinnen draait ook GPT NL, dat als doel heeft een open en transparant Nederlandstalig taalmodel op te zetten.^{67 68}

De Europese AI-verordening (AI Act)⁶⁹ is een grote stap naar regulering. De actuele ‘Overheidsbrede handreiking voor verantwoorde inzet van generatieve AI’, die in april 2025 verscheen, is een andere belangrijke stap.⁷⁰ Organisaties proberen ondertussen zelf ook richting te geven, bijvoorbeeld via interne toetsingskaders of begeleidingsethiek.⁷¹

De inzet van AI vraagt om openheid over wat AI wel en niet kan, hoe deze technologie wordt ingezet en wie verantwoordelijk is voor de uitkomsten. Onderzoekers van de Universiteit Leiden pleiten onder meer voor nieuwe richtlijnen voor AI in beeldgebruik.⁷² In Groningen zijn plannen voor een AI-fabriek opgezet door een consortium van ondernemers, onderzoekers en overheden. Het doel is dat daar zal worden gewerkt aan digitale innovaties op het gebied van AI om zo in de EU en Nederland minder afhankelijk te worden van innovaties uit landen buiten de EU.^{73 74}

Beroepen veranderen, onzekerheid groeit

De opmars van AI veroorzaakt onzekerheid op de arbeidsmarkt.⁷⁵ Journalisten, vertalers en klantcontactmedewerkers vragen zich af of hun werk toekomst heeft. Ook in softwareontwikkeling verandert het werk snel door de inzet van AI. De invloed op creatieve, empathische en strategische beroepen is minder voorspelbaar. AI kan ingezet worden op routinematige taken. Maar of banen echt zullen verdwijnen is nog onduidelijk. Mogelijk komen er nieuwe banen voor terug.⁷⁶ AI zal ook impact hebben op de verschillende onderdelen van de communicatiediscipline. Websites zullen teruglopende bezoekcijfers krijgen doordat generatieve AI antwoorden gaat geven op allerlei vragen die mensen stellen. AI doet dat op basis van bestaande websites. Organisaties zullen meer moeten inspelen op hoe generatieve AI-tools hun informatie samenstellen. Dit houdt een verschuiving in van SEO (Search Engine Optimization) naar GEO

(Generative Engine Optimization).⁷⁷ de trend ‘Groeierende aandacht voor de mens’ gaat dieper in op de reactie van mensen op nieuwe technologie.

De groeiende mogelijkheden van AI én de goede inzet ervan, kan de krapte op de arbeidsmarkt mogelijk keren, zo zegt bestuurskundige Paul ’t Hart: “De grote wildcard als tegenhanger van de vergrijzing en arbeidsmarktkrapte is AI. De inzet van AI kan de komende jaren heel snel gaan, maar dat is niet precies voorspelbaar. Wellicht staat men nu er nu erg open voor, omdat het water door arbeidsmarktkrapte aan de lippen staat. Dat brengt met zich mee dat er groeiende aandacht nodig is voor de borging van kwaliteit van overheidsdienstverlening, en goede checks and balances als het gaat om het inrichten van AI-toepassingen.”⁷⁸

AI-geletterdheid een noodzaak

AI is zonder dat we het doorhebben al verweven met ons dagelijks leven: van gepersonaliseerde content op streamingdiensten tot AI-antwoorden bovenaan een zoekresultaat (zoals Google AI -overzicht). Dit geeft een subtiele, maar voelbare druk om bij te blijven. Voor wie de vaardigheden mist om met AI om te gaan, dreigt uitsluiting. Er ontstaat een groeiende kloof tussen mensen mét en zonder AI-vaardigheden.

Het verstandig leren inzetten van AI wordt steeds belangrijker, thuis en op het werk. Dit vraagt tijd, scholing en begeleiding. Zonder die ondersteuning ontstaat het risico dat groepen (in de samenleving, op de werkvloer) worden buitengesloten of overvraagd. De AI-verordening Digitale Overheid⁷⁹ benadrukt het belang van opleiding en ondersteuning van personeel. Werken aan AI-geletterdheid is geen luxe meer, maar noodzaak.⁸⁰

Implicaties voor overheidscommunicatie

Begeleid burgers en (communicatie)professionals voor op de opkomst van AI. Dit vraagt om voorbeeldgedrag van de overheid zelf en communicatie daarover, maar ook om toegankelijke informatie over AI en trainingen. Doe dit niet zonder oog te blijven houden voor de tekortkomingen die AI (nog) heeft.

Er is behoefte aan aandacht voor ethiek. Want: hoe ga je om met lastige nieuwe situaties zoals bijvoorbeeld aansprakelijkheid bij of verwarring door fouten van AI, of veranderingen op (de inhoud van) het werk door AI? Hoe voer je daarover met elkaar het gesprek? Organisaties zoeken naar manieren om met dergelijke knelpunten om te gaan. Zet bijvoorbeeld vormen van begeleidingsethiek in.

AI kan repetitieve taken overnemen, maar mist de menselijke nuance in communicatieboodschappen. Van communicatieprofessionals wordt verwacht dat zij de aandacht daarvoor borgen.

Er ontstaat een groeiende kloof tussen mensen mét en zonder AI-vaardigheden

AI veroorzaakt gemakkelijk copy-paste gedrag. Het te gemakkelijk overnemen van door AI gegenereerde teksten kan zorgen voor foutieve communicatieboodschappen. Dit vraagt om alertheid op de resultaten van AI om zo de *reality apathy* voor te blijven.

De overheid werkt aan beleid en wetgeving rond veilige inzet en gebruik van AI. Als communicatiediscipline is het belangrijk om hierover op de hoogte blijven en dit als vanzelfsprekend in het werk in te passen. Neem daarbij geen risico's die je niet kan verantwoorden.

AI biedt kansen voor overheidscommunicatie en kan communicatie sneller, slimmer en inclusiever maken. Denk aan automatische samenvattingen van bronnen, of tools die content toegankelijker maken. Verken de implementatie van nieuwe toepassingen.

5 Groeiende aandacht voor de mens



De balans tussen mens en technologie verschuift.

Online technologie is steeds meer onderdeel van het dagelijks leven en maakt het leven vaak gemakkelijker en efficiënter, maar leidt ook tot grotere afstanden tussen mensen en verlies van onderlinge verbondenheid. Menselijk contact en zingeving staan onder druk. En doordat technologie frictie en inefficiëntie wegneemt, ontnemt het de mogelijkheid om te groeien als persoon. Meer aandacht voor menselijkheid is nodig om de balans te herstellen.

Behoefte aan autonomie

Verbondenheid, voldoening, persoonlijke groei, zingeving en grip op het leven: de groeiende aandacht hiervoor is fundamenteel dan aandacht voor maatwerk of 'de menselijke maat'. Het zijn diepe menselijke behoeften, die het mogelijk maken om autonomie invulling te geven.

De WRR (Wetenschappelijke raad voor het Regeringsbeleid) benadrukt onder meer het belang van persoonlijke controle.⁸¹ Persoonlijke controle betekent bijvoorbeeld: een passende baan of woning kunnen vinden. Een gebrek aan houvast raakt de autonomie van mensen en kan leiden tot mentale en fysieke klachten en tot maatschappelijk onbehagen.

