

# Impactprogramma 2025-2026 Stichting Toekomstbeeld der Techniek

Rudy van Belkom  
December 2024



Stichting  
Toekomstbeeld  
der Techniek

# Inhoudsopgave

	pagina
Voorwoord	03
<hr/>	
Hoofdstukken	
<b>1</b> Strategisch beleid	05
<b>2</b> Toekomstverkenningen	09
Verkenningen 2025-2026	10
Toekomst van water	10
Toekomst van contact	11
Horizonscan 2055	12
Nieuwe verkenningen	13
Tijdspad 2025-2026	14
<b>3</b> Expertisecentrum	15
Young STT	16
EXSTTer	17
Externe toekomstnetwerken	17
STT-hoogleraar	18
Planbureau voor Technologie	18
Kennispartners	18
<b>4</b> STT Algemeen	19
Bestuur	20
Financieel kader	20
Personeel	20
Flexibele schil	21

# Voorwoord

**Klimaatverandering, toenemende ongelijkwaardigheid en oplopende spanningen in de samenleving. Er staat veel op het spel voor onze toekomst. Maar juist in tijden van crisis is langetermijndenken cruciaal volgens Rudy van Belkom, directeur van Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT): ‘Om geïnformeerde keuzes te kunnen maken voor de toekomst moeten we weten wat onze opties zijn.’**

**Pallas Agterberg**  
Voorzitter Bestuur STT

**Rudy van Belkom**  
Directeur STT

**Stichting Toekomstbeeld  
der Techniek**

Bezoekadres:  
Koninginnegracht 19,  
2514 AB Den Haag  
Tel. (070) 3029830  
E: [info@stt.nl](mailto:info@stt.nl)  
[www.stt.nl](http://www.stt.nl)



RSIN 003014034

Ontwikkelingen op het gebied van generatieve AI houden de gemoederen flink bezig. Met name in het onderwijs. Scholieren en studenten zouden tools als ChatGPT kunnen gebruiken om essays, boekverslagen en andere huiswerkopdrachten te laten schrijven zonder hun eigen inbreng. Deze angst zegt niet alleen iets over ons huidige schoolsysteem (want als een chatbot schoolopdrachten kan uitvoeren, hoe waardevol zijn deze opdrachten dan überhaupt als leer methode), het zegt ook iets over onze reactieve houding wanneer het aankomt op nieuwe technologie. We wachten vaak totdat een technologie wordt toegepast, vóórdat we gaan nadenken over de mogelijke implicaties ervan.

Het idee van een vraag-en-antwoord computer komt namelijk helemaal niet uit de lucht vallen. Al in 1964 werkten wetenschappers aan machines die antwoord zouden kunnen geven op al je vragen. Een van deze ideeën werd *The Answer Machine* genoemd. In een visualisatie zien we een meisje dat achter haar bureau met haar huiswerk bezig is. Er staat niet alleen een typemachine op haar bureau, er hangt ook een groot scherm aan de muur. Ze vraagt de machine wie de fonograaf heeft uitgevonden en in welk jaar. De machine antwoordt keurig Thomas E. Edison in het jaar 1877. Maar ze vraagt ook naar afbeeldingen, geluiden en filmpjes die moeiteloos worden opgerakeld. Uiteraard, deze machine werkte met een database van geprogrammeerde vragen en antwoorden, in plaats van complexe natuurlijke taalverwerking zoals ChatGPT. De toepassingen waren daardoor veel beperkter. Maar toch zou je dit de primitieve voorloper van ChatGPT kunnen noemen. Dit betekent dat we in wezen al 60 jaar de tijd hebben gehad om met elkaar te bedenken hoe we ons tot deze technologie zouden willen verhouden.

En toch wachten we totdat het er echt is. Vaak ten onrechte, want als de geschiedenis ons iets leert is het dat wanneer de mens een visie de wereld inbrengt, deze vroeg of laat werkelijkheid wordt. Dat we hier in beperkte mate van leren blijkt uit het voornemen van het vorige kabinet om een *Rapid Response Team* voor AI te installeren. Een adviesorgaan van ICT-experts dat snel kan reageren en anticiperen

op technologische ontwikkelingen. Nu klinkt *rapid* behoorlijk snel, maar het is desalniettemin te laat. De geest is dan immers uit de fles en we kunnen dan nog hooguit bijsturen. Het laat dezelfde reactieve houding zien. Wij zouden eerder pleiten voor een *Early Warning Team* met mandaat dat technologische toepassingen ook proactief kan tegenhouden wanneer deze mogelijk schade berokkenen. We geloven niet dat het fraudedetectiesysteem van de overheid door deze commissie zou zijn gekomen.

