

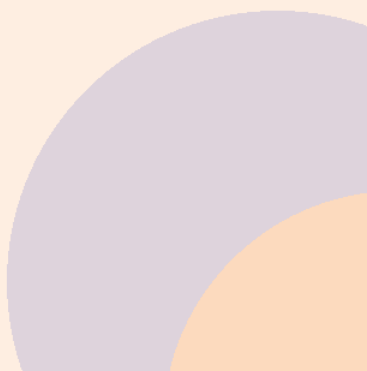
AI in de communicatiedienst van het Vlaamse lokale bestuur

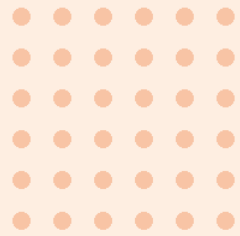
Een onderzoek bij 140 communicatieprofessionals in Vlaamse gemeenten

Roeland Kortleven

Communicatie-expert en AI-specialist lokale besturen
com@work · info@comatwork.be · Mei 2026

Onderzoek dat AI-gebruik bij Vlaamse communicatiediensten van lokale besturen combineert met clusteranalyse, wereldbeeldenanalyse, casusonderzoek en analyse van verkennende gesprekken.





AI in de communicatiedienst van het Vlaamse lokale bestuur

Een onderzoek bij 140 communicatieprofessionals in Vlaamse gemeenten

Roeland Kortleven · com@work · Mei 2026

Hoofdstuk 1: Context en methodologie

Aanleiding en positionering

AI verandert hoe communicatiediensten werken. Dat is vandaag een dagelijkse realiteit in de werkkamers van Vlaamse gemeenten. Toch ontbrak tot op heden een grondig, sectorspecifiek beeld van hoe die verandering er concreet uitziet: welke diensten al ver staan, welke patronen herkenbaar zijn en welke inzichten de weg vooruit kunnen helpen verlichten.

Dit rapport wil die lacune vullen.

Het vertrekt vanuit een enkelvoudige maar krachtige vraagstelling: hoe gebruiken communicatiediensten van Vlaamse lokale besturen AI vandaag, en wat onderscheidt diensten die er structurele meerwaarde uit halen van diensten die nog zoeken naar het juiste vertrekpunt?

Het centrale inzicht van dit rapport is even helder als praktisch bruikbaar. AI werkt als versneller: diensten die al investeerden in structuur, gedeelde werkwijzen en een strategische positie binnen de organisatie, kunnen AI onmiddellijk inzetten als hefboom voor wat al bestaat. Diensten die die basis nog aan het opbouwen zijn, missen de juiste aanloopbaan om AI ten volle te benutten. Dat is de kern van wat in dit rapport de dubbele voorsprong wordt genoemd.

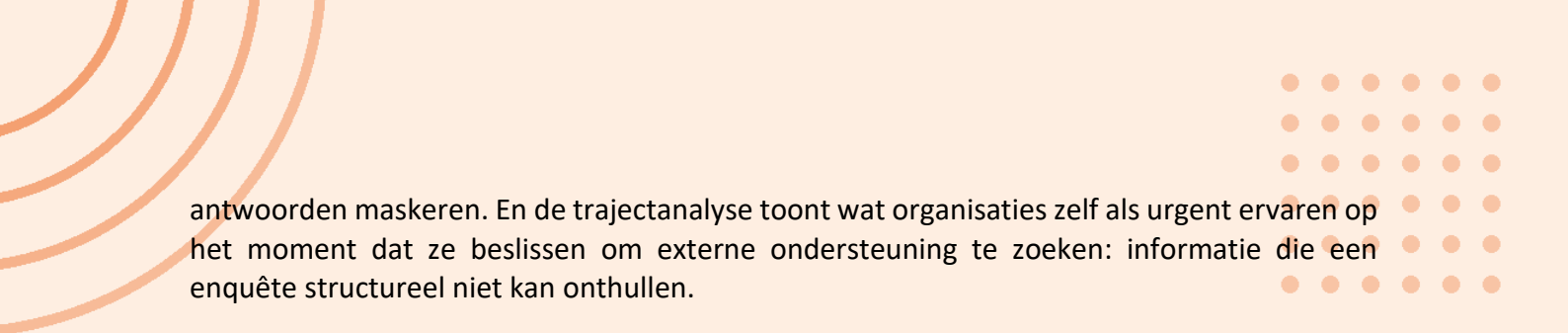
Die vaststelling is geen eindpunt. Ze is een vertrekpunt: een heldere volgorde die richting geeft aan wat elke communicatiedienst als volgende stap kan zetten.

Opzet en unieke positionering van dit onderzoek

Dit is het eerste onderzoek dat AI-gebruik bij communicatiediensten van Vlaamse lokale besturen systematisch combineert met vier complementaire methoden: een brede kwantitatieve bevraging, een clusteranalyse op basis van gedragspatronen, diepgaande casusanalyse bij zes lokale besturen, en een analyse van reële begeleidingstrajecten als aanvullende praktijkspiegel.

De combinatie van die vier lagen is bewust gekozen. Een enquête alleen levert cijfers. Casussen alleen leveren verhalen. De clusteranalyse maakt patronen zichtbaar die individuele





antwoorden maskeren. En de trajectanalyse toont wat organisaties zelf als urgent ervaren op het moment dat ze beslissen om externe ondersteuning te zoeken: informatie die een enquête structureel niet kan onthullen.

Het resultaat is een spiegel voor de sector en een groeipad voor wie verder wil. Geen technologierapport, geen beleidsadvies, maar een praktisch analytisch instrument voor communicatieprofessionals en de organisaties die hen aansturen.

De kwantitatieve bevraging

Opzet en bereik

De online bevraging werd afgenomen in april en mei 2026 en richtte zich uitsluitend tot communicatiemedewerkers en communicatieverantwoordelijken van Vlaamse gemeenten en steden. De vragenlijst werd rechtstreeks verstuurd naar lokale besturen in Vlaanderen. Elk bestuur ontving de uitnodiging op twee adressen: het dienstadres van de communicatiedienst en het algemeen informatieadres van de organisatie.

In totaal namen **140 respondenten** deel. Alle respondenten zijn werkzaam bij een Vlaams lokaal bestuur in een communicatiefunctie. De respons dekt lokale besturen van sterk uiteenlopende schaal, van kleine gemeenten met een communicatiemedewerker tot centrumsteden met een bredere communicatiestructuur.

Inhoud van de bevraging

De vragenlijst omvatte 21 inhoudelijke vragen, gegroepeerd rond zeven thema's:

- De omvang en structuur van de communicatiedienst
- De positie van communicatie binnen de organisatie
- De mate en manier waarop AI vandaag wordt ingezet
- De tools die effectief worden gebruikt
- De drempels die het gebruik belemmeren
- De taken die het meeste tijd kosten en waar AI potentieel heeft
- De organisatiebrede context: richtlijnen, ondersteuning en impact

Naast gesloten vragen met meerkeuze-antwoorden bevatte de bevraging ook open vragen, waaronder een vraag naar wat vandaag het moeilijkst loopt in de communicatiewerking. Die open antwoorden vormen een rijke kwalitatieve aanvulling op de statistische analyse.

Representativiteit en beperkingen

De steekproef is niet aselekt en maakt geen aanspraak op volledige statistische representativiteit voor alle Vlaamse gemeenten. Deelname was vrijwillig en zelfselectie is inherent aan dit type bevraging. Communicatiediensten met een meer uitgesproken professionele werking of een grotere affiniteit met het thema zijn mogelijk oververtegenwoordigd.





Een dataset van 140 respondenten uit dezelfde sector biedt wel een robuuste basis voor clusteranalyse, kruisverbanden en patroonherkenning, zeker in combinatie met de kwalitatieve verdieping via casusanalyse en trajectonderzoek.

De clusteranalyse en typologiebepaling

Naast de beschrijvende analyse van individuele variabelen werd een clusteranalyse uitgevoerd op basis van vier gecombineerde dimensies: de mate van AI-gebruik, de organisatievorm ervan, de positie van communicatie binnen de bredere organisatie, en de aanwezigheid van richtlijnen of gedeelde werkwijzen.

Die analyse leidde tot de identificatie van vier communicatieprofielen die elk een herkenbaar patroon van AI-maturiteit en organisatorische positie vertegenwoordigen. Die profielen worden in hoofdstuk 4 volledig uitgewerkt. Ze vormen ook de analytische sleutel waarmee de casussen en trajecten in de rest van het rapport worden geïnterpreteerd.

De typologiebepaling is niet bedoeld als classificatiesysteem met harde grenzen. Communicatiediensten bewegen zich langs een continuüm en kunnen zich op de grens van twee profielen bevinden. De waarde van de typologieën ligt in het herkenbaar maken van patronen en in het benoemen van de meest impactvolle groeibeweging per profiel.

De casusanalyse

Naast de kwantitatieve bevraging werden zes lokale besturen geselecteerd voor een diepgaande kwalitatieve analyse. Die selectie verliep op basis van zelfselectie met gerichte variatie: de betrokken besturen gaven in de bevraging expliciet aan bereid te zijn tot een verdiepend gesprek. Uit de respondenten die die bereidheid uitspraken, werd een selectie gemaakt op basis van variatie in schaal, maturiteitsniveau en organisatorische context, zodat de casussen samen een gelaagd beeld geven van de sector.

Per casus werd een semigestructureerd gesprek gevoerd met de communicatieverantwoordelijke. De gespreksverslagen werden uitgewerkt tot casusfiches die de beginsituatie, de AI-aanpak, de werkzame elementen en de koppeling aan de centrale these van dit rapport beschrijven.

Om de inhoudelijke analyse niet te belasten met herleidbare identificatie, worden de lokale besturen in dit rapport beschreven via een beschrijvend label dat hun kerndynamiek samenvat. De zes cases zijn:

- De Pionier: referentiecasi van een middelgrote gemeente met een procesgerichte AI-architectuur
- De Grootstedelijke Starter: vroege alertheid en groeiende verankering in een grotere communicatiestructuur
- De Management-doorbraak: een kleine gemeente waar het managementteam als startmotor fungeerde



- 
- 
- De Gefragmenteerde Groeier: een grotere hybride structuur met breed en toenemend AI-gebruik
 - De Drempelorganisatie: een middelgrote gemeente voorbij de pioniersfase, met de structurele verankering als volgende stap
 - De Decentrale Versneller: een fusiegemeente met een decentraal communicatiemodel van veertig actoren, ondersteund door custom AI-toepassingen

De casusanalyse levert kwalitatieve verdieping. Ze maakt mechanismen zichtbaar die cijfers maskeren en geeft namen aan patronen die in de enquêtedata als trends verschijnen.

De trajectanalyse als aanvullende praktijkspiegel

Een derde analytische laag bestaat uit de analyse van reële begeleidingstrajecten bij communicatiediensten van lokale besturen. Die trajecten worden in dit rapport behandeld als minicasussen.

De analytische waarde ervan is specifiek en onderscheidend. Een begeleidingstraject onthult wat een organisatie zelf als urgent en pijnlijk ervaart op het moment dat ze beslissen om externe expertise in te schakelen. Dat is andere informatie dan wat een enquête ophaalt: het is de eigen probleemformulering van een organisatie in een moment van concrete besluitvorming.

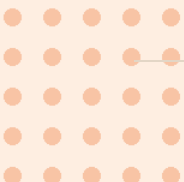
Per traject wordt gekeken naar vier vragen: wat was de aanleiding, welk communicatieprofiel past het best, welk wereldbeeld over AI spreekt door in de vraagstelling, en wat hadden de diensten eigenlijk nodig naast wat ze vroegen. Die laatste vraag levert de scherpste analytische inzichten op.

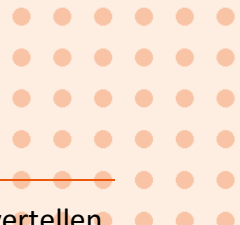
Onderzoeksethiek en transparantie

Dit onderzoek is uitgevoerd door Roeland Kortleven als onafhankelijk onderzoeker en communicatie-expert met een specialisatie in AI-toepassingen binnen lokale besturen. Een van de zes casussen, De Pionier, betreft de eigen werkcontext van de onderzoeker. Die positie wordt in dit rapport expliciet benoemd.

Ze biedt concrete voordelen: diepere toegang tot praktijkinformatie, een langere observatieperiode en directe kennis van de organisatiecontext. De referentiecasse wordt in de analyse consequent op dezelfde wijze behandeld als de overige casussen, en interpretaties worden onderbouwd met meerdere databronnen.

Alle deelnemende gemeenten en respondenten worden geanonimiseerd behandeld in de analyse. Gemeentenamen verschijnen niet in de analytische hoofdstukken. Contactgegevens die vrijwillig werden gedeeld in de enquête, worden uitsluitend gebruikt voor de terugkoppeling van resultaten.





Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd in drie analytische lagen die samen een coherent verhaal vertellen.

De eerste laag, hoofdstukken 2 en 3, vormt het kwantitatieve fundament. Alle kernresultaten van de bevraging komen hier aan bod, inclusief de meest significante kruisverbanden.

De tweede laag, hoofdstukken 4, 5 en 6, bouwt het analytische kader op. De vier communicatieprofielen worden uitgewerkt, de wereldbeelden over AI worden in kaart gebracht, en de centrale these van de dubbele voorsprong wordt volledig onderbouwd.

De derde laag, hoofdstukken 7, 8 en 9, verdiept via praktijk. De zes casussen, de trajectanalyse en het concrete groeipad per profiel geven het verhaal handen en voeten.

Hoofdstuk 10 sluit af met tien concrete aanbevelingen op drie niveaus: de individuele communicatiemedewerker, het communicatieteam als geheel, en het management.

Elk hoofdstuk kan op zichzelf worden gelezen, maar de volle kracht van het rapport ontstaat in de samenhang.

Een noot voor de lezer

Dit rapport vertrekt vanuit respect voor het werk van communicatieprofessionals in lokale besturen: de dagelijkse druk, de veelzijdigheid van de rol en de reële uitdagingen die AI-adoptie met zich meebrengt. Het wil een eerlijk en helder beeld bieden van wat er in de sector gebeurt, en een concreet houvast voor wie de volgende stap wil zetten.



Hoofdstuk 2: De sector in cijfers

Dit hoofdstuk presenteert de kernresultaten van de bevraging bij 140 communicatieprofessionals van Vlaamse lokale besturen. De cijfers beschrijven de sector zoals die vandaag is: de schaal van communicatiediensten, hun positie binnen de organisatie, hoe AI wordt ingezet, welke drempels spelen en waar de grootste kansen worden gezien.

De meest significante verbanden tussen variabelen komen aan bod in hoofdstuk 3. Dit hoofdstuk legt het kwantitatieve fundament waarop die analyse verder bouwt.

2.1 De schaal van de communicatiedienst

Vlaamse communicatiediensten zijn overwegend compact. Bijna drie op de vier respondenten werkt in een dienst van maximaal drie medewerkers.

Teamgrootte	Aantal	%
1 medewerker	34	24%
2 tot 3 medewerkers	66	47%
4 tot 6 medewerkers	32	23%
7 of meer medewerkers	8	6%

De dominantie van kleine teams is een structureel gegeven in de Vlaamse gemeentelijke context. Bijna een kwart van de respondenten staat er helemaal alleen voor. Die realiteit kleurt de rest van het verhaal: elk inzicht over AI-adoptie, tijdsdruk en strategische positie moet gelezen worden vanuit die schaal.

Tegelijk toont de spreiding dat er voldoende variatie is om patronen te onderscheiden. De groep van vier tot zes medewerkers vertegenwoordigt 23 procent van de respondenten en situeert zich in een interessante middencategorie: groot genoeg voor rolverdeling en specialisatie, compact genoeg om slagvaardig te blijven.

2.2 De positie van communicatie binnen de organisatie

Een van de meest bepalende variabelen in dit onderzoek is het moment waarop communicatie wordt betrokken bij projecten en dossiers. Dat moment zegt veel over hoe communicatie functioneert: als uitvoerende schakel aan het einde van een proces, of als strategische partner die mee vorm geeft aan de aanpak.

Moment van betrokkenheid	Aantal	%
Vanaf de start, bij het bepalen van aanpak en keuzes	17	12%
Tijdens de uitwerking, wanneer keuzes grotendeels vastliggen	79	56%
Pas wanneer communicatie moet worden opgesteld of gepubliceerd	44	31%

Slechts 12 procent van de communicatiediensten wordt systematisch van bij de start betrokken. De grote meerderheid, 56 procent, stapt in wanneer de inhoudelijke keuzes al gemaakt zijn. Nog eens 31 procent wordt pas gevraagd op het moment dat communicatie concreet moet worden opgesteld of gepubliceerd.

Bijna 9 op 10 communicatiediensten werkt structureel in de eindfase van besluitvormingsprocessen.



Die positie heeft directe gevolgen voor de werklust. Wie pas laat wordt betrokken, ontvangt informatie die onvolledig, ongestructureerd of onduidelijk is. De communicatiedienst vult dan niet alleen een communicatieve rol in, maar neemt ook een deel van het voorbereidende denken structuurwerk over. Dat verklaart meteen waarom het structureren en aanvullen van input van andere diensten veruit de meest tijdrovende taak in de sector is, zoals de data over werkdruk verder in dit hoofdstuk bevestigen.

Communicatie als strategische partner wordt op een schaal van 1 tot 5 gemiddeld op 3,05 gescoord. De helft van de respondenten geeft een 3, 24 procent een 4. Slechts 4 procent scoort het hoogst. Die middenmoot is veelzeggend: communicatie wordt in de meeste organisaties erkend als relevant, maar heeft nog geen volledig uitgebouwde strategische positie.

2.3 AI-gebruik: aanwezig, maar individueel

Mate van gebruik

AI is in de Vlaamse communicatiesector geen randverschijnsel meer. De overgrote meerderheid van de respondenten maakt er gebruik van.

Mate van AI-gebruik	Aantal	%
Structureel (vast onderdeel van processen)	11	8%
Regelmatig	96	69%
Sporadisch (occasioneel)	33	24%
Geen gebruik	1	1%

Bijna 8 op 10 respondenten gebruikt AI regelmatig of structureel. Slechts 1 respondent geeft aan helemaal geen gebruik te maken van AI. De sector heeft de eerste experimenteerfase duidelijk achter zich gelaten.

Tegelijk toont de data een fundamentele spanning: het gebruik is breed, maar de organisatievorm ervan is zwak.

Organisatie van het gebruik

Hoe is AI-gebruik georganiseerd?	Aantal	%
Individueel, zonder afspraken	81	58%
Gedeeld binnen het team (informele afspraken)	44	31%
Met duidelijke richtlijnen en kwaliteitscontrole	8	6%
Met vaste formats of workflows	6	4%
Geen gebruik	1	1%

Meer dan de helft van de communicatiediensten werkt met AI op volledig individuele basis, zonder enige vorm van gedeelde afspraken. Slechts 10 procent heeft vaste workflows of duidelijke richtlijnen uitgewerkt.

Breed gebruikt, zelden georganiseerd.

AI is aanwezig, structuur ontbreekt.


8 op 10
gebruikt AI regelmatig


9 op 10
zonder gedeelde structuur

www.ai-voor-besturen.be

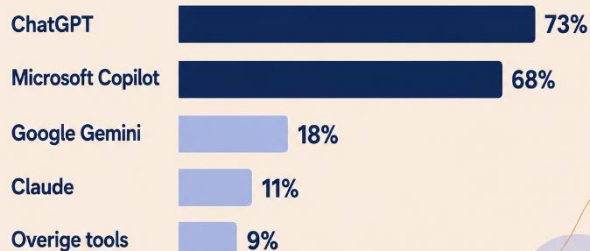
AI wordt breed gebruikt, maar in 9 op 10 diensten zonder structurele organisatievorm.

Dat onderscheid, tussen gebruik en georganiseerd gebruik, is een van de centrale spanningen in dit onderzoek. Het verklaart waarom de gepercipieerde impact van AI relatief beperkt blijft, ondanks het brede gebruik. Wie AI inzet als individueel hulpmiddel oogst individuele tijdswinst. Wie AI inbedt in gedeelde processen, creëert organisatorische meerwaarde. Die tweede stap hebben slechts weinig diensten al gezet.

Welke tools worden gebruikt?

Twee tools domineren.

Welke AI-tools gebruikt de sector?



www.ai-voor-besturen.be

ChatGPT en Microsoft Copilot domineren het toollandschap. Opvallend is de brede verspreiding van twee tools met een fundamenteel verschillend karakter.

Tool	Aantal	%
ChatGPT	102	73%
Microsoft Copilot	95	68%
Google Gemini	25	18%
Claude (Anthropic)	15	11%
Overige tools	12	9%

ChatGPT wordt door 73 procent van de respondenten gebruikt, Microsoft Copilot door 68 procent. Beide tools staan naast elkaar in de werkprijktijk van veel diensten, wat wijst op een pragmatische, toolonafhankelijke houding. De keuze voor een tool wordt bepaald door directe bruikbaarheid, niet door een strategische architectuurkeuze.

De aanwezigheid van Copilot bij 68 procent van de respondenten is deels te verklaren door de brede uitrol van Microsoft 365 in de lokale overheidssector. Copilot wordt in veel besturen toegankelijk via bestaande licenties, wat de drempel verlaagt. Dat betekent echter niet dat het gebruik even diep of gestructureerd is als bij ChatGPT-gebruikers.

Waarvoor wordt AI ingezet?

De toepassingen zijn sterk geconcentreerd rond redactionele ondersteuning.

Toepassing	Aantal	%
Herschrijven of verbeteren van teksten	135	96%
Samenvatten van informatie	104	74%
Opstellen van nieuws- of webartikels	102	73%
Opstellen van bewonersbrieven of mails	66	47%
Vertalen naar verschillende kanalen	59	42%

Bijna alle respondenten gebruiken AI voor het herschrijven of verbeteren van teksten. Dat is de meest toegankelijke instap: een bestaande tekst verbeteren vraagt minder AI-vaardigheid dan een tekst volledig vanuit instructies opbouwen.

Opvallend is dat meer strategische of analytische toepassingen, zoals doelgroepanalyse, agenda-analyse of kwaliteitscontrole, nauwelijks worden vermeld. AI wordt vandaag in de sector primair ingezet als redactioneel hulpmiddel, zelden als analytisch of strategisch instrument. Dat potentieel ligt grotendeels nog onbenut.

2.4 Werkdruk en tijdsinvestering

Gevraagd naar de drie meest tijdrovende taken, geeft de sector een consistente en opvallend eensgezinde respons.

Tijdrovende taken (max. 3 antwoorden)	Aantal	%
Structureren en aanvullen van input van diensten	104	74%
Opmaak van nieuwsbrief of magazine	89	64%
Herschrijven en redigeren van teksten	75	54%
Afstemming en correctierondes	36	26%
Vertalen naar verschillende kanalen	33	24%

Drie op de vier respondenten noemt het structureren en aanvullen van input van andere diensten als een van de zwaarste taken. Dat is een opvallend hoog cijfer voor een taak die strikt genomen buiten de kern van het communicatieve vak valt. Het is geen schrijfpdracht, geen strategische keuze en geen creatieve uitdaging. Het is voorbereidend werk dat ontstaat wanneer andere diensten onvoldoende gestructureerde, onvolledige of onduidelijke informatie aanleveren.



Dat de meest tijdrovende taak in de sector geen communicatieve taak is in de strikte zin, maar een gevolg van de positie van communicatie in het organisatieproces, is een van de sterkste

inzichten uit dit onderzoek. Het inputprobleem is in essentie een positioneringsprobleem. Die koppeling wordt in hoofdstuk 3 verder uitgewerkt.

2.5 Kansen en potentieel

Waar liggen de grootste kansen?

Grootste kansen voor AI (max. 2 antwoorden)	Aantal	%
Efficiëntie (sneller werken)	131	94%
Betere analyse van data	52	37%
Betere kwaliteit van communicatie	46	33%
Meer personalisatie	8	6%

Efficiëntie is veruit de dominante drijfveer: 94 procent ziet sneller werken als de grootste kans. Dat is begrijpelijk vanuit de werkdrukcontext die de sector kenmerkt. Tegelijk verdient die dominantie een nuance.

