

Auteur: Zeger van der Wal

**Nederlands Instituut voor Publiek Leiderschap
National University of Singapore**

Essay in opdracht van BO-KIEM – Macro-
economische en Strategische Advisering
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties (BZK)

Dit essay maakt onderdeel uit van de
publicatiereeks van het Nederlands Instituut voor
Publiek Leiderschap (NivPL).
NivPL PL#001

www.nivpl.nl

Inhoudsopgave

9	Ambtenaar worden, zou je dat nou (nog) wel doen?
13	Ambtelijk vakmanschap 2025 : Wat we nu weten
17	Trends en Opgaven
23	Ambtelijk vakmanschap 2035: Een eerste assessment
29	Scenario 1: AI als structurele concullega
35	Scenario 2: Onbestuur door een staatsovername
41	Op naar 2035! Handelingsperspectieven
55	Noten

In dit essay *Ambtelijk Vakmanschap 2035* verken ik hoe ambtelijk vakmanschap er over 10 jaar kan, of scherper: zou *moeten* uitzien. Een dergelijke exercitie pakweg moet zich daarbij niet laten inperken door huidige politieke, technologische en maatschappelijke conventies. Er wordt dus zo nu en dan gefilosofeerd, geëxtrapoleerd en geprikkeld.

Het essay start met een overzicht van de huidige kennis over ambtelijk vakmanschap. Dan volgt een trendanalyse en onderzoek onder ambtenaren naar ontwikkelingen die hun vakmanschap gaan beïnvloeden. Daaruit volgt een eerste *skills assessment* voor de ambtenaar anno 2035.

Vervolgens wordt ingezoomd op twee scenario's waarvan de impact op ambtelijk vakmanschap de komende 10 jaar wel eens existentieel zou kunnen zijn. Het eerste is een zogeheten *business-as-usual* of trendscenario op basis van extrapolatie van huidige ontwikkelingen:

AI als structurele ambtelijke concullega.

Het tweede is een *worst case scenario* van steeds verder toenemende maatschappelijke en politieke polarisatie en geopolitieke spanning: **onbestuur door een staatsovername.**

Ik heb bij zowel de inkleuring als de respons op deze scenario's bewust inspiratie gezocht bij *best practices* uit contexten waarin men aantoonbaar vooroploopt in het doorleven en operationaliseren van scenario's voor onzekere toekomsten, of juist meer ervaring heeft met crises en disrupties die zich hier ook voor zouden kunnen doen.

Het past bij de stijl en ambitie van dit essay om dit juist ook te doen bij minder gangbare culturen, regio's en regimes. Onder meer Hongarije, Singapore, de Verenigde Staten, Israël, Zuid-Korea, Polen en de Verenigde Arabische Emiraten passeren de revue.¹

Hoewel wij op privacy, vrijheid van meningsuiting en andere grondrechten soms andere keuzes maken dan een aantal van deze landen, zijn er boeiende lessen te identificeren door een neutrale

analyse van beleidspraktijken. In dit essay wordt hierbij terloops ook een enkele kritische noot gekraakt over de geringe mate waarin onze overheidselites serieus lijken te willen leren van andere contexten.

Gaandeweg worden praktische inzichten en handelingsperspectieven geformuleerd. Daarbij is steeds oog voor differentiatie tussen vier vaak onderscheiden typen ambtenaren: de beleidsambtenaar, de jurist, de uitvoerder en de communicatieprofessional. Uit onderzoek naar vakmanschap blijkt immers dat dé ambtenaar niet bestaat².

Het essay eindigt met een schets van de rollen en het gedrag die onderdeel zijn van effectief en toekomstbestendig ambtelijk vakmanschap in de context van beide scenario's. Daarbij is vanzelfsprekend ook aandacht voor opleiden en ontwikkelen.

Ambtenaar worden, zou je dat nou (nog) wel doen?

Een pandemie, sociale onrust en identitaire en intergenerationele polarisatie, technologische doorbraken die het menselijk voorstellingsvermogen lijken te ontstijgen en zelden eerder vertoonde geopolitieke onzekerheid en machtsverschuivingen.

Het is zomaar een greep uit de uiteenlopende en elkaar snel opvolgende disrupties in de omgeving van het openbaar bestuur van de *afgelopen* 10 jaar.

Hoe deze organisatieomgeving er *over* 10 jaar uit zal zien, en de mate en vorm waarin cultuur en gedrag binnen publieke organisaties veranderd zullen zijn, is vrijwel onmogelijk te voorspellen.

Dendert de door technologische versnellingen en maatschappelijke klimaatverandering aangedreven VUCA-wereld – gekarakteriseerd door *volatility, uncertainty, complexity en ambiguity* – onverminderd door?

Of ontstaat een tegenbeweging waarin kritische zelfreflectie, de menselijke maat en *slow governance* de boventoon gaan voeren?³ In beide scenario's, of mogelijk weer een geheel ander scenario, zal er door immer assertieve en ongeduldige stakeholders per definitie voldoende aan te merken zijn op de manier waarop ambtenaren opgaven adresseren. Legitimiteit, gezag en vertrouwen zullen dus voortdurend opnieuw verdiend moeten worden.

Kortom: ambtenaren opereren in een disruptieve en complexe omgeving waarin meer en minder voorspelbare verrassingen de waan van alledag bepalen. Dit zal de lange termijn focus die contemporaine beleidsuitdagingen juist vereisen continu onder druk zetten.

Ambtenaar worden, zou je dat nou (nog) wel doen?

In deze context krijgen ambtenaren de komende jaren te maken met:

- De roep om verdere digitalisering en innovatie van dienstverlening door ongeduldige en veeleisende maar tegelijkertijd ook zeer betrokken burgers en cliënten;
- Een steeds meer gepolariseerde politieke omgeving met soms populistische en opportunistische politieke bazen en snellere, onverwachte leiderschapswisselingen en politieke klimaatverandering;
- Steeds veranderende eisen vanuit de omgeving op het gebied van integriteit, transparantie en verantwoording;
- De verwachting continu de verbinding tot stand te brengen tussen de hectiek van alledag en lange termijn – ‘visie 2050’ – ambities door zowel crisismanagement en weerbaarheid (*resilience*) aan de dag te leggen als parallelle scenario's ontwikkelen voor een onvoorspelbare, meervoudige toekomst, en;
- De opgave vier verschillende generaties werknemers – een werkvloer met collega's van 20 tot 70 jaar – effectief te laten samenwerken en van elkaar te laten profiteren.⁴

Ons huidige tijdperk creëert overduidelijk de nodige uitdagingen. Tegelijkertijd zijn er ook volop kansen. Als de status quo *in flux* is, ontstaat immers ruimte voor innovatie en experiment. Co-creatie van beleid en diensten met diverse sectoren, stakeholders en nieuwe technologische tools kunnen tot effectievere én meer legitieme oplossingen leiden.

Vooraf dat laatste is broodnodig. Slim vormgegeven co-creatie en participatie trajecten creëren meerwaarde op verschillende niveau's en zullen in toenemende mate vanzelfsprekend worden bij het ontwerpen van beleid en dienstverlening.

De dynamiek in zowel de ondersteunende als dirigerende systemen waarbinnen ambtenaren functioneren zal vereisen dat capaciteiten en rollen worden toegevoegd aan het bestaande palet van hun vakmanschap. Welke capaciteiten en rollen dat zijn, is deels te voorspellen door extrapolatie maar deels ook een behoorlijke *black box*.

Dat hierbij in toenemende mate menselijk en technologisch kapitaal in samenhang en samenwerking publieke organisaties zal bevolken en leiden, lijkt een gegeven.

Ambtenaren en algoritmen gaan co-existeren in organisaties en in de wijze waarop ze beleid analyseren, wetgeving ontwikkelen, bestuurders adviseren en contact met stakeholders en dienstverlening vormgeven.⁵ Kantooromgevingen, apparaten, werkvormen én werktijden zullen daar ook in mee veranderen.

De toekomstbestendige ambtenaar zal afhankelijk van setting en context in ieder geval digi-coördinator, crisismanager, ondernemer en netwerker tegelijk moeten zijn. Veelzijdig vakmanschap is vereist. Gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Ambtenaar worden, zou je dat nou (nog) wel doen?

Ambtelijk vakmanschap 2025: wat we nu weten

Het thema *ambtelijk vakmanschap* is al geruime tijd onderwerp van gesprek in de praktijk van het openbaar bestuur en de bestuurskundige literatuur; zowel in meer populariserende 'managementboeken'¹⁶ als wetenschappelijke en theoretiserende bijdragen⁷.

In de kern gaat dat gesprek over de competenties, waarden en motivaties die onderdeel uitmaken van ambtelijke professionaliteit en het 'beroepsethos' van ambtenaren. Daarbij is een prominent thema of nieuwe uitdagingen voor de overheid tot een herijking moeten leiden van ambtelijk vakmanschap en wat dit betekent voor opleiding, ontwikkeling en cultuur.⁸

Ambtelijk vakmanschap naar ieders tevredenheid definiëren is nog niet eenvoudig. In brede zin gaat het om:

"De kennis, kunde en betrokkenheid die een overheidswerknemer in staat stelt haar werkzaamheden integer, doelmatig en doeltreffend te verrichten in het publiek belang".⁹

Het begrip heeft zowel betrekking op het ambtelijk apparaat als geheel als op het opereren van individuele ambtenaren. Uit welke elementen en componenten bestaat ambtelijk vakmanschap en hoe verhouden deze zich tot elkaar?

Ambtelijk vakmanschap behelst in de eerste plaats het uitdragen van en handelen volgens bepaalde ambtelijke waarden en deugden. Volgens klassieke bestuurskundige denkers moeten 'Weberiaanse'¹⁰ waarden als neutraliteit, deskundigheid en rechtmatigheid daarbij centraal staan. Later kwamen daar onder invloed van nieuwe management- en organisatieparadigma's ook bedrijfsmatige waarden zoals effectiviteit, innovatief vermogen en klantgerichtheid bij.

Meer recent zijn verbinding, netwerken en empathie aan de taal over vakmanschap toegevoegd. De manier van werken en handelen die hieruit voortvloeit, kan spanning veroorzaken met Weberiaanse waarden die vooral het belang van rechtsstatelijk en professioneel handelen benadrukken.¹¹

Gelijktijdig voldoen aan de roep om de menselijke maat én de eis scherp te zijn op rechtsstatelijkheid en gelijke behandeling is daarvan een actueel voorbeeld. Dit impliceert dus ook dat vakmanschap geen statisch of harmonieus begrip is.¹² In meer functionele zin gaat ambtelijk vakmanschap daarnaast over het bezitten en perfectioneren van professionele competenties en expertise in de uitvoering van publieke taken of het adviseren van bestuurders. Voorbeelden zijn talenkennis, ICT-expertise of bestuursrechtelijke knowhow.

En meer specifiek: *hard skills* zoals programmeren en data-analyse, onderhandelen en social media monitoring en *soft skills* zoals politiek-bestuurlijke sensitiviteit, coaching en mentoring.¹³

Dit essay focust vanzelfsprekend op de skills en competenties die echt bij het ambtelijke vak en de ambtelijke rol passen. Tegelijkertijd laten bovenstaande voorbeelden zien dat allerlei rollen in het publieke domein daarnaast typen vakmanschap vereisen die niet persé exclusief 'ambtelijk' of 'publiek' zijn.

Omdat ambtelijk vakmanschap direct raakt aan de beroepstrots en integriteit van ambtenaren en van grote invloed is op de (ervaren) kwaliteit van overheidsbestuur, heeft dit thema de afgelopen jaren ook de interesse gewekt van tal van vakorganisaties en professionele platforms.¹⁴

Dat geldt ook voor de overheid zelf. In 2016 kwam toenmalig Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) Plasterk op verzoek van de Tweede Kamer met een programma Ambtelijk Vakmanschap. Het werd het startpunt van diverse beleidsinterventies met betrekking tot “*de verankering van kernwaarden van het ambtenaarschap*” en het bevorderen van “*het debat over de*

*zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager en ambtelijke professionals” in een veranderende omgeving.*¹⁵

De vernieuwde ambtseed uit 2024 die het dienen van het publiek belang – in plaats van een specifiek bewindspersoon of kabinet – benadrukt, kan ook in dit licht worden gezien.

