



A&O
fonds
Gemeenten

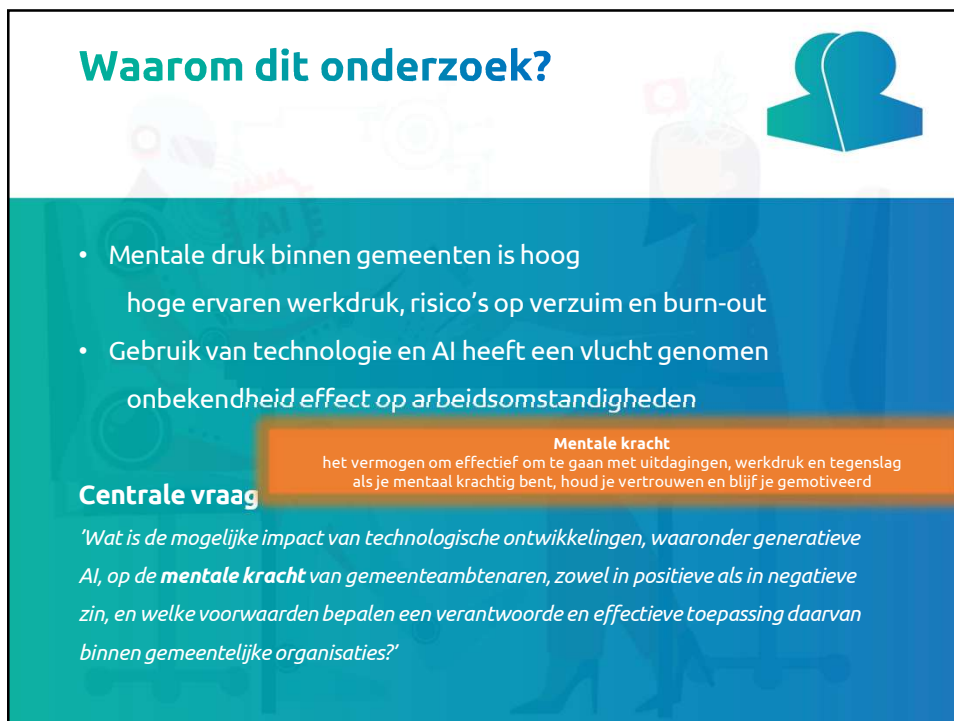
REGIOPLAN
PARTNER VOOR MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Technologie en AI in het werk: vloek of zegen?

Onderzoek naar de impact van technologische ontwikkelingen op mentale kracht van gemeentemedewerkers

*Jos Lubberman
jos.lubberman@regioplan.nl
Online Vragenhalfuur, 23 april 2026*

1



Waarom dit onderzoek?

- Mentale druk binnen gemeenten is hoog
hoge ervaren werkdruk, risico's op verzuim en burn-out
- Gebruik van technologie en AI heeft een vlucht genomen
onbekendheid effect op arbeidsomstandigheden


Mentale kracht
het vermogen om effectief om te gaan met uitdagingen, werkdruk en tegenslag als je mentaal krachtig bent, houdt je vertrouwen en blijf je gemotiveerd

Centrale vraag
*'Wat is de mogelijke impact van technologische ontwikkelingen, waaronder generatieve AI, op de **mentale kracht** van gemeenteambtenaren, zowel in positieve als in negatieve zin, en welke voorwaarden bepalen een verantwoorde en effectieve toepassing daarvan binnen gemeentelijke organisaties?'*

2

Vijf clusters van technologieën

Ontleend aan Technologieradar TNO/RIVM



Cluster	Voorbeelden
1. Digitalisering	<ul style="list-style-type: none">- E-mail en online vergadertools- Dashboards en rekentools- Slimme apparaten/sensoren- E-healthtools
2. AI	<ul style="list-style-type: none">- ChatGPT, Copilot- Documentherkenning- Transcriptie/samenvatting
3. Robotica	<ul style="list-style-type: none">- Inspectiedrones- Cobots
4. Nieuwe Materialen	<ul style="list-style-type: none">- Nano-, 2D-, 3D/4D-materialen- Biosynthetische materialen
5. Extended Reality (VR/AR)	<ul style="list-style-type: none">- VR voor agressietraining- VR crisissimulaties- AR-brillen voor onderhoud & inspectie

3

Oplosser én veroorzaker



*Technologie en AI wordt breed ingezet,
maar nauwelijks gelinkt aan mentale kracht*

Gevolg

Risico op onnodige verhoging mentale belasting

Onbenutte kansen op verlaging mentale belasting

4

Hoe is dit onderzocht?

