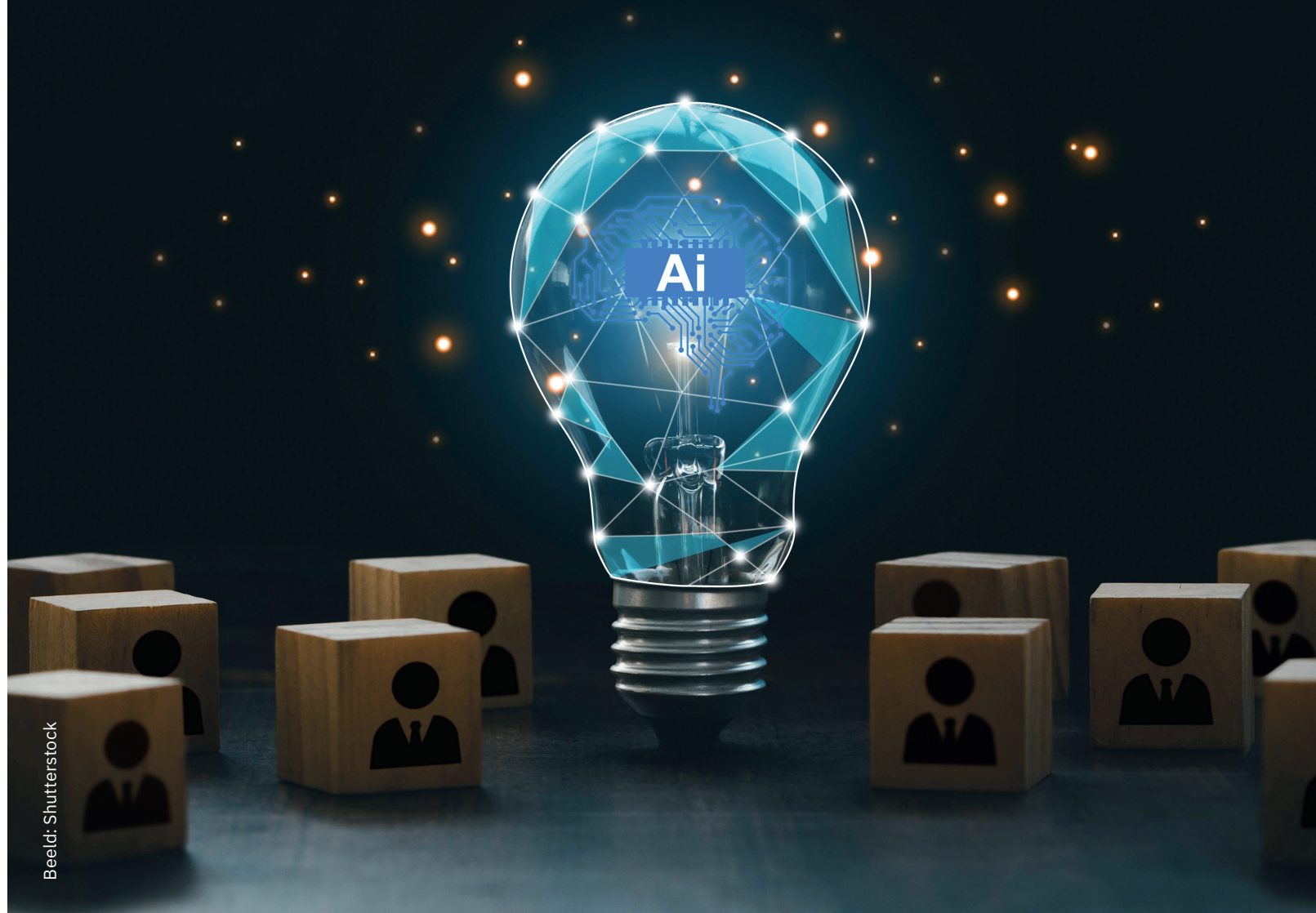


AI draait om adoptie

Ontwerp je eigen routekaart

Veel AI-initiatieven blijven in de praktijk steken in losse pilots. Dat leidt tot teleurstelling, omdat de aanvankelijke verwachtingen niet worden waargemaakt, en ondermijnt het vertrouwen in verdere investeringen. Wie AI echt organisatiebreed wil inzetten, moet daarom verder kijken dan experimenten en werken met een eigen, samenhangende AI-routekaart, betogen Giovanni Piccirilli en Rini van Solingen.



DE VRAAG IS NIET OF AI INDUS-
TRIEËN TRANSFORMEERT, MAAR
OF ORGANISATIES ZICHZELF SNEL
genoeg transformeren om het potenti-
eel ervan te benutten. In veel board-
rooms wordt die urgentie al breed
gevoeld. AI verschuift waardecreatie,
versnelt iteraties en stelt bestaande
werk- en besluitstructuren ter discus-
sie. Tegelijkertijd is later starten eigen-
lijk geen optie. Dat vergroot namelijk de
afstand tot organisaties die wél begin-
nen, eerder leren, en een executiesnel-
heid opbouwen die niet meer in te
halen is.