Online technologie is steeds meer onderdeel van het dagelijks leven. Denk aan de opkomst van online community's, boodschappenapps, internetbankieren, streamingdiensten of chatbots die persoonlijke hulp aan de telefoon vervangen. Technologie maakt het leven vaak gemakkelijker en efficiënter. En het kan een gevoel geven van vrijheid en autonomie. Maar er zijn ook negatieve kanten, ziet

Wanneer technologie het creatieve proces overneemt, nemen het plezier, de voldoening en de zingeving en dus de waarde van de menselijke inzet af

het SCP. Digitalisering kan leiden tot grotere afstanden tussen mensen en verlies van onderlinge verbondenheid.⁸²

Onder invloed van technologie transformeert de massamaatschappij geleidelijk in een netwerkmaatschappij. Waar vroeger zuilen in de samenleving structuur boden, domineren nu soms oppervlakkiger verbindingen. Sterke, hechte verbanden maken steeds vaker plaats voor zwakkere, lossere relaties. Volgens het SCP⁸³ roept dit gevoelens van onzekerheid op: mensen blijven verlangen naar geborgenheid en houvast.

Behoefte aan verbondenheid

Jaren van individualisering en digitalisering hebben geleid tot een paradox: we zijn digitaal meer verbonden dan ooit, maar tegelijkertijd ervaren we toenemende eenzaamheid en afstand, stelt hoogleraar klinische psychologie en psychoanalyse Paul Verhaeghe.⁸⁴ In de afgelopen decennia ontstonden emancipatiebewegingen die zich verzetten tegen druk vanuit religie, ideologie en sociale verhoudingen. Het streven naar autonomie werd vaak uitgelegd als individualisme en de behoefte om vrij en ongebonden te zijn. Maar de mens is een sociaal wezen dat ruimte zoekt voor zichzelf, én deel wil uitmaken van groepen. Mensen zoeken een balans tussen vrijheid en verbondenheid, aldus Verhaeghe.

Biedt online verbinding, ook echte verbondenheid? Zijn er grenzen aan de verbondenheid die mensen online zoeken? de Human-serie AI Love maakt

duidelijk dat mens-AI-contacten voor sommige mensen écht betekenisvol en diepgaand zijn: dankzij de voorspelbaarheid, constante beschikbaarheid en bijna levensechte empathie. Daarmee treedt technologie diep de menselijke psyche binnen en blijkt dat de menselijke behoefte aan contact en verbondenheid juist via technologie wordt ingevuld.⁸⁵

Deze digitale intimiteit heeft een keerzijde. Online netwerken kunnen diepgaande menselijke verbinding verzwakken, benadrukt technologie-expert Jarno Duursma.⁸⁶ Digitale relaties lijken aantrekkelijk, maar kunnen uiteindelijk leiden tot verarming van contact. Echt menselijk contact is onvervangbaar, omdat het bijdraagt aan persoonlijke groei, verbondenheid en een weerbare samenleving.

Dat verbondenheid onder druk staat blijkt uit de cijfers. Het CBS (2025) meldt dat ongeveer 11% van Nederlanders van 15 jaar en ouder zich in 2023 sterk eenzaam voelt. Dit aandeel is hoger onder mensen met weinig sociale contacten, een laag inkomen of een migratieachtergrond.⁸⁷

Worsteling met zingeving

Niet alleen menselijk contact staat onder druk, ook zingeving. Opleidingen zoals de PABO merken door een toename van inschrijvingen dat mensen hieraan gehoor geven en vaker zoeken naar betekenisvol werk en maatschappelijke impact willen hebben.⁸⁸ Onderzoek naar intrinsieke motivatie laat zien dat mensen voldoening en zingeving halen uit eigen inspanning. Die motivatie stimuleert leren, creativiteit en psychologisch welzijn. Intrinsieke motivatie is een voorspeller van verbeterd leren, prestaties leveren, creativiteit, optimale ontwikkeling en psychologisch welzijn.⁸⁹

Wanneer technologie het creatieve proces overneemt, nemen het plezier, de voldoening en de zingeving en dus de waarde van de menselijke inzet af. AI ontmenselijkt doordat het de menselijke worsteling, de overpeinzing en creativiteit wegneemt uit het proces van creatie.⁹⁰ Wanneer algoritmen steeds vaker beslissingen sturen, vermindert dit daarnaast het gevoel van autonomie van mensen.⁹¹ Ook zijn er zorgen over de beperking van huidige AI tot slechts informatie

en data die al bestaat. Dat kan ten koste gaan van creativiteit.⁹² Blijft er wel genoeg ruimte voor echt nieuwe ideeën en minder breed aanwezige meningen?

Frictie en falen maken menselijk

Online eten bestellen of online de ‘ideale’ vriendschap aangaan: het streven van mensen naar een moeiteloos leven is verleidelijk. Een leven zonder wrijving kent ook leegte. Frictie is een kans voor menselijke groei. Terwijl overheid en bedrijfsleven vaak gericht zijn op efficiëntie, zijn frictie en inefficiëntie waardevol voor mensen. Frictie biedt ons de mogelijkheid om te groeien als persoon, ziet Jonne Maas (The Green Land). “Bedenk hoe traag internet ons geduld uitdaagt. Hoe tegenslagen zoals autopech in niemandsland, een missend ingrediënt in een kookrecept, of onverwachte bouwwerkzaamheden in de stad onze creativiteit en flexibiliteit bevorderen zodat we met nieuwe ideeën komen. Frictievolle maatschappijen zijn daarom essentieel voor het beschermen van onze menselijkheid. De dominante focus op efficiëntie leidt ons helaas naar het tegenovergestelde.”⁹³

Terwijl overheid en bedrijfsleven vaak gericht zijn op efficiëntie, zijn frictie en inefficiëntie waardevol voor mensen

Implicaties voor overheidscommunicatie

Iedereen heeft er behoefte aan ergens bij te horen en onderdeel te zijn van een groter geheel. Individualisering heeft dat gevoel verzwakt. Gebruik communicatie juist om gemeenschapszin te versterken: laat zien dat mensen niet alleen staan en laat ruimte voor verhalen van betrokkenheid, zingeving en maatschappelijke waarde. Stimuleer waar mogelijk ontmoetingen, buurtinitiatieven, participatie, co-creatie en zorg voor elkaar.

Mensen worstelen met controle, eenzaamheid en digitale afstand. De behoefte aan echte menselijke interactie, herkenbaarheid en nabijheid groeit. Zorg dat overheidscommunicatie gericht is op menselijke interactie, empathie, gemeenschap en zingeving. Gebruik geen systeemtaal of jargon. Geef heldere uitleg. Wees benaderbaar en responsief: zorg dat mensen makkelijk iemand kunnen spreken, ook telefonisch of fysiek. Investeer in menselijke ondersteuning, zoals klantcontactcentra met goed getrainde medewerkers. Zorg voor efficiëntie door automatisering en zelfredzaamheid, maar niet zonder vangnetten of alternatieven.

Niet alles en iedereen is snel, strak of perfect georganiseerd. Communiceer niet alleen vanuit efficiëntie, maar ook vanuit waarden zoals rechtvaardigheid, zorg en gemeenschap. Frictie kan juist bijdragen aan persoonlijke groei en menselijke interactie. Erken dat menselijke processen soms traag of rommelig zijn – en dat dat oké is als je vervolgens (samen) oplossingen organiseert.

AI en algoritmen kunnen het gevoel van autonomie en controle ondermijnen. Transparantie en begripvolle (ethische) afwegingen zijn essentieel. Communiceer helder over de inzet van (AI-) technologie. Leg uit hoe besluiten tot stand komen als die deels door systemen worden genomen. Durf een andere keuze te maken dan geautomatiseerde systemen als dat nodig is en organiseer de ruimte die dit mogelijk maakt.