Afbakening

- Breed en verkennend karakter
- Breed spectrum aan technologieën
- Perspectief medewerkers (ervaringen, kansen, risico's, voorwaarden)
- Aansluiting bij de theoretische lenzen voor mentale kracht

The diagrams show: 1. JD-R model: A flowchart with 'Arbeidsinhoud' and 'Arbeidsomstandigheden' leading to 'Belasting' and 'Uitputting', which then lead to 'Waardevol werk' and 'Waardevol leven'. 2. Zelfdeterminatietheorie: A Venn diagram with three overlapping circles labeled 'Autonomie', 'Competentie', and 'Verbondenheid', with 'ZDF' in the center. 3. Systemisch denken: Three circular diagrams labeled 'Binding / afwijzen', 'Onderling', and 'Geeves en eemmen'.

JD-R model Zelfdeterminatietheorie Systemisch denken

5

Hoe is dit onderzocht?

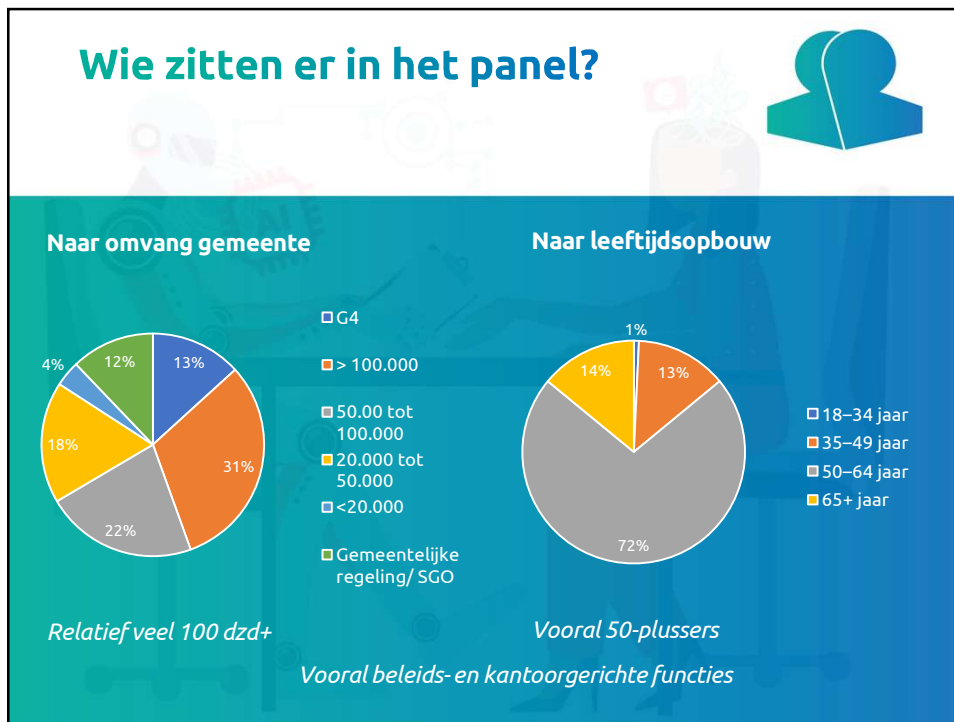
Onderzoeksopzet

The icons represent: 1. Deskresearch: A desk with a computer and books. 2. Expertinterviews (4): A person with a speech bubble. 3. ICTU Panel (267): A person wearing a VR headset. 4. Twee groepsgesprekken (14): A group of three people.