In de afgelopen jaren is het thema ambtelijk vakmanschap een belangrijke pijler geworden van projecten als *Grenzeloos Samenwerken*, *Dialogoog & Ethiek* en *Loyale Tegenspraak*.¹⁶ Deze initiatieven worden gedragen door het Ministerie van BZK, waar sinds kort een speciale Programmadirectie Ambtelijk Vakmanschap bestaat.¹⁷

Katalysatoren hierbij zijn onder andere de veelbesproken kinderopvangtoeslagenaffaire en de discussie over ‘activistische ambtenaren’ die zich – soms openlijk en zeer kritisch – uitspreken tegen de politieke lijn van hun eigen organisatie.¹⁸

In het regeerakkoord van kabinet Schoof en zelfs de Troonrede van 2024 was ook expliciet aandacht voor vakmanschap en meer structurele en eenduidige scholing van ambtenaren.¹⁹

Naast maatschappelijke organisaties, de wetenschap en de overheid zelf vinden ook burgers traditiegetrouw natuurlijk het nodige van ambtenaren en hun (al dan niet ontbrekende) vakmanschap. Het gaat dan bijvoorbeeld om de mate waarin ambtenaren in staat zijn responsief en empathisch te acteren en of hun beleid en diensten voor eindgebruikers begrijpelijk, effectief en toegankelijk zijn.

In hoeverre het vakmanschap en de eisen die organisatie en maatschappij aan ambtenaren stellen in de loop der tijd veranderd zijn en in welke richting vakmanschap *zich zou moeten ontwikkelen*, is voortdurend onderwerp van debat.

Dat geldt ook voor de mate waarin overheidsorganisaties en de publieke leiders die ze aansturen eigenlijk ambtelijk vakmanschap waarderen, mogelijk maken en stimuleren; en wat dit betekent voor opleiding en ontwikkeling en dynamiek in politiek-ambtelijke verhoudingen.

Recent empirisch onderzoek onder 3700 rijksambtenaren biedt een mooi startpunt voor onze verkenning.²⁰ Het volgende overzicht laat zien in welke mate deze ambtenaren de in codes, boeken en rapporten meest genoemde competenties en vaardigheden als (zeer) belangrijk beschouwen voor hun eigen vakmanschap.



In dit essay wordt vanuit het heden vooruitgekeken naar de niet al te verre toekomst. Hoe ziet ambtelijk vakmanschap eruit in 2035? Welke vaardigheden en eigenschappen gaan ertoe doen; zullen deze (moeten) verschillen van het overzicht hierboven? En wat zijn de voornaamste trends en opgaven die het vereiste vakmanschap gaan beïnvloeden en inkleuren?

Trends en opgaven

Diverse nationale en internationale trends gaan de komende jaren de werkomgeving, het type werkzaamheden en de werkomstandigheden van ambtenaren beïnvloeden. Deze verschillen in aard, snelheid en zichtbaarheid en zijn – afhankelijk van functie, rol en domein – meer of minder van toepassing op de individuele ambtenaar.

Tien prominente trends zijn hier geïdentificeerd op basis van recente bestuurskundige publicaties.²¹

Trends	Betekenis
Alles is Verbonden	AI, big data en de dynamiek op nieuwe media creëren zowel vrijwel onbegrensde mogelijkheden als risico's voor de overheid en haar stakeholders.
Gezag in Gedrang	Individualisering, een toenemend opleidingsniveau en een overvloed aan (des) informatie creëren assertiviteit, torenhoge verwachtingen en soms wantrouwen en verzet onder stakeholders.
Eeuwig Jong	Generationale scheefgroei en vergrijzing creëren een veelvoud aan opgaven op het gebied van wonen, zorg, arbeid, pensioenen en sociale cohesie.
Economische Verknooptheid	Globale economische en financiële convergentie creëren zowel kansen als bijna onbeheersbare risico's van 'besmetting' met majeure reguleringsimplicaties, recente pogingen tot de-globalisering ten spijt.

**Globale
Machtsverschuivingen**

Economische en politieke machtsverschuivingen van het Westen naar het Oosten, en van democratie naar autocratie, zorgen voor een multipolaire wereld met geopolitieke turbulentie.

Meer met Minder

Toename van overheidsschulden zal gepaard gaan met de noodzaak tot fiscale maatregelen en de druk om zaken goedkoper en slimmer te organiseren, waarbij AI doorbraken extra systeemdruk gaan veroorzaken.

Meer van Minder

Strijd om grondstoffen en materialen in combinatie met klimaatverandering en veiligheidsrisico's creëren kwetsbaarheden en de noodzaak fysieke en financiële 'voorraden' aan te leggen.

**Verstrekken
Verstedelijking**

Verstedelijking creëert zowel uitdagingen als kansen voor stedelijke clusters om uit te groeien tot globale knooppunten van bestuurskracht en beleidsinnovatie.

Sociale Ongelijkheid

Scheidslijnen en 'verbubbeling' tussen de haves en havenots verscherpen verder versnelt debatten over basisinkomens, migratie en belastinghervorming.

Culturele Clashes

Steeds heftigere debatten over identiteit, diversiteit en inclusie en het bijbehorende verzet dat afgeeft op 'woke-isme', creëren zowel ongemak als verlichting in (de omgeving van) overheidsorganisaties.

Hoe kunnen deze trends, waarvan sommigen op het eerste gezicht ver weg lijken, vertaald worden naar de dagelijkse ambtelijke praktijk van 2035? En wat betekenen ze precies?

Implicaties doen zich gelden op verschillende niveaus. Beleidsmatig zijn ambtenaren bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het helpen realiseren van de energietransitie, het ontwikkelen van *smart city*

concepten in hun gemeente of regio, of het ontwerpen van flexibele arrangementen voor de zorgbehoevenden van morgen.

Intern hebben ambtenaren, of ze nu leidinggevende zijn of niet, van dichtbij te maken met de dynamiek tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en cliënten. Ze zullen worden geconfronteerd met de weerbarstigheid van verkokerde gewoontes en structuren in hun pogingen om innovatie, digitalisering en verduurzaming te versnellen.

In dat proces moeten ze zich staande houden te midden van een steeds diverser personeelsbestand dat wil zien hoe de missie van de organisatie doorwerkt in taak, aanstelling en aansturing en daarin identitaire, religieuze en politieke bewegingsvrijheid 'opeist' op de werkvloer.

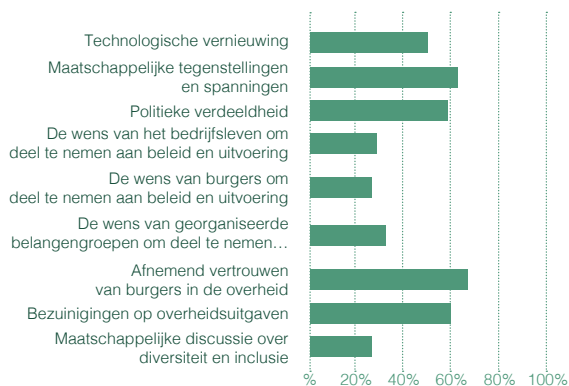
Zoals gezegd is het belang van de geschetste opgaven afhankelijk van rol, positie en plaats in de organisatie. Niet ieder(e) gemeentelijk afdelingshoofd, uitvoeringsmedewerker in de regio, Haagse strategiedirecteur of provinciesecretaris is immers direct bezig met demografie, verstedelijking of verschuivende globale machtsverhoudingen.

Tegelijkertijd wordt van álle overheidsmedewerkers verwacht dat zij meer gaan acteren op duurzaamheid, digitalisering, diversiteit en internationalisering.

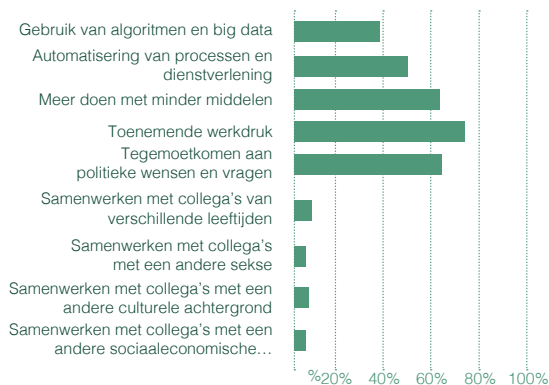
Wat beïnvloedt volgens ambtenaren hun vakmanschap?

In aanvulling op hoe er in de wetenschap en advieswereld wordt aangekeken tegen ontwikkelingen die impact hebben op vakmanschap, is het relevant een blik te werpen op wat ambtenaren zélf vinden.

Op basis van het eerdergenoemde onderzoek onder rijksambtenaren is te zien welke ontwikkelingen in hun omgeving zij (zeer) van invloed vinden op hun vakmanschap.



Naast maatschappelijke ontwikkelingen zijn er ook interne ontwikkelingen op het niveau van structuur, cultuur, werkwijze en werkvloer. Deze zijn vaak een vertaling van – of *coping strategy* voor omgang met – externe ontwikkelingen zoals hierboven. Hieronder is te zien hoe rijksambtenaren de invloed van deze ontwikkelingen op hun vakmanschap beoordelen.



Drie zaken zijn in een oogopslag duidelijk:

1. Diversiteits- en inclusievraagstukken en participatievereisten worden door ambtenaren verrassend genoeg als weinig invloedrijk gezien in termen van vakmanschapsvereisten.
2. Technologische vernieuwing en automatisering, AI en big data zijn volgens ambtenaren van grote invloed op hun vakmanschap.
3. Zowel maatschappelijke als politieke polarisatie en fragmentatie zijn – in relatie tot financiële en politieke druk (vaak negatief geformuleerd) – ook van grote invloed op het vereiste vakmanschap.

Op basis van de trendanalyses en dit onderzoek is bij het inzoomen op ambtelijk vakmanschap 2035 in het resterende deel van het essay dan ook bijzondere aandacht voor de impact van AI en digitalisering en polarisatie en extremisme.

Ambtelijk vakmanschap 2035: Een eerste assessment

Zullen de tot nu toe genoemde waarden, rollen en competenties in de komende 10 jaar veranderen in samenstelling, belang en prioritering? En welke nieuwe, mogelijk nu nog onbekende waarden, rollen en competenties zullen door deze trends en opgaven aan het palet moeten worden toegevoegd?

Niemand heeft hierbij uiteraard een glazen bol. Zo is een bekend kenmerk van scenario's dat experts de ontwikkelsnelheid van een nieuwe technologie vrij nauwkeurig kunnen voorspellen. Dat geldt echter meestal in veel mindere mate voor de specifieke wijze waarop werkvloer, maatschappij en politiek door zo'n ontwikkeling worden beïnvloed.²²

Of de gemiddelde ambtenaar over een decennium nog veel op kantoor is en of daar nog een pc of laptop staat, hoe geopolitieke risico's en veiligheidsafwegingen adoptie van nieuwe technieken zullen versnellen of juist afremmen, en wat de landelijke en lokale politiek-bestuurlijke dynamiek zullen zijn, is daarom lastig te voorspellen. Maar over welke vaardigheden belangrijker worden op de ambtelijkewerkvloer is met enige analyse en extrapolatie wel wat zinnigs te zeggen.