Efficiëntie als enkel doel leidt tot meer output in dezelfde tijd. Wat de meest mature diensten in dit onderzoek onderscheidt, is dat ze de vrijgekomen tijd niet inzetten voor meer van hetzelfde, maar voor werk dat eerder geen ruimte kreeg: strategisch meedenken, vroegere betrokkenheid bij projecten, diepere analyse. Dat verschil, tussen efficiëntie als einddoel en efficiëntie als middel voor iets beters, is precies wat de dubbele voorsprong zichtbaar maakt.

Waar ziet de sector het meeste potentieel voor AI?

Meest potentieel voor AI (max. 3 antwoorden)	Aantal	%
Vertalen naar verschillende communicatiekanalen	87	62%
Inkorten en samenvatten van teksten	87	62%
Opstellen van basisartikelen	75	54%
Opstellen van standaardmails of bewonersbrieven	47	34%
Controle op kwaliteit en volledigheid	43	31%

Kanaalvertaling en samenvatten scoren het hoogst als potentiële AI-toepassingen. Beide zijn sterk repetitieve taken met een duidelijke structuur: ze lenen zich goed voor automatisering zodra het basisformat vastligt. Dat de sector hier zoveel potentieel ziet, sluit aan bij de dagelijkse realiteit van communicatiediensten die dezelfde inhoud telkens opnieuw moeten vertalen naar website, sociale media, nieuwsbrief en gedrukte publicaties.

Opvallend is dat kwaliteitscontrole door 31 procent als kans wordt gezien. Dat is een meer volwassen en strategische blik op AI dan louter contentproductie: AI als bewaker van consistentie en volledigheid, niet alleen als schrijfhulp.

2.6 Drempels

Drempels bij AI-gebruik (meerdere antwoorden)	Aantal	%
Privacy en veiligheid	74	53%
Twijfels over betrouwbaarheid	67	48%
Gebrek aan kennis of vaardigheden	51	36%
Onvoldoende budget	31	22%
Gebrek aan geschikte tools	25	18%

Privacy en veiligheid zijn de meest genoemde drempel. Dat weerspiegelt een reële bezorgdheid in de publieke sector, waar medewerkers werken met gevoelige dossiers, persoonlijke gegevens en bestuurlijk geclassificeerde informatie. De vraag welke informatie veilig in een AI-tool kan worden ingevoerd, is voor veel diensten nog onvoldoende beantwoord.



Twijfels over betrouwbaarheid staan op de tweede plaats. Die twijfels zijn niet louter technologisch van aard. Ze gaan ook over professionele verantwoordelijkheid: een communicatiemedewerker die een bewonersbrief publiceert of een persbericht verstuurt, zet

zijn of haar naam onder de kwaliteit van die output. Wie onvoldoende vertrouwen heeft in de consistentie van AI-output, kiest voor zekerheid boven snelheid.

Kennistekort staat op de derde plaats met 36 procent. Dat signaal is relevant: niet als bewijs van onwil, maar als indicatie dat het potentieel van AI nog onvoldoende bekend is en dat de praktische vaardigheid om er goed mee te werken nog versterking verdient.

2.7 Organisatiebrede context

Richtlijnen en governance

De aanwezigheid van richtlijnen rond AI-gebruik varieert sterk tussen organisaties.

Richtlijnen rond AI-gebruik	Aantal	%
Duidelijk uitgewerkt en toegepast	21	15%
Beperkt aanwezig	51	36%
In voorbereiding	41	29%
Geen richtlijnen	27	19%

Slechts 15 procent van de respondenten werkt in een organisatie met duidelijk uitgewerkte en toegepaste AI-richtlijnen. Bijna een vijfde heeft helemaal geen richtlijnen. De grote meerderheid bevindt zich in een tussenfase: richtlijnen zijn beperkt aanwezig of worden voorbereid.

Die tussenfase is herkenbaar. Veel organisaties zitten in een situatie waarin gebruik sneller groeit dan beleid. Medewerkers experimenteren, AI wordt operationeel ingezet, maar het kader om dat gebruik te begeleiden loopt achter. Dat creëert onzekerheid en remt diepere adoptie af.

Ondersteuning van medewerkers

Worden medewerkers ondersteund in AI-gebruik?	Aantal	%
Ja, via opleiding en concrete toepassingen	11	8%
Ja, via opleiding	38	27%
Beperkt (individuele initiatieven)	55	39%
Nee	36	26%

Slechts 8 procent van de respondenten wordt ondersteund via zowel opleiding als concrete toepassingen, de meest volledige vorm van ondersteuning. Een kwart ontvangt helemaal geen ondersteuning. De grootste groep, 39 procent, steunt op individuele initiatieven.

Die verdeling weerspiegelt het bredere patroon in de sector: AI wordt ingezet, maar de organisatorische inbedding ervan loopt achter. Wie afhankelijk is van eigen initiatief en eigen nieuwsgierigheid, bouwt persoonlijke vaardigheid op. Maar collectieve maturiteit vraagt meer dan dat.

Organisatiebrede verspreiding

AI organisatiebreed in gebruik?	Aantal	%
Breed geïmplementeerd (hele organisatie)	13	9%
In meerdere diensten, maar niet overal	113	81%
Enkel binnen communicatie	4	3%
Niet in gebruik	10	7%

AI is in 90 procent van de bevraagde organisaties in gebruik buiten de communicatiedienst. Dat toont dat AI geen niche is van communicatieprofessionals, maar een bredere organisatorische realiteit. Tegelijk heeft slechts 9 procent van de organisaties AI breed geïmplementeerd in de hele werking.

Gepercipieerde impact

De gepercipieerde impact van AI op de organisatiewerking wordt op een schaal van 1 tot 5 gemiddeld op 2,64 gescoord. Slechts 12 procent geeft een score van 4 of hoger.

Impact van AI op de organisatie (1-5)	Aantal	%
Score 1 (zeer beperkt)	8	6%
Score 2	55	39%
Score 3	59	42%
Score 4	16	11%
Score 5 (zeer groot)	2	1%



De lage impactscore staat in opvallend contrast met het hoge gebruikspercentage. Bijna 8 op 10 gebruikt AI regelmatig, maar slechts 12 procent ervaart een hoge organisatorische impact. Dat verschil is geen paradox. Het is een logisch gevolg van het dominante patroon: individueel gebruik zonder gedeelde structuur levert beperkte organisatorische doorwerking. De impact wordt pas groter wanneer AI ingebed raakt in gedeelde processen, kwaliteitscontrole en collectieve werkwijzen.

Gebruik zonder structuur levert tijdswinst. Gebruik met structuur levert organisatorische meerwaarde.

2.8 Synthese: een sector in beweging

De kwantitatieve data schetsen een sector die volop in transitie is. AI is aanwezig, wordt breed gebruikt en wordt als een kans gezien. De technologie heeft de experimenteerfase voorbij.

Tegelijk toont de data een duidelijke kloof tussen gebruik en maturiteit. De meeste diensten werken individueel, zonder gedeelde afspraken, in een reactieve positie ten opzichte van de rest van de organisatie. De tijdrovende taken zijn grotendeels het gevolg van die positie. En de gepercipieerde impact van AI blijft beperkt zolang die structurele basis ontbreekt.

Die kloof is geen tekortkoming van de sector, maar een logische fase in een adoptieproces. De vraag die dit rapport verder wil beantwoorden is: welke diensten slagen er al in om die kloof te overbruggen, en wat onderscheidt hen van diensten die dat nog niet hebben gedaan?

Hoofdstuk 3 werkt de meest significante kruisverbanden uit. Hoofdstuk 4 vertaalt de patronen naar vier herkenbare communicatieprofielen.

Hoofdstuk 3: De kruisverbanden

Beschrijvende statistieken tonen wat er is. Kruisanalyses tonen waarom. Dit hoofdstuk werkt de zeven meest significante verbanden uit die in de data zichtbaar worden. Samen bouwen ze het analytische kader op dat in de volgende hoofdstukken verder wordt uitgewerkt.

Elk kruisverband wordt gepresenteerd met de bijbehorende data, gevolgd door een interpretatie. De zeven inzichten zijn gerangschikt van het meest directe tot het meest strategische verband.

Inzicht 1: Het inputprobleem is een positioneringsprobleem

De meest tijdrovende taak in de sector, het structureren en aanvullen van input van andere diensten, hangt direct samen met het moment waarop communicatie bij projecten wordt betrokken. Dat is geen toevallig verband. Het is een mechanisme.



Moment van betrokkenheid	n	Input tijdrovend	%
Vanaf de start	17	7	41%
Tijdens de uitwerking	79	66	84%
Pas bij opstellen/publiceren	44	31	70%

Diensten die vroeg worden betrokken, noemen het inputprobleem slechts in 41 procent van de gevallen als zwaarste taak. Diensten die pas worden gevraagd wanneer keuzes al vastliggen, lopen in 84 procent van de gevallen tegen dat probleem aan. Het verschil bedraagt 43 procentpunten.

Wie vroeg betrokken wordt, heeft minder last van slechte input. Wie laat betrokken wordt, betaalt daar structureel de prijs voor.

De verklaring is eenvoudig. Wie van bij de start aanschuift, kan mee de kwaliteit van het proces bewaken: vragen stellen, ontbrekende informatie signaleren, de juiste mensen

aanspreken voordat een dossier al in finale fase zit. Wie pas wordt gevraagd op het moment van publicatie, krijgt wat er is en moet daar iets mee doen.

Dat betekent dat investeringen in de positie van communicatie, en dus in vroegere betrokkenheid bij projecten, een direct positief effect hebben op de werkdruk. Het is geen zachte organisatorische keuze. Het is een concrete hefboom met meetbare gevolgen.

Inzicht 2: Vroege betrokkenheid en strategische positie versterken elkaar

Het moment van betrokkenheid correleert sterk met de score op strategisch partnerschap. Dat verband loopt in beide richtingen: wie al vroeg wordt betrokken, wordt ook als strategischer partner gezien. En wie als strategisch partner wordt erkend, wordt sneller vroeg betrokken.

Moment van betrokkenheid	n	Gem. strategiescore (1-5)
Vanaf de start	17	3,94
Tijdens de uitwerking	79	3,15
Pas bij opstellen/publiceren	44	2,52

De diensten die structureel vroeg worden betrokken, scoren gemiddeld 3,94 op de strategieschaal van 1 tot 5. Diensten die pas aan het einde worden gevraagd, scoren gemiddeld 2,52. Dat is een verschil van meer dan anderhalve punt op een vijfpuntenschaal.



Die kloof weerspiegelt een fundamenteel verschil in organisatorische logica. Een communicatiedienst die als strategisch partner wordt gezien, wordt ook als zodanig

behandeld: vroeg betrokken, gevraagd om mee na te denken over aanpak en timing, geraadpleegd over communicatieve risico's. Een dienst die als uitvoerder wordt gezien, wacht op zijn beurt en levert daarna.

De praktische implicatie is helder: strategische positieversterking en vroegere betrokkenheid zijn geen twee aparte doelstellingen. Ze zijn twee kanten van hetzelfde groeipad.

Inzicht 3: Gestructureerd AI-gebruik levert hogere impact

De manier waarop AI-gebruik georganiseerd is, hangt samen met de gepercipieerde impact ervan op de organisatiewerking. Diensten met vaste formats of workflows rapporteren de hoogste impact. Diensten die volledig individueel werken, de laagste.

Organisatievorm van AI-gebruik	n	Gem. impact (1-5)
Individueel, zonder afspraken	81	2,54
Gedeeld binnen het team (informele afspraken)	44	2,73
Met duidelijke richtlijnen en kwaliteitscontrole	8	2,62
Met vaste formats of workflows	6	2,83

Het verschil lijkt op het eerste gezicht beperkt, maar dat is deels een gevolg van de kleine groepen aan de gestructureerde kant. Slechts 6 diensten werken met vaste formats of workflows. Dat die groep desondanks consistent hoger scoort dan de individuele gebruikers, versterkt het verband eerder dan het verzwakt.

Opvallend is dat duidelijke richtlijnen en kwaliteitscontrole (score 2,62) lager scoren dan informele teamafspraken (score 2,73). Een mogelijke verklaring: richtlijnen zonder concrete toepassingen leiden tot bewust en voorzichtiger gebruik, maar nog niet tot diepere operationele meerwaarde. Formats en workflows vertalen richtlijnen naar de dagelijkse praktijk en leveren daardoor meer tastbare impact.

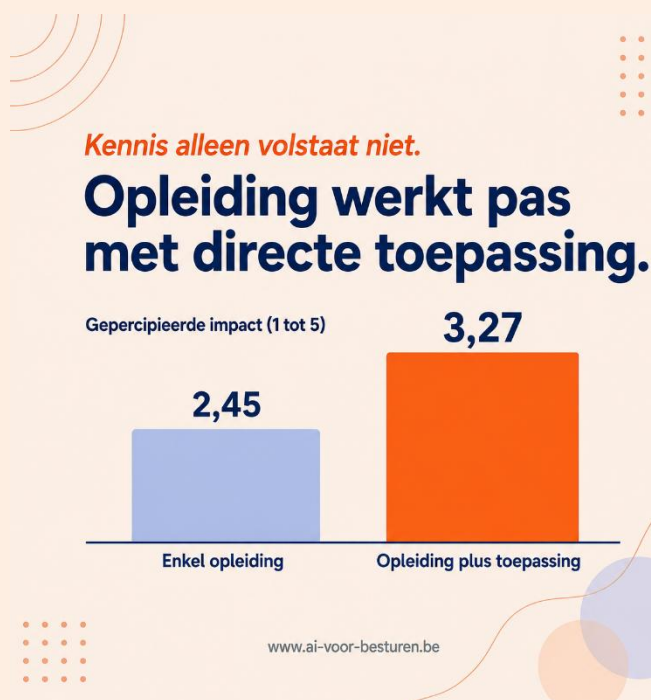
Richtlijnen geven richting. Workflows veranderen de werking.

Inzicht 4: Gecombineerde ondersteuning maakt het verschil

Hoe medewerkers worden ondersteund in hun AI-gebruik, heeft een sterk verband met de gepercipieerde impact. De combinatie van opleiding en concrete toepassingen springt er duidelijk uit.

Ondersteuningsvorm	n	Gem. impact (1-5)
Geen ondersteuning	36	2,58
Beperkt (individuele initiatieven)	55	2,67
Ja, via opleiding	38	2,45
Ja, via opleiding en concrete toepassingen	11	3,27

De groep die zowel opleiding als concrete toepassingen ontvangt, scoort gemiddeld 3,27 op de impactschaal. Dat is significant hoger dan alle andere groepen, inclusief de groep die enkel opleiding volgt (2,45).



Dat laatste is een opvallende bevinding. Opleiding alleen leidt niet aantoonbaar tot hogere impact dan geen opleiding of individuele initiatieven. Theoretische kennis over AI, zonder directe koppeling aan de dagelijkse werkp praktijk, vertaalt zich onvoldoende naar operationele meerwaarde.

Wat wel werkt, is de combinatie: inzicht in de mogelijkheden van AI, gekoppeld aan concrete toepassingen die direct bruikbaar zijn in het eigen werk. Die combinatie verdubbelt nagenoeg de impactscore ten opzichte van puur individueel gebruik.

De groep is klein (11 respondenten), wat voorzichtigheid vraagt bij veralgemening. Het patroon is echter consistent met wat de casusanalyse in latere hoofdstukken bevestigt.

Inzicht 5: Governance versnelt, maar is niet de enige sleutel

De aanwezigheid van richtlijnen rond AI-gebruik correleert positief met de impactscore, maar het verband is minder lineair dan verwacht.

Richtlijnen aanwezig?	n	Gem. impact (1-5)
Geen richtlijnen	27	2,44

Beperkt aanwezig	51	2,55
In voorbereiding	41	2,83
Duidelijk uitgewerkt en toegepast	21	2,71

Organisaties zonder richtlijnen scoren het laagst (2,44). Organisaties met richtlijnen in voorbereiding scoren verrassend hoog (2,83). Organisaties met volledig uitgewerkte richtlijnen scoren 2,71, iets lager dan die nog in voorbereiding zijn.

Een mogelijke verklaring: organisaties die actief bezig zijn met het uitwerken van richtlijnen bevinden zich in een fase van verhoogde aandacht voor AI als organisatiethema. Dat leidt tot meer experiment, meer gesprek en een hogere gepercipieerde impact. Organisaties met afgewerkte richtlijnen zijn over de fase van actief bouwen heen en werken meer routinematig, wat de gepercipieerde impact wat dempt.

De bredere conclusie blijft overeind: governance als startpunt, gevolgd door concrete toepassingen, levert meer impact dan ofwel governance alleen, ofwel gebruik zonder kader. De volgorde telt.

Inzicht 6: Teamgrootte bepaalt niet, maar schaal helpt

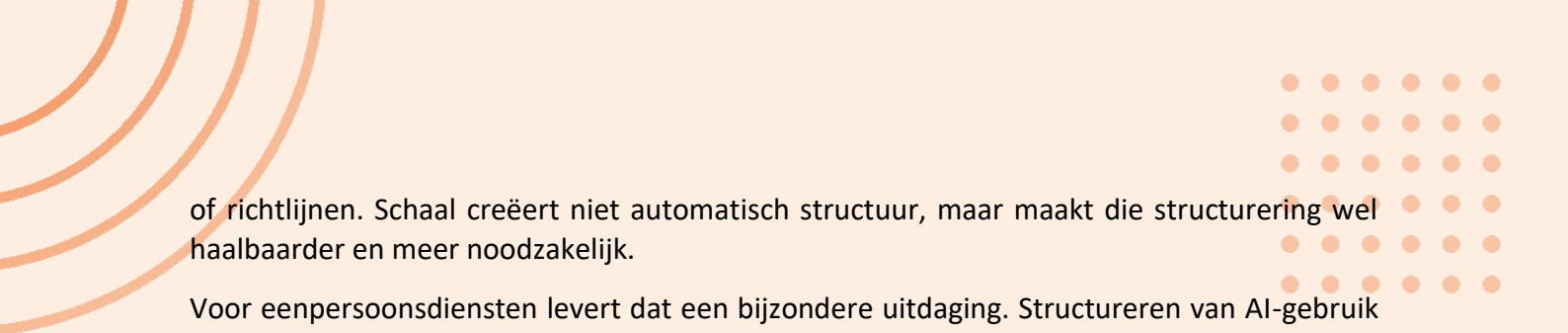
De grootte van een communicatiedienst heeft invloed op de organisatievorm van AI-gebruik, maar is niet de doorslaggevende factor. Kleine teams kunnen ook gestructureerd werken. Grote teams kunnen ook individueel blijven steken.

Teamgrootte	n	Individueel (%)	Gestructureerd (%)
1 medewerker	34	76%	6%
2 tot 3 medewerkers	66	53%	9%
4 tot 6 medewerkers	32	56%	12%
7 of meer medewerkers	8	25%	25%

Eenpersoonsdiensten werken in 76 procent van de gevallen volledig individueel zonder afspraken. Dat is begrijpelijk: afspraken maak je met anderen. Wie alleen staat, heeft geen team om werkwijzen mee te delen.

Toch toont de data dat ook in kleinere teams structurering mogelijk is. Diensten van twee tot zes medewerkers werken in meer dan de helft van de gevallen nog individueel, maar een significante minderheid heeft al gedeelde afspraken of vaste formats uitgewerkt.

De groep van zeven of meer medewerkers is klein (n=8), maar toont een markant ander patroon: slechts 25 procent werkt volledig individueel, en 25 procent heeft al vaste formats



of richtlijnen. Schaal creëert niet automatisch structuur, maar maakt die structurering wel haalbaarder en meer noodzakelijk.

Voor eenpersoonsdiensten levert dat een bijzondere uitdaging. Structureren van AI-gebruik vraagt in die context niet zozeer teamafspraken, maar persoonlijke formats, vaste workflows en expliciete keuzes over hoe AI wordt ingezet voor welke taak. Dat is een andere, maar even reële vorm van structurering.

Inzicht 7: Gebruik en impact groeien niet automatisch mee

Het laatste en meest strategische inzicht is tegelijk het meest veelzeggend: er is geen rechtlijnig verband tussen de mate van AI-gebruik en de gepercipieerde organisatorische impact.

Diensten die AI regelmatig of structureel inzetten, scoren niet significant hoger op impact dan diensten die AI sporadisch gebruiken, tenzij dat gebruik ook georganiseerd is.

Sporadisch gebruik, individueel: lage impact.

Regelmatig gebruik, individueel: lage tot matige impact.

Regelmatig gebruik, met gedeelde afspraken: matige tot goede impact.

Regelmatig gebruik, met vaste formats en toepassingen: hoogste impact.

De frequentie van gebruik verklaart de impact dus niet. De organisatievorm erachter doet dat wel.

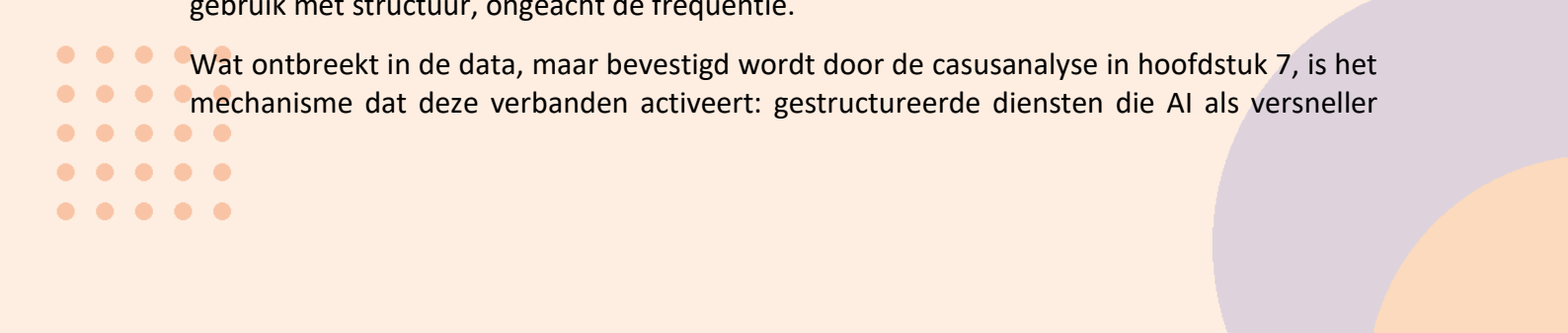
Meer gebruiken zonder structuur vergroot de tijdswinst. Beter organiseren vergroot de organisatorische meerwaarde.

Dat inzicht is strategisch relevant voor elke communicatiedienst die AI al regelmatig inzet maar nog weinig doorstroming naar de bredere organisatiewerking ervaart. De volgende stap is niet meer gebruik, maar beter georganiseerd gebruik.

Synthese: zeven inzichten, een consistent patroon

De zeven kruisverbanden wijzen consequent in dezelfde richting. Ze bevestigen samen de centrale these van dit rapport.

Positie bepaalt werkdruk. Organisatievorm bepaalt impact. Opleiding gecombineerd met concrete toepassingen werkt. Governance is een noodzakelijke stap, maar niet het eindpunt. Schaal helpt, maar is geen voorwaarde. En gebruik zonder structuur levert minder op dan gebruik met structuur, ongeacht de frequentie.

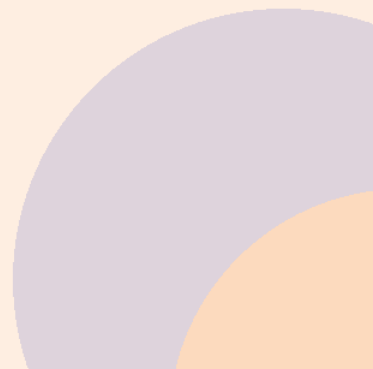


Wat ontbreekt in de data, maar bevestigd wordt door de casusanalyse in hoofdstuk 7, is het mechanisme dat deze verbanden activeert: gestructureerde diensten die AI als versneller



inzetten van wat al sterk is, bouwen een dubbele voorsprong op. Die these wordt in hoofdstuk 6 volledig onderbouwd.

Eerst wordt in hoofdstuk 4 het analytische kader van de vier communicatieprofielen uitgewerkt, gebaseerd op de clusteranalyse van de enquêtedata.