Een proactieve houding vraagt om een andere manier van denken. Het vraagt om toekomstdenken. Hiervoor moeten de toekomstvaardigheden in de samenleving getraind worden. Van politici en ambtenaren tot programmeurs en onderwijzers. Burgers van alle rangen en standen spelen een rol in onze toekomst. Een transitie gaat immers over gedragsverandering. Het gaat over mensen. Naast onze verkenningen lanceren we daarom onder andere De Nationale Toekomstcursus. Een gratis online cursus voor iedereen die meer wil leren over toekomstdenken. Het doel van deze cursus is om te laten zien op welke wijze jij invloed kunt hebben op jouw eigen toekomst én op onze gezamenlijke toekomst. De toekomst is van ons allemaal en we hebben er allemaal invloed op. In elk geval in theorie. De toekomst wordt nu nog vaak bepaald door een kleine groep mensen. Veel mensen voelen zich moedeloos over de toekomst en denken dat ze geen invloed hebben. Maar er is hoop. Samen kunnen we aan een mooiere toekomst werken (*dit voorwoord verscheen eerder als opiniestuk in De Ingenieur*).

## De toekomst begint vandaag!

Hoofdstuk 1

# Strategisch beleid



**STT kijkt ver vooruit. De horizon van onze verkenningen ligt op 20 jaar en verder. Onze verkenningen zijn altijd interdisciplinair. We gaan over de grenzen van sectoren en domeinen heen op zoek naar nieuwe technologische ontwikkelingen en mogelijke invloeden hiervan op de maatschappij. Zo dragen we bij aan het ontwikkelen van oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.**

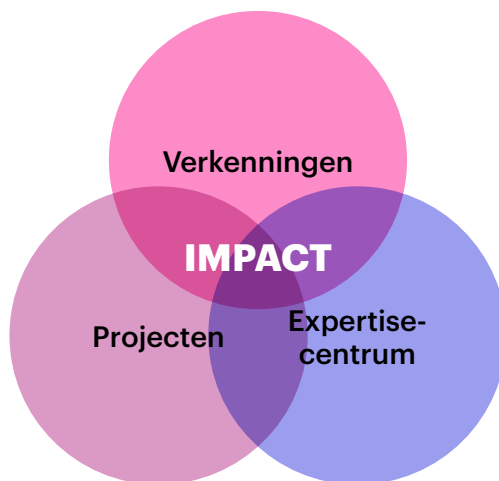
De maatschappelijke opdracht van STT is om langetermijndenken in de samenleving te stimuleren. Met name op het snijvlak van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. STT neemt deze opdracht heel erg serieus. We hebben als stichting een ANBI-status. Dit betekent dat we een Algemeen Nut Beogende Instelling zijn. Met alles wat we doen moeten we ons daarom afvragen: beogen we hiermee het algemeen nut? Heeft de samenleving hier in de breedte baat bij? Zo niet, dan moeten we bekijken of de activiteit met aanpassingen toch kan voldoen. Of dat we de activiteit moeten stopzetten. Ook de staf en de bestuursleden van STT moeten meer vanuit het algemeen nut van STT gaan opereren. We willen daarom niet alleen impact maken voor bestuursleden, maar ook via bestuursleden van STT. Het STT-netwerk is uniek. Met de aangesloten organisaties kunnen we écht maatschappelijke impact maken. Samen met bedrijven, overheden, kennisinstututen en maatschappelijke organisaties wil STT werken aan gefundeerde toekomstverkenningen, die ons helpen om geïnformeerde keuzes te kunnen maken voor een betere toekomst. Aangezien STT langetermijndenken wil stimuleren hebben we besloten om ons eigen impactprogramma niet op één, maar op twee jaar te richten.