6 Toenemende druk op de rechtsstaat



De druk op de rechtsstaat neemt toe. Kwetsbaarheden in de steun voor de rechtsstaat zijn zichtbaar in politiek, bestuur, samenleving en ambtelijk apparaat. Kritiek op rechterlijke uitspraken groeit; negeren of afzwakken ervan ondermijnt vertrouwen in onafhankelijke rechtspraak. Burgers vertrouwen overwegend in de objectiviteit van rechters, maar twijfelen aan toegankelijkheid door financiële drempels en vermoedens van ongelijke behandeling. Onduidelijke of onuitvoerbare wetgeving leidt tot fouten en verminderde rechtsbescherming. Ambtelijk vakmanschap moet daarom sterker aansluiten bij rechtsstatelijke uitgangspunten. Zorgelijk is het fenomeen van de soevereinenbeweging. Versterking van de rechtsstaat is urgent en vraagt inzet van politiek, bestuur, ambtenarij en samenleving.

Rechtsstatelijke kennis en cultuur onder druk

De Raad van State wijst in haar jaarverslag *de waarde van democratie* op het ontbreken of onvoldoende zichtbaar zijn van moreel en rechtsstatelijk leiderschap.⁹⁴ Volgens de Staatscommissie rechtsstaat is er sprake van een fundamenteel tekort aan rechtsstatelijk bewustzijn bij bestuurders, politici en ambtenaren. De Staatscommissie pleit daarom voor meer kennis en versterking van het gezag van de rechtspraak en voor structurele aandacht voor rechtsstatelijkheid in onderwijs, beleid en participatie.⁹⁵

De Raad van State ziet druk van bovenaf. Deze ontstaat wanneer politici en bestuurders rechtsstatelijke grenzen onvoldoende respecteren. De Raad pleit voor terughoudendheid bij de overheid, ook als de druk om snel te handelen groot is. “Stapt de overheid daar overheen omdat de nood hoog is, dan dreigt een verval dat moeilijk kan worden hersteld.”⁹⁶ Door institutionele terughoudendheid kan worden voorkomen dat rechten en grondrechten in de knel komen.

De Raad van State wijst ook op druk van onderop, bijvoorbeeld door burgers die afhaken, zich onbegrepen voelen of geen vertrouwen meer hebben in het optreden van de overheid. Het SCP wijst hier op een spanningsveld binnen de publieke opinie. Veel burgers geven aan democratische en rechtsstatelijke waarden belangrijk te vinden. Toch zijn zij bereid die waarden tijdelijk opzij te schuiven als daadkracht of een meerderheid daarom vraagt, terwijl grondrechten er juist ook zijn om de rechten van een minderheid te garanderen. Zo ontstaat volgens het SCP een breuklijn tussen democratische en rechtsstatelijke waarden. Daarbij worden waarden als vrijheid, gelijkheid en democratie, afhankelijk van de context, relatief gemakkelijk terzijde geschoven.⁹⁷

Niet alleen in de politiek, ook onder bestuurders en in de samenleving zijn kwetsbaarheden van de rechtsstaat zichtbaar. Ook binnen het ambtelijk apparaat is een verschuiving in de rechtsstatelijke cultuur te zien. Volgens onderzoeker Hans Bekkers is het beeld van de ambtenaar ingrijpend veranderd. Steeds vaker wordt deze afgeschilderd als ideologisch bevooroordeeld of moreel onbetrouwbaar. Politici betwijfelen openlijk hun integriteit of expertise. Dit brengt volgens Bekkers de ongeschreven regels tussen politiek en bureaucratie ernstige schade toe.⁹⁸

“Er is behoefte aan rechtsstatelijk leiderschap”, aldus Herman van Harten. Hij is raadsheer en bestuurslid van de stichting Rechters voor Rechters, een organisatie die opkomt voor rechters in het buitenland die problemen ondervinden bij de uitoefening van hun beroep. De rechtspraak neemt dat leiderschap door zo goed mogelijk hun rol te vervullen. “Dat gaat ook over alle overheidsmedewerkers: je functioneert in een top-10 rechtsstaat, dat moeten we koesteren en de waarden

ervan in het werk blijven uitdragen. Voor wie in de overheidscommunicatie werkt, ligt daar zeker een rol. De wet of het recht kan als lastig worden ervaren. Maar het eerlijke verhaal is dat rechtmatig handelen *in the long run* echt beter is voor de kwaliteit van de samenleving.”⁹⁹

Welke ruimte hebben ambtenaren om hun kennis, kunde en betrokkenheid in te zetten voor het publiek belang, is een belangrijk vraagstuk. Omgaan met het spanningsveld tussen politiek, wet- en regelgeving en samenleving is niet eenvoudig. Verschillende rijksbrede programma's (waaronder Grenzeloos Samenwerken, Dialoog en Ethiek en Loyale Tegenspraak) besteden aandacht aan rol en vakmanschap van de ambtenaar. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat ambtenaren niet langer uitsluitend in dienst van politieke bestuurders opereren om steun van de democratische meerderheid te behouden. Het ambtelijk vakmanschap moet nadrukkelijker recht doen aan samenleving en mensen, binnen de uitgangspunten van de rechtsstaat. Er zijn grote stappen gezet, maar er is ook nog veel werk te doen. Bijvoorbeeld in de taakbeschrijving en opleiding van alle ambtenaren in deze rol.¹⁰⁰

Het ambtelijk vakmanschap moet nadrukkelijker recht doen aan samenleving en mensen, binnen de uitgangspunten van de rechtsstaat

Complexiteit en kwaliteit van wetgeving

Ook de wetgeving zelf draagt bij aan de druk op de rechtsstaat. De zogenoemde ‘togadriehoek’ van Amsterdam (rechtbank, advocatuur en Openbaar Ministerie) stelt in een opiniestuk dat wanneer wetten te steng of onduidelijk geformuleerd zijn, dit leidt tot fouten in de uitvoering en onvoldoende rechtsbescherming.¹⁰¹

Daarbij benadrukt de Staatscommissie rechtsstaat dat de overheid ‘te ingewikkeld’ is geworden. Deze observatie sluit aan bij bredere trends van bestuurlijke overbelasting en komt aan bod in het hoofdstuk over de overheidsburn-out (zie de trend Overheid loopt vast in complexiteit).

De rechtspraak speelt een belangrijke rol in het functioneren van de rechtsstaat en werkt aan verbetering. Kortere processtukken in geval van hoger beroep, laten positieve resultaten zien. Deze maatregel bevordert de leesbaarheid en efficiëntie van procedures en draagt bij aan een beter toegankelijke rechtspraak voor burgers en professionals.¹⁰²

Toenemende kritiek op rechterlijke uitspraken

Een zichtbaar teken van druk op de rechtsstaat is de groeiende kritiek op rechterlijke uitspraken, zowel vanuit de politiek als vanuit de samenleving. Volgens rechters, officieren van justitie en advocaten in Amsterdam ondermijnt politieke kritiek op rechterlijke uitspraken het vertrouwen van burgers in een onafhankelijke rechtspraak.¹⁰³ De Staatscommissie Rechtsstaat constateert dat de belofte van de rechtsstaat voor een aanzienlijke groep burgers niet wordt ingelost.¹⁰⁴

De Raad voor de Rechtspraak waarschuwt expliciet om rechters niet als zondebok te gebruiken voor falend beleid. Kritiek op individuele uitspraken is toegestaan, maar mag niet omslaan in de verwerping van het rechtssysteem als geheel.¹⁰⁵ “De rechter bewaakt immers dat de overheid daadwerkelijk de democratie eerbiedigt door democratisch tot stand gekomen regels en aanvaarde beginselen na te leven.”¹⁰⁶ De Amsterdamse rechters, officieren van justitie benadrukken dat kritiek op uitspraken mag, maar dat het ondermijnen van de persoon van de rechter het systeem zelf aantast. “In een rechtsstaat gelden regels waaraan iedereen zich moet houden, ook de overheid.”¹⁰⁷

Belemmerde toegang tot recht

Een andere structurele factor die bijdraagt aan de druk op de rechtsstaat, is de beperkte toegang tot juridische procedures. Hoge griffierechten en bezuinigingen

op de sociale advocatuur maken het voor veel burgers en ondernemers moeilijk om hun recht te halen. Het SCP bevestigt dit.¹⁰⁸ Burgers hebben overwegend vertrouwen in de objectiviteit van rechters, maar twijfelen of de rechtspraak werkelijk voor iedereen toegankelijk is. Financiële drempels en vermoedens van ongelijke behandeling spelen hierin een belangrijke rol.