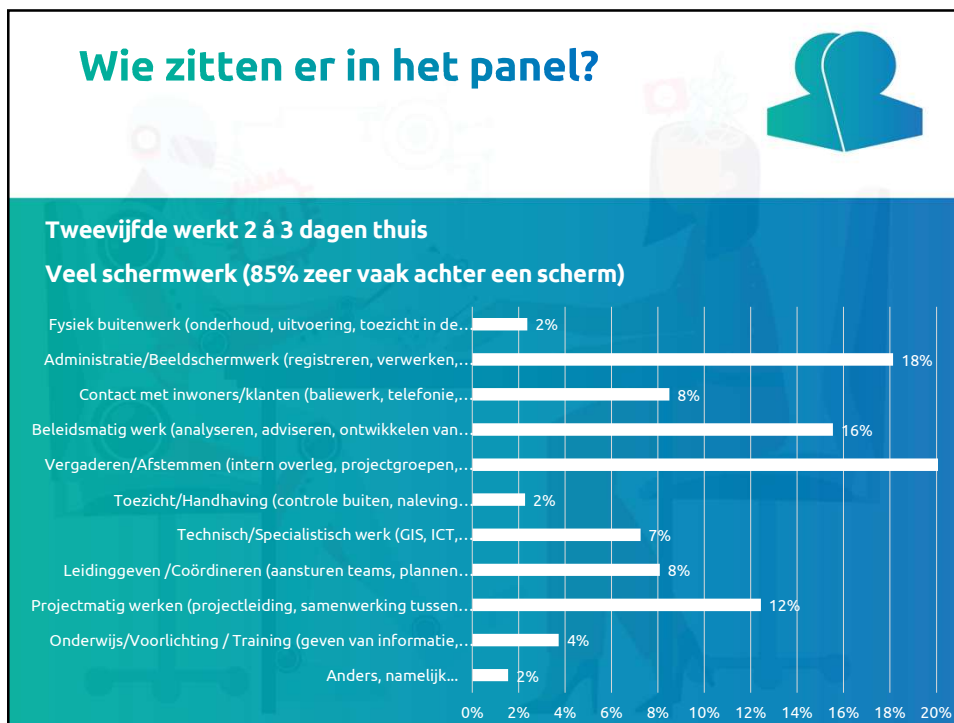
Deskresearch Expertinterviews (4)

ICTU Panel (267) Twee groepsgesprekken (14)