### **Maatschappelijke impact**

Er wordt veel gesproken over het maken van maatschappelijke impact, maar het is vaak onduidelijk wat hier precies mee wordt bedoeld. We hebben daarom gewerkt aan het definitiedocument 'Maatschappelijke impact bij STT'. Hierin hebben we onze eigen opvatting over maatschappelijke impact uitgewerkt. Om tot deze definitie te kunnen komen was het zaak om eerst scherp te krijgen waar STT precies voor gaat en voor staat. Met andere woorden, we moesten bepalen wat onze visie, missie en kernwaarden zijn. De uitkomsten van deze denkexercitie zijn gebundeld in het document waarin ook de verschillende vormen van impact en onze activiteiten zijn uitgewerkt. Hierbij hebben we tevens gebruik gemaakt van de Theory of Change. Deze theorie helpt ons om meer doelmatig om te gaan met impact en zal input gaan bieden voor periodieke evaluaties met subsidieverstrekkingen.

De belangrijkste strategische wijziging is dat we naast onze toekomstverkenningen steeds meer gaan inzetten op projecten en onze positie als expertisecentrum verder willen uitbreiden. Vorig jaar zijn we gestart met de ontwikkeling van een aantal projecten die een bredere infrastructuur vormen. Met onze publicaties bereiken we namelijk maar een deel van de samenleving. We willen daarom voor verschillende doelgroepen verschillende

platforms en activiteiten ontwikkelen. En deze impact meer meetbaar maken. Inmiddels hebben we 'De Toekomst Kamer' voor experts en 'De Technologiekieswijzer' en 'De Nationale Toekomstcursus' voor het algemeen publiek ontwikkeld. Waar in 2024 de focus lag op de ontwikkeling van deze projecten zullen we in 2025-2026 in gaan zetten op het verder uitrollen van deze projecten en het verhogen van de impact ervan.



#### De Toekomst Kamer

Politiek richt zich vaak op de korte termijn. Politici moeten zich immers binnen 4 jaar bewijzen. Maar wat zijn de effecten van politieke keuzes op de lange termijn? En tot welke mogelijke toekomstscenario's kunnen deze keuzes leiden? Wij zijn De Toekomst Kamer. Wij brengen de langetermijnimplicaties van beleidskeuzes belangeloos in kaart en informeren de politiek hierover. Met name bij de vraagstukken waar technologie en samenleving elkaar raken. Hiermee willen we langetermijndenken bevorderen.

**Wij hopen dat de langetermijnimplicaties van technologie op de samenleving hiermee structureler worden meegewogen in besluitvorming.**

Wij zijn De Toekomst Kamer. Een denktank van overheidsorganisaties, kennisinstututen, marktpartijen en het maatschappelijk middenveld. Met meer dan 50 organisaties vormen wij de onafhankelijke buitenwacht. Wij geven geen adviezen, maar stellen vragen. Wij bieden onze inzichten belangeloos aan Tweede Kamercommissies aan en ondersteunen hen zo (ongevraagd) bij voorbereidend onderzoekwerk. Ons doel is niet om meningen te beïnvloeden, maar om expertise te bevorderen. Wij hopen dat de langetermijnimplicaties van technologie op de samenleving hiermee structureler worden meegewogen in besluitvorming. Deze deskundigheid moet eraan bijdragen dat er door de Tweede Kamer beter geïnformeerde besluiten voor de toekomst worden genomen.

<https://detoekomstkamer.nl/>

De uitgewerkte vraagstukken zijn voor het publiek toegankelijk en worden aangeboden aan de relevante Tweede Kamercommissies. Via deze route hopen wij dat Kamerleden onze vragen voorleggen aan het kabinet. In 2024 boden wij onze eerste publicatie over het Algoritmeregister aan bij de Kamercommissie voor Digitale Zaken. Voorzitter van de commissie Barbara Kathmann reageerde enthousiast: “Goed dat er nu meerdere scenario’s voorliggen vanuit experts, zodat we straks met de minister in debat kunnen gaan over de hamvraag: op welk scenario is het huidige beleid gebaseerd?” Voormalig staatssecretaris Van Huffelen reageerde in de [Verzamelbrief Digitalisering](#) uitgebreid op deze scenariostudie van De Toekomst Kamer. Op het online platform kunnen STT-leden een account aanmaken en met behulp van een gestandaardiseerd proces aan maatschappelijke vraagstukken werken. In de community kunnen ze tevens makkelijk contact leggen en is er een prikbord waar ze oproepen kunnen achterlaten.