Er zijn mogelijkheden om hiermee om te gaan. Dat zit vooral in voorkomen dat een conflict ontstaat en rechtspraak nodig is. Veel juridische conflicten kunnen voorkomen worden als overheden inzetten op contact, hoor- en wederhoor, en serieuze heroverweging van regelgeving, want meer contact is minder conflict. Toegang tot het recht is belangrijk. Net als aanwezigheid van ervaringskennis in het beleidsproces en versterking van participatie.¹⁰⁹

Internationale druk en ondermijnende krachten

Wereldwijd is sprake van ‘rechtsstaaterosie’. Dat is een proces waarin fundamenteel vertrouwen in rechtspraak, juridische instituties en wetgeving afbrokkelt.¹¹⁰

The Hague Centre for Strategic Studies waarschuwt voor democratisch verval en een afnemend geloof in het systeem van de democratische rechtsstaat.¹¹¹

Het is zorgelijk dat er in Nederland parallellen zichtbaar worden met internationale anti-institutionele bewegingen. AIVD, NCTV en Nationale Politie signaleren de opkomst van de zogeheten soevereinenbeweging: een stroming die zich expliciet onttrekt aan de Nederlandse wet en in plaats daarvan alternatieve samenlevingsvormen promoot.¹¹² Deze ontwikkeling raakt direct aan de fundamenten van de rechtsstaat. Ze vertoont gelijkenissen met vormen van radicalisering en ondermijning die ook in andere westerse democratieën zichtbaar zijn.

Niet te snel de noodklok luiden

Er zijn ook tegengeluiden. Edwin Bleichrodt, procureur-generaal bij de Hoge Raad, wijst erop dat we in Nederland niet te snel de noodklok moeten luiden over de rechtsstaat, omdat het signaal dan zachter is wanneer het er echt toe doet.¹¹³ Herman van Harten onderschrijft dit. Nederland is de afgelopen jaren

gedaald op de ranglijst van het World Justice Project, maar staat nog steeds in de top 10. Van Harten: “We kunnen tegen een stootje, maar het is niet meer zo dat de rechtsstaat in Nederland compleet veilig is”. Kritiek op rechtspraak past in een open, vrije samenleving. Respect voor de positie van onafhankelijke en onpartijdige rechtspraak is daarbij wel belangrijk. Van Harten: “Deze tijd vraagt om hernieuwde ‘constitutionele hoffelijkheid’, waarin vanuit met name de politiek en ook bewindspersonen men zich passend opstelt als het gaat om het bekritisieren van uitspraken van de rechter. De rechtsstaat zal altijd wel wat meebewegen met de tijd, maar is te belangrijk om aan juristen over te laten. Het is de ruggengraat van de samenleving. Voor het gezag van de rechtsstaat en de rechtspraak is het nodig om hier bewuste aandacht voor te blijven houden. Je in de tijd opnieuw uit te vinden. Uitleg te geven over hoe instituties werken. Zo is het gebruik van nieuwe vormen van communicatie niet meer weg te denken. Werk waar mogelijk in begrijpelijke taal, en treed naast het eigenlijke rechtspreken ook actief naar buiten om oordelen toe te lichten. Het vertrouwen van burgers in de rechtspraak is hoog en dat moet hier zo blijven.”¹¹⁴

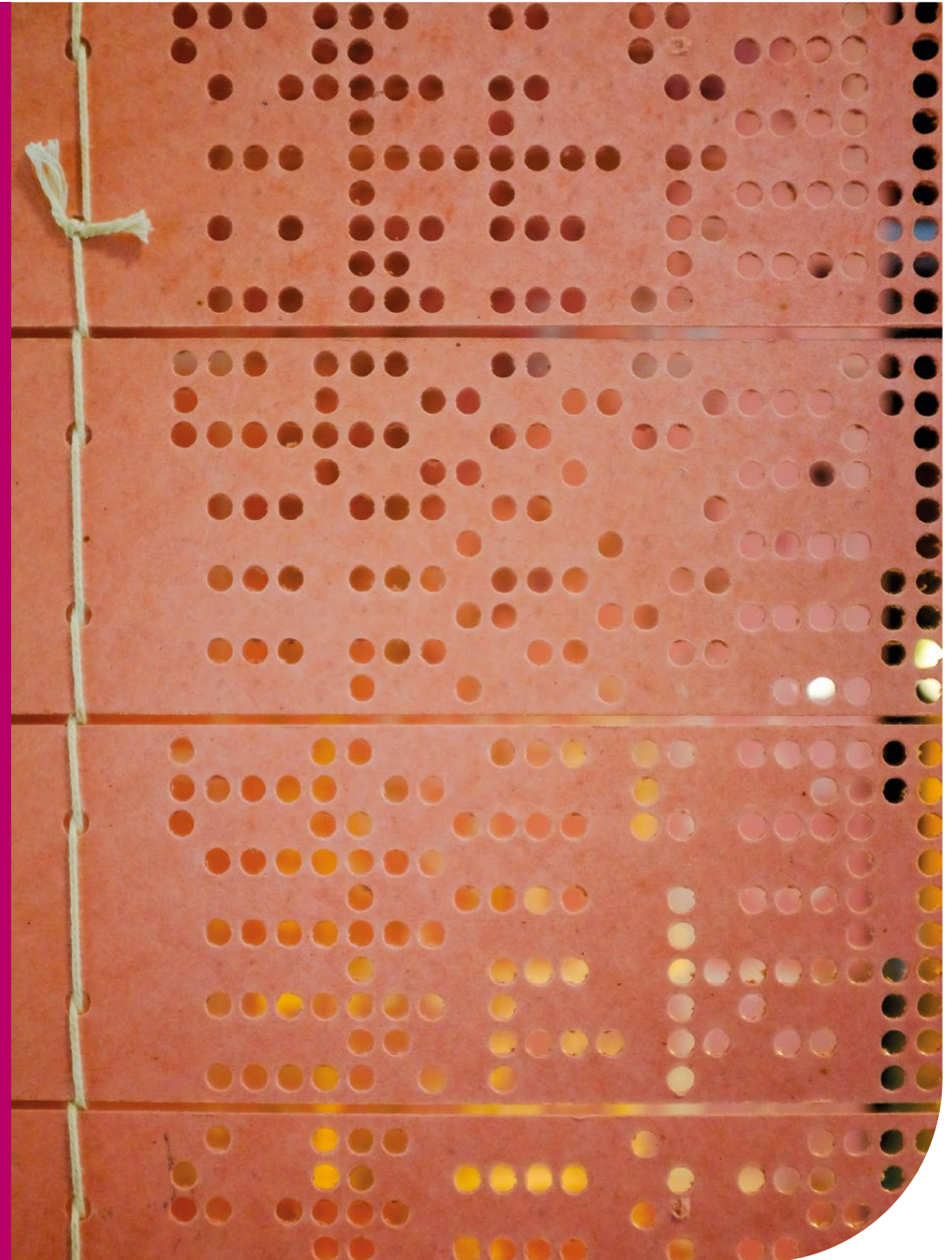
Implicaties voor overheidscommunicatie

De rechtsstaat heeft extra aandacht nodig. Geef uitleg over de werking van de rechtsstaat en rechtspraak. Treed actief naar buiten om het handelen van de overheid en de rechtsgang uit te leggen of vonnissen toe te lichten. Gebruik toegankelijke taal in processtukken.