Hoofdstuk 4: Vier communicatieprofielen

De 140 respondenten in dit onderzoek zijn niet homogeen. Ze werken in diensten van sterk uiteenlopende schaal, met een andere positie in de organisatie, een andere mate van AI-gebruik en een ander niveau van structurering. Een beschrijvende analyse behandelt al die respondenten als een geheel. Een clusteranalyse maakt de patronen zichtbaar die daarachter schuilgaan.

Op basis van vier gecombineerde dimensies, de mate van AI-gebruik, de organisatievorm ervan, de positie van communicatie binnen de organisatie, en de aanwezigheid van governance en gedeelde werkwijzen, kristalliseren zich vier herkenbare profielen. Elk profiel heeft een eigen kerndynamiek, een eigen set van uitdagingen en een eigen meest impactvolle groeistap.

De profielen zijn analytische clusters, geen rigide categorisering. Communicatiediensten bewegen zich langs een continuüm en kunnen kenmerken van meerdere profielen delen. De waarde van de typologieën ligt in de herkenbaarheid en in de concrete richting die ze bieden.

Overzicht van de vier profielen

Profiel	Het Eindstation	De Overlever	De Strever	De Bouwer
Respondenten (n)	44	55	11	30
Aandeel	31%	39%	8%	21%
Betrokkenheid	Laat	Laat	Vroeg	Gemengd
AI-gebruik	Sporadisch	Regelmatig	Regelmatig	Regelmatig+
AI-structuur	Geen	Beperkt	Geen	Sterk
Governance	Afwezig	Beperkt	In opbouw	Aanwezig
Gem. impactscore	2,41	2,76	2,64	2,73
Gem. strategiescore	2,77	2,96	3,91	3,30

Twee profielen verdienen bijzondere aandacht in hun onderlinge verhouding. De Strever en de Bouwer vertegenwoordigen elk een halve voorsprong: de Strever heeft positie maar mist structuur, de Bouwer heeft structuur maar nog niet altijd de sterkste positie. Alleen de combinatie van beide levert de dubbele voorsprong op die in hoofdstuk 6 centraal staat.

Het Eindstation | reactief en zoekend | n = 44

Kerndynamiek

Het Eindstation is de meest kwetsbare positie in de sector. Niet omdat er geen competentie of ambitie is, maar omdat de structurele randvoorwaarden voor groei op meerdere vlakken tegelijk ontbreken. AI-gebruik is sporadisch of ongeorganiseerd, de positie in de organisatie is reactief en governance is nagenoeg afwezig.

Ruim een derde van de respondenten valt in dit profiel. Dat is een significante groep, en een groep die tegelijk de meeste nood heeft aan gerichte ondersteuning.

Aantal respondenten	44 (31%)
Betrokkenheid bij projecten	100% laat of pas bij publicatie
AI-gebruik	64% sporadisch, 32% regelmatig
AI-organisatie	89% individueel zonder afspraken
Richtlijnen aanwezig	55% geen richtlijnen
Ondersteuning	52% geen ondersteuning
Gem. strategische partnerscore	2,77 / 5
Gem. impactscore	2,41 / 5

Wat dit profiel kenmerkt

Geen enkele respondent in het Eindstation wordt structureel vroeg betrokken bij projecten. De verdeling is 64 procent tijdens de uitwerking en 36 procent pas bij het opstellen of publiceren. Communicatie functioneert hier in de strikte uitvoeringsfunctie.

AI-gebruik is overwegend sporadisch. Wie het inzet, doet dat individueel en zonder afspraken: 89 procent heeft geen enkele gedeelde werkwijze. Governance ontbreekt grotendeels: 55 procent heeft helemaal geen richtlijnen, en de resterende groep heeft ze beperkt aanwezig of in voorbereiding.

Meer dan de helft van de respondenten ontvangt geen enkele ondersteuning in AI-gebruik. Dat versterkt de afhankelijkheid van individuele nieuwsgierigheid en persoonlijk initiatief. Wie in dit profiel werkt en toch AI inzet, doet dat op eigen kracht.

De meest genoemde drempels zijn privacy en veiligheid (55%), gebrek aan kennis en vaardigheden (41%) en twijfels over betrouwbaarheid (39%). Dat patroon wijst op een fundamenteel tekort aan houvast: medewerkers weten niet goed wat kan, wat mag en hoe ze de output kunnen vertrouwen.

De meest impactvolle groeistap

Voor het Eindstation is de eerste en meest impactvolle stap niet de introductie van AI, maar een managementbeslissing over de positie van communicatie. Zonder vroegere betrokkenheid bij projecten blijft elke AI-investering een pleister op een structureel probleem.

Een gerichte managementinspiratiesessie over de strategische rol van communicatie en de organisatorische gevolgen van late betrokkenheid levert meer op dan een AI-traject voor de communicatiedienst zelf. Pas wanneer de positie verbetert, wordt AI een effectieve hefboom.

De eerste stap voor het Eindstation is geen AI-vraagstuk. Het is een managementvraagstuk.

De Overlever | werkend maar structureel overbelast | n = 55

Kerndynamiek

De Overlever is het meest voorkomende profiel in de sector: 39 procent van de respondenten valt in deze categorie. Het is een profiel dat zich kenmerkt door energie en inzet, maar ook door een structurele overbelasting die verdere groei bemoeilijkt.

AI wordt regelmatig gebruikt. Er zijn eerste afspraken. Er is beperkte governance. Maar de positie in de organisatie is zwak, het inputprobleem is het grootst van alle profielen, en de beschikbare implementatieruimte is beperkt. De Overlever weet wat nodig is, maar heeft niet de ruimte om het te doen.

Aantal respondenten	55 (39%)
Betrokkenheid bij projecten	58% tijdens uitwerking, 42% pas bij publicatie
AI-gebruik	91% regelmatig of structureel
AI-organisatie	55% informele afspraken, 45% individueel
Richtlijnen aanwezig	62% beperkt aanwezig
Inputprobleem tijdrovend	85% van de Overlevers (hoogste van alle profielen)
Gem. strategische partnerscore	2,96 / 5
Gem. impactscore	2,76 / 5

Wat dit profiel kenmerkt



Het inputprobleem is in dit profiel het meest uitgesproken: 85 procent van de Overlevers noemt het structureren van input van andere diensten als een van de zwaarste taken. Dat is het hoogste percentage van alle profielen, en het weerspiegelt de fundamentele spanning van dit profiel: AI-gebruik is aanwezig, maar de positie die nodig is om dat gebruik echt te laten renderen, ontbreekt.

AI wordt regelmatig ingezet, maar grotendeels op informele basis. Meer dan de helft werkt met informele teamafspraken, wat een stap verder is dan volledig individueel gebruik maar nog ver van gestructureerde workflows. De governance is beperkt aanwezig: 62 procent heeft iets, maar weinig concreet.

De Overlever heeft ambitie. De ideeën zijn er, de bereidheid ook. Wat ontbreekt, is tijd en ruimte om te verbeteren. De paradox is herkenbaar: verbetering is nodig om tijd vrij te maken, maar tijd is nodig om te verbeteren. Zonder externe impuls blijft die spiraal gesloten.

De meest impactvolle groeistap

Voor de Overlever ligt de meest impactvolle groeistap in het doorbreken van de werkdrukcyclus via een eerste concrete structuuringreep. Dat kan een vaste intake-workflow zijn die de kwaliteit van aangeleverde input verhoogt, een gedeeld format voor nieuwsberichten dat de redactietijd halveert, of een kwaliteitscontrole-agent die de correctieronde verkort.

Kleine, zichtbare winsten in de werkdruk creëren de ademruimte om de volgende stap te zetten. AI als reddingsboei voor operationele druk is het vertrekpunt. AI als structureel instrument is het perspectief.

De Overlever heeft de energie. De uitdaging is het vinden van de eerste opening in de werkdrukcyclus.

De Strever | strategisch sterk, structureel onderbewapend | n = 11

Kerndynamiek

De Strever is het kleinste maar meest strategisch interessante profiel: slechts 11 respondenten, maar met de hoogste gemiddelde score op strategisch partnerschap (3,91 op 5) van alle profielen. Alle Strevers worden systematisch van bij de start betrokken bij projecten.

Dat is een uitzonderlijke positie in de Vlaamse communicatiesector. Maar precies die positie maakt de paradox van dit profiel zichtbaar: de Strever heeft de sterkste organisatorische positie en tegelijk de minst gestructureerde AI-werking.



Aantal respondenten	11 (8%)
Betrokkenheid bij projecten	100% vanaf de start
AI-gebruik	82% regelmatig, 18% sporadisch
AI-organisatie	100% individueel zonder afspraken
Richtlijnen aanwezig	73% in voorbereiding, 27% beperkt
Inputprobleem tijdrovend	36% (laagste van alle profielen)
Gem. strategische partnerscore	3,91 / 5 (hoogste van alle profielen)
Gem. impactscore	2,64 / 5

Wat dit profiel kenmerkt

Alle Strevers worden van bij de start betrokken bij projecten. Dat verklaart meteen het lage inputprobleem: slechts 36 procent noemt het als zwaarste taak, verreweg het laagste percentage van de vier profielen. Wie vroeg aanschuift, ontvangt betere input en kan de communicatie van bij het begin mee vorm geven.

Tegelijk werken alle Strevers met AI op volledig individuele basis, zonder enige gedeelde afspraken. De governance is in opbouw maar nog niet operationeel. Er zijn geen vaste formats, geen gedeelde workflows en geen kwaliteitscontrole.

Dat betekent dat de Strever de beste startpositie heeft om AI als echte versneller in te zetten, maar die stap nog niet heeft gezet. De positie is er. De structuur om AI op die positie te laten renderen, ontbreekt nog.

De gepercipieerde impactscore (2,64) is lager dan die van de Overlever (2,76) en de Bouwer (2,73), ondanks de sterkste organisatorische positie. Dat weerspiegelt precies het onbenutte potentieel: een sterke positie zonder gestructureerd AI-gebruik levert minder organisatorische meerwaarde dan een gemiddelde positie met goede structuur.

De meest impactvolle groeistap

Voor de Strever is de volgende stap helder: de bestaande positie en werkwijzen omzetten in expliciete formats, gedeelde toepassingen en kwaliteitscontrole. De Strever hoeft niet te beginnen vanuit niets. De inhoudelijke structuur is er al, ze is alleen nog niet vertaald naar gedeelde AI-workflows.

Een concrete eerste stap is het vastleggen van bestaande kwaliteitscriteria en communicatiestandaarden in een format dat als basis dient voor AI-toepassingen. Zo wordt de positie die al bestond een springplank voor de dubbele voorsprong.

De Strever heeft alles in huis om snel de stap naar de dubbele voorsprong te maken. De hefboom ligt in het expliciteren van wat al bestaat.

De Bouwer | structureel sterk, positie in ontwikkeling | n = 30

Kerndynamiek

De Bouwer heeft de sterkste AI-architectuur van alle profielen. Governance is uitgewerkt, de meeste diensten werken met gedeelde afspraken of vaste formats, en de ondersteuning van medewerkers is het meest compleet. Tegelijk is de organisatorische positie van communicatie nog niet altijd even sterk.

Dat maakt de Bouwer tot het profiel dat het dichtst bij de dubbele voorsprong staat, maar die nog niet volledig heeft gerealiseerd. De structuur om AI te laten renderen is aanwezig. De positie die nodig is om die structuur ten volle te benutten, is voor de meeste Bouwers nog in ontwikkeling.

Aantal respondenten	30 (21%)
Betrokkenheid bij projecten	20% vroeg, 63% uitwerking, 17% laat
AI-gebruik	77% regelmatig, 13% structureel
AI-organisatie	47% richtlijnen of vaste formats
Richtlijnen aanwezig	70% duidelijk uitgewerkt en toegepast
Ondersteuning	67% opleiding of opleiding + toepassingen
Gem. strategische partnerscore	3,30 / 5
Gem. impactscore	2,73 / 5

Wat dit profiel kenmerkt

70 procent van de Bouwers werkt in een organisatie met duidelijk uitgewerkte en toegepaste AI-richtlijnen. Dat is het krachtigste governance-profiel van de vier typologieën. Bijna de helft heeft vaste formats of workflows, of duidelijke richtlijnen met kwaliteitscontrole. En 67 procent wordt ondersteund via opleiding, al dan niet gecombineerd met concrete toepassingen.

Dat structurele fundament levert zijn vruchten op. De impactscore van de Bouwer (2,73) is hoger dan die van het Eindstation en de Strever, en vergelijkbaar met die van de Overlever. Maar waar de Overlever die score bereikt ondanks een zwakke positie en beperkte structuur, bereikt de Bouwer ze met een sterk AI-kader en een groeiende positie.

De betrokkenheid bij projecten is gemengd: 20 procent vroeg, 63 procent tijdens de uitwerking, 17 procent laat. De Bouwer heeft dus nog ruimte om de positie verder te versterken. Dat is de volgende groeifase.

Opvallend is ook dat Bouwers divers zijn in teamgrootte: 23 procent bestaat uit een enkele medewerker, 40 procent uit twee tot drie medewerkers. Structurering is dus geen privilege van grote teams. Het is een keuze.

De meest impactvolle groeistap

Voor de Bouwer ligt de volgende stap in het versterken van de organisatorische positie. De structuur is er. De volgende hefboom is vroegere betrokkenheid bij projecten, zodat de AI-toepassingen die al zijn opgebouwd ook ingezet kunnen worden op het moment dat ze het meest impact hebben: bij de voorbereiding van dossiers, niet enkel bij de uitvoering ervan.

Concrete stappen zijn een actieve rol in projectoverleg, een duidelijk aanspreekpunt per beleidsterrein en het zichtbaar maken van de communicatieve meerwaarde van vroege betrokkenheid aan het management.

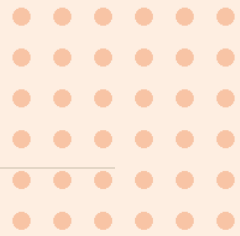
De Bouwer heeft de beste AI-structuur. De dubbele voorsprong wordt volledig wanneer die structuur wordt gecombineerd met een sterkere strategische positie.

Vier herkenbare patronen.

In welk profiel herkent u zich?



www.ai-voor-besturen.be



De twee groeiassen

De vier profielen zijn niet willekeurig gerangschikt. Ze bewegen zich langs twee assen die samen het groeipotentieel van elke communicatiedienst bepalen.

De eerste as is de positie-as: de mate waarin communicatie vroeg wordt betrokken bij projecten en als strategische partner wordt erkend. Die as loopt van het Eindstation en de Overlever (laat betrokken) naar de Strever en deels de Bouwer (vroeg of vroeger betrokken).

De tweede as is de structuur-as: de mate waarin AI-gebruik georganiseerd is in gedeelde workflows, formats en kwaliteitscontrole. Die as loopt van het Eindstation en de Strever (individueel, ongestructureerd) naar de Overlever (beperkte structuur) en de Bouwer (sterke structuur).

De dubbele voorsprong ontstaat alleen wanneer beide assen sterk zijn. De Strever heeft de positie maar mist structuur. De Bouwer heeft de structuur maar nog niet altijd de sterkste positie. Alleen de combinatie van beide levert de volledige organisatorische meerwaarde op.

Dat inzicht wordt in hoofdstuk 6 volledig onderbouwd met de casusanalyse en de trajectdata. Eerst brengt hoofdstuk 5 in kaart hoe de communicatieprofessionals in dit onderzoek over AI denken: de vijf wereldbeelden die door de open antwoorden heen spreken.



Hoofdstuk 5: Vijf wereldbeelden over AI

Cijfers beschrijven gedrag. Open antwoorden onthullen denken. In de vrije antwoorden van 140 respondenten spreekt niet alleen mee wat communicatieprofessionals doen met AI, maar ook hoe ze erover denken: welke rol ze het toekennen, welke verwachtingen ze koesteren, welke frustraties er achter de vraag naar AI schuilgaan.

Die antwoorden zijn geanalyseerd op onderliggende denkpatronen. Vijf wereldbeelden kristalliseren zich daarin. Ze zijn niet exclusief: een respondent kan elementen van meerdere wereldbeelden combineren. Ze zijn ook niet normatief geordend: elk wereldbeeld heeft zijn eigen logica en zijn eigen waarde. Maar ze zijn analytisch relevant, omdat ze verklaren hoe AI-adoptie verloopt en welke aanpak bij welk wereldbeeld past.

De wereldbeelden worden gekoppeld aan de vier communicatieprofielen uit hoofdstuk 4. Dat maakt zichtbaar welke manier van denken over AI het meest voorkomt in elk profiel, en welke aanpak dus het beste aansluit bij de behoeften van elk profiel.

Overzicht van de vijf wereldbeelden

Wereldbeeld	Kernovertuiging	Meest aanwezig bij
1. AI als reddingsboei	AI lost het capaciteitsprobleem op	Eindstation, Overlever
2. AI als kwaliteitsmotor	AI maakt communicatie beter en consistent	Overlever, Bouwer
3. AI als procesbouwer	AI structureert en stroomlijnt de werking	Bouwer, Strever
4. AI als strategische hefboom	AI creëert ruimte voor strategisch werk	Strever, Bouwer
5. AI als onbekend terrein	AI heeft potentieel, maar het kader ontbreekt	Eindstation

Wereldbeeld 1: AI als reddingsboei

AI lost het capaciteitsprobleem op

Kernovertuiging

In dit wereldbeeld is AI in de eerste plaats een antwoord op een onhoudbare situatie. De werkdruk is te hoog, de handen zijn tekort, en AI biedt een manier om toch alles gedaan te krijgen. Het is een pragmatisch en urgent vertrekpunt.



"Handen te kort voor het vele werk die op onze plank ligt. AI is een volwaardige collega die meehelpt redactioneel werk doen." — respondent

"Tijd tijd tijd." — respondent

"We zijn overbevraagd en onderbemand. AI kan bepaalde zaken automatiseren, waar nu nog te veel werk in kruipt." — respondent

"Door eenmansdienst kan AI heel tijdsbesparend zijn." — respondent

Wat dit wereldbeeld aandrijft

De reddingsboei-logica vertrekt niet vanuit nieuwsgierigheid of strategische visie, maar vanuit nood. Communicatiediensten in dit wereldbeeld hebben structureel te weinig capaciteit voor het werk dat op hen afkomt. AI wordt ingezet als noodoplossing: snel, individueel, voor de meest dringende taken.

Dat is een begrijpelijk vertrekpunt, maar het heeft ook een inherente beperking. Wie AI inzet als reddingsboei, investeert zelden in de structurering die nodig is om AI echt te laten renderen. De tijdsdruk die AI moet verlichten, is precies ook de tijdsdruk die verhindert dat AI grondig wordt ingebed.

Dit wereldbeeld is het meest aanwezig bij het Eindstation en de Overlever: profielen die gekenmerkt worden door hoge operationele druk en een reactieve positie. Het is ook het wereldbeeld dat het minst waarschijnlijk leidt tot de dubbele voorsprong, tenzij het evolueert naar een meer structurele aanpak.

Welke aanpak sluit hierop aan

Voor dit wereldbeeld werkt een aanpak die onmiddellijke en zichtbare tijdswinst levert zonder grote voorbereidingsinvestering. Kleine, concrete workflows die direct inzetbaar zijn in de dagelijkse werking, overtuigen meer dan theoretische kaders of brede trajecten. De eerste winst moet voelbaar zijn binnen dagen, niet weken.

Wereldbeeld 2: AI als kwaliteitsmotor

AI maakt communicatie beter en consistent

Kernovertuiging

In dit wereldbeeld gaat het niet alleen om snelheid, maar om kwaliteit. AI kan helpen om communicatie consistent, helderder en toegankelijker te maken. Tone of voice bewaken, klare taal realiseren, variatie inbrengen: dat zijn de kernambities van de kwaliteitsmotor-denker.



"Schrijfstijl wordt consistent. Teksten worden vollediger en nog beter gestructureerd." — respondent

"Zorgen dat geschreven teksten in heerlijk heldere taal staan zodat teams zelfstandig hun kwaliteit van teksten kunnen verbeteren." — respondent

"Diensten buiten communicatie leveren regelmatig teksten aan die volledig afwijken van onze tone of voice. Met het herschrijven van deze teksten verliezen we enorm





veel tijd. AI kan misschien een tool zijn voor deze diensten om hun teksten op een snelle en toegankelijke manier bij te stellen." — respondent

"AI helpt boodschappen consistent en correct te houden." — respondent

Wat dit wereldbeeld aandrijft

De kwaliteitsmotor-logica vertrekt vanuit professionele trots en een duidelijk beeld van wat goede communicatie is. Wie in dit wereldbeeld denkt, ziet AI niet als vervanger van communicatief vakmanschap, maar als instrument om dat vakmanschap breder en consistentier toepasbaar te maken.

Een opvallend element in dit wereldbeeld is de focus op de organisatie als geheel, niet alleen op de communicatiedienst zelf. AI wordt gezien als een manier om ook andere diensten te helpen beter te communiceren: consistent met de huisstijl, toegankelijk voor burgers, herkenbaar in toon. Dat is een bredere en meer strategische visie op de rol van AI.

Dit wereldbeeld is het meest aanwezig bij de Overlever en de Bouwer, en sluit goed aan bij de kerndynamiek van beide profielen: een focus op kwaliteitsborging en gedeelde standaarden.

Welke aanpak sluit hierop aan

Voor dit wereldbeeld werkt een aanpak die vertrekt vanuit de eigen communicatiestandaarden van de organisatie. Een GPT of agent die getraind is op de eigen tone of voice, vaste formats en kwaliteitscriteria, sluit direct aan bij de kwaliteitsmotor-logica. De meerwaarde is meteen herkenbaar voor wie al weet wat goede communicatie inhoudt.

Wereldbeeld 3: AI als procesbouwer

AI structureert en stroomlijnt de werking

Kernovertuiging

De procesbouwer ziet AI in de eerste plaats als instrument om werkprocessen te organiseren, te standaardiseren en schaalbaar te maken. Het gaat minder over individuele teksten en meer over de structuur van de werking als geheel.

"Op korte termijn zien we twee concrete toepassingen. Ten eerste een custom planningstool, volledig afgestemd op hoe onze directie werkt. Ten tweede een custom taalagent, getraind op voorbeeldteksten, onze brieven en mails en onze tone of voice, die uniformiteit kan bewaken." — respondent

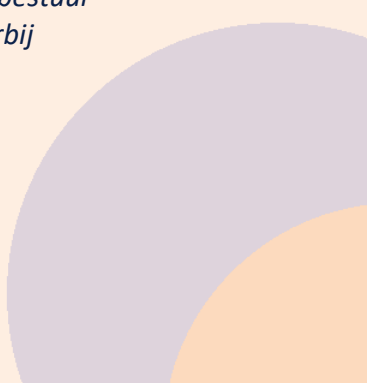
"Procesmatig: contentplanning." — respondent

"Standaardisatie van processen (agents)." — respondent

"Bestaande workflows en communicatieplanners bestaan nu al binnen ons bestuur als sjabloon. Het aanleveren van organisatiespecifieke prompts kunnen hierbij mogelijk helpen." — respondent



Wat dit wereldbeeld aandrijft





De procesbouwer denkt in systemen, niet in losse taken. Waar de reddingsboei-denker AI inzet voor de meest urgente nood van dat moment, denkt de procesbouwer na over hoe de werking structureel anders georganiseerd kan worden. AI is een bouwsteen in een groter geheel.

Dit is het meest mature vertrekpunt voor duurzame AI-integratie. Wie AI koppelt aan werkprocessen in plaats van aan losse taken, creëert meerwaarde die ook overeind blijft wanneer de persoon die het systeem heeft gebouwd, de organisatie verlaat of van rol wisselt. Collectieve kennisopbouw in plaats van individuele productiviteitswinst.

Dit wereldbeeld is het meest aanwezig bij de Bouwer, en in mindere mate bij de Strever. Het vraagt een zekere procesvolwassenheid: wie geen expliciete werkprocessen heeft, kan ze ook niet automatiseren of AI-ondersteund maken.

Welke aanpak sluit hierop aan

Voor de procesbouwer werkt een aanpak die vertrekt vanuit een analyse van de werkprocessen voor er ook maar een GPT of agent wordt gebouwd. Welke stappen keren telkens terug? Welke beslismomenten zijn voorspelbaar? Welke kwaliteitscriteria gelden altijd? Die vragen beantwoorden is de voorbereiding. De AI-toepassing is de uitvoering.