Een logische start daarvoor is een deskresearch exercitie van drie recente gezaghebbende rapporten over de toekomstige (ambtelijke) skills met 2030 en 2035 als richtjaren – *Skills for a High-Performing Civil Service* van de OECD, *Future of Jobs* van World Economic Forum (WEF) en *The Skills Revolution* van McKinsey.²³

Al deze rapporten benadrukken het belang van leven lang ontwikkelen en toekomstbestendigheid in de context van digitalisering, duurzaamheid (waarbij twee rapporten het opdoen van specifieke domeinexpertise benadrukken) en een meer complexe, diverse en veeleisende samenleving.

Een synthese van de genoemde vaardigheden voor professionals, waaronder ambtenaren, levert het volgende beeld op voor de komende vijf tot tien jaar:

- *Digitale en technologische vaardigheden*; gericht op het verzilveren van de mogelijkheden die AI, data en digitalisering bieden terwijl risico's effectief worden gemitigeerd.
- *Sociale en emotionele vaardigheden (emotionele intelligentie en empathie)*; gericht op samenwerken en communicatie in netwerken en het meenemen en begeleiden van burgers en bedrijven te midden van grootschalige verandering.
- *Probleemoplossend, cognitief en analytisch vermogen (kritisch denken)*; gericht op het doorzien en verbinden van grote hoeveelheden informatie in complexe ketens en het identificeren van geheel nieuwe, ogenschijnlijk verborgen verbanden.
- *Adaptieve en innovatieve vaardigheden (waarbij originaliteit en creativiteit cruciaal zijn)*; gericht op het ontwikkelen van nieuwe, onorthodoxe oplossingen en oplossingsrichtingen voor bestaande problemen en scenario's en nochtans onbekende problemen te midden van vrijwel continue transitie's.

Dit overzicht stelt enerzijds gerust omdat het niet enorm afwijkt van een set van vaardigheden en kwaliteiten die ook voor dit moment zou moeten gelden. Anderzijds maakt dat de exercitie ook wat onbevredigend en de uitkomst misschien zelfs wel ietwat kleurloos. De analyse laat ook zien dat de rapporten mogelijk zaken laten liggen die we nu simpelweg nog niet kunnen vermoeden of voldoende specifiek kunnen formuleren.

Nu digitale vaardigheden met een hoofdrol voor AI toch in dit soort rapporten bovenaan prijken, is de logische vervolgstap om zelf eens

wat kunstmatige intelligentie los te laten op de centrale vraag in dit essay en daarmee alle online beschikbare informatie te doorzoeken.

In een geopolitiek turbulente tijd waarin excellente Europese voorzieningen wel wat meer aandacht en gebruikersaantallen verdienen, ligt het dan voor de hand hier het Franse Mistral voor te gebruiken. De resultaten zijn hieronder te zien.

Ambtelijk vakmanschap 2035 volgens Mistral (Le Chat)

In respons op de prompt: "welke specifieke vaardigheden hebben ambtenaren in 2035 nodig om meerwaarde te hebben en effectief te zijn?", geeft Le Chat, het gezaghebbende Large Language Model (LLM) van het Franse Mistral, de volgende output.

In 2035 zullen ambtenaren te maken krijgen met een snel veranderende samenleving, gedreven door technologische vooruitgang, demografische verschuivingen, klimaatverandering en verwachtingen van burgers. Hier zijn de meest belangrijke skills voor ambtenaren in dat jaar, gebaseerd op toekomstige ontwikkelingen:

1. Digitale Geletterdheid & AI-vaardigheden

Waarom? Overheden zullen steeds meer gebruikmaken van kunstmatige intelligentie, data-analyse en automatisering.

Ambtenaren moeten kunnen werken met digitale tools, algoritmes begrijpen en ethische vraagstukken rondom AI kunnen beoordelen.

Voorbeelden: Data-interpretatie en cybersecurity-bewustzijn.

2. Adaptief Vermogen & Leervaardigheid

Waarom? De snelheid van verandering neemt toe. Ambtenaren moeten flexibel zijn, snel nieuwe kennis opnemen en zich aanpassen aan nieuwe wetten, technologieën en maatschappelijke trends.

Voorbeelden: Continu leren, onzekerheid accepteren, innovatief vermogen.

3. Samenwerken in Netwerken

Waarom? Overheidsopgaven worden complexer en vragen om samenwerking tussen verschillende organisaties, sectoren en zelfs landen. Ambtenaren moeten kunnen netwerken, partnerschappen aangaan en multi-stakeholderprocessen leiden.

Voorbeelden: Stakeholdermanagement, onderhandelen, interbestuurlijke samenwerking.

4. Duurzaamheids- & Transitiekennis

Waarom? Klimaatverandering en duurzaamheid zijn centrale thema's. Ambtenaren moeten kennis van circulaire economie en inclusieve energietransitie vertalen naar beleid en uitvoering. **Voorbeelden::** Kennis van klimaatadaptatie, duurzame inkoop, transitie management.

5. Empathie & Burgergerichte Dienstverlening

Waarom? Burgers verwachten persoonlijke, toegankelijke en transparante dienstverlening. Ambtenaren moeten kunnen luisteren, empathie tonen en oplossingen bieden die aansluiten bij de belevingswereld van burgers.

Voorbeelden: Klantgerichtheid, design thinking, diversiteit.

6. Ethisch Leiderschap & Integriteit

Waarom? De groeiende invloed van technologie vereist ethisch leiderschap. Ambtenaren moeten kunnen reflecteren op dilemma's, transparant communiceren en vertrouwen opbouwen.

Voorbeelden: Ethische besluitvorming, omgaan met belangenconflicten, verantwoording afleggen.

De kunstmatige intelligentie en de collectieve intelligentie van 's werelds beste denktanks en adviesbureaus identificeren logischerwijs grotendeels soortgelijke vaardigheden. Het door Mistral gegenereerde overzicht is wel rijker, specifiek en voegt (terecht en intrigerend) ethisch leiderschap en integriteit toe, juist ook in relatie tot nieuwe digitale uitdagingen.

De vaardigheden die volgens analisten onderdeel zijn van ambtelijk vakmanschap in 2035 zijn daarmee grotendeels vaardigheden die nu ook van belang worden geacht, waarbij overigens nog wel wat te doen is in termen van aanwezigheid en onderhoud van deze vaardigheden binnen het Nederlandse ambtelijk apparaat.

Scherper geformuleerd: beeld hebben bij de vaardigheden die onderdeel moeten zijn van effectief ambtelijk vakmanschap in 2035 is nog lang geen garantie dat er over een decennium ook daadwerkelijk effectief ambtelijk vakmanschap wordt gepraktiseerd in ons openbaar bestuur.

Die constatering brengt ons bij de vraag: hoe moeten ambtenaren toekomstbestendiger worden gemaakt? En wat betekent dat op de middellange termijn voor het huidige personeelsbestand en de benodigde HR-interventies? Dat AI, als aanleiding en noodzaak maar ook als tool, co-worker en agent daar een cruciaal element in zal zijn, is evident.

Het feit dat ze reeds nu al een skills analyse voor de ambtenaar in 2035 genereert die niet onderdoet voor die van de meest gerenommeerde en bestbetaalde denktanks en adviseurs spreekt wat dat betreft boekdelen. De vraag is of 'Den Haag' en 'Brussel' zich daar wel voldoende van bewust zijn en hoe op deze constatering de komende jaren zal worden geanticipeerd.

Scenario 1: AI als structurele concullega

Tussen wereldtop en maaiveld: waar we staan

Zoals in de introductie van dit essay al werd opgemerkt, kan het bij het ontleden van de laatstgenoemde vraag inspirerend en inzichtelijk zijn in te zoomen op contexten die op het eerste gezicht minder vanzelfsprekend lijken.

Een analyse van de laatste edities van de bekende ranglijsten op het gebied van goed bestuur, vertrouwen in de overheid, innovatie en ondernemersklimaat toont daarbij ook nog eens aan dat een aantal landen in het Midden-Oosten en Azië grote sprongen maken. Nederland en een aantal van haar buurlanden dalen juist, langzaam maar gestaag.²⁴

Dit zou op zichzelf reden moeten zijn voor enige bezorgdheid. Waar politici en prominente CEO's weliswaar regelmatig roepen dat *“zaken vastlopen”*, *“keuzes gemaakt moeten worden”* en we *“onze voorsprong verliezen”*, wordt dat gevoel van urgentie lang niet altijd vertaald in grootschalige ontwikkel- en herontwerpinterventies. De gemengde reacties op het recente ‘rapport Wennink’ zijn daarbij behoorlijk illustratief.²⁵

De bestuurlijke inertie en incompetentie die we recentelijk zo nu en dan in Den Haag hebben mogen aanschouwen, hebben hierin niet geholpen. Hierbij mag ook de vraag gesteld worden of de ambtelijke top de urgentie altijd wel voldoende voelt of simpelweg te druk is met het overeind houden van onze rijksoverheid, gegeven de hevige politieke dynamiek.

De ontwikkelingen in alleen al de komende 10 jaar vereisen toch echt een meer fundamentele respons dan een (verplichte) AI-training of toekomstverkenning, hoe nuttig en nodig ook. Daarbij past ook de kritische observatie dat de politiek-ambtelijke top van een land dat zich al eeuwen positioneert als open, ondernemend en

internationaal, zich onvoldoende rekenschap geeft van *best practices* van vooroplopende landen en regio's, al helemaal als die zich buiten de EU bevinden.

Een vaak gehoord argument daarbij is dat er van landen met meer autoritaire of conservatieve politiek-bestuurlijke tradities, regimes en culturen ook wel weinig te leren of kopiëren zal zijn.

Tientallen jaren van vergelijkend bestuurskundig onderzoek leren ons juist dat het perspectief van *laten inspireren* veel waardevoller is dan de illusie dat *direct kopiëren* mogelijk of verstandig is. Recente vergelijkingen van de wereldwijd als excellent beschouwde ambtelijke organisatie in Singapore met die in Nederland laten dit overtuigend zien.²⁶

Terug naar de ranglijsten. Vier van de koplopers in het ontwikkelen van grootschalige, nationale AI-strategieën worden hier uitgelicht: Singapore, Zuid-Korea, Verenigde Arabische Emiraten en Israël.

Deze landen lopen voorop met strategieën die niet alleen gericht zijn op technologische en systemische innovatie maar ook expliciet op het trainen en continu ontwikkelen van AI-vaardigheden van scholieren, burgers én ambtenaren.

Singapore en de VAE zijn daarbij vooral actief met verplichte trainingen en grote *upskilling* programma's, terwijl Zuid-Korea en Israël zich ook actief richten op wetgeving, ethiek en gespecialiseerde toepassingen.

De laatste twee landen lijken met hun benadering daarmee meer op de benadering van de Europese Unie in de afgelopen jaren, waar vanuit Brussel in eerste instantie werd ingezet op regulering en ethische richtlijnen voor het gebruik van AI. Op het niveau van lidstaten zijn er daarbij grote verschillen. Roemenië is (vooralsnog) geen Estland.

AI-strategieën in de niet-Westerse wereld: Wie lopen er voorop?