### **De Nationale Toekomstcursus**

We zijn allemaal elke met de toekomst bezig. Denk aan het plannen van een vakantie of het afsluiten van een verzekering. Maar ook aan klimaatactivisten die een snelweg blokkeren of tech-ondernemers die ruimtereizen naar Mars mogelijk willen maken. We maken voortdurend keuzes voor een toekomst die nog niet bestaat. Het is daarom van belang om aan je toekomstvaardigheden te werken. Van creativiteit en mentaal tijdreizen tot het omgaan met onzekerheid. Daarom is er nu De Nationale Toekomstcursus; een gratis online cursus voor iedereen die meer wil leren over toekomstdenken. Het doel van deze cursus is om te laten zien op welke wijze jij invloed kunt hebben op jouw eigen toekomst én op onze gezamenlijke toekomst.

**We maken voortdurend keuzes voor een toekomst die nog niet bestaat. Het is daarom van belang om aan je toekomstvaardigheden te werken.**

De toekomst is van ons allemaal en we hebben er allemaal invloed op. In elk geval in theorie. De toekomst wordt nu nog vaak bepaald door een kleine groep mensen. Veel mensen voelen zich moedeloos over de toekomst en denken dat ze geen invloed hebben. Maar er is hoop. Samen kunnen we aan een mooiere toekomst werken. Cursisten krijgen na afronding een online certificaat, waarmee ze kunnen aantonen dat ze de cursus hebben doorlopen en aan hun toekomstgeletterdheid hebben gewerkt. Aangezien technologie met alle onderwerpen is verweven hebben we bewust gekozen om dit niet expliciet te benoemen, maar de maatschappelijke invloed van technologie zal uiteraard wel aan bod komen.

<https://toekomstcursus.nl/>



Hoofdstuk 2

# Toekomst- verkenningen



# Verkenningen 2025-2026

STT werkt aan lange termijn toekomstverkenningen en onderzoekt welke mogelijke invloed technologie heeft op uiteenlopende maatschappelijke thema's. STT doet geen voorspellingen maar beschrijft alternatieve toekomstbeelden. De resultaten van onze verkenningen worden op uiteenlopende manieren gepresenteerd: rapporten, artikelen, documentaires en serious games.

## 104 Toekomst van water

Niets is zo vanzelfsprekend als water uit de kraan. Althans, dat denken we. Volgens prognoses van de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) zal in 2025 de helft van de wereldbevolking te maken krijgen met permanente waterschaarste. Tegelijkertijd wordt de kans op overstromingen en wateroverlast groter door de stijging van de zeespiegel en extremer weer. Kunnen we het tij nog keren?

### Vertrouwen we op technologie en infrastructurele oplossingen zoals dijken en dammen, of geven we water meer ruimte door mee te bewegen met rivieren en de zee?

Als mens hebben we een intensieve relatie met water, meer dan de helft van ons lichaam bestaat immers uit dit element. We kunnen water vasthouden, sturen, blokkeren, vervuilen, wegpompen: hoe we ons tot water verhouden is continu in beweging. In deze toekomstverkenning onderzoeken we hoe deze verhoudingen kunnen veranderen op de lange termijn. We moeten rekening houden met uiteenlopende toekomstscenario's, ook als deze onzeker zijn. Zijn we voldoende voorbereid op verschillende mogelijkheden en richten we ons op de juiste perspectieven en oplossingen? Vertrouwen we op technologie en infrastructurele oplossingen zoals dijken en dammen, of geven we water meer ruimte door mee te bewegen met rivieren en de zee? Wat betekent dit voor ons als mens en samenleving? Door deze vragen te verkennen, kunnen we beter anticiperen op de uitdagingen en kansen die de toekomst van water met zich meebrengt.

[Toekomst van water | Stichting Toekomstbeeld der Techniek](#)

# 105 Toekomst van contact

Technologische vooruitgang brengt ons op uiteenlopende manieren met elkaar in contact. De online en offlinewereld raken steeds meer met elkaar verweven. Maar tegelijkertijd zijn we eenzaamder dan ooit en kampen we met toegenomen polarisatie. Zorgt die connectiviteit door technologie daadwerkelijk voor meer connectie?