Wereldbeeld 4: AI als strategische hefboom

AI creëert ruimte voor wat eerder geen ruimte had

Kernovertuiging

In dit wereldbeeld is AI meer dan een productiviteitsinstrument. Het is een manier om de rol van communicatie in de organisatie te versterken. Door routinematig werk efficiënter te maken, ontstaat ruimte voor strategischer werk: vroegere betrokkenheid bij projecten, diepere analyse, proactieve communicatieplanning.

"Tijd maken voor strategische communicatie." — respondent

"Te veel uitvoerend werk, waardoor strategisch werk telkens vooruitgeschoven wordt." — respondent

"Tijdig betrokken worden bij projecten die een communicatieplanning nodig hebben." — respondent

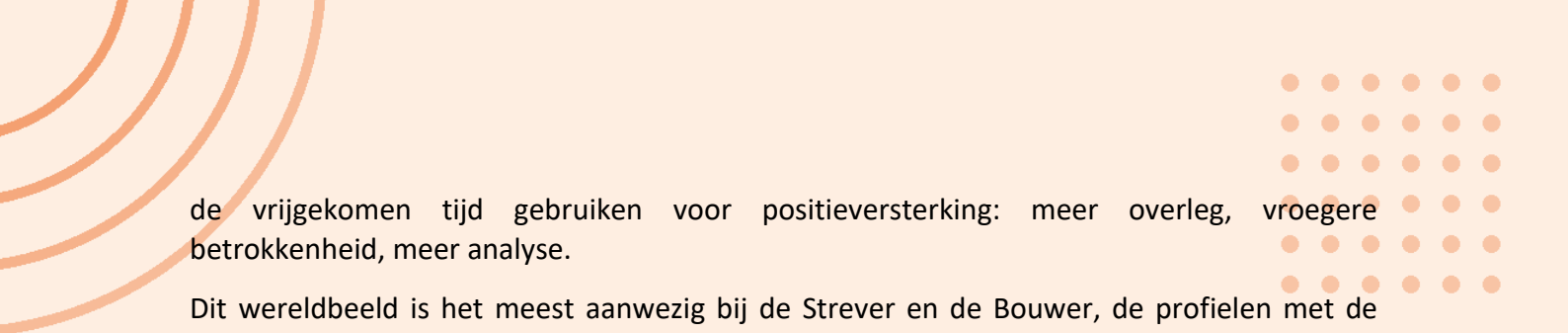
"Door het gebruik van AI komt er meer tijd vrij om huisstijl beter te gaan bewaken en controleren." — respondent

Wat dit wereldbeeld aandrijft

De strategische hefboom-denker heeft al een duidelijk beeld van wat communicatie zou moeten zijn in een ideale organisatiesituatie. AI is het instrument dat de kloof tussen de huidige situatie en dat ideaal kan verkleinen. Het gaat niet om meer output, maar om een andere invulling van de beschikbare tijd.

Dit wereldbeeld sluit het nauwst aan bij de dubbele voorsprong-these die in hoofdstuk 6 centraal staat. De diensten die AI het meest strategisch inzetten, zijn precies de diensten die





de vrijgekomen tijd gebruiken voor positieversterking: meer overleg, vroegere betrokkenheid, meer analyse.

Dit wereldbeeld is het meest aanwezig bij de Strever en de Bouwer, de profielen met de sterkste strategische ambitie. Het vraagt ook een zekere organisatorische rugdekking: wie geen mandaat heeft om strategisch te werken, zal de vrijgekomen tijd niet automatisch kunnen inzetten voor strategischer werk.

Welke aanpak sluit hierop aan

Voor de strategische hefboom-denker werkt een aanpak die niet alleen tijdswinst realiseert, maar die tijdswinst ook expliciet koppelt aan een strategische ambitie. Welke ruimte wil de communicatiedienst creëren? Waarvoor wil ze die ruimte inzetten? Die vragen beantwoorden voor het traject start, maakt het verschil tussen AI als efficiëntietool en AI als organisatieontwikkelingsinstrument.

Wereldbeeld 5: AI als onbekend terrein

Potentieel aanwezig, kader ontbreekt

Kernovertuiging

In dit wereldbeeld is AI aanwezig als begrip, maar nog onvoldoende als praktijk. Er is openheid en bereidheid, maar ook onzekerheid over hoe te beginnen, wat mag en wat werkt. Het ontbreken van richtlijnen, opleiding en gedeelde afspraken maakt dat de stap van bewustzijn naar gebruik nog niet gezet is.

"Gebrek aan duidelijke regels, opleiding..." — respondent

"Er is geen beleid over het gebruik van AI." — respondent

"Misschien eerder dat we geen afspraken hebben rond AI." — respondent

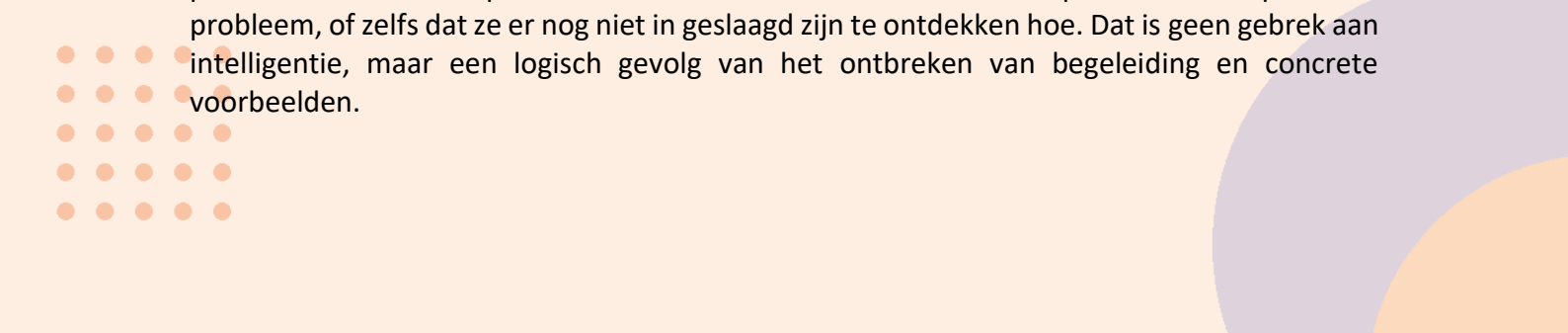
"Er is nog geen coördinatie van het AI-gebruik in onze dienst. Iedereen gebruikt het individueel. Er is nog geen promptbibliotheek of organisatiebreed kader." — respondent

"Het ontbreekt ons aan een communicatieplan met duidelijke kapstokken. Ik geloof niet dat AI hier veel mee kan helpen. Maar het kan ook dat de kennis ontbreekt om AI hiervoor in te zetten." — respondent

Wat dit wereldbeeld aandrijft

De onbekend-terrein-denker zit niet in een fase van weerstand, maar in een fase van zoeken. Het ontbreken van een kader is de voornaamste rem. Wie niet weet wat veilig is, wat kwalitatief is en wat de organisatie verwacht, grijpt niet snel naar AI voor professioneel werk.

Opvallend in de open antwoorden is de eerlijkheid van dit wereldbeeld. Respondenten in dit patroon benoemen expliciet dat ze niet weten of AI hen kan helpen met hun specifieke probleem, of zelfs dat ze er nog niet in geslaagd zijn te ontdekken hoe. Dat is geen gebrek aan intelligentie, maar een logisch gevolg van het ontbreken van begeleiding en concrete voorbeelden.



Dit wereldbeeld is het meest aanwezig bij het Eindstation. Het verdwijnt grotendeels zodra een eerste gedeeld kader aanwezig is, ook al is dat kader nog beperkt.

Welke aanpak sluit hierop aan

Voor het onbekend-terrein-wereldbeeld werkt een aanpak die begint met herkenbaarheid en veiligheid. Geen brede theoretische AI-introductie, maar een concrete demonstratie van wat AI kan doen voor een taak die de respondent dagelijks uitvoert. De eerste ervaring met AI moet onmiddellijk relevant zijn. Dan verdwijnt de onzekerheid het snelst.

Vijf wereldbeelden over AI.

1



AI als reddingsboei

lost het capaciteitsprobleem op.

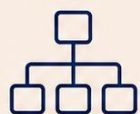
2



AI als kwaliteitsmotor

maakt communicatie beter.

3



AI als procesbouwer

structureert de werking.

4



AI als strategische hefboom

creëert ruimte.

5



AI als onbekend terrein

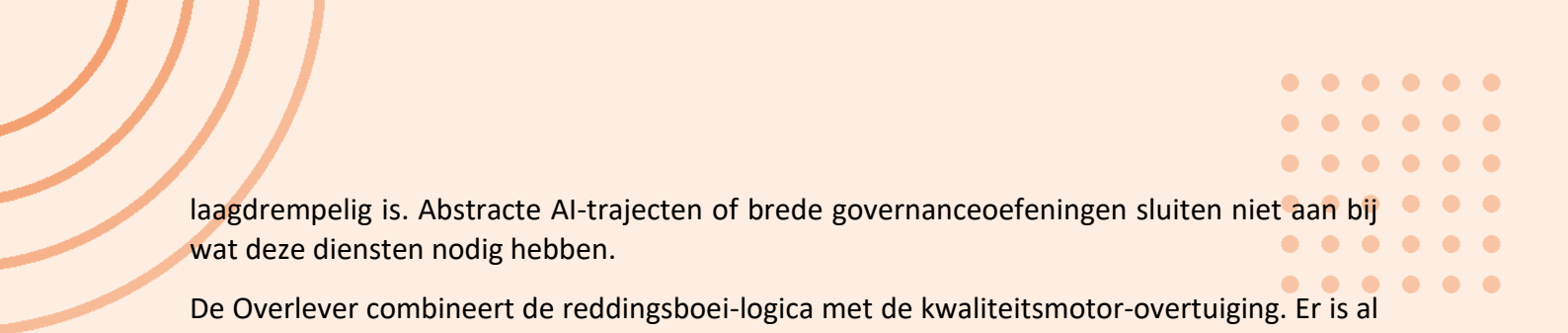
potentieel zonder kader.

www.ai-voor-besturen.be

Wereldbeelden en profielen: de koppeling

De vijf wereldbeelden zijn ongelijk verdeeld over de vier communicatieprofielen. Die koppeling is analytisch relevant: ze verklaart deels waarom bepaalde profielen sneller groeien dan andere, en welke aanpak het beste aansluit bij elk profiel.

Het Eindstation wordt het sterkst gekenmerkt door het onbekend-terrein-wereldbeeld en de reddingsboei-logica. Beide wereldbeelden vragen een aanpak die onmiddellijk, concreet en



laagdrempelig is. Abstracte AI-trajecten of brede governanceoefeningen sluiten niet aan bij wat deze diensten nodig hebben.

De Overlever combineert de reddingsboei-logica met de kwaliteitsmotor-overtuiging. Er is al gebruik, er is ambitie voor betere kwaliteit, maar de structuur om dat te realiseren ontbreekt nog. Een aanpak die kwaliteit en structuur combineert, spreekt dit profiel het meest aan.

De Strever denkt in de eerste plaats in termen van strategische hefboom. Dat is inhoudelijk het sterkste vertrekpunt, maar vraagt ook dat de structurele AI-werkwijzen worden uitgebouwd om die ambitie waar te maken.

De Bouwer combineert de procesbouwer-logica met de kwaliteitsmotor-overtuiging, en evolueert richting de strategische hefboom naarmate de structuur rijper wordt. Dit profiel is het verst gevorderd in het omzetten van wereldbeelden naar concrete AI-praktijk.

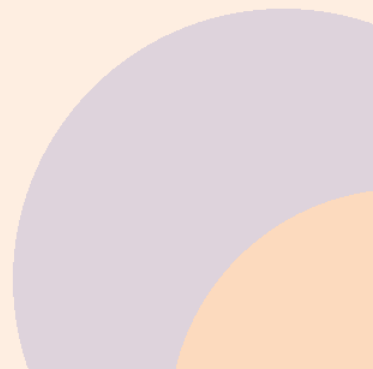
Elk wereldbeeld vraagt een andere aanpak. Wie iedereen hetzelfde AI-traject aanbiedt, bereikt niemand optimaal.

Synthese

De vijf wereldbeelden laten zien dat AI-adoptie geen uniforme beweging is. Communicatieprofessionals denken op fundamenteel verschillende manieren over wat AI voor hen kan betekenen, afhankelijk van hun positie, hun werksituatie en de mate waarin ze al praktijkervaring hebben opgebouwd.

Die diversiteit is een kracht, geen probleem. Ze toont de breedte van mogelijke toepassingen en de variatie in behoeften. Ze vraagt wel om gedifferentieerde begeleiding: een aanpak die aansluit bij het wereldbeeld van de betrokken medewerkers en diensten, in plaats van een generieke introductie die voor iedereen een beetje geldt maar voor niemand echt aankomt.

In het volgende hoofdstuk worden de kwantitatieve patronen, de vier profielen en de vijf wereldbeelden samengebracht in de centrale these van dit rapport: de dubbele voorsprong.



Hoofdstuk 6: De dubbele voorsprong

De voorbije vijf hoofdstukken hebben stap voor stap een analytisch kader opgebouwd. De kwantitatieve basis, de kruisverbanden, de vier communicatieprofielen en de vijf wereldbeelden leiden elk naar dezelfde conclusie, die nu volledig uitgewerkt wordt: AI versnelt wat al sterk is.

Dat is de kern van de dubbele-voorsprong-these. Communicatiediensten die al investeerden in structuur, gedeelde werkwijzen en een strategische positie binnen de organisatie, zetten AI in als versneller van wat al bestaat. Formats worden uitvoerbaar. Kwaliteitscriteria worden bewaakt. Processen worden voorspelbaarder. En de vrijgekomen tijd gaat naar wat voordien geen ruimte had.

Diensten die die basis nog aan het opbouwen zijn, stoten op een plafond. AI levert directe tijds winst op individuele taken, maar kan niet worden ingebed in processen die er nog niet zijn. De winst blijft marginaal, persoonsgebonden en verdampt zodra de context verandert.

AI is in die zin geen gelijkmaker. Het is een versneller. Wie al sterk staat, wordt sterker. Dat is geen pessimistische conclusie, maar een heldere volgorde: structuur eerst, dan versnellen.

6.1 De twee assen van de voorsprong

De dubbele voorsprong bestaat uit twee afzonderlijke maar nauw verweven componenten. Beide zijn noodzakelijk. Geen van beide is voldoende op zich.

As 1: Structuur

De structuur-as omvat alles wat bepaalt hoe georganiseerd het AI-gebruik is: de aanwezigheid van gedeelde workflows en formats, de kwaliteit van de governance, de mate van collectieve kennisopbouw en de consistentie van de toepassingen over medewerkers heen.

Structuur maakt AI schaalbaar. Een communicatiedienst die AI inzet via vaste formats en gedeelde workflows, oogst niet alleen individuele tijds winst maar ook collectieve meerwaarde: consistente kwaliteit, kennisopbouw die niet verdampt bij personeelsswissel, en processen die reproduceerbaar zijn ongeacht wie ze uitvoert.

Structuur maakt AI ook verdedigbaar. In een publieke organisatie waar verantwoording over communicatiekeuzes verwacht wordt, is een gestructureerde AI-aanpak die gekoppeld is aan expliciete kwaliteitscriteria en menselijke eindcontrole, kwetsbaarder dan een puur individueel gebruik zonder kader.

As 2: Positie

De positie-as omvat de organisatorische positie van de communicatiedienst: het moment van betrokkenheid bij projecten, de mate waarin communicatie als strategische partner wordt erkend, en de mogelijkheid om mee te denken over aanpak, timing en communicatieve risico's voor beslissingen al zijn genomen.

Positie bepaalt het rendement van structuur. Een communicatiedienst met uitstekende AI-workflows die pas in de eindfase van projecten wordt gevraagd, kan die workflows alleen inzetten voor uitvoerend werk. Dezelfde workflows in handen van een dienst die vroeg aanschuift bij projecten, leveren strategische meerwaarde: een AI-gebaseerde stakeholderanalyse voor het project start, een communicatiescenario als input voor de besluitvorming, een agenda-analyse die communicatiekansen detecteert voor ze gemist worden.

Structuur bepaalt de kwaliteit van wat AI kan doen. Positie bepaalt het moment waarop en de context waarin AI dat kan doen.

Vier herkenbare patronen.

In welk profiel herkent u zich?



Het Eindstation

reactief en zoekend

31%



De Overlever

werkend maar overbelast

39%



De Strever

sterke positie, weinig structuur

8%



De Bouwer

sterke structuur, positie in groei

21%

www.ai-voor-besturen.be

6.2 De kwantitatieve onderbouwing

De data ondersteunen de these op meerdere niveaus. Drie analyses zijn bijzonder relevant.

Analyse 1: Gecombineerde score versus impact

Wanneer de positie-score en de structuur-score worden gecombineerd tot een totaalscore, ontstaat een duidelijke gelaagdheid in de gepercipieerde impact van AI op de organisatiewerking.

Gecombineerde score	Gem. impact (1-5)	Gem. strategiescore
Laag (score 0-1, n=42)	2,48	2,64
Midden (score 2-3, n=69)	2,70	3,20
Hoog (score 4+, n=29)	2,72	3,28

De impactscore stijgt consistent met de gecombineerde score. Diensten met de hoogste combinatie van positie en structuur rapporteren een gemiddelde impactscore van 2,72, tegenover 2,48 bij de laagste groep. Dat is een verschil van 0,24 punten op een vijfpuntenschaal, wat in een relatief homogene sector significant is.

De strategiescore toont een nog duidelijker patroon: van 2,64 in de laagste groep naar 3,28 in de hoogste. Het verschil bedraagt 0,64 punten, meer dan twee keer zo groot als het impactverschil. Dat wijst erop dat de dubbele voorsprong zich het sterkst uitdrukt in de organisatorische positie van communicatie, en pas daarna in de gepercipieerde technologische impact.

Analyse 2: Gecombineerde ondersteuning als indicator

Een tweede indicator voor de dubbele voorsprong is het aandeel diensten dat gecombineerde ondersteuning ontvangt via zowel opleiding als concrete toepassingen. Die ondersteuningsvorm is het meest compleet en het meest effectief, zoals hoofdstuk 3 aantoonde.

Tier	Gecombineerde ondersteuning	Structureel AI-gebruik
Laag (n=42)	2% (1 respondent)	10%
Midden (n=69)	3% (2 respondenten)	4%
Hoog (n=29)	28% (8 respondenten)	14%

De concentratie van gecombineerde ondersteuning bij de hoogste tier is opvallend: 28 procent van de diensten in de hoogste groep ontvangt de meest complete ondersteuningsvorm, tegenover slechts 2 tot 3 procent in de lagere groepen. Dat patroon bevestigt dat de dubbele voorsprong niet toevallig ontstaat, maar samenhangt met bewuste investeringen in zowel kennis als praktijk.

Analyse 3: Profielen vergeleken op beide assen

De vergelijking van de vier communicatieprofielen op beide assen maakt het mechanisme van de dubbele voorsprong het scherpst zichtbaar.

Profiel	Impact	Strategie	Vroeg betrokken	Struct. gebruik
Eindstation (n=44)	2,41	2,77	0%	5%
Overlever (n=55)	2,76	2,96	0%	9%
Strever (n=11)	2,64	3,91	100%	0%
Bouwer (n=30)	2,73	3,30	20%	13%

De Strever heeft de sterkste strategiescore (3,91) maar scoort lager op impact (2,64) dan de Overlever (2,76) en de Bouwer (2,73). Dat lijkt paradoxaal: de best gepositioneerde dienst rapporteert minder impact dan diensten met een zwakkere positie.

De verklaring ligt precies in de these. De Strever heeft een uitstekende positie maar nauwelijks structuur: 100 procent werkt individueel zonder afspraken, niemand gebruikt AI structureel. De positie is er, maar de structuur om die positie te activeren via AI ontbreekt. Het potentieel is aanwezig maar onbenut.

De Bouwer heeft meer structuur en een hogere impactscore ondanks een minder sterke positie. Structuur levert dus ook zonder maximale positie al aantoonbare meerwaarde op. Maar de hoogste impact wordt pas bereikt wanneer beide assen sterk zijn.

De Strever toont wat een sterke positie zonder structuur oplevert. De Bouwer toont wat structuur zonder volledige positieversterking oplevert. De combinatie van beide is het doel.

6.3 Het mechanisme: hoe de dubbele voorsprong werkt

De dubbele voorsprong is geen statisch voordeel maar een dynamisch mechanisme dat zichzelf versterkt. Vier stappen beschrijven hoe het werkt.

Stap 1: Structuur maakt AI inzetbaar

Een communicatiedienst die beschikt over expliciete kwaliteitscriteria, vaste formats en gedeelde werkwijzen, beschikt ook over het grondmateriaal dat AI nodig heeft om goed te werken. AI-toepassingen die gevoed worden met concrete standaarden, een vaste toonverwachting en duidelijke structuurvereisten, produceren aanzienlijk betere output dan AI-gebruik zonder die context.

Structuur is niet alleen een organisatorische keuze. Het is de technische basis voor kwalitatief AI-gebruik. Wie die basis legt, vergroot de bruikbaarheid van elke AI-toepassing die daarna wordt gebouwd.



Stap 2: AI versnelt wat structuur heeft gecreëerd

Wanneer AI wordt ingezet op een al gestructureerde werkwijze, levert het onmiddellijke en consistente tijdswinst. Vaste formats voor nieuwsberichten worden uitvoerbare GPT-toepassingen. Kwaliteitscriteria worden bewaakt via een controle-agent. Kanaalvertalingen verlopen volgens een vaste logica in plaats van telkens opnieuw uitgedacht te worden.

Die tijdswinst is geen marginale verbetering. Diensten die AI structureel inbedden in bestaande

processen, rapporteren winsten die oplopen tot een derde van de beschikbare werktijd. Dat is geen incrementele efficiëntiewinst. Het is een fundamentele herorganisatie van de beschikbare capaciteit.

Stap 3: Vrijgekomen tijd gaat naar positieversterking

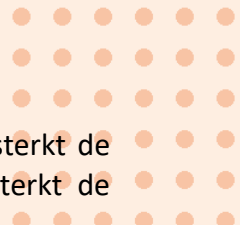
De vrijgekomen tijd wordt door de sterkste diensten niet ingezet voor meer output in dezelfde rol. Ze gaat naar werk dat voordien geen ruimte had: vroegere betrokkenheid bij projecten, diepere analyse van beleidsdossiers, strategisch meedenken over communicatieve aanpak en timing, opbouw van interne relaties met diensten.

Dat is de tweede stap in de dubbele voorsprong. AI creëert ruimte. Die ruimte wordt ingezet voor positieversterking. En een sterkere positie levert betere input, vroegere betrokkenheid en meer invloed op de uiteindelijke communicatiekwaliteit.

Stap 4: Sterkere positie vergroot het rendement van AI

Een communicatiedienst die vroeger bij projecten aanschuift, kan AI inzetten op een moment waarop dat meer oplevert: een stakeholderanalyse voor het project start, een communicatiescenario als input voor de besluitvorming, een risicoanalyse van gevoelige dossiers voor de communicatie naar buiten gaat.

Dat zijn toepassingen die niet mogelijk zijn voor een dienst die pas in de eindfase wordt gevraagd. De positie vergroot het toepassingsdomein van AI. En een groter toepassingsdomein vergroot de meerwaarde van de structuur die al is opgebouwd.



De cirkel is gesloten: structuur maakt AI inzetbaar, AI creëert ruimte, ruimte versterkt de positie, en een sterkere positie vergroot het rendement van AI. Elke stap versterkt de volgende.

6.4 Waarom dit niet vanzelf gaat

Als het mechanisme zo helder is, waarom zitten dan slechts 21 procent van de respondenten in het Bouwer-profiel en 8 procent in het Strever-profiel? Waarom is de dubbele voorsprong nog zo weinig gerealiseerd in de sector?

Vier obstakels verklaren de trage adoptie.

Obstakel 1: De werkdrukkring

De meest voorkomende rem is ook de meest herkenbare: structurering kost tijd, en tijd ontbreekt precies bij de diensten die het meest baat zouden hebben bij structurering. De Overlever weet wat nodig is maar heeft niet de ruimte om het te doen. Zonder externe impuls blijft die spiraal gesloten.