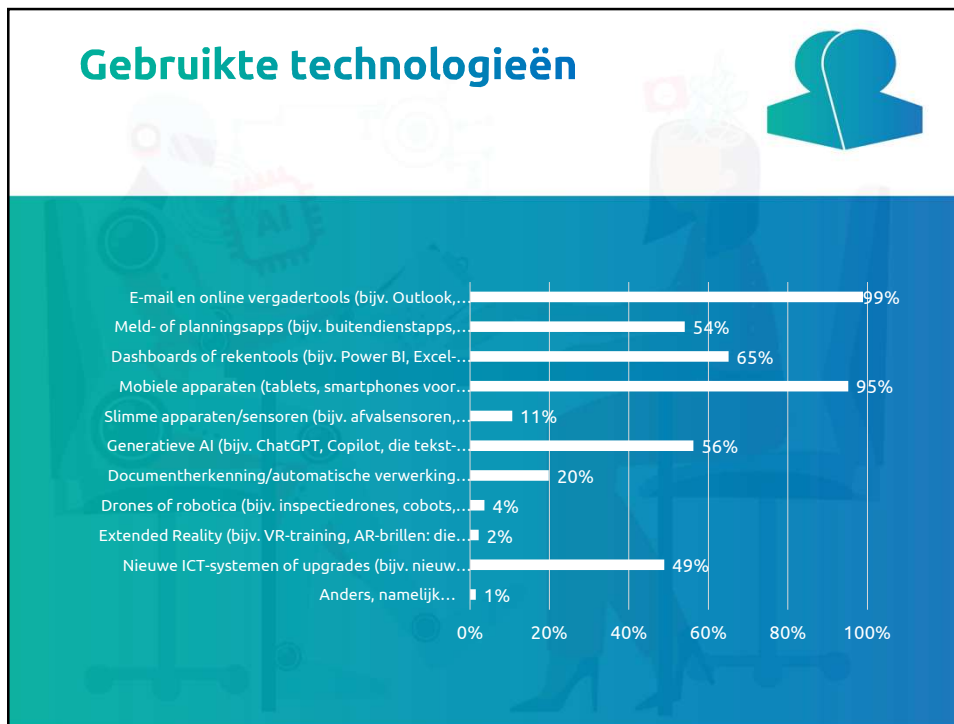
6



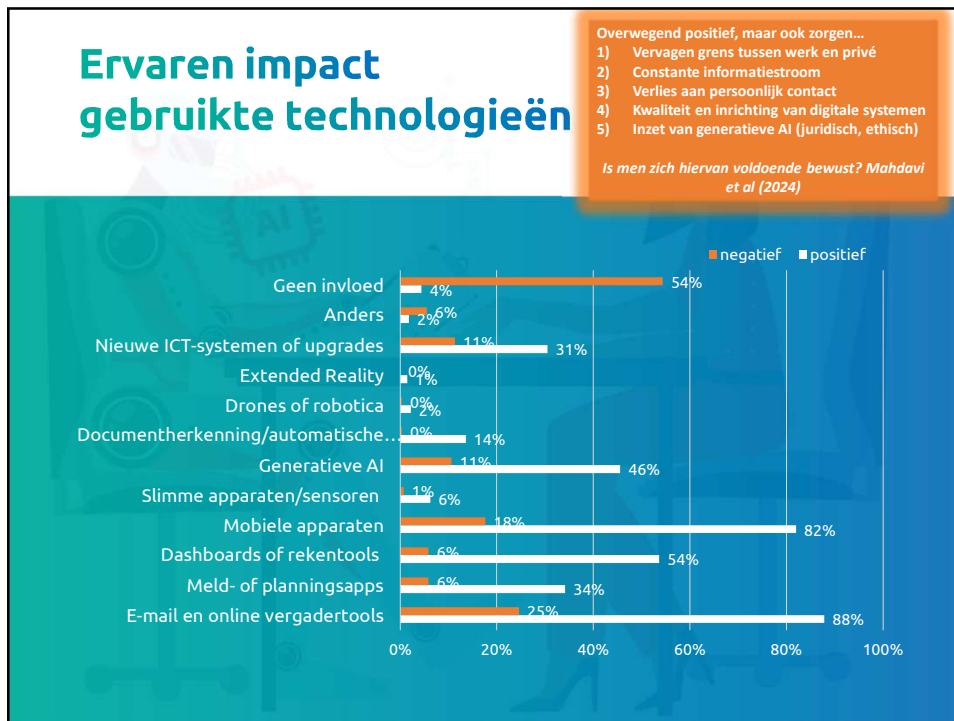
7



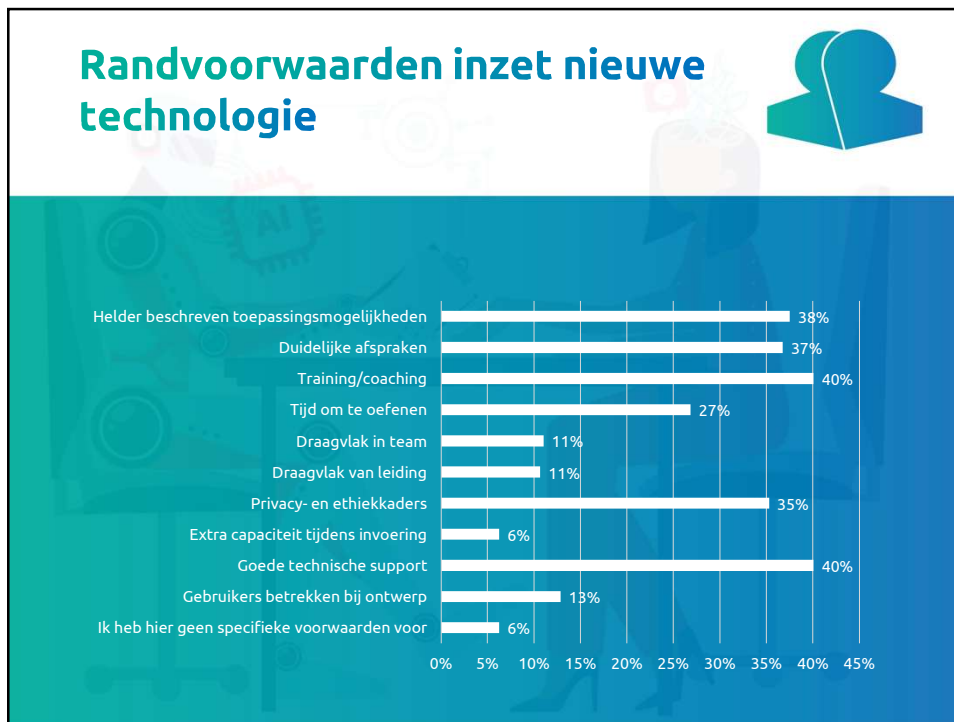
8



9



10



11



12

Samengevat



- Welbevinden, werkdruk, mentale belasting en gebruik van technologie hoog op de gemeentelijke agenda's
- Technologie en AI veelvuldig ingezet binnen gemeenten
- Medewerkers grotendeels positief over inzet en gebruik

maar

- Terughoudendheid en onzekerheid bij deel van medewerkers
- Niet iedereen is zich bewust van negatieve impact

13

Conclusies



- Kansen en uitdagingen voor mentale kracht met technologie
 - Geringe aandacht voor relatie mentale kracht en technologie
 - Impact verschilt per functie, werkcontext en persoonlijke situatie
- onnodige risico's op verhogen mentale belasting
- missen kansen op verlagen mentale belasting

14

Conclusies

Randvoorwaarden voor succes



Aandacht voor cultuur en leiderschap



Duidelijke visie



Voldoende digitale vaardigheden



Betrouwbare en gebruiksvriendelijke systemen

15

Aanbevelingen



Hoger management	Leidinggevenden en teamleiders	HR-professional
<p>Wat kan je doen?</p> <p>Het hoger management geeft richting, stelt kaders en zorgt voor de juiste voorwaarden om technologie op een duurzame en menselijke manier te gebruiken.</p> <ul style="list-style-type: none">• Bedenk een heldere visie op mensgerichte technologie en AI.• Draag je visie actief uit.• Zorg dat technologie niet is versplinterd en mensen overbelast.