## Welke rol spelen maatschappelijke ontwikkelingen zoals toenemende polarisatie, diversiteit en eenzaamheid hierin?

De toekomst van contact raakt iedereen. De centrale vraag van dit onderzoek verkent hoe contact tussen mensen eruit kan komen te zien in de digitale publieke ruimte van 2055. Vier factoren bepalen de mogelijke richtingen: technologische ontwikkelingen, de veranderende aard van contact tussen mensen, politiek-economische krachten en de verschuivingen tussen de fysieke, hybride en digitale publieke ruimtes. Door toekomstscenario's te verkennen en begrijpen kunnen we beter inspelen op de kansen en uitdagingen die komen. Hoe creëren we een toekomst waarin technologie verbindingen verdiept, verrijkt en versterkt?

[Toekomst van contact | Stichting Toekomstbeeld der Techniek](#)

# 108 Horizonscan 2055

In de Horizonscan 2055 onderzoeken we hoe emergente technologieën van waarde of betekenis kunnen zijn voor uiteenlopende mensen, groepen of organisaties uit de samenleving. Dit doen we door hen daadwerkelijk te laten participeren in dit onderzoek. Welke vraagstukken of uitdagingen spelen wat hen betreft een belangrijke rol in de toekomst? Welke toepassingen zien zij voor zich? En welke kansen en kwetsbaarheden kunnen verschillende technologieën volgens hen hebben?

**Belangrijke onderliggende vragen zijn voor wie signalen van technologische verandering urgent zijn en wat hun potentiële impact is op maatschappelijke uitdagingen.**

STT krijgt vanuit haar netwerk vaak de vraag welke technologische ontwikkelingen organisaties in de gaten moeten houden. Reden voor deze nieuwsgierigheid is dat beleid, onderzoeks- en strategische agenda's steeds meer proactief moeten inspelen op relevante en tegelijkertijd onzekere ontwikkelingen. In de Horizonscan 2055 wordt een overzicht gepresenteerd van emergente technologieën. Daarnaast geven we duiding aan de langetermijnimpact van deze technologieën. De inzet van technologie is wat ons betreft immers niet neutraal; toepassingen pakken voor de één anders uit dan voor de ander.

[Horizonscan 2055 | Stichting Toekomstbeeld der Techniek](#)

# Nieuwe verkenningen

In 2025 zullen tenminste twee nieuwe verkenningen van start gaan. De onderwerpen hiervoor liggen nog niet vast, deze worden momenteel in samenspraak met onze achterban vastgesteld.

We zijn gestart met een brede inventarisatie van maatschappelijke thema's die bij de Raad van Advies van STT worden opgehaald. Het bij elkaar brengen van mensen uit verschillende disciplines is essentieel om een gelijkwaardig gesprek te voeren over de toekomst. In aanvulling is een analyse gemaakt van de werk- en/of jaarprogramma's van andere denktanks, planbureaus, kennisinstituten en kennispartners.

Uit de longlist die hieruit ontstaat, worden door de kenniscoördinator combinaties gemaakt van elementen die samen een maatschappelijk thema vormen. De shortlist wordt door de directeur besproken met het Bestuur om het proces transparant te doorlopen. Hierbij houden we ruimte voor het toevoegen van maatschappelijke thema's op de shortlist als de tijdsgeest hierom vraagt of dit uit een advies komt van andere denktanks, planbureaus of kennisinstituten.

Om te komen tot een kennisagenda worden de thema's van de verkenningen in relatie tot andere activiteiten van STT gekozen. Hiermee beogen we enerzijds voldoende diversiteit en anderzijds het verdiepen van de kennisontwikkeling te waarborgen. Hierbij is het belangrijk om open te staan voor het experiment en hiervoor ruimte te maken. De kennisagenda van STT is dus continu in ontwikkeling waarbij ervaringen van voorgaande activiteiten en experimenten worden verwerkt.

## → Impact verkenningen

Om meer impact te kunnen maken met onze toekomstverkenningen willen we in 2025-2026 experimenteren met impactworkshops. Hiermee willen we voor aangesloten organisaties vanuit het onderzoek een vertaalslag maken naar de organisatiepraktijk. Op deze manier gaan de inzichten meer leven en worden deelnemers gestimuleerd om over de lange termijn na te denken. Hiermee wordt niet alleen de organisatie een stap verder geholpen, ook worden er meer mensen bereikt met het STT-gedachtegoed en krijgt STT een duidelijker gezicht.