Obstakel 2: Individueel gebruik verankert zichzelf

Wie AI individueel heeft leren gebruiken, heeft een persoonlijke werkwijze ontwikkeld die werkt. Die werkwijze delen, expliciteren en omzetten in gedeelde formats vraagt een investering die niet direct individueel rendeert. De prikkel om te collectiviseren is zwakker dan de prikkel om de eigen werkwijze te blijven gebruiken.

Obstakel 3: Positieversterking vraagt managementbeslissingen

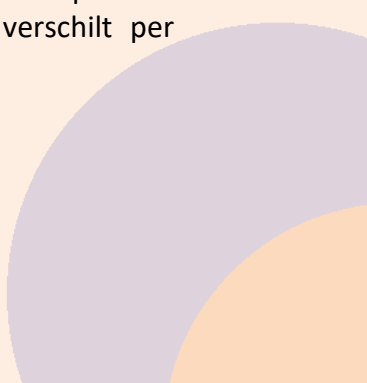
Een communicatiedienst kan zelf investeren in AI-structuur. Ze kan zichzelf niet zomaar een strategischere positie in de organisatie geven. Vroegere betrokkenheid bij projecten, erkenning als strategische partner, een seat at the table bij beleidsdossiers: dat zijn organisatorische keuzes die management moet maken. Zonder die beslissingen blijft de positie-as onderbezet, hoe sterk de structuur ook is.

Obstakel 4: Governance loopt achter op gebruik

In 84 procent van de bevraagde organisaties is AI in gebruik buiten de communicatiedienst. Maar slechts 15 procent heeft duidelijk uitgewerkte en toegepaste richtlijnen. Gebruik groeit sneller dan kader. Dat creëert onzekerheid die adoptie vertraagt: medewerkers die niet weten wat mag, experimenteren voorzichtiger dan nodig.

6.5 De volgorde die telt

De dubbele-voorsprong-these impliceert een concrete groeilogica. Niet elke stap heeft dezelfde impact voor elk profiel. De volgorde die het meeste oplevert, verschilt per startpositie.



Profiel	Eerste stap	Tweede stap	Derde stap	Doel
Eindstation	Management-beslissing positie	Eerste concrete workflow	Governance kader	Overlever worden
Overlever	Een workflow die de cirkel doorbreekt	Governance formaliseren	Positie versterken	Bouwer worden
Strever	Kwaliteitscriteria expliciteren	Formats en workflows bouwen	AI collectiviseren	Dubbele voorsprong
Bouwer	Vroegere betrokkenheid realiseren	AI strategisch inzetten	Positie consolideren	Dubbele voorsprong

Voor het Eindstation is de eerste en meest impactvolle stap een managementbeslissing, geen AI-traject. Zolang de positie van communicatie niet verbetert, levert elke AI-investering beperkte organisatorische meerwaarde. De managementinspiratiesessie die de positie van communicatie op de agenda zet, is de hefboom die alle andere stappen mogelijk maakt.

Voor de Overlever is de eerste stap het doorbreken van de werkdrukcyclus via een kleine maar concrete structuuringreep. Een intake-workflow die de kwaliteit van aangeleverde input verhoogt, een format dat de nieuwsbriefartikel-cyclus halveert, een gedeelde prompt die correctierondes reduceert. De eerste zichtbare tijds winst creëert de ademruimte voor de tweede stap.

Voor de Strever is de kans het grootst en de stap het meest haalbaar. De positie is er al. Wat ontbreekt, is de vertaling van bestaande kwaliteitscriteria en werkwijzen naar gedeelde AI-toepassingen. Dat is werk van weken, niet van maanden.

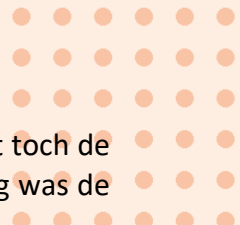
Voor de Bouwer is de volgende stap een organisatiegesprek, geen technisch traject. De structuur staat. De vraag is hoe die structuur ingezet kan worden op het moment dat ze het meest rendoert: bij de voorbereiding van dossiers, niet enkel bij de uitvoering.

6.6 De dubbele voorsprong in de praktijk

De these is kwantitatief onderbouwd via de enquêtedata en de clusteranalyse. Ze wordt kwalitatief bevestigd via de zes casusanalyses in hoofdstuk 7.

De meest complete bevestiging levert de Pionier: een communicatiedienst die structuur had voor AI, AI inzette als versneller van wat al bestond, en de vrijgekomen tijd gebruikte voor vroegere betrokkenheid bij projecten en strategischer werk. De tijds winst werd geschat op 30 tot 40 procent van de agenda. Die winst werd niet ingezet voor meer output, maar voor meer positie.

De Grootstedelijke Starter toont wat vroege alertheid zonder structuur oplevert: momentum dat stilvalt wanneer de centrale trekker vertrekt, en gebruik dat individueel blijft zonder gedeelde verankering.



De Management-doorbraak toont dat een kleine gemeente met beperkte capaciteit toch de spiraal kan doorbreken, mits een managementbeslissing als startpunt. Die beslissing was de impuls die de werkdrukkring openbrak.

De Gefragmenteerde Groeier en de Drempelorganisatie tonen elk een kantelpunt: diensten die op de grens staan van de volgende stap, maar die stap nog niet volledig hebben gezet. Beide bevestigen dat het mechanisme van de dubbele voorsprong herkenbaar is en dat de volgende stap concreet benoembaar is.

De dubbele voorsprong is geen privilege van grote diensten of ruime budgetten. Het is het gevolg van twee bewuste keuzes: investeren in structuur, en investeren in positie. In die volgorde.

Synthese

De dubbele-voorsprong-these is de centrale analytische conclusie van dit onderzoek. Ze is statistisch onderbouwd via de enquêtedata, bevestigd via de clusteranalyse en herkenbaar in elke casusanalyse.

Ze zegt niet dat diensten zonder structuur of positie geen waarde halen uit AI. Ze zegt dat het rendement van AI exponentieel toeneemt wanneer beide assen aanwezig zijn. En ze zegt dat het een keuze is, geen lotsbeschikking.

Hoofdstuk 7 werkt de zes casussen volledig uit als kwalitatieve verdieping van die these. Elk patroon uit de clusteranalyse krijgt een gezicht, een verhaal en een concrete les.



Hoofdstuk 7: Zes cases

Cijfers en typologieën beschrijven patronen. Cases geven die patronen een gezicht. In dit hoofdstuk worden zes lokale besturen uitgewerkt als kwalitatieve verdieping van de kwantitatieve analyse. Elk geval bevestigt, nuanceert of verrijkt de dubbele-voorsprong-these vanuit een andere startpositie.

De cases zijn geanonimiseerd via een beschrijvend label dat de kerndynamiek samenvat. Ze zijn geselecteerd op basis van variatie in schaal, maturiteitsniveau en organisatorische context. Alle zes lokale besturen gaven in de enquête expliciet aan bereid te zijn tot een verdiepend gesprek, en werden op basis van die bereidheid geselecteerd.

Per casus worden vier elementen uitgewerkt: de beginsituatie en organisatiecontext, wat werkte en wat de sleutelmomenten waren, waar de structurele spanning of het groeipunt zit, en de koppeling aan de centrale these.

Overzicht van de zes cases

Label	Profiel	Schaal	Patroon	Sterkste as	Volgende stap
De Pionier	Bouwer+	Middelgroot	Structuur eerst	Beide	Positie consolideren
De Grootstedelijke Starter	Strever	Groot	Awareness zonder verankering	Positie	Collectieve structuur
De Management-doorbraak	Eindstation naar Overlever	Klein	Externe impuls	Geen	Positie via management
De Gefragmenteerde Groeier	Strever in transitie	Groot hybride	Breed gebruik, structuur zoekend	Positie deels	Collectiveren
De Drempelorganisatie	Bouwer in opbouw	Middelgroot	Pioniersfase voorbij	Structuur deels	Institutionaliseren
De Decentrale Versneller	Bouwer, uniek model	Klein-middelgroot	Breedte via decentraal model	Beide, uniek	Diepte toevoegen

De Pionier

Profiel: Bouwer, beweging naar volledige dubbele voorsprong | Schaal: 6-7 VTE, middelgrote gemeente

Beginsituatie

De Pionier is de referentiecasi van dit onderzoek en tegelijk de meest complete bevestiging van de dubbele-voorsprong-these. De communicatiedienst vertrok niet vanuit een lege lei. Er was al geïnvesteerd in een strategische werking, expliciete rolverdeling en inhoudelijke afstemming met de bredere organisatie. Die structurele basis was de voorwaarde voor wat daarna mogelijk werd.

De cruciale keuze die de Pionier van de meeste andere besturen onderscheidt, was geen toolkeuze. Het was een architectuurkeuze: AI niet introduceren als individueel hulpmiddel, maar als gedeeld systeem dat de bestaande communicatiewerking versterkt.

Teamgrootte	6-7 VTE
Profiel	Bouwer, in beweging naar volledige dubbele voorsprong
AI-architectuur	ChatGPT voor communicatiedienst, Copilot voor organisatiebrede toepassingen
Governance	Gecontroleerde flexibiliteit: voorkeurstooling met afwijkingslogica
Geschatte tijds winst	30 tot 40 procent van de agenda
Onderscheidend kenmerk	Dossiercontinuïteit via AI-chats als dossieromgevingen

Wat werkte

Vier elementen maken de aanpak van de Pionier analytisch waardevol.

Ten eerste de bewuste platformkeuze. ChatGPT wordt ingezet voor communicatiedienst-specifieke toepassingen die diepe werkcontext en flexibele procesondersteuning vragen. Copilot wordt ingezet voor organisatiebrede agents die gedeeld kunnen worden met andere diensten. Die taakverdeling is niet opportunistisch gegroeid maar strategisch bepaald. Ze voorkomt versnippering en creëert een eerste AI-architectuur.

Ten tweede de specialisatie van toepassingen. In plaats van een generieke chatbot bestaat de AI-werking uit een reeks gespecialiseerde GPT's, elk voor een duidelijk afgebakende taak: externe nieuwsberichten, bewonersberichten bij wegenwerken, kwaliteitscontrole van publicaties, sociale media. Maar de toepassingen reiken verder dan klassieke copywriting. Agenda's van college en gemeenteraad worden geanalyseerd op communicatiekansen. Polariseringsrisico's op sociale media worden ingeschat. AI fungeert als analyse- en screeningspartner, niet enkel als schrijfhulp.

Ten derde het onderscheid tussen taakgerichte GPT's en bredere werkcontexten. Niet elke communicatievraag laat zich reduceren tot een taak. Voor complexere opdrachten, zoals doelgroepenanalyses, stakeholderanalyses en strategische communicatiescenario's, wordt gewerkt met ruimere AI-projectomgevingen. Dat onderscheid toont een maturiteitsniveau dat in geen van de andere cases aanwezig is.

Ten vierde dossiercontinuïteit. Dit is het meest onderscheidende en tegelijk minst bekende concept in dit onderzoek. In plaats van losse, geïsoleerde prompts wordt bewust gewerkt met AI-chats als dossieromgevingen: één chat per dossier, waarbij historiek, eerdere keuzes en opgebouwde kennis bewaard blijven. Collega's bouwen voort op elkaars werk. Er ontstaat collectieve kennisopbouw in plaats van individueel promptverlies.

AI als werkgeheugen in plaats van als eenmalige assistent: dat is de kern van dossiercontinuïteit.

Koppeling aan de these

De Pionier bewijst de these het volledigst. Structuur bestond voor AI. AI versnelde en verdiepte wat al bestond. De vrijgekomen tijd, geschat op 30 tot 40 procent van de agenda, werd niet ingezet voor meer output maar voor strategischer werk: meer overleg, vroegere betrokkenheid bij projecten, betere inhoudelijke voorbereiding.

Dat is het mechanisme van de dubbele voorsprong in zijn meest complete vorm. De Pionier laat ook zien dat governance niet verstikkend hoeft te zijn: gecontroleerde flexibiliteit, met een voorkeurstooling en een expliciete afwijkingslogica, biedt ruimte voor innovatie zonder de organisatie bloot te stellen aan ongecontroleerde versnippering.

Les voor de sector:

Dossiercontinuïteit is het minst bekende maar meest waardevolle AI-concept in de praktijk van lokale besturen. Het verdient een prominente plaats in elk AI-traject.



De Grootstedelijke Starter

Profiel: Strever | Schaal: 6-7 VTE communicatie, 15-16 VTE directie, centrumstad

Beginsituatie

De Grootstedelijke Starter beschikt over een structureel voordeel dat de meeste Vlaamse communicatiediensten niet hebben: een accountmodel waarbij communicatiemedewerkers zijn gekoppeld aan specifieke diensten of beleidsdomeinen. Die structuur ondersteunt vroegere betrokkenheid bij projecten en een meer inhoudelijke rol. De ambitie om als strategische partner te functioneren, is aanwezig en gedeeltelijk gerealiseerd.

Op organisatiebreed niveau reageerde de dienst vroeg op de opkomst van generatieve AI: een werkgroep werd opgericht, eerste richtlijnen werden ontwikkeld, ruimte werd gecreëerd voor experimenten. Dat zijn signalen van organisatorische alertheid die in de sector niet vanzelfsprekend zijn.

Teamgrootte	6-7 VTE communicatie binnen bredere directie van 15-16 medewerkers
Profiel	Strever: sterke positie, AI-structuur nog in opbouw
Organisatiemodel	Accountmodel per dienst of beleidsdomein
AI-gebruik	Individueel, actief experiment, geen gedeelde workflows
Kwetsbaarheid	Momentum stilvallen na vertrek centrale AI-trekker
Weerstand	Tegenover AI voor contentcreatie, te interpreteren als workflow-tekort

Wat werkte en waar de spanning zit

De accountstructuur is de sterkste troef van deze case. Communicatiemedewerkers kennen hun diensten, hebben inhoudelijke relaties opgebouwd en kunnen communicatievragen vroeger detecteren dan in een puur centralistische structuur. Dat is een organisatorisch voordeel dat AI kan versterken maar niet kan vervangen.

De vroege AI-alertheid creëerde momentum en een eerste governancebasis. Maar het vertrek van de centrale trekker legde een structurele kwetsbaarheid bloot: AI was te sterk gekoppeld aan een persoon en te weinig aan gedeelde processen of systemen. Dat is het klassieke patroon van de Strever: sterke positie, onvoldoende institutionele verankering van het AI-gebruik.

De weerstand tegenover AI voor contentcreatie is analytisch bijzonder relevant. Die weerstand is geen technologisch bezwaar. Ze is het directe gevolg van AI inzetten als losse tekstgenerator zonder context, briefing of kwaliteitscontrole. Wie AI op die manier gebruikt, krijgt generieke output en heeft gelijk wanneer hij die afwijst. De weerstand verdwijnt wanneer AI wordt ingezet binnen gestructureerde formats met duidelijke kwaliteitsverwachtingen. Dat onderscheid is een praktische les voor elk bestuur dat weerstand ervaart.

Koppeling aan de these

De Grootstedelijke Starter toont het eerste deel van de these: vroege awareness zonder structuur levert kwetsbare verankering. De ambitie is er, de inhoudelijke intuïtie ook. Maar zolang AI individueel blijft, raakt de dubbele voorsprong niet in werking. De positie-as is sterk. De structuur-as vraagt investering.

Les voor de sector: Weerstand tegenover AI-contentcreatie wijst op een workflow-tekort, niet op een technologisch bezwaar. De oplossing is geen overtuiging maar een gestructureerde werkomgeving.

De Management-doorbraak

Profiel: Eindstation in beweging naar Overlever | Schaal: 1,5 VTE, kleine gemeente

Beginsituatie

De Management-doorbraak is de kleinste case in dit onderzoek en tegelijk een van de meest instructieve. Met anderhalve voltijdse equivalent staat de communicatiemedewerker er nagenoeg alleen voor, in een gemeente met hoge operationele druk en beperkte implementatieruimte. De communicatiedienst wordt pas in de eindfase van projecten betrokken. De eigen samenvatting van de situatie laat weinig ruimte voor interpretatie: communicatie redt wat er te redden valt.

Wat deze case onderscheidt van een klassiek Eindstation-profiel, is het vertrekpunt van de AI-beweging. Die kwam niet bottom-up vanuit de communicatiemedewerker zelf, maar expliciet vanuit het managementteam, als antwoord op de bredere werkdrukvraag in de organisatie. Dat is een fundamenteel ander startmechanisme.

Teamgrootte	Circa 1,5 VTE
Profiel	Eindstation in beweging naar Overlever
Startpunt AI	Managementteam: werkdrukvraag als aanleiding
Governance	AI-leidraad in samenwerking communicatie en ICT
Sterkste signaal	Communicatiedienst als interne AI-aanjager
Groeipotentieel	Sterke inhoudelijke intuïtie, beperkte uitvoeringsruimte

Wat werkte en waar de spanning zit

Het managementinitiatief is de sterkste troef van deze case. Een AI-beweging die van bovenaf gestuurd wordt met een concrete aanleiding, werkdrukverlichting, heeft een fundamenteel andere startdynamiek dan een beweging die afhankelijk is van de nieuwsgierigheid van individuele medewerkers. Het management creëerde legitimiteit, en legitimiteit verlaagt de drempel voor adoptie.

De communicatiemedewerker nam vervolgens zelf de rol van interne AI-aanjager op: collega's aanmoedigen om AI te gebruiken voor eerste tekstversies, tips delen, laten zien wat werkt. Die combinatie van top-down legitimiteit en bottom-up enthousiasme is zeldzaam en waardevol.

Tegelijk toont deze case het plafond van de Overlever scherp. De ideeën zijn er, en sommige zijn analytisch sterk: een AI-agent die diensten begeleidt bij het correct aanleveren van communicatie-input is precies het type procesmatige toepassing dat de werkdrukkring kan doorbreken. Maar die toepassing blijft steken door gebrek aan implementatieruimte. De werkdruk die AI moet verlichten, is ook de werkdruk die verhindert dat AI grondig wordt ingebed.

De meest waardevolle aanbeveling voor deze case, en bij uitbreiding voor alle kleine besturen in een vergelijkbare positie, is dat de managementinspiratie niet eenmalig mag blijven. Een

vervolgstap waarbij het management ook de positie van communicatie in het organisatieproces expliciet heroverweegt, heeft meer structurele impact dan welk AI-traject ook.

Koppeling aan de these

De Management-doorbraak bevestigt een van de sterkste inzichten uit dit onderzoek: management is de meest onderschatte variabele in AI-adoptie bij lokale besturen. Een managementbeslissing over de positie van communicatie, gecombineerd met de juiste eerste concrete stap, kan een spiraal doorbreken die anders gesloten blijft.

Les voor de sector: Voor kleine communicatiediensten is een managementgesprek over de positie van communicatie de meest impactvolle eerste stap. Voor AI-trajecten geldt: kleine, onmiddellijk werkbaar toepassingen overtuigen meer dan brede implementatieplannen.

De Gefragmenteerde Groeier

Profiel: Strever in transitie naar Bouwer / Schaal: Grotere hybride structuur, centrumstad

Beginsituatie

De Gefragmenteerde Groeier vertegenwoordigt een type lokaal bestuur dat in de sector steeds vaker zichtbaar wordt: een grotere communicatiestructuur met meerdere rollen en interne expertises, waar AI al breed aanwezig is in de dagelijkse praktijk maar nog niet vertaald is naar een gedeeld, structureel model.

Het gebruik is concreet en divers: redactionele ondersteuning, beeldgeneratie, samenvatten, ondersteuning bij omvangrijke documenten. Niemand hoeft hier nog overtuigd te worden van de relevantie van AI. De discussie gaat niet meer over of, maar over hoe.

Teamgrootte	Grotere hybride structuur met gespecialiseerde rollen
Profiel	Strever in transitie naar Bouwer
AI-gebruik	Breed en divers, overwegend individueel
Organisatiebrede ingang	Copilot-traject vanuit ICT
Weerstand	Op professioneel kwaliteitsniveau, oplosbaar via structuur
Structurele hefboom	Processtructurering via projectmanagementtool

Wat werkte en waar de spanning zit

Het Copilot-traject vanuit ICT heeft AI een formele organisatorische ingang gegeven. Dat onderscheidt deze case van besturen waar AI uitsluitend informeel is gegroeid. Er zijn eerste governance-elementen aanwezig en de discussie over gepaste inzet per type communicatieve opdracht is inhoudelijk al volwassen: niet AI ja of nee, maar wanneer wel en wanneer niet.

De weerstand tegenover AI-contentcreatie is hier, net als bij de Grootstedelijke Starter, te interpreteren als professionele kwaliteitsvraag, niet als technologisch bezwaar. Communicatieprofessionals met een sterk gevoel voor taal en nuance herkennen terecht dat generieke AI-output niet voldoet aan hun standaard. Die kritische houding is een kracht, geen rem, mits ze gepaard gaat met de bereidheid om te zoeken naar een gestructureerde werkwijze die de kwaliteitsverwachting inbedt in het AI-gebruik zelf.

De introductie van een projectmanagementtool voor de communicatieplanning is analytisch interessant. Processtructurering is precies de voorbereiding die AI-integratie het meest faciliteert. Wie communicatieprojecten organiseert in herkenbare, terugkerende workflows, creëert de basis waarop AI later kan worden geënt.

De kwetsbaarheid zit in de budgettaire onzekerheid rond de Copilot-licenties. AI-adoptie vraagt gedragsverandering. Gedragsverandering vraagt continuïteit. Wisselende toegang tot tools vertraagt duurzame integratie automatisch.

Koppeling aan de these

De Gefragmenteerde Groeier staat op het kantelpunt. Het gebruik is er, de structuur moet nog volgen. Precies dat kantelpunt maakt de these tastbaar: wie nu investeert in gedeelde werkwijzen, formats en collectieve kennisopbouw, activeert de dubbele voorsprong. De positie-as is gedeeltelijk sterk, de structuur-as is in opbouw. De combinatie ligt binnen bereik.

Les voor de sector: In grotere communicatiediensten is de overgang van individueel naar collectief AI-gebruik de meest kritische stap. Processtructurering is de beste voorbereiding op gestructureerd AI-gebruik.

De Drempelorganisatie

Profiel: Bouwer in opbouw | Schaal: Circa 4,5 VTE, middelgrote gemeente

Beginsituatie

De Drempelorganisatie neemt een bijzondere analytische positie in dit onderzoek. Waar de andere cases zich bevinden in duidelijk herkenbare fasen, staat deze case precies op de grens: voorbij de pioniersfase, maar nog niet in de fase van structurele institutionalisering. Die tussenpositie maakt de case waardevol als spiegel voor een groot deel van de Vlaamse communicatiesector in de komende jaren.

De communicatiedienst beschikt over een team met voldoende capaciteit voor rolverdeling en specialisatie. AI is concreet aanwezig in de dagelijkse praktijk, voor copywriting, redactionele versnelling, beeldgeneratie en visuele optimalisaties. Er is een AI-leidraad. Er is samenwerking met ICT. Er loopt een organisatiebrede Copilot-piloot. De fundamenteen zijn aanwezig.

Teamgrootte

Circa 6 medewerkers, 4,5 VTE

Profiel

Bouwer in opbouw: governance aanwezig, institutionalisering in gang

AI-gebruik	Concreet en divers, pragmatisch en kwaliteitsbewust
Governance	AI-leidraad aanwezig, uitvoeringsarchitectuur nog in opbouw
Organisatiebrede ingang	Copilot-piloot met circa 50 licenties
Spanning	Enterprise-tooling versus gebruikskwaliteit

Wat werkte en waar de spanning zit

De AI-leidraad en de samenwerking met ICT zijn structurele troeven. Ze zorgen voor legitimiteit, gedeeld eigenaarschap en een veilig kader voor verdere uitbouw. De communicatiedienst speelt daarin een actieve rol: niet louter consument van AI-oplossingen die elders worden bedacht, maar mede-eigenaar van hoe AI in de organisatie wordt gebruikt.

De pragmatische houding tegenover outputkwaliteit is analytisch sterk. AI wordt niet blind vertrouwd, maar evenmin principieel gewantrouwd. Er is een realistisch beeld van waar AI vandaag sterk in is en waar menselijke expertise essentieel blijft. Dat is precies de houding die structureel en duurzaam AI-gebruik mogelijk maakt.