De versterking van de rechtsstaat raakt politieke besluitvorming, ambtelijk vakmanschap en het brede publiek. Bied ruimte voor opleiden en reflectie op het ambtelijk vakmanschap. Geef daarbij aandacht die rechtsstatelijk handelen. Open wanneer iets schuurt het gesprek en organiseer bijvoorbeeld een vorm van begeleidingsethiek.

Zorg dat in communicatie rechtsstatelijk denken en handelen wordt ondersteund. Stel niet de positie van de rechtspraak en democratische besluitvorming ter discussie en verzwak deze niet door het eigen handelen.

7 Digitale macht in onzekere tijd



De macht van Big Tech is een trend die tot wasdom komt. De aard van de machtsvraagstukken is nu volop actueel. Na de doorbraak naar het grote publiek van het internet in de jaren negentig ontwikkelden online dienstverlening en online sociale media zich daarna snel. Big Tech is ontstaan uit de groei van hun diensten en overnames van vaak kleine startups. In eerdere trendanalyses van DPC werden trends beschreven die hieruit volgden. Die gingen over de groeiende aandacht voor privacyvraagstukken en de opkomst van desinformatie. De invloed van Big Tech is inmiddels zo groot geworden dat deze de macht van staten en rechten van mensen raakt, in een tijd van geopolitieke onzekerheid. Een tegenreactie vanuit onder andere de EU is gericht op het verstevigen van democratische waarden en grondrechten, en het verminderen van afhankelijkheid van bedrijven buiten de EU.

De macht van Big Tech

Het internet, sociale media, software, apps en in toenemende mate AI worden in werk, communicatie en dienstverlening op dagelijkse basis wereldwijd gebruikt, en zijn in de moderne maatschappij onmisbaar geworden. Bij de vroege opkomst van het internet leefde het ideaal van een universeel en neutraal internet dat de wereld verbindt. Diverse deskundigen, onder wie Reijer Passchier^{115 116},

Marietje Schaake^{117 118}, Kees Verhoeven¹¹⁹ en Marleen Stikker^{120 121}, wijzen op de verzwakking van de soevereiniteit van landen door de macht en invloed van grote (vaak Amerikaanse) technologiebedrijven. Het gaat bijvoorbeeld om algoritmes die het digitale publieke debat en verkiezingen beïnvloeden en ook over overheden die afhankelijk zijn van technologie. Effectieve regulering en sancties zijn moeilijk door te voeren, omdat Big Tech beschikt over veel financiële middelen om sancties het hoofd te bieden. Met intensieve lobby en juridische procedures weten deze bedrijven regelgeving te beïnvloeden of te vertragen.¹²² In 2018 werd hierover al vastgesteld dat de macht van Big Tech aantoonbaar de politieke macht van gekozen regeringen en bestuursorganen overstijgt als het gaat om het reguleren van democratieën en het maatschappelijk leven.¹²³

Nederlanders raken zich steeds meer bewust van de invloed van Big Tech

In Nederland omschreef de Raad van State de risico's die ontstaan door de macht van Big Tech als volgt: "Grote technologiebedrijven bepalen welke informatie zichtbaar is en hoe communicatie verloopt. Dit leidt tot vragen over privacy, data-veiligheid, autonomie en de rol van algoritmes bij het verspreiden van nieuws en informatie".¹²⁴ Besluiten kunnen heel plotseling komen. Zo besloot Meta in de zomer van 2025 om begin oktober van dat jaar te stoppen met politieke advertenties om handhaving van Europese regels te voorkomen. Meta kiest voor een zeer brede definitie, waarbinnen ook maatschappelijke kwesties vallen.^{125 126 127}

Volgens tech-expert en oud-Kamerlid Kees Verhoeven hebben Amerikaanse techbedrijven met hun algoritmes grote invloed op Europa, en dus ook op Nederland. "Omdat ze de manier waarop het debat plaatsvindt beïnvloeden. (...)

Het zijn plekken waar extreme content een plek krijgt, en dat heeft invloed op de manier waarop mensen met elkaar praten.”¹²⁸

Afhankelijkheid in Nederland

De Algemene Rekenkamer becijferde dat de overheid in Nederland voor meer dan de helft leunt op cloudgebruik (centrale opslag van bestanden) bij Microsoft, Amazon en Google. Dit kan risico's met zich meebrengen voor de overheid zelf en voor burgers en bedrijven. Bijvoorbeeld als buitenlandse overheden gegevens opeisen bij de cloudbaanbieder, of als zo'n bedrijf failliet gaat of gehackt wordt.^{129 130}

Ook op lokaal niveau is er het gevoel vaak niet meer *in control* te zijn, ziet Walter van Dijk (lid van de VNG-commissie Informatiesamenleving en wethouder in Zeist). Hij maakt zich zorgen over de grote afhankelijkheid bij gemeenten van bijvoorbeeld Microsoft. ‘En dat voelt kwetsbaar,’ zegt hij, ‘zeker omdat het ook je dienstverlening als gemeente raakt. Het gaat vaak om heel vertrouwelijke informatie. Gemeenten doen ook aan schuldhulpverlening. Je wilt niet dat die gegevens op straat belanden.’^{131 132}

Nederlanders worden zich steeds meer bewust van de invloed van Big Tech. Dat leidt tot de groei van een meer privacyvriendelijke app als Signal¹³³ als alternatief voor Whatsapp. Veel Nederlanders willen eigenlijk niet zomaar overstappen van een vertrouwd platform. Wel merken Signal-gebruikers dat het gemakkelijker wordt om vrienden en familie te overtuigen om de app in ieder geval náást WhatsApp te installeren.¹³⁴

Tegenreactie Europese Unie

De Europese Unie (EU) reageert op de macht van Big Tech met de ‘digital decade’. Hiermee wil de EU met snelle regels Europese waarden als privacy, veiligheid, gelijkheid, goede online platforms en digitale zelfstandigheid beschermen.^{135 136} Het gaat daarbij niet alleen om regelgeving, maar ook om het vergroten van vaardigheden, verbeteren van digitale infrastructuur, het borgen van grondrechten en het versterken van de markt van bedrijven in deze sector.

Er is een ‘disbalans van macht’ tussen burgers en data-gedreven systemen, waarschuwt hoogleraar media- en digitale samenleving José van Dijck. Zij wijst Europese beleidsmakers op manieren om het platformecosysteem te hervormen in het belang van de samenleving. Het is van cruciaal belang dat de EU een front vormt en samenwerkingsverbanden zoekt om met de immense druk van geopolitieke invloeden om te kunnen gaan. Want nationale en supranationale regelgevingskaders, bijvoorbeeld de Europese Unie (EU), kijken doorgaans naar één aspect van bestuur, zoals marktconcentratie, vrijheid van informatie of privacyrechten, zelfs wanneer platformisering de grenzen van wettelijke kaders en continenten overschrijdt.^{137 138} De keuzes die de (Europese) overheid in de praktijk maakt, zijn belangrijk om een nieuwe balans te vinden.