Daarbij gaan we flexibeler om met de looptijden van verkenningen. In het verleden hadden onderzoeken een standaard looptijd van 18 maanden, maar inmiddels variëren we ook met looptijden van 12 of 14 maanden, om zo meer tijd te kunnen besteden aan de vertaalslag en impact van de verkenning.

# Tijdspad 2025-2026

Planning STT:	2025				2026			
Planning verkenningen en projecten (kwartalen):	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Toekomst van water			C					
2. Toekomst van contact				C				
3. Horizonscan 2055					C			
4. Nieuwe verkenningen								C
5. De Toekomst Kamer		C		C		C		C
6. De Nationale Toekomstcursus								
Young STT: Zes bijeenkomsten								
ExSTTer: Twee bijeenkomsten								

**Toelichting:**

C = conferentie (afsluiting project/publicatie rapport)

Hoofdstuk 3

# Expertise- centrum



**Het STT Expertisecentrum richt zich op de ontwikkeling van STT als kennis- en expertisecentrum voor toekomstverkenning en methodiekontwikkeling. Jaarlijks verstrekt STT een stipendium aan een (bijzonder) hoogleraar. Daarnaast organiseert STT het Young STT-netwerk en de EXSTTer community (de STT 'alumni') en steunt het de professionalisering van externe toekomstnetwerken. STT biedt ook de mogelijkheid van (afstudeer)stages, op basis waarvan vaak een rapport wordt gepubliceerd. De studenten krijgen hierbij coaching van STT-toekomstonderzoekers en de STT-hoogleraar.**

Er lijkt steeds meer momentum te zijn voor toekomstdenken. Steeds meer organisaties voeren zelf trendanalyses of scenariostudies uit. Denk aan de 'Toekomstverkenning voor middelbaar beroepsonderwijs, hoger onderwijs en wetenschap' van het Ministerie van OCW of de 'Verkenning van toekomstige ontwikkeling van sociale cohesie' van het Sociaal Cultureel Planbureau. Dergelijke organisaties weten ons gelukkig in toenemende mate te vinden als expertisecentrum en schakelen onze hulp in bij de methodologische opzet van het onderzoek en bij het vormgeven van publieksinteracties. Recent waren wij betrokken bij het visietraject biotechnologie waarin we samenwerkten met vijf ministeries aan een scenariostudie die Minister Beljaarts (EZ) en staatssecretaris Jansen (Openbaar Vervoer en Milieu) [hebben aangeboden](#) aan de Tweede Kamer. We moeten niet vergeten dat toekomstonderzoek een vak is. Het bijdragen aan het professionaliseren van het vakgebied en kennisdeling is daarom voor ons een belangrijke taak. Wij gaan de positie van STT als expertisecentrum in 2025-2026 verder uitbreiden.

## Young STT

De jeugd heeft de toekomst en haar visies zijn belangrijk voor de toekomstbeelden die STT ontwikkelt. Binnen STT is daarom in 2016 Young STT opgericht. Young STT bestaat uit jonge professionals (bij voorkeur jonger dan 35 jaar en werkzaam bij een aangesloten organisatie), die affiniteit hebben met technologie en de toekomst. Een afgevaardigde wordt aangesteld voor een periode van twee jaar. Young STT komt circa zes keer per jaar bij elkaar tijdens verschillende bijeenkomsten en is ook aanwezig bij het diner pensant. De verslagen van de activiteiten van Young STT, bestaande uit themadiscussies, lezingen en bedrijfsbezoeken, zijn te zien op de website van STT: [Young STT | Stichting Toekomstbeeld der Techniek](#).



Voor 2025-2026 wordt er een nieuwe lijst gemaakt met mogelijke ideeën en concepten voor bijeenkomsten van Young STT. Denk hierbij aan een bedrijfsbezoek bij een van de aangesloten organisaties (zoals eerder bij Tata Steel en FrieslandCampina) en een Q&A met een prominent persoon, zoals eerder met Prins Constantijn van Oranje over het startupecosysteem en Diederik Samsom over de Europese Green Deal. Ook zullen Young STT'ers weer worden opgeroepen om zitting te nemen in klankbordgroepen van de STT-verkenningen.