De meest relevante spanning situeert zich op het snijvlak van governance en gebruikskwaliteit. De veiligste of bestuurlijk meest verdedigbare tool is niet automatisch de meest performante vanuit gebruikersperspectief. Dat spanningsveld, herkenbaar in de verhouding tussen enterprise-oplossingen en bredere consumentenmodellen, is voelbaar in deze case en wordt in de sector breder ervaren. Hoe dat spanningsveld wordt genavigeerd, bepaalt mede welke toepassingen uiteindelijk structureel worden ingebed.

De adoptie steunt nog sterk op enkele geëngageerde medewerkers. Dat is een herkenbaar patroon in de transitiefase: ambassadeurs dragen een disproportioneel groot deel van de innovatie. De stap van ambassadeurschap naar gedeelde institutionele praktijk is de meest uitdagende overgang in het maturiteitspad.

Koppeling aan de these

De Drempelorganisatie toont niet zozeer een eindmodel als wel een geloofwaardige en waardevolle transitiefase. De bouwstenen voor de dubbele voorsprong zijn aanwezig: governance, actieve communicatiemedewerkers, managementmatige openheid en concrete praktijkervaring. De volgende stap is de vertaling van succesvolle individuele praktijken naar gedeelde, duurzame werkwijzen die minder afhankelijk zijn van persoonlijke inzet en meer verankerd zijn in de organisatorische structuur.

Les voor de sector: De overgang van veelbelovende experimenten naar duurzame gedeelde praktijken is de moeilijkste stap in het maturiteitspad. Die stap vraagt expliciete aandacht, niet meer tools.

De Decentrale Versneller

Profiel: Bouwer, uniek organisatiemodel | Schaal: 3 VTE kern + 37 decentrale communicatiemedewerkers, fusiegemeente circa 20.000 inwoners

Beginsituatie

De Decentrale Versneller neemt in dit onderzoek een analytisch bijzondere positie in. Niet omdat het een meest geavanceerde AI-omgeving heeft of de grootste tijdswinst rapporteert, maar omdat het een organisatiemodel laat zien dat nergens anders in dit onderzoek voorkomt: een decentraal communicatiemodel waarbij 37 medewerkers uit alle diensten van de organisatie een formele communicatierol opnemen, ondersteund door een kern van drie communicatieprofessionals.

Dat model bestond al voor AI. Het kende rollen, afspraken en verwachtingen. Maar na een fusie in 2025 en de komst van een nieuwe communicatieverantwoordelijke verwaterde de werking tijdelijk: diensten die vroeger zelfstandig opereerden, vielen terug op de centrale communicatiedienst. De heruitbouw van het model, nu met AI als structurele ondersteuning, is de kern van deze case.

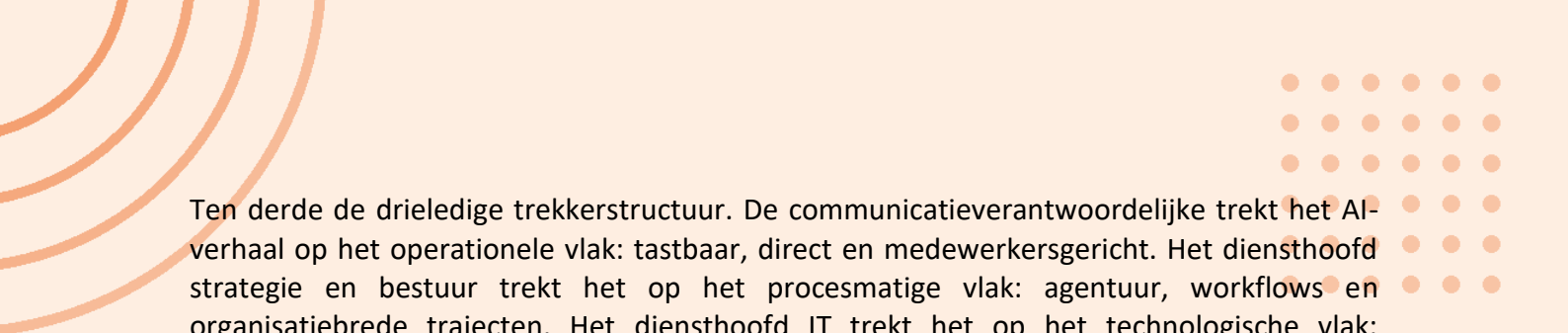
Teamgrootte	3 VTE kern, 37 decentrale communicatiemedewerkers uit alle diensten
Profiel	Bouwer: structuur aanwezig, organisatiebreed draagvlak, architectuur in uitbouw
AI-architectuur	Drie custom GPTs: warme copywriter, social media expert, rekruteringsassistent
Governance	Richtlijnen aanwezig, AI geïntegreerd in verplichte communicatieopleidingen
Organisatiebreed draagvlak	Drie trekkers op drie niveaus: communicatie, strategie en bestuur, IT
Onderscheidend kenmerk	AI als democratisering van communicatiekwaliteit voor niet-specialisten

Wat werkte

Vier elementen maken de aanpak van de Decentrale Versneller analytisch waardevol.

Ten eerste de keuze om AI te enten op een bestaand organisatiemodel. Het decentrale communicatiemodel had al rollen, afspraken en werkprocessen. AI werd niet ingevoerd als vervanging van dat model, maar als versterking ervan. Bestaande processen werden verrijkt, niet vervangen. Die volgorde is geen toeval: de communicatieverantwoordelijke liet decentrale medewerkers expliciet ervaren wat het verschil is tussen AI zonder kader en AI met een custom GPT. De les was direct zichtbaar.

Ten tweede de democratiserende werking van custom GPTs. De drie GPTs zijn niet primair gebouwd voor de communicatiedienst zelf, maar voor de 37 medewerkers die een communicatierol opnemen zonder communicatieachtergrond. Een medewerker van de financiëndienst of de sociale dienst die een sociale mediapost moet schrijven, gebruikt de social media expert GPT en krijgt output in de juiste toon, structuur en huisstijl. De eindredactie door de kern wordt daardoor minimaler. De formulering van de communicatieverantwoordelijke is analytisch scherp: AI verkleint de brug tussen inhoudelijke expert en communicatiespecialist.



Ten derde de driedelige trekkerstructuur. De communicatieverantwoordelijke trekt het AI-verhaal op het operationele vlak: tastbaar, direct en medewerkersgericht. Het diensthoofd strategie en bestuur trekt het op het procesmatige vlak: agentuur, workflows en organisatiebrede trajecten. Het diensthoofd IT trekt het op het technologische vlak: toolselectie, licentiebeheer en infrastructuur. Die drie trekkers versterken elkaar en creëren een draagvlak dat niet afhankelijk is van één persoon of één afdeling.

Ten vierde het kritische kwaliteitsbesef dat in de GPT-architectuur is ingebouwd. De custom GPTs zijn niet ontworpen als outputmachines maar als kwaliteitspartners: ze stellen kritische vragen, voeren een interne revisie uit en geven aan wat nog ontbreekt of gevoelig ligt. Medewerkers worden actief aangemoedigd om kritisch te blijven en output niet klakkeloos over te nemen. Dat pedagogische ontwerp verhoogt de kwaliteit van het eindresultaat en versterkt het professionele besef van de decentrale communicatiemedewerkers.

AI maakt het decentrale communicatiemodel schaalbaar op een manier die zonder AI niet haalbaar was.

Waar de spanning zit en wat de volgende stap is

De case toont ook een inherente spanning van het decentrale model: motivatie en betrokkenheid variëren per dienst en per medewerker. Niet iedereen neemt de communicatierol even enthousiast op. De communicatieverantwoordelijke pakt dat pragmatisch aan: ze vertrekt altijd vanuit de vraag wat de medewerker er zelf aan heeft, maakt de voordelen zichtbaar en zorgt dat de taak zo laagdrempelig mogelijk is. AI speelt daarin een sleutelrol: wie twee uur besteedde aan een tekst waar hij of zij zich niet goed bij voelde, ervaart het verschil met een custom GPT onmiddellijk.

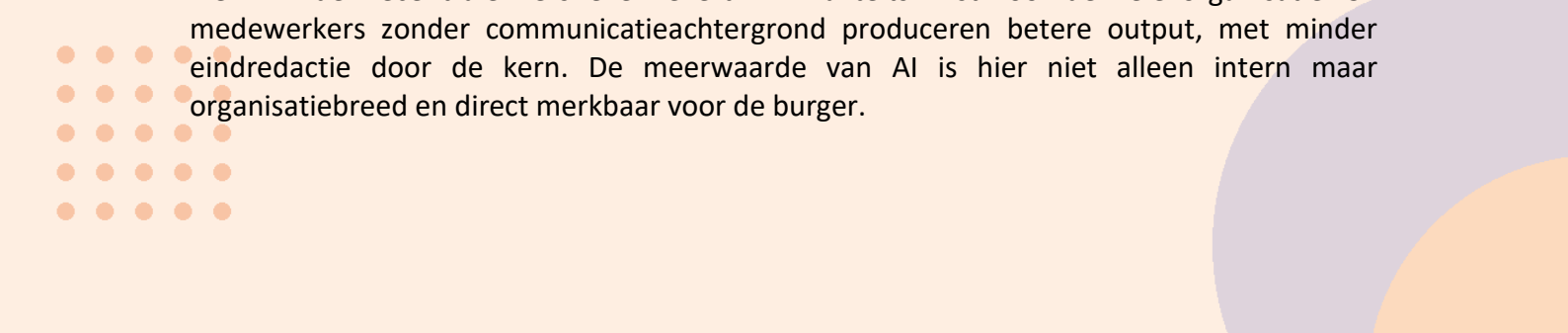
De licentiearchitectuur is nog in ontwikkeling. De communicatiedienst heeft een betaald account. De 37 decentrale medewerkers werken voorlopig met gratis accounts, wat de mogelijkheden beperkt. Op basis van een evaluatie in juni 2026 wordt beslist hoe licenties organisatiebreed worden uitgerold, met aandacht voor privacy per afdeling.

De volgende stap voor de Decentrale Versneller is het verdiepen van de AI-architectuur. De breedte is er. De diepte, in de vorm van analytische toepassingen, dossiercontinuïteit en strategisch AI-gebruik voor complexere communicatievraagstukken, is de volgende groeifase. Die stap is haalbaar omdat de organisatorische basis al stevig staat.

Koppeling aan de these

De Decentrale Versneller bevestigt de centrale these via een as die in geen van de andere cases zo zichtbaar is: de breedte-as. Structuur bestond voor AI, in de vorm van rollen, afspraken en een decentraal model. AI versnelde en versterkte wat al bestond, maar dan op organisatieschaal: veertig communicatieactoren in plaats van een team van drie.

De case voegt ook een nieuw mechanisme toe aan de these. In de andere cases levert AI tijdswinst voor de communicatiedienst zelf, die vervolgens wordt ingezet voor strategischer werk. In de Decentrale Versneller levert AI kwaliteitswinst voor de hele organisatie: 37 medewerkers zonder communicatieachtergrond produceren betere output, met minder eindredactie door de kern. De meerwaarde van AI is hier niet alleen intern maar organisatiebreed en direct merkbaar voor de burger.





Les voor de sector: AI kan een decentraal communicatiemodel schaalbaar maken op een manier die zonder AI niet haalbaar is. Wie een dergelijk model overweegt of al heeft, vindt in custom GPTs op maat van de eigen huisstijl en werkafspraken de meest directe hefboom.

Synthese: zes patronen, een consistent verhaal

De zes cases bevestigen elk vanuit een andere hoek de centrale these van dit rapport. Samen tekenen ze een volledig beeld van hoe AI-adoptie verloopt in Vlaamse lokale besturen.

De Pionier toont wat mogelijk is wanneer structuur en positie samen groeien, via diepte en architectuur. De Decentrale Versneller toont hetzelfde mechanisme via breedte: AI als hefboom voor een organisatiemodel met veertig communicatieactoren. De Grootstedelijke Starter en de Gefragmenteerde Groeier tonen wat een sterke positie oplevert wanneer de structuur nog ontbreekt: ambitie en potentieel, maar onvoldoende organisatorische meerwaarde. De Management-doorbraak toont dat de kleinste besturen een sprong vooruit kunnen maken wanneer management de juiste impuls geeft. En de Drempelorganisatie toont waar de sector als geheel naartoe beweegt: voorbij de pioniersfase, op weg naar institutionalisering.

Zes lessen samengevat:

Dossiercontinuïteit is het meest onderschatte AI-concept in de sector. AI als werkgeheugen, niet als eenmalige assistent, verdient expliciet aandacht in elk traject.

Weerstand tegenover AI-contentcreatie wijst op workflow-tekort, niet op technologische weerstand. De oplossing is structuur, geen overtuiging.

Management is de meest onderschatte variabele. Voor het Eindstation en kleine besturen is een managementbeslissing over de positie van communicatie de meest impactvolle eerste stap.

Processtructurering is de beste voorbereiding op AI-integratie. Wie werkprocessen expliciet maakt, creëert de basis waarop AI kan worden geënt.

De overgang van individueel naar collectief gebruik is de kritische stap. Niet meer tools, maar gedeelde werkwijzen, formats en collectieve kennisopbouw maken het verschil.

Een decentraal communicatiemodel en AI zijn geen tegengestelden maar bondgenoten. Custom GPTs op maat van de eigen huisstijl en werkafspraken maken kwaliteitscommunicatie schaalbaar over de hele organisatie, ook voor medewerkers zonder communicatieachtergrond.

Hoofdstuk 8 analyseert de verkennende gesprekken als aanvullende praktijkspiegel en werkt de minicasussen uit die een ander type bewijs leveren: wat organisaties zelf als urgent en pijnlijk formuleren op het moment dat ze externe ondersteuning zoeken.



Hoofdstuk 8: De verkennende gesprekken als spiegel

Een enquête vraagt wat respondenten denken. Casusinterviews halen op wat er in de praktijk is gebouwd. Begeleidingstrajecten onthullen iets wat beide methoden niet kunnen: wat een organisatie zelf als urgent en pijnlijk formuleert op het moment dat ze beslissen om een gesprek aan te gaan over mogelijke ondersteuning.

Dat is een ander type informatie. Het is de probleemformulering van een organisatie in een moment van concrete besluitvorming, met de bereidheid om er concreet over na te denken. Die formulering is eerlijk, want ze kost iets. Ze is ook analytisch waardevol, want ze toont het verschil tussen de vraag die wordt gesteld en de nood die erachter schuilgaat.

Dit hoofdstuk analyseert acht verkennende gesprekken als minicasussen. Per traject worden vier vragen beantwoord: wat was de aanleiding, welk communicatieprofiel past het best, welk wereldbeeld over AI spreekt door in de vraagstelling, en wat vroegen de organisaties niet maar hadden ze eigenlijk nodig. Die vierde vraag levert de scherpste analytische inzichten op.

Overzicht van de acht gesprekken

Gesprek	Profiel	Wereldbeeld	Kernspanning
Gemeente A (v1)	Overlever	Reddingsboei	Output vs. inputprobleem
Gemeente A (v2)	Overlever in transitie	Kwaliteitsmotor	Tijdgebrek vs. implementatie
Gemeente B	Overlever met Strever-ambitie	Strategische hefboom	Structuur vs. positie
Gemeente B uitbreiding	Bouwer in opbouw	Procesbouwer	Eigenaarschap AI organisatiebreed
Gemeente C	Overlever post-fusie	Kwaliteitsmotor	Harmonisering vs. automatisering
Gemeente D	Overlever met structuurinzicht	Kwaliteitsmotor + hefboom	Bestaand gebruik vs. ontbrekend kader
Gemeente E	Eindstation naar Overlever	Onbekend terrein	Governance vs. toepassing
Gemeente F	Eindstation naar Overlever	Onbekend terrein	Richting vs. abstractie

8.1 De terugkerende vraag en de verborgen nood

Wie de acht gesprekken naast elkaar legt, ziet een opvallend consistent patroon. De gestelde vraag varieert in formulering maar is in essentie steeds dezelfde: hoe kunnen we terugkerende redactionele taken efficiënter organiseren met AI, zonder kwaliteit of verantwoordelijkheid te verliezen.

Dat is een legitieme en bruikbare vraag. Maar de analyse van de onderliggende context onthult in vrijwel elk geval een nood die groter is dan de vraag: het inputprobleem. De werkdruk die deze diensten ervaren, situeert zich niet primair in de outputproductie maar in het voorbereidende werk dat slechte of onvolledige input van andere diensten vereist.

Geen van de acht gesprekken formuleert dat inputprobleem expliciet als positievraag. Geen enkel traject vraagt ondersteuning bij het versterken van de rol van communicatie in het organisatieproces. De vraag gaat over output-efficiëntie. De eigenlijke nood gaat over input-kwaliteit, en input-kwaliteit is een functie van positie.

***Organisaties die externe hulp zoeken voor AI, vragen bijna altijd hulp bij de output.
De nood zit bijna altijd ook bij de input.***

Dat patroon is analytisch belangrijk. Het toont dat de sector de symptomen herkent maar de structurele oorzaak nog onvoldoende benoemt. AI kan de outputproductie versnellen. Het kan de inputkwaliteit alleen verbeteren wanneer het ook in het inputproces wordt ingebed, en dat vraagt een andere positie in de organisatie.

Gemeente A, eerste traject

Profiel: Overlever | Schaal: Compact, generalistische dienst

De aanleiding voor dit gesprek is helder en herkenbaar: hoge repetitiviteit, versnippering over kanalen en een tijdsinvestering die niet in verhouding staat tot de communicatieve meerwaarde. De vraag is even helder: structurele tijdswinst, rust en overzicht creëren zonder in te boeten op kwaliteit.

De toepassingen die worden gevraagd, zijn goed gekozen: een nieuwsbericht-GPT op maat van de eigen structuur, kanaalvertalers voor website, sociale media en gedrukte publicaties, formats voor terugkerende berichtgeving en ondersteuning bij eerstelijnsantwoorden. Dat zijn precies de taken met hoge herhaling en een duidelijke structuur, de taken waarvoor AI het snelst rendement levert.

Aanleiding	Hoge repetitiviteit en tijdsinvestering bij terugkerende redactionele taken
Communicatieprofiel	Overlever: regelmatig AI-gebruik, weinig gedeelde structuur, laat betrokken bij projecten
Wereldbeeld over AI	Reddingsboei evoluerend naar kwaliteitsmotor: tijdswinst als doel, consistentie als bijkomende ambitie

Eigenlijke nood

Structuur in het inputproces van diensten ontbreekt: de vraag gaat over output, de nood ook over input

Analytische les

Kleine concrete toepassingen die direct renderen, openen de spiraal. Governance en inputaanpak zijn de logische vervolgstappen.

Gemeente A, tweede traject

Profiel: Overlever in transitie | Schaal: Compact, verfijning na intern bezwaar over tijdgebrek

Het tweede traject voor dezelfde gemeente is analytisch bijzonder interessant, omdat het een verfijning is na een intern bezwaar: er is interesse in AI, maar ook een herkenbare twijfel of er wel tijd is om een implementatietraject te doorlopen. Dat bezwaar is de meest eerlijke formulering van het Overlever-dilemma: verbetering is nodig om tijd vrij te maken, maar tijd is nodig om te verbeteren.

De aangepaste aanpak antwoordt direct op dat bezwaar: klein beginnen, belasting voor het team beperkt houden, snel tastbare toepassingen opleveren. De focus verschuift naar productfiches voor de nieuwe website, een concreet en afgebakend project met een duidelijke tijdsdruk die de urgentie van AI-ondersteuning vergroot.

Aanleiding	Tijdgebrek als rem op implementatie: herkenbaar Overlever-dilemma
Communicatieprofiel	Overlever in transitie: de bereidheid is er, de eerste opening in de werkdrukcyclus wordt gezocht
Wereldbeeld over AI	Kwaliteitsmotor met procesbouwer-elementen: structuur en consistentie als doelen naast tijdswinst
Eigenlijke nood	Eerste concrete doorbraak in de werkdrukcyclus via een afgebakende, veilige toepassing met duidelijke urgentie
Analytische les	Het verfijnde gesprek bevestigt dat de aanpak moet aansluiten bij het ritme van de organisatie, niet bij een ideaaltypisch implementatiepad.

Gemeente B, kerngesprek

Profiel: Overlever met Strever-ambitie | Schaal: Compact, volledige verantwoordelijkheid interne en externe communicatie

Dit gesprek onderscheidt zich van de andere door een expliciete strategische ambitie in de vraagstelling. De dienst wil niet alleen sneller werken. Ze wil ruimte creëren voor strategisch werk. Die formulering is zeldzaam in de sector en wijst op een Strever-ambitie die nog niet volledig gerealiseerd is vanuit een Overlever-posities.

De context maakt de spanning zichtbaar: de communicatiedienst draagt volledige verantwoordelijkheid voor zowel interne als externe communicatie en beheert alle

kernkanalen van de organisatie. Er is weinig ruimte voor strategisch werk, maar de ambitie is aanwezig. AI wordt hier niet gevraagd als reddingsboei maar als hefboom.

Aanleiding	Hoge operationele werkdruk gecombineerd met expliciete ambitie voor strategischer werk
Communicatieprofiel	Overlever met Strever-ambitie: sterk professioneel besef van wat communicatie zou moeten zijn
Wereldbeeld over AI	Strategische hefboom: de enige dienst in dit overzicht die expliciet strategisch werk als doel benoemt
Eigenlijke nood	Positieversterking is de eigenlijke nood, maar AI-structuur is de gevraagde eerste stap. Beide zijn nodig.
Analytische les	Wanneer een dienst AI vraagt om ruimte te creëren voor strategisch werk, is die ambitie het vertrekpunt voor een gesprek over positie, niet alleen over tools.

Gemeente B, uitbreiding naar meerdere diensten

Profiel: Bouwer in opbouw organisatiebreed | Schaal: Organisatiebreed piloottraject: communicatie, personeel, financiën

Na het kerngesprek voor de communicatiedienst groeide intern de vraag om het gesprek verder te trekken naar andere diensten. Dat is een significante stap: van een communicatiespecifiek traject naar een organisatiebrede AI-beweging waarbij communicatie de initiator is.

De methodiek is voor alle diensten gelijk: analyse van werkprocessen, ontwikkeling van AI-workflows, testen met concrete dossiers. De toepassingen variëren per dienst: HR-communicatie en vacatureteksten voor personeel, financiële nota's en regelgevingssamenvatting voor financiën, klantgerichte communicatie voor de organisatie als geheel.

Aanleiding	Uitbreiding na geslaagd communicatietraject: organisatiebrede AI-beweging met communicatie als initiator
Communicatieprofiel	Bouwer in opbouw organisatiebreed: structuur groeit, eigenaarschap nog in ontwikkeling
Wereldbeeld over AI	Procesbouwer: focus op herkenbare werkprocessen en herbruikbare workflows per dienst
Eigenlijke nood	De eigenaarschapsvraag is de meest relevante maar minst gestelde vraag: wie regisseert het AI-gebruik organisatiebreed?
Analytische les	Communicatie als initiator van organisatiebrede AI-beweging is een kans voor positieversterking, mits die rol expliciet wordt gemaakt.

Gemeente C

Profiel: Overlever post-fusie | Schaal: 4 VTE, dossierbeheerder-gericht model, post-fusiecontext

De post-fusiecontext maakt deze case bijzonder. Na een fusie is harmonisering van werkwijzen een organisatorische prioriteit, en dat geldt ook voor de communicatiedienst. Vier medewerkers werken elk op hun eigen manier aan hun eigen beleidsdomeinen. Er zijn geen uniforme afspraken over structuur, schrijfstijl of kwaliteitscriteria.

De aanleiding voor het AI-traject is dan ook niet louter werkdruk: het is ook de nood aan uniformiteit en voorspelbaarheid. AI wordt hier impliciet gevraagd om te doen wat de organisatie zelf nog niet heeft gedaan: werkwijzen harmoniseren.

Aanleiding	Post-fusie harmonisering: inconsistente werkwijzen per dossierbeheerder als structureel probleem
Communicatieprofiel	Overlever post-fusie: werkdruk hoog, structuur in opbouw, positie nog onvoldoende verankerd
Wereldbeeld over AI	Kwaliteitsmotor: uniformiteit en consistentie als primaire doelstelling
Eigenlijke nood	Harmonisering van werkwijzen is de eigenlijke nood. AI kan die harmonisering faciliteren maar niet vervangen. De expliciete afspraken moeten eerst worden gemaakt.
Analytische les	In post-fusiecontexten is AI-implementatie pas effectief wanneer de basisafspraken over werkwijzen al bestaan. Anders automatiseert AI de inconsistentie in plaats van ze op te lossen.