• Maak duidelijke kaders voor bereikbaarheid, autonomie en hybride werken.• Neem verantwoordelijkheid voor zorgvuldigheid, transparantie en ethiek.	<p>Wat kan je doen?</p> <p>Leidinggevenden en teamleiders hebben een belangrijke rol in hoe technologie en AI worden gebruikt en ervaren in de dagelijkse praktijk; als ondersteuning of als extra druk.</p> <ul style="list-style-type: none">• Vertaal de visie op mensgerichte technologie naar handvatten voor in het dagelijks werk.• Maak de mentale impact van technologie en AI bespreekbaar.• Geef het goede voorbeeld.• Bespreek met je team ethische vragen, privacy en verantwoordelijkheden bij digitaal werken.• Nieuwe tools? Geef aandacht aan de veranderkracht van teamleden en moedig digitaal vakmanschap aan.	<p>Wat kan je doen?</p> <p>HR-professionals zien dat technologie kansen biedt, maar ook extra druk kan geven. Daarom is een duidelijke HR-aanpak nodig waarin technologie bewust en mensgericht wordt ingezet om de mentale kracht van medewerkers te versterken.</p> <ul style="list-style-type: none">• Benader technologie en AI bewust van beide kanten; als kans en als mogelijke belasting.• Maak gesprekken mogelijk die gaan over de balans tussen taakeisen en hulpbronnen.• Ondersteun leidinggevenden om digitale overbelasting te herkennen.• Gebruik eHealth en digitale tools in een breder welzijnsbeleid.• Laat de mentale impact van technologie en AI structureel duidelijk zien.

16