## EXSTTer

STT blijft bijzonder graag in contact met haar ex-medewerkers, die veelal interessante posities in het bedrijfsleven en bij de (semi-)overheid hebben. Hun ervaring en expertise brengen wij twee keer per jaar samen in een bijeenkomst, waarin de activiteiten van STT besproken worden. Daarin wordt hen om advies gevraagd over deze activiteiten en over mogelijke nieuwe onderwerpen voor de kennisagenda van STT. Ook in 2025-2026 zullen twee EXSTTer-bijeenkomsten per jaar worden georganiseerd.

## Externe toekomstnetwerken

STT heeft een aantal decennia Het Netwerk Toekomst Verkenningen (NTV) ondersteund. Na een paar jaar evalueren is geconcludeerd dat de samenwerking onvoldoende constructief is. Er is daarom in goed overleg besloten de samenwerking te beëindigen. NTV bood voor STT te weinig toegevoegde waarde en maakte te weinig maatschappelijke impact. We gaan in 2025-2026 verkennen of we mogelijk andere netwerken op het gebied van toekomstdenken kunnen ondersteunen. Ook willen we samenwerkingsverbanden in Europese context verkennen.

Om de vertegenwoordiging van maatschappelijke organisaties te stimuleren gaan wij periodiek een aantal *wildcards* vergeven. Maatschappelijke organisaties met een wildcard kunnen kosteloos deelnemen in het STT-netwerk. Voor deze deelname gelden de volgende voorwaarden:

- Een wildcard-organisatie neemt proactief deel aan het STT-netwerk en is van toegevoegde waarde. Hiervoor worden per deelnemende organisatie specifieke afspraken gemaakt;
- Een wildcard-organisatie kan kosteloos deelnemen aan het STT-netwerk, met uitzondering van het Diner Pensant;
- Een wildcard kan door beide partijen jaarlijks worden opgezegd.

In 2025-2026 gaan we het experiment aan met PublicSpaces en Waag Futurelab.

## STT-hoogleraar

Roland Ortt is per 1 mei 2022 voor een periode van 5 jaar benoemd tot bijzonder hoogleraar Stedelijk Innovatiemanagement bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. Echte verandering in een stad vereist een combinatie van nieuw beleid, nieuwe gedragspatronen van belangengroepen en nieuwe bedrijfsmodellen van betrokken bedrijven en organisaties. Hoe kunnen die verschillende typen innovaties worden gecombineerd in de praktijk? Dit is een van de centrale vragen bij deze leerstoel die wordt ondersteund door STT en wordt ingebed bij het Leiden-Delft-Erasmus Centrum voor BOLD Cities.

De hoogleraar neemt zitting in de stuurgroepen van STT-toekomstverkenningen, adviseert en coacht de toekomstonderzoekers, kan additioneel onderzoek verrichten ter ondersteuning van verkenningen, en vertegenwoordigt STT op relevante (externe) bijeenkomsten.

## Planbureau voor Technologie

Nederland heeft een rijke historie met maar liefst drie planbureaus, maar de invloed van technologie op de samenleving ontbreekt hier wat ons betreft in. Wij gaan daarom in 2025-2026 onderzoeken of een 'Planbureau voor Technologie' noodzakelijk is, hoe deze ingericht zou moeten worden en of STT deze rol kan vervullen. Zo zouden wij de huidige planbureaus kunnen adviseren en ondersteunen bij de duiding van technologische ontwikkelingen en maatschappelijke implicaties. Deze duiding kan ook van pas komen bij de reflectie op beleidsstukken, zoals de Nationale Technologiestrategie van het ministerie van Economische Zaken.

## Kennispartners

Met de komst van een kenniscoördinator is ingezet op het aangaan van samenwerkingen met relevante kennispartners. Deze bevinden zich binnen én buiten het huidige STT-netwerk. Hierbij is het voornemen om de samenwerking met andere kennisinstututen en/of netwerkorganisaties in 2025-2026 uit te breiden. Zo bestaat de behoefte om de onderzoeksagenda's beter op elkaar af te stemmen, zodat we onze bijdrage aan de samenleving te verstevigen. Daarnaast is er ook kennisdeling met andere uitvoerings- of kennisorganisaties mogelijk, door onderling expertise uit te wisselen of samen op te trekken om een project te realiseren. Hiermee kan de beschikbare kennis en expertise binnen STT voor uiteenlopende contexten toegankelijk en bruikbaar gemaakt worden. Het inzetten van elkaars netwerk behoort daarom ook tot de mogelijkheden om de impact van langetermijndenken te vergroten.