Singapore

- **National AI Strategy 2.0 (NAIS 2.0):** Singapore investeert de komende vijf jaar meer dan \$1 miljard in AI-ontwikkeling, met een sterke focus op het trainen van talent. Het AI Apprenticeship Programme (AIAP) biedt intensieve, praktijkgerichte trainingen voor aspirant ingenieurs en ambtenaren, met tracks van 6 tot 9 maanden. Dit programma is gericht op het ontwikkelen van lokale capaciteit en adoptie van AI in de publieke sector.²⁷
- **Skills Pathway for Cloud & AI:** In samenwerking met agentschap Infocomm Media Development Authority (IMDA) en SkillsFuture Singapore worden upskilling 'programma's aangeboden voor (tech) professionals, waaronder ambtenaren. Deze programma's zijn gericht op AI-geletterdheid, ethisch gebruik en praktische toepassingen in overheidsdiensten.²⁸

Verenigde Arabische Emiraten (VAE)

- **AI Leap 2025:** De VAE hebben AI-lessen verplicht gesteld voor alle scholieren vanaf 2025 als onderdeel van de nationale strategie om alle jongeren AI-vaardig te maken. Dit omvat ook trainingen voor ambtenaren en leraren, in samenwerking met instellingen zoals de Mohamed bin Zayed University of AI.²⁹
- **One Million AI Prompts:** Een initiatief om binnen drie jaar een miljoen mensen te trainen in het gebruik van AI-prompts, specifiek gericht op publieke professionals. Dit programma wil AI-geletterdheid en praktische toepassing van tools vergroten.³⁰
- **AI in wetgeving en justitie:** Het Openbaar Ministerie van de VAE gebruikt AI om vervolgingsprocessen te verbeteren en experimenteert met AI-gestuurde wetgeving, waarbij ambtenaren worden getraind in het verantwoord gebruik van deze technologieën.³¹

Zuid-Korea

- **Basic Act on Artificial Intelligence (2025):** Zuid-Korea heeft in januari 2025 een nieuwe AI-wet aangenomen die transparantie, veiligheid en ethiek centraal stelt. De overheid investeert sterk in AI-onderzoek en -infrastructuur, zoals met de National AI Research Hub in Seoul. Deze fungeert als landelijk centrum voor AI-onderzoek en biedt trainingen en samenwerkingsmogelijkheden voor ambtenaren en onderzoekers.
- **AI-talentontwikkeling:** Zuid-Korea richt zich op het opleiden van specialisten en het integreren van vaardigheden in onderwijs en overheidsopleidingen, met name voor ambtenaren die betrokken zijn bij digitale transformatie en smart government initiatieven.³²

Israël

- **Nationale AI-strategie:** Israël heeft een sterke focus op AI-innovatie en -onderzoek, met name in de publieke sector. De overheid investeert in AI-labs en samenwerkingen tussen universiteiten, het bedrijfsleven en overheidsinstanties. Ambtenaren krijgen trainingen in AI-toepassingen voor veiligheid, gezondheidszorg en digitale dienstverlening.
- **AI in defensie en cybersecurity:** Israëlische overheidsambtenaren, met name in defensie en cybersecurity, krijgen gespecialiseerde AI-trainingen om de nationale veiligheid en digitale infrastructuur te versterken.³³

AI dichterbij huis: hoe ambtenaren worden geschoold

Dan Nederland. Grootschalige, nationale – en zeker top-down opgelegde – plannen en strategieën passen minder goed bij onze bestuurlijke en ambtelijke traditie. Wel kennen we sinds 2022 een staatssecretaris voor digitalisering en sinds 2024 een rijksbrede handreiking en visie over generatieve AI.³⁴ Ook wordt er inmiddels een Nationale Digitaliseringsstrategie (NDS) uitgerold waarbinnen al onze bestuurslagen samen optrekken.³⁵

Ook hebben al dan niet verplichte cursussen en masterclasses het licht gezien binnen de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Algemene Bestuursdienst (ABD). In 2025 is de verplichte cursus digitale weerbaarheid aangeboden aan alle rijksambtenaren. Het kader hieronder laat enkele voorbeelden zien.

Tegelijkertijd is er ook veel anekdotisch bewijs van ambtenaren die geen chatbots mogen gebruiken of niet zeker weten wat de laatste richtlijn is, maar vervolgens wel thuis 'stiekem' beleidsteksten en wetgeving toevertrouwen aan de gretige taalmodellen van buitenlandse mogendheden en aandeelhouders.

In de komende 10 jaar is dus nog wel wat werk te verzetten in zowel bewustwording en vaardigheid maar ook in het grootschalig ontwerpen, bouwen en uitrollen van veilige en autonome AI-toepassingen van hoge kwaliteit.

AI dichterbij huis: Hoe worden ambtenaren geschoold?

Nederland

- De provincie Zuid-Holland ontwikkelde de PZH-assistent als veilig alternatief voor ChatGPT. De tool helpt aanvragen sneller te verwerken en burgervragen te beantwoorden. Ambtenaren worden getraind in het schrijven van effectieve prompts.³⁶
- De Rijksoverheid biedt een verplichte Basisopleiding Digitale Weerbaarheid aan over geletterdheid, veiligheid en verantwoord gebruik. Alle medewerkers moeten deze in 2025 volgen.³⁷
- Verschillende overheidsorganisaties bieden praktijkgerichte trainingen aan, zoals "Aan de slag met Copilot en ChatGPT in de publieke sector", waarbij ambtenaren leren hoe ze AI kunnen inzetten voor beleidsvorming, data-analyse en communicatie.³⁸

Europese Unie

- De Europese Commissie stimuleert vaardigheden via het AI Pact en de AI Act. Sinds februari 2025 moeten organisaties die AI-systemen gebruiken, zorgen voor voldoende personele geletterdheid. Er is een levend overzicht van best practices en trainingen beschikbaar.³⁹

Trends en uitdagingen

- Er wordt volop geëxperimenteerd en geïnvesteerd. Toch is tot aan 2035 nog veel nodig t.a.v. training en skills-gap analyses, met implicaties voor personeelsbeleid, opleiding en ontwikkeling.⁴⁰

Meer specifiek vooruitkijkend naar 2035, vraagt ambtelijk vakmanschap op AI dus meer, en deels nog onbekende capaciteiten. Waar de discussies nu gaan over goede prompts schrijven en vertrouwelijke gegevens met chatbots delen, zal de conversatie over 10 jaar veel gericht en op onderdelen ook fundamenteel en zelfs existentieel zijn.

Nu al laten studies en scenario's immers zien dat beleidsanalisten en organisatieadviseurs die het grootste deel van de tijd bezig zijn met rapporten schrijven en presentaties opleveren binnen een aantal jaar in veel minder grote aantallen nodig zullen zijn.⁴¹

Datzelfde geldt ook voor IT-gerelateerde opgaven die nu nog bijna geheel met menselijke capaciteit worden geadresseerd:

programmeren, systeembeheer en risicoanalyses. Schattingen lopen uiteen, maar zeker 14% van de bestaande banen zal het komend decennium al verdwijnen, veranderen of worden vervangen door deels nog onbekende rollen en functies.⁴²

In de afsluitende sectie van dit essay wordt geschetst welke vaardigheden en attitudes ambtenaren nodig hebben om structureel van toegevoegde waarde te blijven met AI als collega (en soms concurrent) op allerlei niveaus.

Maar eerst gaan we nu naar een geheel ander disruptief scenario, waarvan de kans dat het bewaarheid wordt in veel opzichten kleiner lijkt dan de zojuist besproken ontwikkeling. Tegelijkertijd geldt dat we leven in een VUCA-wereld waarin bijna alles mogelijk is.

En eerlijk is eerlijk: veel van wat er de afgelopen 10 jaar in Nederland en de wereld is gebeurd, hadden we in 2015 niet voor mogelijk gehouden...

Scenario 2: Onbestuur door een staatsovername

So far, so good. Althans: als er maar voldoende wordt geïnvesteerd in technologische en professionele capaciteit en het enthousiasmeren, aantrekken en behouden van kundige ambtenaren, is onze overheid wellicht in 2035 toekomstbestendig genoeg.

Maar wat is daarvan de waarde als zich een Trumpiaans scenario voordoet in Nederland? *Regime change* van binnenuit. Of van buitenaf door een – politieke, hybride of fysieke – aanval of invasie van een niet welgezinde actor, van welke aard dan ook.

Een vijandige overname. In eerste instantie wellicht keurig volgens democratische en staatsrechtelijke spelregels, die gepaard gaat met een frontale aanval op rechtstatelijke en meritocratische principes en instituties, waarheidsvinding en kritisch advies richting de politieke principaal.

Met andere woorden: een politieke doodsverklaring richting ambtelijk vakmanschap in 2035. Ondenkbaar is dat bepaald niet, zoals diverse recente analyses van politicologen en historici met kennis van fascistische bewegingen laten zien.⁴³

Nu zult u wellicht zeggen: we hebben toch een traditie van coalities en compromissen en een stevig verankerde *trias politica*. Recente uitingen van beeldbepalende politici en het gedrag dat dit aanwakkert bij delen van hun achterban zijn echter in toenemende mate contrair aan die traditie en waren nog niet zo lang geleden ondenkbaar in Nederland.

Zorgelijk is daarbij dat de verkiezingsuitslag van 29 oktober 2025 dit type taal en gedrag eerder lijkt te hebben beloond dan afgestraft. Bovendien is er een steeds groter aantal partijen en partijleiders dat het minder nauw neemt met staatsrechtelijke principes en instituties.⁴⁴

Evaluaties van de Raad voor de Rechtspraak en de Europese Commissie van de afgelopen jaren laten daarnaast zien dat de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht ook in Nederland kwetsbaar is.⁴⁵

In een recent artikel in *Vrij Nederland* getiteld '*Ambtenaar onder extreemrechts kabinet*' worden de diverse dilemma's geschetst waar ambtenaren tegen aan lopen wanneer zij vanuit hun kritische adviesrol bezwaren tegen mogelijk onrechtsstatelijk handelen formuleren.⁴⁶

De analyse laat zien dat veel topambtenaren weliswaar uitdragen dat inspraak, tegenspraak en kritische advisering gewaardeerd worden, maar beleidsambtenaren en adviseurs lager in de organisatie niet zelden een andere werkelijkheid ervaren. Zij hebben daarbij soms zelfs het gevoel dat joviaal en loyaal gedrag van hun meerderen richting radicaal-rechtse bewindspersonen hun gedachtengoed en politieke stijl ook lijkt te vergoelijken en legitimeren. Dit heeft in diverse gevallen geleid tot uitval of uittreding van rijksambtenaren.

Geen misverstanden. In dergelijke analyses hebben we het vooralsnog over coalitiekabinetten voortvloeiend uit een verkiezingsuitkomst die aan alle democratische randvoorwaarden voldoet. Daarbij past ambtelijk vakmanschap dat niet gericht is op sabotage of destructieve strijd maar op kritische advisering, peer intervisie en juridische toetsing. En – na onoverkomelijke gewetensbezwaren – voor de individuele ambtenaar een mogelijke zoektocht naar een andere rol of baan.

De intrigerende vraag hier is echter welk ambtelijk vakmanschap vereist is wanneer door radicale krachten die democratisch aan de macht zijn gekomen, langzaam maar zeker democratische en rechtsstatelijke instituties en randvoorwaarden worden geridiculiseerd en uiteindelijk geblokkeerd en afgebroken. Er is dan sprake van *democratic backsliding* zoals dat in de bestuurskundige literatuur zo raak heet.⁴⁷

Recente muntte collega Van Twist in deze context het begrip *New Public Brutalism (NPB)* als bestuurlijk paradigma van deze tijd. NPB is daarmee de conceptuele opvolger van *New Public Management (NPM)*: ‘de overheid als bedrijf’) en *New Public Governance (NPG)*: ‘de overheid als speler in ketens en netwerken’).⁴⁸ NPB geeft taal aan een *“nieuwe en brute stijl van communiceren en besturen”*.⁴⁹ Hij stelt:

“illustratief voor het retorisch register dat hiermee samenhangt is het optreden van de Amerikaanse president Donald Trump. Tegelijk zou het overigens een vergissing zijn te denken dat deze bestuursstijl zich beperkt tot één politieke figuur of alleen typeert wat er gebeurt in één land”.⁵⁰

Van Twist beschrijft treffend wat er gebeurt als NPB doorslaat of kwaadaardig wordt ingezet. Een mogelijk resultaat is dan ‘onbestuur’⁵¹:

Onbestuur parasiteert op de maatschappelijke onvrede over bureaucratie en breed gedragen kritiek op de prestaties van de overheid. Maar in plaats van nastreven van hervorming of verbetering, is het doel de deconstructie van de staat. De drijfveer is niet constructieve kritiek, maar sloopgedrag vanuit een diepgewortelde vijandigheid tegenover het bestaan van de overheid zelf.