De Europese Unie reageert op de macht van Big Tech met de ‘digital decade’

In lijn hiermee schetste voorzitter van de Europese Commissie, Ursula von der Leyen, in haar inauguratierede in 2019 al het volgende: “Belangrijke technologieën moeten we in Europa zelf ontwikkelen en bezitten, zoals quantum computing, kunstmatige intelligentie, blockchain en essentiële chiptechnologie.”¹³⁹ Ook in Nederland wordt er bijgedragen aan initiatieven in lijn met deze doelstellingen, zoals via de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren.¹⁴⁰

Implicaties voor overheidscommunicatie

De machtsvraagstukken die wereldwijd spelen, zorgen voor onzekerheid over het gebruik van onlinediensten en platforms. De ontwikkelingen gaan snel. Wacht niet af, zit er bovenop. Volg scherp welke (Europese) wetgeving en beleid in voorbereiding zijn, zodat deze niet een verrassing zijn wanneer deze van kracht worden.

De keuzes die Big Tech en overheden ook buiten de EU maken, kunnen plotselinge gevolgen hebben voor het gebruik van onlinediensten en platforms. Wees flexibel en bereid je voor om snel te kunnen overstappen op alternatieven.

Van operationele tot strategische keuzes ligt de telkens vraag op tafel: hoe dragen we bij aan het versterken van democratische waarden en grondrechten? Baseer daar je keuzes op, en zorg voor transparantie over je afwegingen.

Communiceer altijd via kanalen waar je controle over hebt. Communiceer je ook op andere plekken? Verwijs waar mogelijk naar het eigen kanaal.

Noten

- 1 Dienst Publiek en Communicatie – Deel je Rijk – Relevante trends voor overheidscommunicatie. Rita Timmerman en anderen. 2013.
- 2 Dienst Publiek en Communicatie – Iedereen aan zet. Trends voor overheidscommunicatie. Rita Timmerman, Kasper Heijting, Lizet van Tilburg. November 2017.
- 3 Dienst Publiek en Communicatie – Iedereen aan zet. Trends voor overheidscommunicatie 2019. Rita Timmerman, Kasper Heijting, Lizet van Tilburg, Eva van Kruchten en Judith van Buuren. November 2019.
- 4 Dienst Publiek en Communicatie – Aan de slag! Trends voor overheidscommunicatie. Kasper Heijting, Marit Groeneveld en Tessa Dahlmans. November 2021.
- 5 Universiteit Leiden – Inkomensverschillen in Nederland: zo gelijk is het hier helemaal niet. Nieuwsbericht, Universiteit Leiden, 25 juni 2024.
- 6 Sociaal en Cultureel Planbureau – Koersen op de kwaliteit van Nederland. Sociale en Culturele Ontwikkelingen 2024. Maart/juli 2024.
- 7 Raad voor Volksgezondheid en Samenleving – Gezondheidsverschillen voorbij. Complexe ongelijkheid is een zaak van ons allemaal. 2020.
- 8 Raad voor Volksgezondheid en Samenleving – Van overleven naar bloeien. Bestaansonzekerheid voorkomen en verminderen. 2024.
- 9 Sociaal en Cultureel Planbureau – Eigentijdse Ongelijkheid. De postindustriële klassenstructuur op basis van vier typen kapitaal. Verschil in Nederland. Maart 2023.
- 10 Sociaal en Cultureel Planbureau – Verdeeld over het land. Ongelijkheid, leefwerelden en maatschappelijke overtuigingen in provincies, regio's en gemeenten Verschil in Nederland. Juni 2025.
- 11 NRC – Sociale klasse is bepalender voor je leven dan waar je woont, zegt het SCP. 4 juni 2025.
- 12 Sociaal en Cultureel Planbureau – Sociale segregatie: Rijk en arm leven steeds meer in gescheiden werelden. Publicatie SCP. 5 april 2024.
- 13 Sociaal en Cultureel Planbureau – Burgerperspectieven 2025, Bericht 2. Thema: sociale cohesie en zorgen over samenleven. 19 juni 2025.
- 14 Michelle van Tongerloo – Komt een land bij de dokter. De Correspondent. 2024.
- 15 Thomas Piketty en Michael J. Sandel – Equality: What It Means and Why It Matters. 2025.
- 16 Michael Sandel – The Tyranny of Merit. 2021.
- 17 Sjoerd Beugelsdijk – Ongelijkheid wordt nauwelijks als collectief probleem gezien. S&D, Wiardi Beckman Stichting. 2022.
- 18 Sociaal en Cultureel Planbureau – Verdeeld over het land. Ongelijkheid, leefwerelden en maatschappelijke overtuigingen in provincies, regio's en gemeenten Verschil in Nederland. Juni 2025.
- 19 Sociaal en Cultureel Planbureau – Klimaat en Samenleving. Burgerperspectieven. April 2025.
- 20 Dienst Publiek en Communicatie – Aan de slag! Trends voor overheidscommunicatie. Kasper Heijting, Marit Groeneveld en Tessa Dahlmans. November 2021.
- 21 Sociaal en Cultureel Planbureau – Burgerperspectieven bericht 2022-2. December 2022
- 22 Taalkompas – www.taalkompas.com.
- 23 De Volkskrant – Noem mij maar 'hen': hoe de taal inclusiever kan worden en wat dat doet met het denken. Mieke Zijlmans. 12 augustus 2022.
- 24 Movisie – Vijf vragen over genderinclusief taalgebruik. 3 juni 2024.
- 25 NOS – Stroom internationale studenten moet ingedamd: 'rem en stuur nodig'. 21 april 2023.