Gemeente D

Profiel: Overlever met structuurinzicht | Schaal: Klein, hoog publicatieritme, AI al in gebruik

Deze case is analytisch bijzonder omdat AI er al aanwezig is, maar zonder kader. De dienst gebruikt AI, herkent de meerwaarde, maar ervaart ook de consequentie van gebruik zonder structuur: inconsistente output en bijkomend correctiewerk. De aanleiding is dus niet de introductie van AI, maar de professionalisering van bestaand gebruik.

Dat onderscheid is relevant. De meeste AI-trajecten vertrekken van de vraag hoe AI in te voeren. Dit gesprek stelt de vraag hoe bestaand gebruik te structureren. Dat is een andere en in zekere zin meer mature startpositie.

Aanleiding	AI al in gebruik maar zonder kader: inconsistente output en bijkomend correctiewerk als gevolg
-------------------	--

Communicatieprofiel	Overlever met structuurinzicht: gebruik is aanwezig, structurering is de volgende stap
Wereldbeeld over AI	Kwaliteitsmotor gecombineerd met strategische hefboom: efficiëntie en ruimte voor strategisch werk als doelen
Eigenlijke nood	Het governance-kader voor bestaand gebruik is de eigenlijke nood, niet de implementatie van nieuw gebruik
Analytische les	Gebruik zonder structuur bevestigt de these direct: AI rendeert niet zolang de organisatievorm ontbreekt. De vraag is dan niet meer of AI werkt, maar hoe het georganiseerd moet worden.

Gemeente E

Profiel: Eindstation naar Overlever, organisatiebreed | Schaal: Middelgrote organisatie, vraag vanuit organisatieontwikkeling

Dit gesprek verschilt structureel van de andere: de vraag komt niet van de communicatiedienst maar van de cel organisatieontwikkeling. Dat is een relevant signaal. AI wordt hier niet als communicatievraagstuk benaderd maar als organisatievraagstuk. De insteek is procesmatig: hoe kan AI een hefboom zijn binnen lopende trajecten rond digitalisering en procesoptimalisatie.

Dat is inhoudelijk een sterk vertrekpunt. Tegelijk brengt het een typische spanning mee: organisaties die AI vanuit governance en procesanalyse benaderen, lopen het risico een abstract kader te bouwen zonder directe koppeling aan concrete werkpraktijken. Het kader dan creëert richting maar geen ervaring, en ervaring is wat medewerkers overtuigt.

Aanleiding	Sluimergebruik zonder kader; organisatiebrede vraag: hoe AI doordacht en veilig integreren
Communicatieprofiel	Eindstation naar Overlever, organisatiebreed: bewustzijn aanwezig, eerste concrete stap ontbreekt
Wereldbeeld over AI	Onbekend terrein evoluerend naar procesbouwer: governance als vertrekpunt, toepassingen als vervolgstap
Eigenlijke nood	De eigenaarschapsvraag is de meest urgente maar minst gestelde vraag: wie trekt het AI-verhaal organisatiebreed?
Analytische les	Governance als startpunt is legitiem, maar werkt alleen wanneer het snel gevolgd wordt door concrete toepassingen. Abstractie zonder praktijk overtuigt geen medewerkers.

Gemeente F

Profiel: Eindstation naar Overlever, organisatiebreed | Schaal: Vergelijkbare context als gemeente E

Dit gesprek heeft een nagenoeg identiek profiel als het vorige. De organisatiebrede vraag, de procesmatige insteek en de nood aan richting zonder complexiteit zijn dezelfde. De analyse levert dan ook vergelijkbare inzichten op, maar met een extra nuance: de organisatie benoemt expliciet dat AI al in gebruik is, zij het beperkt en individueel, en dat het zicht op dat gebruik ontbreekt.

Dat gebrek aan zicht is analytisch interessant. Sluimergebruik zonder overzicht creëert onzekerheid die adoptie remt: medewerkers weten niet wat collega's doen, wat werkt en wat mag. Een eerste stap die dat gebruik zichtbaar maakt zonder het te sanctioneren, verlaagt de drempel voor bredere adoptie.

Aanleiding	Sluimergebruik zonder organisatorisch overzicht; vraag naar richting en concrete eerste stap
Communicatieprofiel	Eindstation naar Overlever: bereidheid aanwezig, kader en eigenaarschap ontbreken
Wereldbeeld over AI	Onbekend terrein: onzekerheid over wat mag, wat werkt en wie het trekt
Eigenlijke nood	Zichtbaar maken van bestaand gebruik is de eerste stap, niet het invoeren van nieuw gebruik
Analytische les	Wie het bestaande sluimergebruik in kaart brengt, ontdekt wat al werkt en bouwt van daaruit verder. Dat is efficiënter dan starten alsof er niets bestaat.

8.2 Vier patronen over alle gesprekken heen

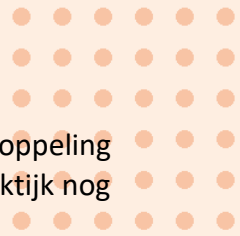
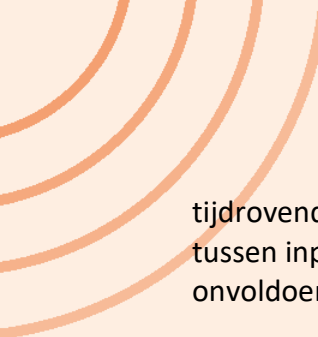
De analyse van de acht gesprekken levert vier patronen op die de sectorbevindingen uit de vorige hoofdstukken bevestigen en verfijnen.



Patroon 1: De vraag gaat over output, de nood ook over input

Alle acht gesprekken formuleren een outputvraag: hoe kunnen we teksten sneller, consistent en met minder herhaling produceren. Slechts twee trajecten, Gemeente B en Gemeente D, benoemen impliciet dat de nood ook bij het inputproces zit. Geen enkel traject formuleert het inputprobleem als positievraag.

Dat patroon bevestigt een van de sterkste kruisverbanden uit hoofdstuk 3: 74 procent van de respondenten noemt het structureren van input van andere diensten als meest



tijdrorende taak, maar de sector ziet dat inputprobleem niet als AI-vraagstuk. De koppeling tussen inputkwaliteit, positie en AI-rendement is een analytisch inzicht dat in de praktijk nog onvoldoende leeft.

Patroon 2: Tijdgebrek is tegelijk aanleiding en rem

In meerdere gesprekken is tijdgebrek de aanleiding voor het zoeken naar AI-ondersteuning, en tegelijk de reden waarom implementatie moeilijk is. Dat Overlever-dilemma is het meest herkenbare patroon in de sector. De aanpak die erop inspeelt, vertrekt altijd vanuit een kleine, onmiddellijk bruikbare toepassing die snel zichtbare winst levert zonder grote implementatielast.

Patroon 3: Governance en toepassing moeten samen groeien

De twee gesprekken die vertrekken vanuit een organisatiebrede governancevraag, tonen dat een kader alleen onvoldoende is. Medewerkers die richtlijnen ontvangen zonder concrete toepassingen, bouwen geen ervaring op. Ervaring is wat vertrouwen creëert, en vertrouwen is wat adoptie versnelt. Governance en toepassingen moeten gelijktijdig groeien, niet sequentieel.

Patroon 4: De uitbreidingsvraag is een kans voor positieversterking

Het traject waarbij communicatie het initiatief neemt voor een organisatiebrede AI-beweging, toont een kans die in de sector nog weinig wordt benut: communicatie als regisseur van AI-adoptie over diensten heen. Dat is een positieversterking die niet vraagt om een formeel mandaat, maar om initiatief en zichtbaarheid. Wie de organisatie helpt om AI goed te gebruiken, bouwt gezag op dat verder reikt dan de communicatietaak.

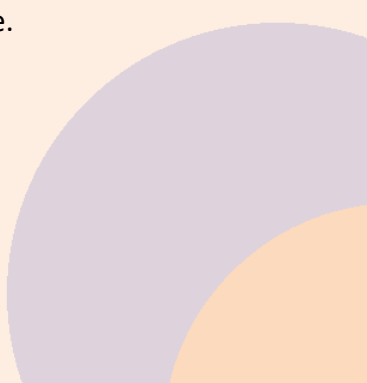
Communicatie als initiator van organisatiebrede AI-adoptie is een onderbenutte kans voor positieversterking.

Synthese

De acht gesprekken als minicasussen leveren een type bewijs dat de enquête en de diepte-interviews niet kunnen leveren: de ongefilterde probleemformulering van organisaties op het moment van concrete besluitvorming.

Die formulering is consistent: de sector vraagt hulp bij output-efficiëntie, terwijl de eigenlijke nood ook bij input-kwaliteit en positie zit. Ze is ook hoopvol: de vraag naar AI-ondersteuning groeit, de bereidheid om te investeren is aanwezig, en de ambitie om strategischer te werken, zoals Gemeente B expliciet formuleert, is een signaal dat de sector de volgende stap wil zetten.

Hoofdstuk 9 vertaalt alle inzichten naar een concreet groeipad per profiel: wat is de meest impactvolle eerste stap voor elke communicatiedienst, ongeacht de startpositie.



Hoofdstuk 9: Het groeipad

De inzichten uit de vorige hoofdstukken zijn analytisch waardevol. Dit hoofdstuk maakt ze toepasbaar. Elk communicatieprofiel heeft een eigen startpositie, een eigen set van uitdagingen en een eigen meest impactvolle groeivolgorde. Die volgorde is niet universeel: wat werkt voor de Bouwer, is een verkeerde eerste stap voor het Eindstation.

Dit hoofdstuk werkt het groeipad per profiel volledig uit op drie niveaus: de individuele communicatiemedewerker, het communicatieteam als geheel, en het management van de organisatie. Elk niveau heeft andere hefboomen en andere verantwoordelijkheden.



Het groeipad is geen stappenplan dat lineair wordt doorlopen. Het is een volgorde van prioriteiten die richting geeft. De snelheid waarmee stappen worden gezet, hangt af van de organisatorische context, de beschikbare capaciteit en de bereidheid van het management om mee te investeren.

Overzicht: vier groeipaden

Profiel	Vertretpunt	Eerste stap	Tweede stap	Einddoel
Eindstation	Geen positie, geen structuur	Managementgesprek over positie	Eerste werkbare workflow	Overlever worden
Overlever	Gebruik zonder structuur, zwakke positie	Doorbraak in werkdrukcyclus	Governance formaliseren	Bouwer worden
Strever	Sterke positie, geen AI-structuur	Kwaliteitscriteria expliciteren	Gedeelde workflows bouwen	Dubbele voorsprong
Bouwer	Structuur aanwezig, positie in groei	Vroegere betrokkenheid realiseren	AI strategisch inzetten	Dubbele voorsprong

9.1 Groeipad voor het Eindstation

Het Eindstation werkt in de meest beperkte organisatorische context: laat betrokken bij projecten, weinig tot geen AI-structuur, nauwelijks governance. De grootste valkuil voor dit profiel is starten met AI zonder de onderliggende organisatorische conditie aan te pakken. Dat levert tijdelijke verlichting maar geen structurele verandering.

De data voor dit profiel zijn veelzeggend. Bijna 98 procent ziet efficiëntie als grootste kans. Het inputprobleem is bij 68 procent de meest tijdrovende taak. En 89 procent werkt zonder enige gedeelde werkwijze. Die combinatie vraagt een aanpak die begint bij de organisatorische context, niet bij de tools.

Meest tijdrovende taak	Inputprobleem (68%) en herschrijven (66%)
Grootste kans gezien door dit profiel	Efficiëntie (98%), data-analyse (39%)
Meest relevant AI-potentieel	Samenvatten (66%), kanaalvertaling (57%), basisartikelen (52%)
Voornaamste rem	Geen gedeelde structuur (89% individueel), geen governance (55%)

Niveau 1: de individuele medewerker

Stap 1: Begin met een taak die elke dag terugkeert. Kies de meest repetitieve taak in uw dagelijkse werking, een standaardmail, een kort nieuwsbericht, een samenvatting van een beleidsnota. Bouw daarvoor een persoonlijke prompt die werkt. Gebruik die prompt een week lang consequent. Noteer wat beter gaat en wat nog niet klopt.

Stap 2: Documenteer wat werkt. Houd een eenvoudig logboek bij van prompts die goede resultaten opleveren. Dat is de kiemcel van een latere gedeelde promptbibliotheek. Het kost vijf minuten per dag en creëert kennis die anders verdampt.

Stap 3: Wees zichtbaar over wat AI oplevert. Deel concrete voorbeelden met collega's en leidinggevendenden. Niet als pleidooi voor AI, maar als feitelijke rapportering: deze taak kostte vroeger twee uur, nu veertig minuten. Zichtbaarheid over resultaten is de basis voor een managementgesprek.

Niveau 2: het communicatieteam

Stap 1: Vraag een managementgesprek over de positie van communicatie. Niet over AI, maar over het moment van betrokkenheid bij projecten. Breng concrete voorbeelden mee van wat vroegere betrokkenheid had kunnen opleveren. Dat gesprek is de meest impactvolle stap voor het Eindstation, want zonder positieverbetering blijft elk AI-gebruik beperkt tot uitvoerend werk.

Stap 2: Kies samen een eerste gedeelde toepassing. Selecteer met het team een taak die iedereen herkent als tijdrovend en repetitief. Bouw daarvoor samen een format of prompt. Niet het perfecte format, maar een werkbaar startpunt dat de drempel verlaagt voor collectief gebruik.

Stap 3: Maak AI-gebruik bespreekbaar zonder druk. Organiseer een kort informeel moment, geen formele vergadering, waar medewerkers delen wat ze hebben geprobeerd en wat werkte. Psychologische veiligheid rond experimenten is een voorwaarde voor adoptie.

Niveau 3: het management

Stap 1: Neem een beslissing over het moment van betrokkenheid van communicatie. Bepaal expliciet bij welke types projecten communicatie van bij de start aanschuift. Dat hoeft niet voor alles te gelden. Een duidelijke afbakening is al een grote stap. Communiceer die beslissing intern.

Stap 2: Geef communicatie de opdracht om een eerste AI-toepassing te bouwen. Een concrete managementopdracht met een duidelijk doel, een betere nieuwsbriefproductie, een snellere verwerking van persberichten, creëert legitimiteit en urgentie die interne motivatie alleen niet kan bieden.

Stap 3: Investeer in een basisopleiding gecombineerd met directe toepassing. Niet een theoretische AI-introductie, maar een sessie waarbij elke medewerker een eigen werkende prompt meeneemt naar huis. De combinatie van opleiding en toepassing levert aantoonbaar meer impact dan opleiding alleen.

9.2 Groeipad voor de Overlever

De Overlever heeft al gebruik, soms al eerste afspraken, maar zit gevangen in een werkdrucirkel die verbetering bemoeilijkt. De grootste valkuil voor dit profiel is wachten op het ideale moment om te structureren. Dat moment komt niet vanzelf. De doorbraak vraagt een bewuste eerste stap die snel zichtbare winst oplevert.

De data zijn helder: bij 85 procent van de Overlevers is het inputprobleem de zwaarste taak, het hoogste percentage van alle profielen. Tegelijk ziet 87 procent efficiëntie als grootste kans. De energie en de bereidheid zijn er. Wat ontbreekt, is de opening in de cirkel.

Meest tijdrovende taak	Inputprobleem (85%), nieuwsbrief (62%), herschrijven (45%)
Grootste kans gezien door dit profiel	Efficiëntie (87%), kwaliteit (35%), data-analyse (38%)
Meest relevant AI-potentieel	Samenvatten (67%), kanaalvertaling (65%), basisartikelen (53%)
Voornaamste rem	Werkdrucirkel: verbetering kost tijd, tijd ontbreekt

Niveau 1: de individuele medewerker

Stap 1: Kies de taak met de hoogste herhaling en de laagste complexiteit. Dat is de snelste ROI. Kanaalvertaling van een bestaand nieuwsbericht naar sociale media en website is voor de meeste Overlevers een ideale starttoepassing: hoog volume, lage toegevoegde waarde per stuk, direct schaalbaar met AI.

Stap 2: Werk met dossiercontinuïteit. Open voor elk communicatiedossier een aparte AI-chat. Bewaar daarin de context, eerdere versies en relevante afspraken. Dat voorkomt dat elke nieuwe sessie begint bij nul en bouwt werkgeheugen op dat later deelbaar is met collega's.

Stap 3: Reserveer wekelijks dertig minuten voor structureren. Niet voor gebruik, maar voor het expliciteren van wat werkt. Welke prompt leverde deze week de beste output? Noteer hem. Dat kleine ritueel bouwt in zes weken een persoonlijke bibliotheek op die als basis dient voor collectieve formats.

Niveau 2: het communicatieteam

Stap 1: Kies samen de eerste workflow die de cirkel doorbreekt. De meest effectieve keuze voor de Overlever is een intake-workflow die de kwaliteit van aangeleverde input van andere diensten verhoogt. Dat pakt het inputprobleem bij de bron aan en levert tijdswinst op de zwaarste taak. Een eenvoudig inputformulier met AI-begeleide verwerking is een haalbare eerste stap.

Stap 2: Formaliseer informele afspraken. Veel Overlevers hebben al gedeelde gewoontes zonder expliciete afspraken. Schrijf die gewoontes op, ook al zijn ze nog onvolledig. Een gedeeld document met drie werkende prompts en twee basisafspraken is meer waard dan een perfect governance-plan dat er nog niet is.

Stap 3: Meet de tijdwinst en maak ze zichtbaar. Vergelijk de tijd voor en na de eerste workflow. Zelfs een ruwe schatting, vijf uur per week minder aan herschrijven, is een krachtig argument voor verdere investering en voor het managementgesprek over positie.

Niveau 3: het management

Stap 1: Erken het inputprobleem als organisatievraagstuk. 85 procent van de Overlevers zit vast op input van andere diensten. Dat is geen communicatieprobleem. Het is een organisatieprobleem met een communicatieve impact. Een managementbeslissing over inputkwaliteit en -structuur heeft meer effect dan een AI-traject.

Stap 2: Geef de communicatiedienst ruimte om te experimenteren. Een Overlever die nooit time vraagt voor verbetering, verbetert niet. Reserveer maandelijks twee uur per medewerker voor AI-ontwikkeling zonder operationele druk. Dat is een kleine investering met een grote structurele return.

Stap 3: Onderzoek vroegere betrokkenheid bij een eerste type project. Kies één projecttype, een stedenbouwkundige aanvraag, een beleidswijziging, een nieuw initiatief, waarbij communicatie voortaan van bij de start aanschuift. Evalueer na zes maanden. Die beperkte proefmodus verlaagt de drempel voor het management en levert concrete data op.

9.3 Groeipad voor de Strever

De Strever heeft de sterkste startpositie van alle profielen, maar de zwakste AI-structuur. De kans om snel grote stappen te zetten, is hier het grootst. Alles wat nodig is voor de dubbele voorsprong is aanwezig, behalve de expliciete vertaling van bestaande kwaliteitsstandaarden naar gedeelde AI-werkwijzen.

De data laten een opvallend patroon zien. Het inputprobleem is bij slechts 36 procent van de Strevers een zware taak, het laagste van alle profielen. Maar kwaliteitscontrole als AI-potentieel scoort hier relatief hoog (36%), net als automatisering van workflows (9%), wat wijst op een meer mature kijk op AI-toepassingen.

Meest tijdrovende taak	Nieuwsbrief (82%), herschrijven (64%), inputprobleem (36%)
Grootste kans gezien door dit profiel	Efficiëntie (100%), data-analyse (36%), kwaliteit (18%)
Meest relevant AI-potentieel	Kanaalvertaling (64%), basisartikelen (55%), kwaliteitscontrole (36%)
Voornaamste rem	Geen gedeelde structuur (100% individueel), governance in opbouw

Niveau 1: de individuele medewerker

Stap 1: Schrijf uw eigen kwaliteitscriteria op. U heeft ze, maar ze zijn impliciet. Wat maakt een goed nieuwsbericht voor uw gemeente? Wat zijn de drie meest gemaakte fouten in teksten van andere diensten? Die criteria expliciet maken is de voorbereiding voor elke AI-toepassing die erop volgt.

Stap 2: Bouw een eerste GPT op basis van uw eigen voorbeelden. Neem uw vijf beste nieuwsberichten van het afgelopen jaar. Gebruik ze als trainingsmateriaal voor een eerste AI-toepassing op maat. Dat levert een tool die uw eigen stijl en standaarden weerspiegelt, niet een generieke output.

Stap 3: Test kwaliteitscontrole als toepassing. De Strever heeft de meest uitgesproken kijk op wat goede communicatie is. Dat maakt kwaliteitscontrole via AI bijzonder waardevol: laat een AI-agent uw eigen kwaliteitscriteria toepassen op teksten van andere diensten voor ze bij u toekomen. Dat vermindert correctiewerk en verhoogt inputkwaliteit.

Niveau 2: het communicatieteam

Stap 1: Converteer bestaande werkwijzen naar gedeelde formats. U werkt al op een bepaalde manier. Schrijf die manier op als format. Maak er een gedeelde prompt van. Dat kost minder tijd dan het lijkt en levert een collectieve basis op die ook nieuwe medewerkers snel kunnen gebruiken.

Stap 2: Bouw een gedeelde promptbibliotheek. Start met tien prompts die het team vandaag al individueel gebruikt. Centraliseer ze, verfijn ze samen en maak ze toegankelijk voor iedereen. Een gedeelde bibliotheek is de eenvoudigste en snelste vorm van AI-collectivisering.

Stap 3: Introduceer een kwaliteitscontrole-agent als gedeeld instrument. Een agent die teksten toetst aan de eigen communicatiestandaarden is voor de Strever de meest directe vertaling van bestaande expertise naar AI-toepassingen. Dat instrument werkt voor het hele team en versterkt de collectieve kwaliteitsbewaking.

Niveau 3: het management

Stap 1: Bevestig de vroege betrokkenheid van communicatie formeel. De Strever wordt al vroeg betrokken. Dat is een informeel geworden praktijk die formele bevestiging verdient. Een expliciete managementbeslissing over de rol van communicatie in de projectfase consolideert wat bestaat en maakt het overdraagbaar.

Stap 2: Investeer in een AI-architectuur voor de communicatiedienst. De Strever heeft de positie maar niet de tools. Een gerichte investering in een communicatiespecifieke AI-omgeving, aangepast aan de eigen stijl, formats en kwaliteitscriteria, levert voor dit profiel het hoogste rendement van alle profielen.

Stap 3: Maak van communicatie de interne AI-referentie. De Strever heeft de inhoudelijke kennis en de organisatorische positie om als referentie voor andere diensten te fungeren. Management kan die rol versterken door communicatie expliciet te positioneren als interne kennispartner voor AI-gebruik in de organisatie.

9.4 Groeipad voor de Bouwer

De Bouwer heeft de sterkste AI-structuur en een groeiende organisatorische positie. De volgende stap is niet meer bouwen, maar verbinden: de bestaande structuur inzetten op het moment en in de context die de meeste organisatorische meerwaarde opleveren. Dat vraagt een gesprek over positie en een bewuste keuze over hoe de vrijgekomen capaciteit wordt ingezet.

De data tonen dat de Bouwer brede ambities heeft: kwaliteitsverbetering scoort bij dit profiel het hoogst van alle vier (40%), naast efficiëntie (97%). De tijdrovende taken zijn divers, met zowel het inputprobleem (77%) als de nieuwsbrief (77%) hoog. Dat brede profiel weerspiegelt een dienst die al ver staat maar nog op meerdere fronten druk ervaart.

Meest tijdrovende taak	Inputprobleem (77%), nieuwsbrief (77%), herschrijven (47%)
Grootste kans gezien door dit profiel	Efficiëntie (97%), kwaliteit (40%), data-analyse (33%)
Meest relevant AI-potentieel	Kanaalvertaling (63%), samenvatten (57%), basisartikelen (57%), bewonersbrieven (47%)
Voornaamste rem	Positie nog niet maximaal: 20% vroeg betrokken, 63% tijdens uitwerking

Niveau 1: de individuele medewerker

Stap 1: Verbreed het toepassingsdomein van AI. De Bouwer gebruikt AI al voor outputproductie. De volgende stap is analytisch gebruik: een agenda-analyse die communicatiekansen detecteert, een stakeholderanalyse bij een gevoelig dossier, een risicoscan van een persconferentie. Die toepassingen zijn alleen mogelijk wanneer communicatie vroeg genoeg aanschuift.