Even later volgen specifiek de destructieve – mogelijk zelfs fatale – gevolgen voor ambtelijk vakmanschap:

Onbestuur staat voor afbraak van bestuurlijke en ambtelijke capaciteit die in de loop van vele jaren zorgvuldig is opgebouwd. Het is een vorm van achteruitgang, een aantasting van reeds verworven bestuurskracht. Niet onkunde of onvermogen maar doelbewuste en systematische interventies liggen hier ten grondslag aan de ontmanteling van bestuurlijke capaciteit (denk aan de kettingzaag waarmee Elon Musk de federale overheid in de VS te lijf ging).

Onbestuur is dus het opzettelijk verstoren van ambtelijke procedures en het ondermijnen van ambtelijke expertise, niet uit zorg voor het algemeen belang, maar uit vijandigheid tegenover de administratieve staat zelf. Welbeschouwd is het een vorm van vandalisme: doelbewuste sabotage van de instellingen van de overheid en de daarmee verbonden bestuurlijke capaciteit.⁵²

Een vervolgvraag is: wanneer is de situatie zo ernstig dat vuur met vuur mag worden bestreden? Wanneer mag politieke sabotage met ambtelijke sabotage worden beantwoord? En rechtvaardigt bestuurlijke oorlog een 'ambtelijke guerrillastrijd'⁵³?

De gemiddelde Nederlandse ambtenaar die integer, autonoom doch zeer loyaal en met de samenleving in gedachten haar werk doet, zal hier niet zomaar toe overgaan. Ambtelijke sabotage kan namelijk ook leiden tot een zekere mate van onbestuur waarvan burgers en bedrijven de dupe worden.

Onbestuur moet dus wel van een zodanige destructieve en kwaadaardige natuur zijn dat dit dergelijk gedrag van ambtenaren legitimeert. Er wordt in zo'n context een extra element toegevoegd aan ambtelijk vakmanschap. In plaats van kritisch loyale adviseurs en uitvoerders worden ambtenaren dan in de eerste plaats hoeders en poortwachters van de rechtsstaat.⁵⁴

Laten we ook hier eens kijken hoe in andere landen gepoogd wordt institutioneel ambtelijke autonomie en rechtsstatelijkheid te borgen als tegenwicht tegen onbestuur. Net als in de vorige sectie is het perspectief eerst systemisch en institutioneel. In de afsluitende sectie richt ik me op de specifieke vakmanschapsvereisten voor de individuele ambtenaar.

Autonomie en onafhankelijkheid onder druk: 4 voorbeelden

Duitsland

Context: Duitsland heeft te maken met rechts-nationalistisch en – in mindere mate – links-radicaal extremisme. Het beschermen van de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht en ambtenaren is daarbij een veelbesproken thema.

Maatregelen:

- **Institutionele waarborgen en wettelijke bescherming:** Art. 97 van de Grundgesetz (grondwet) verbiedt politieke inmenging in de rechterlijke macht en garandeert ambtelijke onafhankelijkheid.⁵⁵
- **HR en de ambtenaar:** Het Bundesverfassungsgericht (Grondwettelijk Hof) opereert volledig onafhankelijk. Ambtenaren worden beschermd tegen politieke beïnvloeding door strenge selectie- en evaluatieprocedures.⁵⁶

Polen

Context: Er is conflict tussen de rechterlijke macht en recente regeringen door pogingen rechterlijke onafhankelijkheid te beknotten.

Maatregelen:

- **Europese beoordelingen (gerelateerd aan subsidies) als machtsinstrument:** De PiS-regering heeft geprobeerd controle uit te oefenen op de rechterlijke en ambtelijke organisatie onder het mom van hervormingen. Dit leidde tot internationale kritiek en een meermaals uitgestelde positieve beoordeling van rechtmatigheid van bestuur door de Europese Commissie.⁵⁷
- **Bescherming van rechters:** Het instellen van een Politiek Platform voor Recht en Rechtvaardigheid (OSR) en zitting van regeringsleden in de Raad voor de Rechtspraak (KRS) geven voorkeursrechten voor de benoemingen, maar Europese druk heeft de onafhankelijkheid deels overeind gehouden.⁵⁸

Hongarije

Context: De onlangs weggestemde premier Orbán heeft 16 jaar lang gepoogd de controle over de rechterlijke macht en ambtenaren te versterken.

Maatregelen:

- **Europese druk via voorwaardelijke subsidies en hervormingen:** Onder druk van de Europese Commissie zijn in 2023 en 2024 bevoegdheden van rechters hersteld en is de verplichte pensioenleeftijd van 62 jaar teruggedraaid, als voorwaarde voor het ontvangen van subsidies van ca. 21,5 miljard euro. De regering Orbán behield echter invloed op sleutelposities.⁵⁹

- **Artikel 7-procedure en rechtsstaattoets:** De Artikel 7-procedure met haar rechtsstaattoets (de koppeling van EU-subsidies aan rechtsstatelijke voorwaarden) heeft concrete hervormingen afgedwongen, zoals het instellen van een onafhankelijke anti-corruptie-waakhond en het verbeteren van de transparantie bij openbare aanbestedingen.⁶⁰

Verenigde Staten

Context: Pogingen om de onafhankelijkheid van rechters onder druk te zetten rond politiek controversiële wetsvoorstellen zijn aan de orde van de dag. Daarnaast zijn in een jaar tijd honderdduizenden ambtenaren – vaak zonder geldige grond of reden – ontslagen en geschorst, en niet zelden vervangen door loyalisten.

Maatregelen:

- **Juridische en maatschappelijke weerstand tegen 'Schedule F':** Pogingen ambtenaren gemakkelijker te ontslaan via 'Schedule F' (een maatregel die ambtelijke autonomie ondergraaft) veroorzaakte brede juridische en maatschappelijke weerstand. De kans van slagen is uiteindelijk afhankelijk van de politieke samenstelling van de regering en het Congres.⁶¹
- **Terugfluiten door de rechterlijke macht:** De rechterlijke macht is in verschillende zaken tegen de zittende regering in gegaan. Haar onafhankelijkheid blijft sterk dankzij levenslange benoemingen en constitutionele waarborgen. Er is toenemende politieke druk om het Hooggerechtshof te politiseren, maar de institutionele buffers zijn betrekkelijk robuust.

Op naar 2035! Handelingsperspectieven

Het is duidelijk. Eenvoudiger en eenduidiger zal het leven van de ambtenaar in de komende 10 jaar niet worden. Zinvoller en belangrijker des te meer. Ook bieden disruptieve tijden ruimte voor nieuwe energie en ideeën en zijn ze vaak voedingsbodem voor innovatie en veerkracht. Dit essay eindigt daarom zo optimistisch als deze tijd ons toestaat.

Bij het schetsen van handelingsperspectief is zo breed en open mogelijk naar inspiratie gezocht: bij wetenschappelijke inzichten, *machine learning* door taalmodellen, de recente en minder recente geschiedenis (niet alle disrupties zijn zo disruptief of 'nieuw' als ze misschien soms lijken), ervaringsdeskundigen en best practices uit andere contexten.

Vaardigheden zijn steeds gedifferentieerd naar vier vaak onderscheiden typen ambtenaren die ieder een ander vakmanschapsrepertoire aan de dag (moeten) leggen:

1. De beleidsambtenaar;
2. De jurist;
3. De uitvoerder; en
4. De communicatiespecialist.

“AI als co-worker”: welke vaardigheden worden cruciaal?

Hieronder volgt een schets van kernvaardigheden die onderdeel uit gaan maken van ambtelijk vakmanschap dat in 2035 nodig is om zinnig en waardevol met AI als concullega te gaan samenwerken. We starten met de beleidsambtenaar wiens werkzaamheden (en bestaansrecht!) de komende 10 jaar onherroepelijk ter discussie zullen komen te staan.

Analytisch en inhoudelijk 'uitzoek- en ordeningswerk' kan immers nu al snel en kwalitatief hoogstaand door LLM's worden gedaan. Kritisch beoordelen en aanscherpen wordt een kernkwaliteit voor

beleidsambtenaren. Hieronder worden voorbeelden en toepassingen geschetst.

De Beleidsambtenaar: AI als strategische partner

Kernvaardigheden:

- *Data-gedreven beleidsontwikkeling:* Vertalen van AI-gebaseerde inzichten (bijv. uit voorspellende modellen) naar haalbaar en rechtvaardig beleid.
- *Scenario-analyse:* Gebruik van AI voor het doorrekenen van beleidsscenario's, met oog voor maatschappelijke impact en onbedoelde effecten.
- *Stakeholdermanagement:* Uitleggen – én uitdiepen en aanvullen – van op AI gebaseerde beleidskeuzes aan politici, burgers en belanghebbenden.

Concrete toepassingen van vakmanschap:

1. *Impactanalyses:* AI kan snel effecten doorrekenen van een nieuwe maatregel; beleidsambtenaren beoordelen politieke en maatschappelijke haalbaarheid.
2. *Automatisering van beleidsvoorbereiding:* AI genereert conceptnota's; ambtenaren beoordelen kritisch en vullen aan met hun inzichten.
3. *Ethische afwegingen:* Het beoordelen of AI-gebaseerde beleidsopties voldoen aan normen van rechtvaardigheid en inclusiviteit.

Voorbeeld: In Estland gebruikt het Ministerie van Economische Zaken AI om scenario's door te rekenen. Beleidsambtenaren combineren de inzichten met input van ondernemers en vakbonden tot evenwichtige voorstellen.⁶² Wat dit betekent voor de houdbaarheid en rol van bijvoorbeeld het CBS, CPB en het Ministerie van Economische Zaken, laat staan de vele (economische) adviesbureaus in Nederland, is een intrigerende vraag.

De juristerij wordt nu al vaak genoemd als beroepsgroep die enorm beïnvloed gaat worden door steeds betere AI-toepassingen. Tegelijkertijd gaan 'i-juristen' het komende decennium juist een hele cruciale rol spelen in het beheren, checken, aanvullen en strategisch inzetten van juridische algoritmische besluitvorming.

De Jurist: AI als juridisch assistent en morele toetssteen

Kernvaardigheden:

- *AI-juridische expertise*: Kennis van bijvoorbeeld de (opvolgers van de) EU AI Act, nationale AI-wetgeving en jurisprudentie over algoritmische besluitvorming.
- *Auditvaardigheden*: Beoordelen of AI-systemen voldoen aan wettelijke eisen (bijv. non-discriminatie, transparantie, AVG, Wet Open Overheid (WOO)).
- *Prompt engineering voor juridische analyse*: Formuleren van precieze prompts voor AI-tools die juristen helpen bij het analyseren van wetsteksten, jurisprudentie en contracten.

Concrete toepassingen van vakmanschap:

1. *Compliance-checks*: AI controleert razendsnel of nieuwe beleidsvoorstellen voldoen aan wet- en regelgeving; juristen beoordelen uitkomsten kritisch vanuit de ambtelijke context.
2. *Contractanalyse*: AI-tools kunnen contracten scannen op risico's; juristen blijven de context en ethische implicaties beoordelen.
3. *Transparantieborgen*: Juristen zorgen ervoor dat AI-gegenereerde beslissingen (bijv. bij vergunningen of subsidies) uitlegbaar en aanvechtbaar blijven.

Voorbeeld: In Duitsland gebruiken juristen bij het Bundesministerium der Justiz AI-tools om wetsteksten te analyseren op inconsistenties en mogelijke discriminerende effecten. Ze controleren vervolgens handmatig of de analyse klopt en of er ethische bezwaarpunten zijn en hebben daarbij veelvuldig peer interview.⁶³

Beoordelen van AI gegenereerde wetsvoorstellen en samenvatten van jurisprudentie of juridische checks met als doelstelling behoud van uitlegbaarheid én aanvechtbaarheid, vergen wellicht nog meer dan voorheen een brede historische en internationale juridische expertise.