- 26 Algemeen Dagblad – Jaap Jongbloed discussieerde met dochter over 'het mooiste meisje van de klas': kunnen we dit nog wel doen? Veronica Superguide en Jan-Cees Butter. 12 maart 2025.
- 27 NOS – Missverkiezingen niet meer van deze tijd. 12 december 2024.
- 28 Universiteit van Amsterdam – 'Door de druk van het moderne leven kiezen sommige vrouwen voor de eenvoud van traditionele rollen.' Een verkenning van de 'Tradwife'-trend. 25 juli 2024.
- 29 NU.nl – Dit is de manosphere, waar jonge mannen vrouwonvriendelijke ideeën delen. Fenna van Loenhout. 14 april 2024.
- 30 Eenvandaag – Met studenten in gesprek over influencer Andrew Tate en online vrouwenhaat: 'Als ik voor je op de knie ga, ben je mijn bezit.' Caroline van den Heuvel en Nigel van Schaik. 16 april 2025.
- 31 Psychologie Magazine – Andrew (2025, 6 mei). Andrew Tate in de klas: leraren zien steeds meer vrouwenhaat bij jongeren. 6 mei 2025.
- 32 Pointer – Hoe influencers geweld tegen vrouwen normaliseren: 'Sterk worden in de gym en vrouwen domineren'. 9 april 2025.
- 33 NOS – Insta-bericht over dood van Lisa raakt gevoelige snaar: 'Zij heeft alles goed gedaan'. 21 augustus 2025.
- 34 DNV – Diverse en inclusieve organisaties presteren beter, maar D&I is nog lang niet overall verankerd in de bedrijfsvoering. ViewPoint-onderzoek. 2024.
- 35 Accountant – Accenture: Bedrijven met diversiteitsbeleid zijn financieel sterker. 1 december 2023.
- 36 NOS – Erasmus MC opent vrouwencentrum: effectievere zorg kan miljarden schelen. 7 maart 2025.
- 37 a.s.r. – Grote verschillen tussen generaties op de werkvloer, toch ziet 64% vooral voordelen van samenwerken. 6 juni 2023.
- 38 HR Praktijk – Onderzoek: spanningen door veelheid aan culturen en generaties op de werkvloer. 10 juni 2024.
- 39 Frankwatching – Generatiekloof in financiële kennis op de werkvloer vergroot onzekerheid onder jonge werknemers. 7 juni 2025.
- 40 TNO – Feit of fictie? Mentale gezondheid op de werkvloer verschilt per generatie. 2 mei 2024.
- 41 M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie – Leiderschap in verandering: balanceren tussen ruimte en richting. S. Smit, S. Overbeek, C. Vernooij en W. ten Have. 2024.
- 42 Highberg – Generatiekloof op de werkvloer: Gen Z ervaart het minst vaak een gevoel van inclusie. Henrieke van Bommel. 2024.
- 43 a.s.r. – Grote verschillen tussen generaties op de werkvloer, toch ziet 64% vooral voordelen van samenwerken. 6 juni 2023.
- 44 HR Praktijk – Onderzoek: spanningen door veelheid aan culturen en generaties op de werkvloer. 10 juni 2024.
- 45 Michelle van Tongerloo – Komt een land bij de dokter. De Correspondent. 2024.
- 46 Paul 't Hart – Lid Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Interview met trendteam. Juni 2025.
- 47 Algemene Rekenkamer – Staat van de Rijksverantwoording 2024. Doen wat je belooft. 21 mei 2021.
- 48 WRR – Deskundige overheid. WRR-rapport 113. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. 2025.
- 49 Arre Zuurmond – Dwars door de orde. Een onorthodoxe route naar een responsieve overheid. 2025.
- 50 Staat van de uitvoering – Staat van de Uitvoering 2024. Doorbreek de status quo. 2024.
- 51 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties – Uitkomst overheveling specifieke uitkeringen. Bijlage bij Kamerbrief uitkomst omzetting specifieke uitkeringen. 21 mei 2025.
- 52 VNG magazine – Verantwoording: het ongemak van de SPUKs. Nr. 2 2024.
- 53 VNG – Aanpak SPUKs geeft gemeenten nog geen ruimte. 27 mei 2025.
- 54 IPO – Kabinet bezuinigt de komende jaren ca 200 miljoen op provincies: gevolgen voor inwoners en voorzieningen. 25 maart 2025.
- 55 Binnenlands Bestuur – Kabinet legt SPUKs langs politieke meetlat. Stijn Vos. 22 november 2024.
- 56 Binnenlands Bestuur – Hoogleraar staatsrecht: 'Ravijnjaar is onrechtmatig'. Douwe Jan Elzinga adviseert gemeenten om naar de rechter te stappen. Stijn Vos. 7 februari 2025.
- 57 Paul 't Hart – Lid Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Interview met trendteam. Juni 2025.
- 58 Staatscommissie demografische ontwikkelingen 2050 – Gematigde groei. Rapport. 2024.
- 59 Binnenlands Bestuur – Ander perspectief helpt vernieuwen. Jaring Hiemstra. 5 juli 2024.
- 60 WRR – Deskundige overheid. WRR-rapport 113. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. 2025.
- 61 WRR – Opgave AI. De nieuwe systeemtechnologie. 2021.
- 62 CNBC – Google CEO Sundar Pichai: "AI is more important than fire, electricity". 2018.
- 63 Jarno Duursma – Waarom? Trending in Tech. 18 juli 2025.
- 64 Digitale Overheid – AI-verordening AI (Artificiële Intelligentie). 2025.
- 65 Rijksoverheid – Kabinet zoekt naar nieuwe bevoegdheden tegen desinformatie. 2025.
- 66 NCTV – Dreigingsbeeld Statelijke Actoren (DBSA) 2025. Aanhoudende dreigingen in tijden van groeiende onzekerheid. Juli 2025.
- 67 GPT NL – <https://gpt-nl.nl>