Hoofdstuk 4

# STT Algemeen



# Bestuur

**Het Dagelijks Bestuur (DB) van STT bestaat in 2025-2026 uit vier leden:**

- Pallas Agterberg (Alliander; voorzitter STT)
- Fred Herrebout (TU Delft; penningmeester STT)
- Charon Duermeijer (RELX)
- Jacqueline de Jong (Ministerie van JenV)

# Financieel kader

De activiteiten van STT worden door bijdragen van overheid, bedrijfsleven en non-profit organisaties gefinancierd. STT streeft ernaar om via verbreding van de aangesloten organisaties de structurele inkomsten uit financiële partnerbijdragen van bedrijven en non-profitorganisaties te vergroten. We hopen zo de verkenningen en ook nieuwe activiteiten met dezelfde kwaliteit en maatschappelijke impact te kunnen blijven realiseren. Het ministerie van EZK heeft in 2020 besloten om voor vijf jaar een jaarlijkse subsidie van 163.000 euro toe te kennen. In 2025-2026 start een nieuwe cyclus. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen steunt STT met een jaarlijks bedrag van 267.000 euro.

# Personeel

**Het bureau van STT zal in 2025-2026 uit de volgende functies bestaan (op basis van een 36-urige werkweek):**

- Directeur: verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de begroting, contact Algemeen Bestuur, geeft dagelijkse leiding aan de stichting en vertegenwoordigt STT extern (1,0 fte).
- Officemanager: ondersteuning van directie en bestuur, personeelsaangelegenheden en financiële administratie (0,89 fte).
- Kenniscoördinator: verantwoordelijk voor het samenstellen van de kennisagenda, bewaken van de kwaliteit van de verkenningen, functioneren van de toekomstverkenners en aangaan van samenwerkingen met relevante kennispartners (0,67 fte).
- Drie fulltime (evt. parttime) toekomstonderzoekers die maximaal 1,5 jaar werken aan een toekomstverkenning en tevens direct betrokken zijn bij een aantal andere STT-activiteiten, zoals de organisatie van Young STT.

De beloning van de medewerkers van STT is afgeleid van de cao en het functiegebouw van de rijksoverheid (zie: <https://www.caorijk.nl/> en <https://www.functiegebouwrjksoverheid.nl/functiegebouw>)

**Een aantal functies is (deels) uitbesteed:**

- De loonadministratie
- Financiële administratie: accountant
- ICT-ondersteuning
- Hosting en onderhoud van de website
- Marketing en Communicatie

## Flexibele schil

In het verleden heeft STT altijd gewerkt met 3 fulltime onderzoekers. Deze fungeerden tevens als projectleider. Zij werkten voor een periode van 18 maanden fulltime aan één onderwerp. Dit biedt natuurlijk enorm veel tijd voor verdieping, maar kan ook verlamdend werken. Immers, hoe meer tijd je hebt hoe groter en complexer het onderwerp wordt. Hierdoor is het voor onderzoekers vaak lastig om het overzicht te bewaren. Daarnaast maakt dit de organisatie erg kwetsbaar. Als er een onderzoeker door bijvoorbeeld ziekte uitvalt ligt het onderzoek volledig stil. STT wil daarom in 2025-2026 investeren in een flexibele schil. Deze flexibele schil bestaat o.a. uit stagiaires, eindredacteurs, communicatieprofessionals, vormgevers, postdocs en externe onderzoekers. Op deze manier kan er binnen een verkenning meer samenwerking plaatsvinden en wordt de ballast verdeeld. Ook kunnen we zo beter inspelen op meer urgente vragen en actuele thema's. Daarnaast is het goed om specialisten in te zetten op hun expertises. STT is onderdeel van een kennis-ecosysteem. We zouden deze positie beter kunnen benutten door samenwerkingen aan te gaan met kennispartners. Zo kan er ook in samenwerking aan nieuwe verkenningen en publicaties gewerkt worden.



stt.nl