Het bovenstaande kader toont wederom voorbeelden van kernvaardigheden en concrete toepassingen daarvan. In het – niet zelden wat onderbelichte of zelfs ondergewaardeerde – domein van de uitvoering zullen AI-toepassingen vooral de dienstverlening aan burgers en bedrijven ten goede komen.

De Uitvoerder: AI als operationele ondersteuner

Kernvaardigheden:

- *Procesoptimalisatie*: Herkennen van taken die AI kan overnemen (standaardbrieven, eenvoudige vergunningen), zodat uitvoerders zich kunnen richten op complexe gevallen.
- *Kwaliteitscontrole*: Monitoren van AI-beslissingen (bijv. bij fraudedetectie of subsidieverlening) op fouten en vooroordelen.
- *Burgerinteractie*: Uitleggen van AI-gebaseerde beslissingen aan burgers en herkennen wanneer menselijk ingrijpen nodig is.

Concrete toepassingen van vakmanschap:

1. *Automatisering van routinewerk*: AI verwerkt standaardaanvragen (bijv. voor rijbewijzen), terwijl uitvoerders zich richten op uitzonderingen en klachten.
2. *Fraudedetectie*: AI signaleert verdachte patronen; uitvoerders beoordelen en brengen in kaart welke stappen nodig zijn.
3. *Empathische dienstverlening*: Inzetten van AI-chatbots voor eenvoudige vragen, maar het gesprek overnemen wanneer emotionele of complexe ondersteuning nodig is.

Voorbeeld: Bij onze Belastingdienst helpt AI bij het selecteren van verdachte aangiften. Daarna beoordelen en evalueren uitvoerders met oog voor de individuele situatie van de belastingplichtige.⁶⁴

Veel uitvoeringsorganisaties lopen overigens al voorop in digitalisering en standaardisering van processen en diensten en het institutionaliseren van de scheiding tussen complexer maatwerk en “bulkwerk”.⁶⁵ Dit zou het implementeren en optimaliseren van AI-toepassingen en het accepteren van AI als concullega wel eens kunnen vergemakkelijken in vergelijking met de overige ambtelijke rollen.

Tot slot is er het fors in aantal toegenomen type ambtenaar dat zich met communicatie, voorlichting, public affairs en stakeholder management bezighoudt. Deze beroepsgroep zet AI nu al veelvuldig in voor tekstuele en visuele ondersteuning en finetuning. Daarbij is een kritisch oog cruciaal. Dat zal in toenemende mate gelden voor het gebruiken en doorgeven van nieuws uit een veelheid van bronnen.

Want hoe onderscheidt je nep op een gegeven moment nog van echt, zowel visueel als tekstueel? De communicatiespecialist die vaak onder tijdsdruk de juiste feiten naar boven en naar buiten moet doorzetten, krijgt hiermee een belangrijke extra verantwoordelijkheid naar de toekomst toe.

Dit geldt in het bijzonder wanneer zich een variant van scenario 2 voordoet in het komende decennium. Hoever ga je als communicatiespecialist dan in het checken, filteren en aannemen of juist manipuleren en tegenhouden van berichtgeving en de informatiestromen die daaronder liggen?

Daarover zo meer. Hieronder volgt nu net zoals bij de vorige drie rollen een overzicht van kernvaardigheden en concrete toepassingen.

De Communicatiespecialist: AI als content- en analysetool

Kernvaardigheden:

- *AI-gestuurde contentcreatie*: Gebruiken van generatieve AI voor het schrijven van persberichten, social media posts en nieuwsbrieven, met oog voor toon, stijl en doelgroep.
- *Sentimentanalyse*: Inzetten van AI om de publieke opinie in diverse media te monitoren om hier vervolgens snel en strategisch op te kunnen reageren.
- *Crisiscommunicatie*: Snel en accuraat burgers en media informeren met AI-ondersteuning voor feitenchecks en scenario-analyse.

Concrete toepassingen:

1. *Persberichten*: AI genereert conceptteksten; specialisten zorgen voor de juiste toon, context en de benodigde empathie.
2. *Social media monitoring*: AI signaleert trends en sentimenten; de specialist bepaalt welke reactie en boodschap nodig zijn.
3. *Transparantie*: Uitleggen hoe AI wordt ingezet in communicatie en het waarborgen van betrouwbaarheid en authenticiteit.

Voorbeeld: Bij de Europese Commissie wordt AI gebruikt om persberichten in meerdere talen te genereren. Specialist controleren de teksten op cultuur sensitieve elementen en passen ze aan waar nodig.⁶⁶

In 2035 zal de meerwaarde van ambtenaren liggen in hun vermogen om AI te combineren met menselijke kwaliteiten. Mens en machine in balans dus, waarbij:

- De beleidsambtenaar AI-inzichten vertaalt naar haalbaar en rechtvaardig beleid;
- De jurist voor wettelijke en ethische kaders zorgt;
- De uitvoerder kwaliteit en empathie borgt in de dagelijkse praktijk; en
- De communicatiespecialist transparantie en vertrouwen poogt te waarborgen.

Succesvolle ambtenaren zullen niet alleen technisch vaardig zijn, maar ook kritisch, empathisch en adaptief. En vooral: in staat om de kracht van AI te benutten zonder de menselijke maat uit het oog te verliezen.

Vakmanschap onder extremistische druk: kernstrategieën

Wanneer autoritaire leiders publieke instituties willen afbreken, vraagt dat om specifieke en soms omstreden vormen van ambtelijk vakmanschap. Niet elke strategie werkt voor elke beroepsgroep. Wederom starten we met de beleidsambtenaar. In tegenstelling tot het vorige scenario zullen haar werkzaamheden en bestaansrecht hier de komende 10 jaar zeker niet ter discussie komen te staan. Sterker nog: deskundige, autonome, integere en vooral ook politiek-bestuurlijk behendige adviseurs en analisten zijn in het Nederlandse systeem een cruciale 'dempende' schakel in het scenario van een extremistisch landsbestuur.

Regelmatig bekritiseerde elementen van een 'vierde macht' zouden in de verwerkelijking van scenario 2 wel eens een zegen kunnen zijn. Beleidsmatig vakmanschap in een dergelijke context uit zich in kritische en geslepen advisering die mitigeert en vertraagt. Hierdoor ontkomt de politieke principaal er haast niet aan complexiteit te appreciëren en interdependentie te accepteren.

Hieronder worden toepassingen en voorbeelden geschetst voor eventuele donkere tijden. Het betreft, voor de duidelijkheid, uiteraard geen oproep tot lichtvaardige ambtelijke ongehoorzaamheid.

De Beleidsambtenaar: “Het spel meespelen zonder mee te gaan”

Vakmanschap: Beleidsambtenaren zijn bedreven in het analyseren, ontwerpen en verwoorden van beleid. Zij kunnen autoritaire plannen ondermijnen door hun kennis van bestuurlijke processen – zeker wanneer de politieke principaal geen domeinskundige is – zowel door onuitvoerbare adviezen als meest opportuun aan te bevelen of juist diverse vertragings- en ontmoedigingstactieken in te zetten.

Concrete strategieën:

- *Beleid vertragen:* Eindeloos vragen om aanvullende informatie, impactanalyses of consultatie van stakeholders alvorens beleid uit te voeren, kan implementatie vertragen.⁶⁷
- *Alternatieve scenario's presenteren:* Aanbieden van beleidsopties die minder schadelijk zijn voor democratische instituties als “technisch onvermijdelijk” of “efficiënter”.⁶⁸
- *Informatie controleren:* Zorgvuldig selecteren en framen van informatie richting politieke leiders zodat autoritaire plannen minder haalbaar lijken. Bijvoorbeeld door in beleidsnota's nadruk te leggen op juridische, financiële of maatschappelijke risico's.⁶⁹

Voorbeeld: Tijdens Trump I pasten ambtenaren bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Environmental Protection Agency (EPA) soms “langzame bureaucratie” toe, door beleidsvoorstellen procedureel te begraven of te wijzen op onoverkomelijke bezwaren (en soms zelfs stukken te lekken of te laten verdwijnen).⁷⁰

De jurist is een context van onbestuur misschien wel de laatste strohalm tegen de destructie van rechtstatelijke principes en juridische en ambtelijke autonomie. Actuele voorbeelden uit landen waar onbestuur dreigt, laten ook zien dat er met juridisch repertoire vaak lang tegenwicht en soms zelfs overwicht kan worden geboden tegen autocratische neigingen.

Een deel van hun repertoire raakt daarbij overigens aan het net genoemde vakmanschapspalet van de beleidsambtenaar. Het voornaamste verschil is dat juristen veelal ook bestuursrechtelijk of staatsrechtelijk mandaat hebben processen stop te zetten en precies weten welke kanalen hiertoe bewandeld moeten worden.

De Jurist: “De wet inzetten als schild en zwaard”

Vakmanschap: Juristen interpreteren en beoordelen wetten en regels. In autoritaire contexten kunnen ze willekeur tegengaan. De praktijk laat overigens zien dat hier grenzen aan zitten. Als uitspraken structureel genegeerd worden en rechters en juristen worden bedreigd of opgesloten, houdt hun vakmanschap op te bestaan.

Concrete strategieën:

- *Procedures uitputten:* Bezwaar- en beroepsprocedures volledig benutten zoals in Polen en Hongarije toen rechtbanken werden hervormd. Elke stap van een besluitvormingsproces aanvechten creëert vertraging en juridische onzekerheid voor het bestuur.⁷¹
- *Adviezen als rem:* Kritische adviezen opstellen en verspreiden over de (on)wettigheid van voorgenomen besluiten. In Nederland waarschuwden juristen van ministeries en de Raad van State hier regelmatig voor met aanpassingen of vertraging tot gevolg.⁷²
- *Internationale rechtsinstrumenten:* Inschakelen van toezichthouders zoals het Europees Hof voor de Rechten van de Mens door klachten in te dienen of informatie te delen met internationale organisaties.⁷³

Voorbeeld: In Hongarije beschermden juristen bij het Constitutionele Hof en het Openbaar Ministerie jarenlang de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht door wetswijzigingen te toetsen en waar mogelijk te blokkeren.⁷⁴

Uiteindelijk komen wetgeving en beleidsplannen tot wasdom in de uitvoering: door het vertalen van voornemens richting burger en bedrijf en in concrete dienstverleningsinteractie. De discretionaire ruimte en bevoegdheid van de individuele uitvoerder kan hierbij aanzienlijk zijn, en op basis van ervaring en morele afwegingen ook bewust worden gemaximaliseerd.

Dit betekent ook dat in een context die afwijkend of zelfs saboterend gedrag kan rechtvaardigen, ambtenaren in de uitvoering veel invloed hebben. Waarbij het ook enige tijd kan duren voordat bij de top duidelijk wordt hoe deviant het gedrag op straat en achter het loket eigenlijk precies is. Hieronder worden strategieën en voorbeelden geïdentificeerd.

De Uitvoerder: “De discretionaire praktijk als frontlinie”

Vakmanschap: Uitvoerders hebben directe invloed op de toepassing van beleid in de praktijk. Zij kunnen autoritaire maatregelen saboteren door hun discretionaire ruimte te benutten.