Stap 2: Bouw dossiercontinuïteit in de werkroutine. Gebruik AI-projectomgevingen als collectief werkgeheugen per dossier. Dat maakt kennis overdraagbaar, versnelt inwerking van nieuwe collega's en creëert een institutioneel geheugen dat niet verdampt bij personeelsswissel.

Stap 3: Documenteer de meerwaarde van vroege betrokkenheid. Houd concrete voorbeelden bij van wat vroegere betrokkenheid opleverde: een communicatierisico dat tijdig werd gesignaleerd, een boodschap die beter werd geframet voor ze naar buiten ging. Die voorbeelden zijn het meest overtuigende argument voor het managementgesprek over positie.

Niveau 2: het communicatieteam

Stap 1: Voer het gesprek met het management over vroegere betrokkenheid. De Bouwer heeft de structuur om die betrokkenheid ook daadwerkelijk in te vullen. Maak dat expliciet. Welke projecten lopen nu waarbij communicatie te laat aanschuift? Wat had vroegere betrokkenheid opgeleverd? Dat is een concreet en inhoudelijk gesprek, geen abstract pleidooi.

Stap 2: Ontwikkel AI-toepassingen voor de analysefase. In plaats van AI alleen in te zetten na de beslissing, bouw toepassingen die de voorbereiding van beslissingen ondersteunen: publieksanalyse, scenarioplanning voor communicatieve aanpak, risico-identificatie bij beleidsdossiers. Dat positioneert communicatie als strategische partner.

Stap 3: Word de interne AI-referentie voor andere diensten. De Bouwer heeft de kennis en de structuur om andere diensten te helpen. Dat is een positieversterking die geen formeel mandaat vraagt maar initiatief. Een informeel aanbod aan HR, financiën of beleid om te helpen bij hun AI-gebruik bouwt invloed op die verder reikt dan de communicatietaak.

Niveau 3: het management

Stap 1: Formaliseer vroegere betrokkenheid van communicatie. De Bouwer verdient een formeel mandaat voor vroegere betrokkenheid bij projecten. Bepaal samen welke project categorieën de betrokkenheid van communicatie vereisen vanaf de initiatiefase. Leg dat vast in de projectmethodologie van de organisatie.

Stap 2: Investeer in analytische AI-capaciteit. De volgende groeifase voor de Bouwer vraagt niet meer copywriting-tools maar analytische toepassingen. Investeer in tools en training die data-analyse, publieksonderzoek en strategische scenarioplanning via AI mogelijk maken.

Stap 3: Positioneer communicatie als organisatiebrede AI-partner. De Bouwer is het meest geschikt om andere diensten te begeleiden in hun AI-gebruik. Management kan die rol formeel verankeren door communicatie een rol te geven in het organisatiebrede AI-beleid. Dat is de meest strategische positieversterking die management kan realiseren.

9.5 Het groeipad als continuüm

De vier groeipaden zijn analytisch afgebakend maar in de praktijk vloeiend. Een dienst die de eerste stappen van het Eindstation zet, beweegt richting de Overlever. Een Overlever die de werkdrukkring doorbreekt en de eerste workflows formaliseert, beweegt richting de Bouwer. En een Strever of Bouwer die de positie-as en de structuur-as allebei versterkt, bereikt de dubbele voorsprong.

Die beweging gaat niet vanzelf en gaat niet snel. Maar ze is haalbaar voor elk profiel, ongeacht teamgrootte of budget. De Bouwers in dit onderzoek zijn niet groter of rijker dan de Eindstations. Ze hebben bewuste keuzes gemaakt over structuur en positie.

Elk profiel kan groeien. De volgorde van de stappen bepaalt hoe snel en hoe ver.

Hoofdstuk 10 vertaalt de groeipaden naar tien concrete aanbevelingen, geformuleerd per niveau: medewerker, team en management.

Hoofdstuk 10: Tien aanbevelingen

Dit rapport is opgebouwd als een analytisch verhaal. Dit hoofdstuk is de praktische sleutel. De tien aanbevelingen zijn gedestilleerd uit de enquêtedata, de clusteranalyse, de zes casussen, de acht verkennende gesprekken en de vijf wereldbeelden. Ze zijn niet generiek: elke aanbeveling is verankerd in concrete bevindingen en geadresseerd aan een specifiek niveau.

De aanbevelingen zijn gerangschikt per niveau: vier voor de individuele communicatiemedewerker, drie voor het communicatieteam als geheel, en drie voor het management van de organisatie. Elk niveau heeft andere hefboomen en andere verantwoordelijkheden.

Per aanbeveling staat vermeld op welk profiel ze het meest van toepassing is. Diensten in een ander profiel kunnen er uiteraard ook mee aan de slag, maar de urgentie en de directe relevantie varieert per startpositie.

Overzicht

Nr.	Aanbeveling	Meest relevant voor
1	Begin met de meest repetitieve taak	Eindstation, Overlever
2	Werk met dossiercontinuïteit	Overlever, Strever, Bouwer
3	Expliciteer uw kwaliteitscriteria	Strever, Bouwer
4	Wees zichtbaar over wat AI oplevert	Alle profielen
5	Kies de eerste workflow die de cirkel doorbreekt	Overlever
6	Bouw een gedeelde promptbibliotheek	Strever, Bouwer
7	Maak AI-gebruik bespreekbaar zonder druk	Eindstation, Overlever
8	Neem een beslissing over het moment van betrokkenheid	Eindstation, Overlever
9	Combineer opleiding altijd met directe toepassing	Alle profielen
10	Positioneer communicatie als interne AI-partner	Bouwer, Strever

Voor de individuele communicatiemedewerker

1 Begin met de meest repetitieve taak

Niveau: Individuele medewerker

Kies de taak die elke week terugkeert, weinig variatie heeft en veel tijd kost. Kanaalvertaling van nieuwsberichten, samenvatten van beleidsnota's of opstellen van standaardbrieven zijn ideale startpunten. Bouw daarvoor een vaste prompt. Gebruik die prompt twee weken lang consequent en noteer wat werkt en wat nog niet klopt. Dat levert snel zichtbare tijds winst en bouwt het vertrouwen op dat nodig is voor verdere adoptie.

Onderbouwing: 96% gebruikt AI voor herschrijven, maar slechts 10% heeft vaste workflows. Repetitieve taken met een duidelijke structuur zijn de snelste weg naar structureel rendement.

2 Werk met dossiercontinuïteit

Niveau: Individuele medewerker

Open voor elk communicatiedossier een aparte AI-chat. Bewaar daarin de context, eerdere versies, relevante beslissingen en kwaliteitsafspraken. Sluit die chat niet af na gebruik, maar bouw hem verder uit naarmate het dossier groeit. Deel de link met collega's die aan hetzelfde dossier werken. AI fungeert zo als collectief werkgeheugen in plaats van als eenmalige assistent. Kennis verdampt niet meer bij de afsluiting van een sessie.

Onderbouwing: Dossiercontinuïteit is het meest onderscheidende concept uit de referentiec case. Het is het minst bekende maar meest waardevolle AI-concept voor communicatiediensten van lokale besturen.

3 Expliciteer uw kwaliteitscriteria

Niveau: Individuele medewerker

U heeft kwaliteitsstandaarden, ook als ze nergens zijn opgeschreven. Wat maakt een goed nieuwsbericht voor uw gemeente? Welke toon hoort bij uw organisatie? Wat zijn de drie meest gemaakte fouten in teksten van andere diensten? Schrijf die criteria op, ook al zijn ze nog onvolledig. Dat document wordt de basis voor elke AI-toepassing die erop volgt: een GPT getraind op uw eigen voorbeelden, een kwaliteitscontrole-agent die uw standaarden bewaakt, een promptformat dat uw stijl reproduceert.

Onderbouwing: Diensten met expliciete kwaliteitscriteria bouwen sneller effectieve AI-toepassingen. Impliciete kennis is de grootste rem op collectieve AI-adoptie.

4 Wees zichtbaar over wat AI oplevert

Niveau: Individuele medewerker

Rapporteer intern over concrete tijds winsten, ook als die klein zijn. Een korte notitie aan uw leidinggevende dat een bepaalde taak nu twee uur minder kost dan vorige maand, is meer overtuigend dan een algemeen pleidooi voor AI. Concrete resultaten bouwen geloofwaardigheid op en creëren de basis voor een managementgesprek over positie en

investering. Zichtbaarheid is de meest onderschatte hefboom voor communicatieprofessionals die hun positie willen versterken.

Onderbouwing: *De koppeling tussen AI-resultaten en managementbeslissingen over positie is in dit onderzoek een van de sterkste mechanismen. Zichtbaarheid over resultaten is de schakel die die koppeling activeert.*

Voor het communicatieteam

5 Kies de eerste workflow die de werkdrukkring doorbreekt

Niveau: Communicatieteam

De meest impactvolle eerste workflow voor de meeste Vlaamse communicatiediensten is een intake-workflow die de kwaliteit van aangeleverde input van andere diensten verhoogt. Een eenvoudig inputformulier met verplichte velden, gecombineerd met een AI-gestuurde verwerking die incomplete of onduidelijke input signaleert, pakt het zwaarste probleem bij de bron aan. Alternatief: een gedeeld nieuwsberichten-format dat de redactiecycclus halveert. Begin klein, meet het resultaat en gebruik dat als argument voor de volgende stap.

Onderbouwing: *74% van de respondenten noemt het inputprobleem als zwaarste taak. Bij Overlevers loopt dat op tot 85%. Een intake-workflow pakt dit probleem structureel aan in plaats van symptomatisch.*

6 Bouw een gedeelde promptbibliotheek

Niveau: Communicatieteam

Verzamel de prompts die individuele medewerkers al gebruiken en die werken. Centraliseer ze in een gedeeld document of een gedeeld AI-project. Verfijn ze samen. Voeg context toe: wanneer gebruik je welke prompt, voor welk type output, met welke kwaliteitsverwachting. Een gedeelde bibliotheek is de eenvoudigste en snelste vorm van AI-collectivisering. Ze verlaagt de drempel voor nieuwe gebruikers en voorkomt dat kennis verdampt wanneer een medewerker de dienst verlaat.

Onderbouwing: *81% werkt individueel zonder afspraken. Een gedeelde promptbibliotheek is de meest haalbare eerste stap naar collectieve structurering, ook voor kleine teams.*

7 Maak AI-gebruik bespreekbaar zonder druk

Niveau: Communicatieteam

Organiseer maandelijks een kort informeel moment waar medewerkers delen wat ze hebben geprobeerd: wat werkte, wat mislukte en wat ze ervan leerden. Geen evaluatie, geen verwachting van perfecte resultaten, geen verplichte adoptie. Psychologische veiligheid rond experimenten is een voorwaarde voor brede adoptie. Wie bang is om fouten te maken met AI, experimenteert niet. Wie niet experimenteert, bouwt geen vaardigheid op. Het team dat samen experimenteert, leert het snelst.

Onderbouwing: Weerstand tegenover AI is in dit onderzoek consistent te interpreteren als workflow-tekort of onzekerheid over wat mag en werkt, niet als principiële afwijzing. Psychologische veiligheid doorbreekt die rem het snelst.

Voor het management

8 Neem een beslissing over het moment van betrokkenheid van communicatie

Niveau: Management

Bepaal expliciet bij welke types projecten de communicatiedienst van bij de start aanschuift. Dat hoeft niet voor alles te gelden: een duidelijke afbakening is al een grote stap. Formuleer die beslissing als organisatiebeleid en communiceer ze intern. Het moment van betrokkenheid is de sterkste voorspeller van werkdruk, AI-rendement en strategische impact van de communicatiedienst. Een managementbeslissing hierover heeft meer structurele impact dan welk AI-traject ook.

Onderbouwing: Slechts 12% wordt vroeg betrokken bij projecten. Dat heeft een direct aantoonbaar effect op de werkdruk: vroeg betrokken diensten rapporteren het inputprobleem in 41% van de gevallen, laat betrokken diensten in 84%. Het verschil van 43 procentpunten is het sterkste getal in dit onderzoek.

9 Combineer opleiding altijd met directe toepassing

Niveau: Management

Opleiding alleen leidt niet aantoonbaar tot hogere AI-impact. Diensten die zowel opleiding als concrete toepassingen ontvangen, scoren gemiddeld 3,27 op de impactschaal, tegenover 2,45 voor diensten die enkel opleiding volgen. Het verschil is bijna een vol punt op een vijfpuntenschaal. Elke opleiding moet eindigen met een toepassing die de medewerker de volgende dag gebruikt. Dat is het enige format dat kennis omzet in vaardigheid en vaardigheid omzet in structureel gebruik.

Onderbouwing: Dit is een van de meest verrassende bevindingen in de kruisanalyse. Opleiding zonder toepassing scoort lager dan individuele initiatieven zonder opleiding. De volgorde en combinatie van leren en doen bepaalt het resultaat.

10 Positioneer communicatie als interne AI-partner voor andere diensten

Niveau: Management

De communicatiedienst heeft de taalvaardigheid, het procesdenken en, in de sterkste profielen, de AI-structuur om andere diensten te helpen beter te communiceren en beter gebruik te maken van AI. Die rol vraagt geen formeel mandaat maar een managementbeslissing die communicatie expliciet positioneert als kennispartner voor organisatiebrede AI-adoptie. Dat is de meest strategische positieversterking die management kan realiseren, en de meest duurzame vorm van AI-meerwaarde voor de hele organisatie.



Onderbouwing: Het traject waarbij een communicatiedienst de initiator werd van een organisatiebrede AI-beweging, toont dat deze rol haalbaar is en breed gewaardeerd wordt. Communicatie als interne AI-partner is een onderbenutte kans voor positieversterking in de Vlaamse sector.

Een noot over volgorde en prioriteit

Tien aanbevelingen zijn tien te veel om tegelijk aan te pakken. De volgorde die het meeste oplevert, verschilt per profiel.

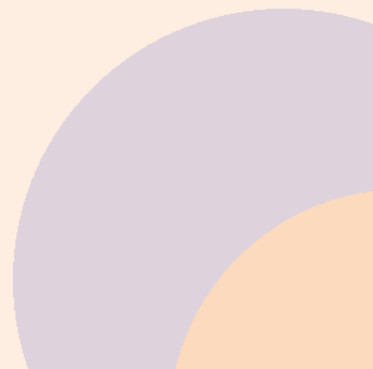
Voor het Eindstation is aanbeveling 8 de absolute prioriteit: zonder een managementbeslissing over positie levert geen enkele andere aanbeveling structurele meerwaarde. Combineer die met aanbeveling 1 en 4 als concrete eerste stappen voor de medewerker.

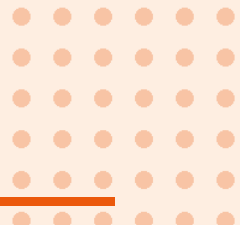
Voor de Overlever is aanbeveling 5 de meest directe doorbraak: een workflow die het inputprobleem bij de bron aanpakt. Combineer die met aanbeveling 7 om de psychologische veiligheid voor bredere adoptie te vergroten, en met aanbeveling 9 wanneer het management bereid is te investeren in begeleiding.

Voor de Strever is aanbeveling 3 de meest urgente stap: kwaliteitscriteria expliciteren is de voorbereiding voor alles wat daarna komt. Combineer die met aanbeveling 6 om de structuurlaag snel op te bouwen, en met aanbeveling 10 om de bestaande positie strategisch te verankeren.

Voor de Bouwer zijn aanbeveling 2 en 10 de meest waardevolle volgende stappen: dossiercontinuïteit als diepste vorm van kennisopbouw, en de interne AI-partnerrol als meest strategische positieversterking. Combineer die met aanbeveling 8 om vroegere betrokkenheid formeel te verankeren.

De beste aanbeveling is de aanbeveling die morgen wordt uitgevoerd, niet de aanbeveling die het meest ambitieus klinkt.





Slotbeschouwing

Dit rapport begon met een enkelvoudige vraag: hoe gebruiken communicatiediensten van Vlaamse lokale besturen AI vandaag, en wat onderscheidt diensten die er structurele meerwaarde uit halen van diensten die vastlopen op een plafond?

Het antwoord dat 140 respondenten, vijf diepgaande casussen en acht verkennende gesprekken opleverden, is eenvoudiger en scherpere dan verwacht: het gaat niet primair over AI. Het gaat over structuur en positie. AI versnelt wat al sterk is. Wie structuur had voor AI, heeft meer aan AI dan wie structuur nog moet bouwen. En wie vroeg aanschuift bij projecten, kan AI inzetten op het moment dat het het meest oplevert.

Dat is de dubbele voorsprong. Ze is statistisch onderbouwd, kwalitatief bevestigd en herkenbaar in elke context die in dit onderzoek aan bod kwam.

Wat dit onderzoek toevoegt

De Vlaamse communicatiesector heeft de experimenteerfase voorbij. Bijna 8 op 10 communicatiemedewerkers van lokale besturen gebruikt AI regelmatig. De vraag is niet meer of, maar hoe.

Dit rapport is het eerste dat die hoe-vraag beantwoordt op basis van empirisch onderzoek bij 140 respondenten, gecombineerd met een clusteranalyse, casusonderzoek en een analyse van verkennende gesprekken. Het levert een set analytische concepten op die nergens anders beschikbaar zijn voor deze sector: de vier communicatieprofielen, de vijf wereldbeelden, de dubbele-voorsprong-these en het concept van dossiercontinuïteit.

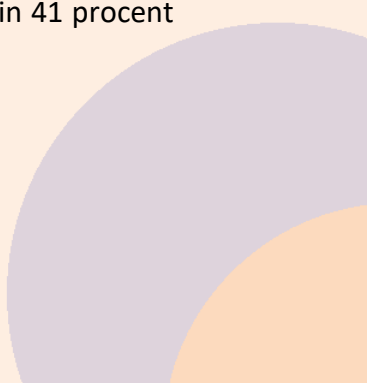
Die concepten zijn niet bedoeld als theoretisch kader dat in een la verdwijnt. Ze zijn instrumenten voor de praktijk: herkenbaar genoeg om de eigen situatie te spiegelen, scherp genoeg om de volgende stap te bepalen.

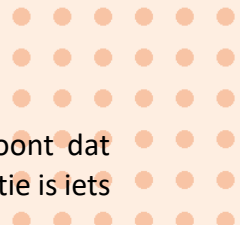
Drie inzichten die blijven

Van alle bevindingen in dit rapport zijn er drie die het sterkst doorwerken.

Het inputprobleem is een positioneringsprobleem.

74 procent van de communicatiemedewerkers noemt het structureren van input van andere diensten als een van de zwaarste taken. Die last is niet het gevolg van slechte schrijvers in andere diensten. Ze is het gevolg van een organisatorische keuze: communicatie wordt te laat betrokken bij projecten. Vroeg betrokken diensten rapporteren dat probleem in 41 procent van de gevallen. Laat betrokken diensten in 84 procent.





Dat verschil van 43 procentpunten is het sterkste getal in dit onderzoek. Het toont dat werkdruk niet alleen een capaciteitsvraagstuk is. Het is een positievraagstuk. En positie is iets wat management kan veranderen.

Opleiding zonder toepassing levert niets op.

Diensten die zowel opleiding als concrete toepassingen ontvangen, scoren bijna een vol punt hoger op de impactschaal dan diensten die enkel opleiding volgen. Opleiding alleen scoort niet hoger dan helemaal geen ondersteuning. Dat is een bevinding die gangbare adviezen over AI-opleiding in de publieke sector direct nuanceert.

Kennis over AI zonder directe koppeling aan de dagelijkse werkpraktijk verandert gedrag niet. Wat gedrag verandert, is een toepassing die de volgende ochtend bruikbaar is.

Dossiercontinuïteit is het meest onderschatte concept in de sector.

AI als werkgeheugen in plaats van als eenmalige assistent: dat is het concept dat de referentiecasse onderscheidt van alle andere cases. Niet de meest geavanceerde tool, niet het grootste budget, maar een bewuste architectuurkeuze: per dossier een aparte AI-omgeving, die collega's kunnen openen, verder uitbouwen en als collectief geheugen gebruiken.

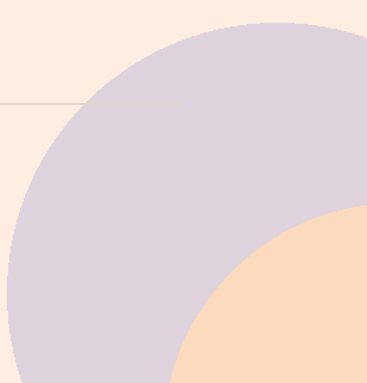
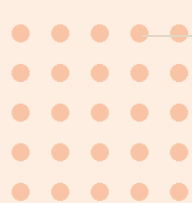
Dat concept is overdraagbaar. Het kost niets extra. En het transformeert AI van een individueel productiviteitsmiddel naar een collectief organisatie-instrument.

Wat dit rapport niet kon beantwoorden

Elk onderzoek heeft grenzen. Dit rapport werkt met zelfrapportage: respondenten schatten in hoe ze AI gebruiken, hoe sterk hun positie is en hoe groot de impact is. Die percepties zijn analytisch waardevol, maar geen objectieve meting van organisatorische meerwaarde.

Een longitudinaal vervolgonderzoek, waarbij dezelfde diensten over twee of drie jaar opnieuw worden bevraagd, zou kunnen meten of de dubbele-voorsprong-these ook over tijd standhoudt. Groeit de kloof tussen gestructureerde en ongestructureerde diensten naarmate AI verder ontwikkelt? Of verkleint ze doordat tools toegankelijker worden en structuur minder onderscheidend?

Een tweede open vraag betreft de rol van management. Dit rapport toont dat managementbeslissingen over positie de meest impactvolle hefboom zijn voor het Eindstation en de Overlever. Maar het onderzoek bevroeg communicatiemedewerkers, niet hun leidinggevenden. Een parallelle bevraging van algemeen directeurs en secretarissen zou een genuanceerder beeld opleveren van hoe de sector er vanuit managementperspectief uitziet.





Een woord over de sector

Vlaamse communicatiemedewerkers van lokale besturen doen hun werk in omstandigheden die zelden gemakkelijk zijn. Kleine teams, brede verantwoordelijkheden, hoge operationele druk en een organisatorische positie die in de meeste besturen nog niet volledig erkend wordt als strategisch relevant. Dat ze ondanks die context toch experimenteren, leren en resultaten boeken, verdient erkenning.

Dit rapport is geen kritiek op de sector. Het is een spiegel. En een spiegel laat zien wat er is, niet wat er had kunnen zijn.

Wat er is, is een sector in beweging. Een sector die de experimenteerfase voorbij is en nu voor de vraag staat hoe AI structureel en duurzaam te integreren. Een sector waarin sommige diensten al ver staan en anderen nog zoeken naar het vertrekpunt. En een sector die, als ze de juiste volgorde kiest, de komende jaren een kwalitatieve sprong kan maken die haar positie in de organisatie voorgoed verandert.

Die sprong vraagt structuur. Ze vraagt positie. En ze vraagt een managementbeslissing die communicatie erkent als wat ze is: een strategische partner die van bij de start aanschuift, niet een uitvoerende schakel aan het einde van het proces.

Structuur eerst, dan versnellen. Positie eerst, dan renderen. Dat is de volgorde die telt.

Dankwoord

Dit rapport was niet mogelijk geweest zonder de 140 communicatiemedewerkers en -verantwoordelijken die de tijd namen om de enquête in te vullen. Hun openheid over wat loopt en wat vastloopt, is het fundament waarop alle analyses zijn gebouwd.

Bijzondere dank gaat naar de zes lokale besturen die instemden met een verdiepend gesprek en hun praktijk deelden zonder voorbehoud. Hun bereidheid om zowel successen als spanningen te benoemen, maakte de casusanalyse analytisch waardevol.

Roeland Kortleven | com@work | Mei 2026

Communicatie-expert en AI-specialist lokale besturen

info@comatwork.be