- 68 Bits&Bytes Connect – Terugblik kwartaal 1 en 2. VLAM (Veilige Lokale AI Modellen). SSC ICT. 2025.
- 69 Digitale Overheid – Europese AI Act goedgekeurd. 2024.
- 70 Rijksoverheid – Overheidsbrede handreiking voor de verantwoorde inzet van generatieve AI. Rapport. 2025.
- 71 Begeleidingsethiek – begeleidingsethiek.nl. 2025.
- 72 Universiteit Leiden – Leidse onderzoekers pleiten voor nieuwe richtlijnen voor AI in journalistieke beelden. 2025.
- 73 TNO – Nederland gaat voor AI-fabriek. 2025.
- 74 Ministerie van Economische Zaken – Nederland zet in op € 200 miljoen voor AI-fabriek in Groningen. Nieuwsbericht. 27 juni 2025.
- 75 ING Research – Gebruik van AI toegenomen, angst voor baanverlies stijgt eveneens. 2025.
- 76 NOS – AI kost miljoenen banen, maar levert ook veel banen op. 2025.
- 77 Frankwatching – Van SEO naar GEO: de hybride contentstrategie voor 2025. 19 juni 2025.
- 78 Paul 't Hart – Lid Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Interview met trendteam. Juni 2025.
- 79 Digitale Overheid – AI-verordening AI (Artificiële Intelligentie). 2025.
- 80 Digitale Overheid – Wat je moet weten over AI-geletterdheid. 2025.
- 81 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid – Grip. Het maatschappelijk belang van persoonlijke controle. WRR-rapport 108. Den Haag. 2023.
- 82 Sociaal en Cultureel Planbureau, Stichting Toekomstbeeld der Techniek – Digitaal vervlochten, maar ook verbonden? Publicatie. 2025.
- 83 Sociaal en Cultureel Planbureau, Stichting Toekomstbeeld der Techniek – Digitaal vervlochten, maar ook verbonden? Publicatie. 2025.
- 84 Paul Verhaeghe – Onbehagen. De Bezige Bij. Amsterdam. 2023.
- 85 HUMAN – AI love Documentaireserie. 2025.
- 86 Jarno Duursma – Zuckerberg en AI-vriendschap: nóg dieper binnendringen in onze menselijke interactie en relaties. Trending in Tech. 8 mei 2025.
- 87 Centraal Bureau voor de Statistiek – Ontwikkelingen sociale basis & eenzaamheid. CBS Update. 2023.
- 88 NOS – Meer mensen kiezen voor de pabo: 'Past in de tijdgeest'. 11 februari 2025.
- 89 Ryan, R. M., & Deci, E. L. – Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press. 2017.
- 90 Johannes Visser – Ga toch weg met je door AI geschreven teksten. De Correspondent. 15 mei 2025.
- 91 De Groene Amsterdammer – In wat voor digitale wereld willen we leven? Daniel Mügge. 31 mei 2023.
- 92 Joey Zeelen – Stuck in the middle: Why we need outliers. Research-live.com. 22 augustus 2025.
- 93 Jonne Maas – Adviseur AI en data-ethiek bij The Green Land. Interview met Trendteam. 5 juni 2025.
- 94 Raad van State – de waarde van democratie. Jaarverslag 2024.
- 95 Staatscommissie Rechtsstaat – de gebroken belofte van de rechtsstaat. Tien verbeter-voorstellen met oog voor de burger. 2024.
- 96 Raad van State – de waarde van democratie. Jaarverslag 2024.
- 97 Sociaal en Cultureel Planbureau – Burgers over democratie en rechtsstaat. Kennisnotitie voor de staatscommissie Rechtsstaat. Lonneke van Noije en Josje den Ridder. Januari 2024.
- 98 Binnenlands Bestuur – "Ambtenaar is niet langer 'lui', maar nu 'onbetrouwbaar'." Hans Bekkers. 11 oktober 2024.
- 99 Herman van Harten – Bestuurslid van stichting Rechters voor Rechters; raadsheer en teamvoorzitter Gerechtshof Den Haag. Interview met trendteam. 25 juni 2025.
- 100 Stichting Beroepseer en het A+O fonds Rijk – Van woorden naar daden. Op weg naar structurele borging van ambtelijk vakmanschap in de democratische rechtsstaat. Thijs Jansen, Corné van der Meulen en Caroline Raat. Juni 2025.
- 101 De Telegraaf – de rechtsstaat kalft af; Opinie. Togadriehoek van Amsterdam. René de Beukelaer, Bart van Meegen, Jacqueline Schaap. 25 februari 2025.
- 102 Raad voor de Rechtspraak – Regeling voor kortere processtukken in hoger beroep werkt goed. 19 september 2024.
- 103 De Telegraaf – de rechtsstaat kalft af; Opinie. Togadriehoek van Amsterdam. René de Beukelaer, Bart van Meegen, Jacqueline Schaap. 25 februari 2025.
- 104 Staatscommissie Rechtsstaat – de gebroken belofte van de rechtsstaat. Tien verbeter-voorstellen met oog voor de burger. 2024.
- 105 Raad voor de Rechtspraak – Gebruik de rechter niet als zondebok voor falend beleid. 7 mei 2025.
- 106 Raad van State – de waarde van democratie. Jaarverslag 2024.
- 107 De Telegraaf – de rechtsstaat kalft af; Opinie. Togadriehoek van Amsterdam. René de Beukelaer, Bart van Meegen, Jacqueline Schaap. 25 februari 2025.
- 108 Sociaal en Cultureel Planbureau (2024). Burgers over democratie en rechtsstaat. Kennisnotitie voor de Staatscommissie rechtsstaat. Lonneke van Noije en Josje den Ridder. Januari 2024.
- 109 Raad van State – de waarde van democratie. Jaarverslag 2024.
- 110 Justitiële Verkenningen – Een empirische benadering van de rechtsstaat. Enkele hoofdlijnen voor een nieuwe onderzoeksagenda. Marc Hertogh. 2024.
- 111 The Hague Centre for Strategic Studies – de Staat van de Rechtsstaat. 2023.
- 112 Algemene Inlichtingen en Veiligheidsdienst, Nationale Politie en Nationaal Coördinator Terrorismedebestrijding en Veiligheid – Met de rug naar de samenleving. Een analyse van de soevereinbeweging in Nederland. April 2024.
- 113 NRC Handelsblad – Procureur-generaal bij de Hoge Raad: 'We moeten niet te snel het einde van de rechtsstaat uitroepen'. Camil Driessen. 25 juni 2025.
- 114 Herman van Harten – Bestuurslid van stichting Rechters voor Rechters; raadsheer en teamvoorzitter Gerechtshof Den Haag. Interview met trendteam. 25 juni 2025.
- 115 NRC – Reijer Passchier: 'Big Tech heeft de democratische staat op feodale wijze aan zich onderworpen'. 24 december 2024.
- 116 Reijer Passchier – de vloek van Big Tech. De juridisch-technologische wortels van constitutioneel verval en digitaal feodalisme. Boom. 2024.
- 117 NRC – Marietje Schaake: 'Het is tijd voor een Nederland Eerst-aanpak van onze technologie'. 13 februari 2025.
- 118 Marietje Schaake – de tech coup. Hoe tech is gaan regeren en we de macht weer terugwinnen. Atlas Contact. 2025.
- 119 Kees Verhoeven – de democratie crasht. Politieke onmacht in het digitale tijdperk. Atlas Contact. 2023.
- 120 HvanA – 'Nederland geeft digitale soevereiniteit uit handen', waarschuwen HvA'ers. 12 februari 2024.
- 121 Internet Society Nederland – Open brief ISOC NL & partners: breed gedragen teleurstelling keuze inzake ".nl registratie" in Amerikaanse cloud onder te brengen. 4 februari 2024.
- 122 NRC – Reijer Passchier: 'Big Tech heeft de democratische staat op feodale wijze aan zich onderworpen'. 24 december 2024.
- 123 Martin Moore en Damian Tambini (red.) – Digital Dominance. The Power of Google, Amazon, Facebook, and Apple. Oxford University Press. 2018.
- 124 Raad van State – Krachtig en kwetsbaar. De waarde van democratie. Jaarverslag 2024. Den Haag, april 2025.
- 125 NOS – Vanaf oktober in EU geen politieke advertenties meer op Facebook en Instagram. 25 juli 2025.
- 126 NOS – Geen politieke reclame op Facebook en Instagram 'is een beetje krankzinnig'. 26 juli 2025.
- 127 Frankwatching – Einde verhaal voor Meta ads bij de overheid? Rico den Boer. 4 augustus 2025.
- 128 Een Vandaag – Nina Hartenberg 'Geen gedeelde waarheid meer': dit zijn de gevolgen voor Nederlandse gebruikers als Meta stopt met factchecken. Een Vandaag. 8 januari 2025.
- 129 Algemene Rekenkamer – Rijk ging zonder afwegingen de cloud in. 15 januari 2025.
- 130 Algemene Rekenkamer – het Rijk in de cloud. Donkere wolken pakken samen. Januari 2025.
- 131 Binnenlands Bestuur – Experts slaan alarm over digitale soevereiniteit. Tom Reijner. 14 februari 2025.
- 132 Binnenlands bestuur – 'Er mag niets met Microsoft gebeuren, want dan hebben we een probleem'. Nederlandse gemeenten vrezen steeds meer voor de veiligheid van hun gegevens bij het Amerikaanse Microsoft. 13 februari 2025.
- 133 Newcom – Nationale Social Media Onderzoek – Update 2025. 18 juli 2025.
- 134 NRC – Weg van WhatsApp: waarom mensen overstappen naar Signal. 6 februari 2025.
- 135 European Commission – Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. 27 september 2023.
- 136 European Commission – European Declaration on Digital Rights and Principles. 26 januari 2022.
- 137 José van Dijk – Seeing the forest for the trees: Visualizing platformization and its governance. New media & society, Vol. 23(9). 2021.
- 138 KNAW – José van Dijk: 'Europa is haar digitale soevereiniteit kwijt - en zo krijgt ze die terug'. 16 mei 2025.
- 139 Europese Commission – Speech by President-elect von der Leyen in the European Parliament Plenary on the occasion of the presentation of her College of Commissioners and their programme. 27 november 2019.
- 140 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties – Geactualiseerde Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren 2024, December 2023.

Colofon

Met dank aan

Janice van den Bosch
Michiel Dammen
Roel Jennissen
Ernst Haijtink
Herman van Harten
Paul 't Hart
Lisette Kaptein
Jonne Maas
Shakha Mirza
René Peters
Matthias Snoei
Rohid Sewcharan
Hans Verbeek
Chrisje de Vries
Martijn Warmoeskerken

Auteurs

Eva Guldenmond
Kasper Heijting
Maaïke Hidding
Udo Hoeke
Peter Nieuwland
Eva Peer
Coen Raijer
Joost de Wert
Esther Zeldenrust

Fotografie

Joost de Wert
Esther Zeldenrust

**Dit is een uitgave van Dienst Publiek en
Communicatie (DPC)**

Buitenhof 34
2500 EA Den Haag
www.rijksoverheid.nl/dpc
www.communicatierijk.nl

Ontwerp: Things To Make And Do

Den Haag, oktober 2025
© Dienst Publiek en Communicatie