Concrete strategieën:

- *Selectieve handhaving:* Prioriteren van zaken die het minst schadelijk zijn voor burgers en vertragen of negeren van opdrachten die onrechtvaardig of onwettig zijn. Bijvoorbeeld door ‘technische problemen’ te melden bij systemen die gebruikt worden voor repressieve maatregelen.⁷⁵
- *Burgers informeren:* Subtiel waarschuwen van burgers voor dreigende maatregelen, bijvoorbeeld door tijdens gesprekken te wijzen op hun rechten of op mogelijke bezwaarmogelijkheden.⁷⁶
- *Data beschermen:* Weigeren om gevoelige persoonsgegevens te delen of ‘kwijtraken’ van data die repressief ingezet kunnen worden.⁷⁷

Voorbeeld: In Nazi-Duitsland waarschuwden sommige ambtenaren bij de burgerlijke stand en de politie Joodse burgers voor razzia's of vervalsten documenten om deportaties te vertragen.⁷⁸

Zoals eerder al aangegeven, heeft de communicatieprofessional een cruciale en (letterlijk) beeldbepalende rol in het faciliteren en valideren van dictatoriale bestuurders, of juist het tegengaan hiervan. Hoe belangrijk – en potentieel gevaarlijk – informatieverbreiding en framing zijn voor regimes met fascistoïde neigingen weten we uit de geschiedenis, maar kunnen we ook in dit tijdsgewricht dagelijks in de media waarnemen.

Zichtbaar op het podium en voor de camera saboterend vakmanschap vertonen, vergt erg veel moed en zal niet zelden een eenmalige aangelegenheid blijken.

Maar achter de schermen en in het proces van doorgeven, filteren en framen van informatie is er meer mogelijk. In onderstaand kader zijn hiervan weer voorbeelden te zien.

De Communicatieprofessional: “Bovengronds framen en ondergronds lekken”

Vakmanschap: Communicatieambtenaren bepalen hoe informatie naar buiten komt. Zij kunnen autoritaire narratieven verzachten of zelfs ondermijnen door hun kennis van media en framing.

Concrete strategieën:

- *Neutrale taal hanteren:* Verzachten van propagandistische taal door feiten en procedures naast politieke retoriek te plaatsen.⁷⁹
- *Alternatieve kanalen:* Anonimiseren en verspreiden van informatie via onafhankelijke (sociale) media of vertrouwde journalisten als de officiële kanalen gecensureerd worden.⁸⁰
- *Transparantie forceren:* Actief openbaar maken van documenten, besluiten en procedures, zelfs als dat niet expliciet wordt gevraagd. Bijvoorbeeld door ‘per ongeluk’ interne stukken te lekken of te delen met toezichthouders.⁸¹

Voorbeeld: In Rusland spelen ambtenaren bij lokale overheden nu en dan informatie over corruptie of repressie door aan onafhankelijke media zoals Meduza, ondanks het risico op represailles.⁸²

Opleiding en ontwikkeling

De ambtenaar die dit essay leest, zal inmiddels denken: het is nogal wat, de vaardigheden en rollen maar ook de moed en het moreel kompas die nodig zijn om in 2035 effectief en tegelijkertijd ook gemotiveerd en integer te blijven. Er wordt nu al aardig wat gevraagd van ons, dienaren van de publieke zaak, terwijl stakeholders niet altijd uitblinken in het tonen van dankbaarheid en waardering.

Dat beide scenario's of een daarvan geheel of gedeeltelijk bewaarheid worden, is uiteraard geen gegeven. Ontwikkelingen kunnen zich zelfs ook in tegengestelde richting ontwikkelen. Maar in ieder mogelijk scenario komt er de komende jaren veel af op onze overheidsorganisaties met implicaties voor vakmanschap op alle niveaus.

Continue bijscholing en ontwikkeling worden relevanter dan ooit en 'leven lang ontwikkelen' moet veel meer worden dan een vooral met de mond beleden principe.

Hoe gaat dit eruitzien? In 2035 zullen ook de training en opleiding van ambtenaren met vakmanschapseisen, technologische mogelijkheden en preferenties van zowel deelnemers als docenten zijn mee veranderd. Zowel in inhoud, werkvormen als (netwerken van) aanbieders.

Ter afsluiting van dit essay volgt hier een korte bespiegeling over de wijze waarop deze drie elementen zich gaan ontwikkelen.

Inhoud: van functiegericht naar skills-based en adaptief

- **Skills-profielen:** De focus zal verschuiven van vaste functieprofielen naar flexibele skills profielen. Ambtenaren worden opgeleid op basis van concrete vaardigheden die nodig zijn. Denk aan digitale vaardigheden, samenwerken, creativiteit en probleemoplossend en aanpassend vermogen. Skills-gap analyses worden gebruikt om gerichte ontwikkelprogramma's te ontwerpen die inspelen op actuele en toekomstige behoeften, zoals digitalisering, energietransitie en nieuwe regelgeving. Ambtenaren zullen in welke rol dan ook minder routinematig werk verrichten en meer bezig zijn met interpretatie, co-beleidsvorming en intensieve samenwerking met burgers en andere stakeholders.
- **Inclusiviteit en diversiteit:** Opleidingen zullen expliciet aandacht besteden aan inclusiviteit en diversiteit. Daarbij zal steeds meer aandacht zijn voor inter- en cross-generationeel werken. Concreet gaat het dan bijvoorbeeld om vaardiger worden in het creëren van werkervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en mogelijkheden creëren voor oudere medewerkers om waarde toe te blijven voegen.

Vorm: van klassiek naar blended, interactief en AI-gedreven

- **Blended learning:** De combinatie van online en offline leren wordt de norm. Ambtenaren volgen maatwerk trajecten, waarbij digitale platforms, virtual reality en fysieke bijeenkomsten elkaar afwisselen. Dit maakt leren flexibeler en toegankelijker wat past bij de werkweek en loopbaan van de nabije toekomst.
- **AI en data-gedreven leerpaden:** Kunstmatige intelligentie helpt bij het creëren van gepersonaliseerde leerroutes, gebaseerd op individuele behoeften en competenties. Dit kan leren efficiënter en effectiever maken en voorkomen dat deelnemers uit (te generieke) opleidingen door verveling weinig leerrendement behalen.
- **Activerende en interactieve werkvormen:** Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van werkvormen die actieve participatie, experimenteren en samen leren stimuleren. Denk aan casuïstiek, simulaties, social hackathons en (online) leergemeenschappen. Ook stimulerende online werkvormen zoals virtuele werkgroepen en digitale kennisplatforms gaan winnen aan populariteit.
- **Leercultuur:** Overheden ontwikkelen een strategische leercultuur, waarbij leren niet meer ad hoc plaatsvindt, maar geïntegreerd is in de dagelijkse werkpraktijk. Dit vraagt om een cultuurverandering en leiderschap dat leren stimuleert: permanent en kort cyclisch.

Van traditionele instituten naar netwerken en co-creatie

- **Diversiteit aan aanbieders:** Naast traditionele opleiders zullen ook kennisinstellingen, private opleiders, en gespecialiseerde netwerken een rol spelen. Er zal hierbij – soms noodgedwongen – meer samenwerking ontstaan tussen overheden, kennisinstellingen en private partijen.
- **Co-creatie en praktijkleren:** Opleidingen worden steeds vaker in co-creatie ontwikkeld, waarbij praktijkervaringen en lokale behoeften centraal staan. Pilots en leer- en ontwikkelnetwerken zorgen voor kennisdeling en innovatie.
- **Certificering en erkenning:** Er komt meer nadruk op het erkennen en certificeren van vaardigheden, ook als deze buiten traditionele opleidingen zijn opgedaan. Dit past bij de verschuiving naar skills-based werken.

Opleidingen voor ambtenaren in 2035 zullen flexibeler, persoonlijker en praktijkgerichter zijn. De inhoud richt zich op toekomstbestendige vaardigheden, de werkvormen worden interactiever en technologie-gedreven, en de aanbieders werken steeds meer samen in netwerken.

Deze veranderingen passen bij het toekomstbestendig maken van ambtenaren, om ze duurzaam inzetbaar te houden in een complexer, digitaler en meer wendbaar openbaar bestuur.

Noten

1 Het is geen toeval dat veel van deze landen – en specifiek hun overheden – al jaren bovenaan diverse ranglijsten prijken op het gebied van innovatie, toekomstbestendigheid, ondernemerschap, corruptiebestrijding en goed bestuur. Zie ook: Van der Wal, Z. (2017). *Small Countries, Big Performers. In search of shared strategic Public Sector HRM Strategies in Successful Small Countries*. *International Journal of Public Administration* 40 (5): 443-458.

2 Kerkhoff, A.D.N., Van der Wal, Z., Brekelmans, E. & W. van Ginkel (2024). *Veeleisende Omgeving, Veelzijdige Ambtenaar? Inhoud, context en belang van ambtelijk vakmanschap in de ogen van Rijksambtenaren*. Den Haag: CAOP.

3 Van der Wal, Z. (2022). *Publieke Manager 2030*. *Bestuurskunde* 31 (2): 35-36.

4 Van der Wal, Z. (2024). *Ambtelijke Helden Gezocht. Hoe een nieuwe generatie publieke leiders onze overheid weer uit het slop gaat trekken*. 2e druk. Den Haag: Boom.

5 Mollick, E. (2025). *Co-intelligence. Living and working with AI*. Tweede editie. Dublin: WH Allen. Puranam, P. (2025). *Re-humanize: How to Build Human-Centric Organizations in the Age of Algorithms*. Dublin: Penguin Random House SEA.

6 Vgl. Jansen et al., 2022; Meijer & Van Berlo, 2014; Van Berlo, 2011.

7 Vgl. Binnema et al., 2014; Dorp et al., 2022; Jansen, 2023; Jansen e.a., 2014; 2025; Kwakkelstein & Jansen, 2014; Mulders e.a., 2014; Popma e.a., 2015; 't Hart, 2014.

8 Van der Wal, 2017; 2024

9 Jansen e.a., 2022; Kerkhoff e.a., 2024.

10 Max Weber was een 19e eeuwse Duitse socioloog. Zijn theorie van de bureaucratie is een van de meest invloedrijke benaderingen van management en organisatie. Weber geloofde dat bureaucratie de meest efficiënte en rationele vorm van organisatie was, gebaseerd op regels, hiërarchie, arbeidsverdeling en onpartijdigheid. Zijn ideeën benadrukken het belang van rationaliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie hebben tot op de dag van vandaag een diepgaande invloed gehad op de manier waarop (publieke) organisaties worden gestructureerd en aangestuurd.

11 Jansen, T., Van der Meulen, C., en C. Raat (2025). *Van woorden naar daden. Op weg naar structurele borging van ambtelijk vakmanschap in de democratische rechtsstaat*. Den Haag: A+O Fonds Rijk.

12 't Hart, 2014.

13 Binnema et al., 2014; Noordegraaf, 2010; Van Der Meer & Dijkstra, 2021; Van der Wal 2017.

14 Voorbeelden zijn de Stichting Beroepseer, de Stichting Innovatie, Kwaliteit en Professionaliteit van het Openbaar Bestuur (IKPOB), de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid (ROP), Platform O en het CAOP.

15 Brief Regering; Verankering Ambtelijke Kernwaarden - Vaststelling van de Begrotingsstaten van Het Ministerie van Binnenlandse Zaken En Koninkrijksrelaties (VII) Voor Het Jaar 2016, 2015; Plasterk, 2016.

16 Van Der Meer & Dijkstra, 2021

17 <https://www.grenzeloosamenwerken.nl/>

18 Van der Wal, 2024.

19 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2024/09/17/troonrede-2024>

20 Kerkhoff e.a., 2024.

21 Zie: Van der Wal 2017, 2024 en de diverse bronnen en studies die in deze twee publicaties aan de trendanalyse ten grondslag liggen.

22 Van der Steen, M. (2016). *Tijdig bestuur. Strategisch omgaan met voorspelbare verrassingen*. Den Haag: NSOB.

23 <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> ; https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/people%20in%20progress%20blog/learning%20trends%202025/2025_mckinsey%20learning%20perspective.pdf ; https://www.oecd.org/en/publications/skills-for-a-high-performing-civil-service_9789264280724-en.html.

24 <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/trust-in-government-by-country> ; <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> ; <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>.

25 De voormalige CEO van de zeer succesvolle Nederlandse multinational ASML Peter Wennink bracht eind 2025 een veelbesproken rapport uit getiteld: *De Route Naar Toekomstige Welvaart*. [rapport_wennink_12december2025.pdf](#) Aan het rapport lag een maandenlange analyse ten grondslag van Wennink en een team van tientallen topambtenaren. Zij analyseerden een grote hoeveelheid economische en geopolitieke data en spraken met topbestuurders uit de publieke en private sector. De toon van het rapport was kritisch en zelfs enigszins alarmistisch: als Nederland in de komende jaren niet grootschalig investeert in de economie van de toekomst en administratieve belemmeringen wegneemt, kunnen over 20 jaar de welvaartsstaat en onze collectieve voorzieningen niet meer bekostigd worden. In de weken na de verschijning van het rapport verschenen instemmende maar in toenemende mate ook kritische reacties vanuit de wetenschap, politiek en het maatschappelijk middenveld waarin zowel de uitgangspunten, principes als bronnen van de auteurs van het rapport werden geproblematiseerd. Zie bijv.: *Kritiek op rapport-Wennink stapelt op: 'Slordig en gebrek aan wetenschappelijke hardheid' | BNR Nieuwsradio*; *Groeiende kritiek op de manier waarop Peter Wennink in zijn rapport met cijfers omspringt - NRC*.

26 <https://www.linkedin.com/pulse/doe-maar-singapore-jesper-betsman-lgmve/> ; Van der Wal, Z. (2019). 'Macho meritocratie' Singapore. *Vijf lessen uit het genadeloze streven naar ambtelijke excellentie*. *Bestuurskunde* 28 (1): 56-65.

27 <https://aiap.sg/apprenticeship/>

28 <https://govinsider.asia/intl-en/article/singapore-launches-new-training-initiative-to-produce-cloud-and-ai-ready-workforce>

29 <https://www.unite.ai/uae-makes-ai-classes-mandatory-from-kindergarten-the-world-needs-to-follow/>

30 <https://www.businesswire.com/news/home/20231013911095/nl>

31 <https://businessam.be/verenigde-arabische-emiraten-leiderschap-brics-artificiele-intelligentie-en-justitie>

32 <https://www.korea.net/Government/Briefing-Room/Press-Releases/view?articleId=7667&type=O&insttCode=>

33 <https://innovationisrael.org.il/wp-content/uploads/2025/05/AI-National-Program-en-14.5.25.pdf>

34 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/01/01/overheidsbrede-visie-generatieve-ai> ; <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2025/04/16/overheidsbrede-handreiking-generatieve-ai>.

35 <https://www.digitaleoverheid.nl/nederlandse-digitaliseringsstrategie-nds/>

36 <https://www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/kunstmatige-intelligentie/nieuwe-ai-spelregels-voor-ambtenaren>

37 <https://www.hrpraktijk.nl/hr-tech/digitalisering/verplichte-opleiding-digitale-weerbaarheid-en-meer-ruimte-voor-ai-bij-overheid/>

38 <https://academie.binnenlandsbestuur.nl/cursus/aan-de-slag-met-copilot-en-chatgpt-in-de-publieke-sector/>

39 <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-talent-skills-and-literacy>

40 <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/studytube/7-l-en-d-trends-om-organisaties-toekomst-bestendig-te-maken>

41 *AI Is Changing the Structure of Consulting Firms; The End of Consulting as We Know it: Client Power and the AI Revolution -InnoLead; AI's Impact on White-Collar Professionals: Risks & Opportunities.*

42 <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>.

43 Zie bijv: Applebaum, A. (2024). *Autocracy Inc. The dictators who want to rule the world.* New York: Doubleday.; Smits, S. (2025). *Dit is fascisme.* Amsterdam: De correspondent.

44 Commissie rechtsstatelijke toets verkiezingsprogramma's: recordaantal voorstellen in strijd met de rechtsstaat | Nederlandse orde van advocaten

45 https://commission.europa.eu/document/download/0f7b852b-6b8a-4e21-8579-69db5386c6a2_en?filename=1_1_63910_communication_rol_en.pdf

46 Vrij Nederland. Ambtenaar onder extreemrechts kabinet, 12 november 2025.

47 Yesilkagit, K., M.W. Bauer, G.B. Peters en J. Pierre (2024). *The Guardian State: Strengthening the Public Service Against Democratic Backsliding.* *Public Administration Review* 84 (3): 414–425.

48 Van Twist, M. (2025). *Na het 'New Public Management' - door naar New Public Brutalism'? Be careful what you wish for...* Werkpaper.

49 Ibid.

50 Van Twist (2025), p. 2.

51 Russell Muirhead en Nancy L. Rosenblum (2024). *Ungoverning, The Attack on the Administrative State and the Politics of Chaos*. Princeton University Press.

52 Van Twist (2025), p. 8.

53 O' Leary, Rosemary (2020). *The ethics of dissent. Managing guerilla government*. 3rd ed. California: CQ Press.

54 Yesilkagit e.a. (2024).

55 Grundgesetz, Artikel 97.

56 https://commission.europa.eu/document/download/0f7b852b-6b8a-4e21-8579-69db5386c6a2_en?filename=1_1_63910_communication_ro_en.pdf.

57 https://commission.europa.eu/document/download/0f7b852b-6b8a-4e21-8579-69db5386c6a2_en?filename=1_1_63910_communication_ro_en.pdf.

58 <https://www.termedia.pl/mz/Prezydent-po-stronie-pracownikow-ochrony-zdrowia-,65179.html>.

59 <https://hclu.hu/>

60 <https://www.euronews.com/my-europe/2024/05/29/poland-exits-article-7-the-eus-special-procedure-on-rule-of-law>.

61 <https://www.nrc.nl/nieuws/2025/01/24/trump-ii-is-de-veronderstelde-linkse-deep-state-aan-het-vervangen-door-een-conservatieve-die-werkelijk-bestaat-a4880839>.

62 Estonian Ministry of Economic Affairs. (2023). *AI in Policy Making: Case Studies*.

63 Bundesministerium der Justiz. (2024). *KI in der Rechtsanwendung: Leitfaden für Juristen*.

64 Belastingdienst. (2025). *Jaarverslag Digitalisering en AI*. Den Haag: Belastingdienst.

65 Van der Wal, Z. (2025). *Uitvoeringsleiderschap. Hoe topbestuurders van uitvoeringsorganisaties wens in werkelijkheid vertalen*. Den Haag: Boom.

66 Europese Commissie. (2024). *AI in Public Communication: Best Practices*. Brussels: European Commission.

67 The New York Times, "How the 'Resistance' Inside the Trump Administration Worked", 5 september 2018.

68 Carpenter, D.P. (2001). *The Forging of Bureaucratic Autonomy: Reputations, Networks, and Policy Innovation in Executive Agencies, 1862-1928*. Princeton University Press.

69 Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.

70 The New York Times, "How the 'Resistance' Inside the Trump Administration Worked", 5 september 2018.

71 <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2022/02/16/europees-hof-over-polen-en-hongarije/>

72 <https://www.ftm.nl/nieuwsbrieven/fabers-asielwetten-zijn-niet-rationeel-en-zonder-meer-in-strijd-met-de-wet-zegt-justitie>.

73 European Court of Human Rights. (2020). Annual Report 2019. Strasbourg: Council of Europe.

74 Bugarcic, B. (2019). The Backsliding of Democracy in Hungary and Poland. *Journal of Democracy*, 30(3), 142-155.

75 Hupe, P., & Hill, M. (2007). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. SAGE Publications.

76 Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2003). *Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Service*. University of Michigan Press.

77 The Guardian. How civil servants are quietly resisting Trump's agenda. 14 februari 2017.

78 Gross, J.T. (2001). *Neighbors: The Destruction of the Jewish Community in Jedwabne, Poland*. Princeton University Press.

79 Eshuis, J., E-H. Klijn and E. Braun (2014) Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Journal of Administrative Sciences* 80 (1): 151-171. ; De Bruijn, H. (2019). *The Art of Political Framing*. Amsterdam: AUP.

80 Reuters. Russian officials leak documents to independent media. 23 januari 2020.

81 Roberts, A. (2006). *Blacked Out: Government Secrecy in the Information Age*. Cambridge University Press.

82 Meduza. How Russian officials secretly help independent journalists. 15 maart 2021.

Over de auteur

Zeger van der Wal (1977) was van 2016 tot 2026 Ien Dales Hoogleraar aan de Universiteit Leiden namens het CAOP. Nu is hij wetenschappelijk directeur van het Nederlands Instituut voor Publiek Leiderschap (NivPL) en Senior Fellow aan de National University of Singapore (waar hij enkele jaren hoofddocent en onderzoeksdecaan was). Hij is daarnaast werkzaam als zelfstandig bestuurskundig adviseur.

Van der Wal is voorzitter van de Raad van Advies van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en lid van de Externe Adviescommissie Integriteit voor de Gemeente Rotterdam. In beide rollen adviseert hij als 'critical friend' de ambtelijke top over integriteitsklimaat, sociale veiligheid en cultuur- en leiderschapsvraagstukken. Eerder deed hij dat onder andere voor het Ministerie van Financiën en het Huis voor Klokkenluiders.

Ook leidde hij in 2019 het cultuuronderzoek naar aanleiding van de WW-fraude voor het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), waar hij rechtstreeks rapporteerde aan de Raad van Bestuur, en begeleidde hij in 2020 het evaluatieonderzoek naar de Algemene Bestuursdienst (ABD) op uitnodiging van de secretaris-generaal van het Ministerie van BZK.

Zeger is een wetenschapper, adviseur en trainer die midden in de praktijk staat vanuit de overtuiging dat onderzoek, onderwijs, bestuur- en advieswerk elkaar voeden en versterken. Hij uit zijn maatschappelijke betrokkenheid onder meer door zitting te nemen in commissies en adviesraden en door zich regelmatig uit te spreken in de media over bestuurskundige thema's. Diversiteit in impact is daarbij een sleutelbegrip.

Van der Wal publiceerde meer dan 140 artikelen, boeken, onderzoeksrapporten en columns in kranten en tijdschriften. Zijn

essays Uitvoeringsleiderschap uit 2025 en Ambtelijke Helden
Gezocht uit 2023 haalden beide de top 10 van managementboek.nl.

Zijn boek *The 21st Century Public Manager* wordt over de hele wereld als cursus- en inspiratiemateriaal gebruikt in leiderschapsprogramma's en overheidshervormingen. Zijn consultancy en executive education portfolio omvat meer dan 100 opdrachten in 25 landen. Hij beschikt over een groot en veelzijdig netwerk in het politieke en ambtelijke domein in binnen- en buitenland.

Recente opdrachtgevers zijn: UWV, Rijkswaterstaat (RWS), Belastingdienst, Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK), Gemeente Amsterdam, Gemeente Den Haag, Deloitte, Veiligheidsregio Midden en West Brabant, Gemeente Rotterdam, Nederlandse Vereniging voor Zorgbestuurders (NVZD), World Economic Forum (WEF), VISA, Toyota, GIZ, Civil Service College Singapore (CSC), Hungary National Bank, Executive Council of the Dubai Government, en United Nations Development Program (UNDP).

Prof.dr. Zeger van der Wal is van oorsprong politicoloog en bestuurskundige, en heeft zich door middel van een loopbaan als ambtenaar, academicus en adviseur ontwikkeld tot een veelgevraagd internationaal spreker, onderzoeker, trainer en adviseur op het terrein van publiek leiderschap, goed bestuur en integriteitsmanagement.

Hij probeert in al zijn activiteiten wetenschap en praktijk optimaal met elkaar te verbinden en verbreedt daarbij continu zijn horizon. Zo completeerde hij in 2016 de leergang *Case Based Teaching* aan de Harvard Business School en heeft hij in 2020 de opleiding tot commissaris/toezichthouder afgerond bij Hemingway Professional Governance aan de Amsterdamse Zuidas.

Voor meer informatie, zie:
www.zegervanderwal.com/nl
www.nivpl.nl