De praktijk toont een terugkerend
patroon: iedereen doet wel 'iets' met
AI. Er is een innovatiebudget, een serie
pilots, een AI taskforce en een initiële
AI-awareness opleiding. Na afloop krij-
gen alle medewerkers toegang tot een
betaalde versie van bijvoorbeeld Copi-
lot, Gemini en ChatGPT. Het verwachte
gebruik en de daaruit beoogde versnel-
ling blijven echter uit. Medewerkers zit-
ten in vaste patronen, zijn gewend aan
hoe het werk normaal verloopt, en hun
eigen managers zetten, meestal onbe-
doeld, de rem op verandering. Hiermee
ontstaat geen AI-transformatie, maar
een reeks losse pilots waarvan de waar-
de onmogelijk te meten is, waardoor
het momentum snel verdwijnt. Vier
symptomen die er op wijzen dat de
echte AI transformatie nog niet loopt:

- **Er is veel output, maar weinig bewijs van outcome.** Teams tonen prototypes en demo's, maar de organisatie kan nauwelijks aantonen welk klantgedrag, welke foutreduc-
tie, welke doorlooptijd- of omzetim-
pact daadwerkelijk is gerealiseerd.
- **Pilots draaien op helden.** De paar mensen met kennis en energie trek-
ken alles vlot. Zodra zij deze enthousiastelingen wegvallen (of doorgaan naar de volgende pilot of afdeling), valt het initiatief stil.
- **Executietempo wordt geremd door bestaande besturing.** Iedereen wil snelheid, maar niemand weet wie mag beslissen, welke data gebruikt

Een AI-transformatie is niet te vangen in een sluitend lineair masterplan

mag worden, of wanneer 'goed genoeg' ook echt goed genoeg is.

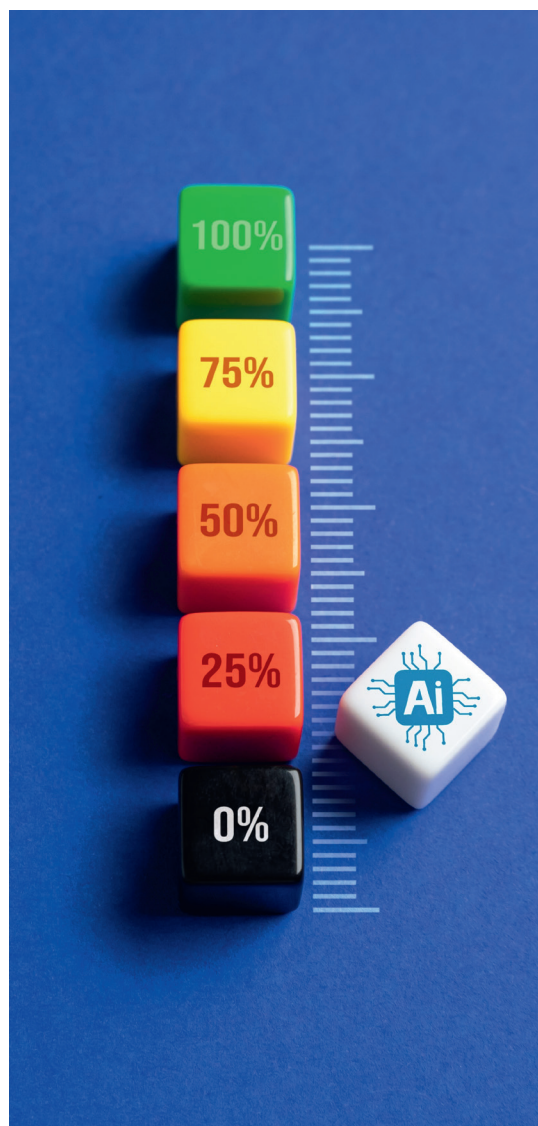
- **Data is het knelpunt, maar wordt behandeld als bijzaak.** Men zoekt een model-fix terwijl definities, toe-
gang, logging, evaluatiesets en da-
takwaliteit onvoldoende zijn. Dan
toont de pilot wel de potentie maar
levert niet het bewijs van waarde.

Als meerdere symptomen herkenbaar zijn, is het verstandig om niet nóg een pi-
lot toe te voegen, maar de transformatie-capability zelf te herontwerpen: hoe leren we, hoe kiezen we, hoe schalen we, en hoe bouwen we vertrouwen op basis van bewijs? Het probleem zit namelijk niet in de kwaliteit van dergelijke pilots. Integendeel: teams bouwen indrukwekkende demo's, genereren hun eigen agents en vinden usecases die op papier heel waardevol lijken. De stagnatie ontstaat omdat de organisatie eromheen niet verandert: besluitvorming, rollen, processen, funding, governance, skills, datafundament en ecosysteemkeuzes blijven werken zoals altijd.

Bouwstenen

AI-adoptie vraagt om een eigen routekaart die leren en opschalen structureel mogelijk maakt. Een echte transformatie heeft meerdere bouwstenen, maar enkele belangrijke zijn: een duidelijke strategie en richting, nieuwe bedrijfs- en operationele modellen (inclusief werkwijzen), nieuw talent

De praktijk
laat zien:
iedereen
doet wel
iets met AI



7 MAATREGELEN OM EEN SCHAALBARE AI-ROUTEKAART TE BOUWEN

1 Herdefinieer succes: van pilot-output naar bewezen outcomes - Definieer succes in termen van meetbare effecten: klantgedrag, doorlooptijd, foutreductie, kosten, compliance-kwaliteit. Verander de gesprekken van 'Wanneer is de chatbot af?' naar 'Welke toepassing verbetert aantoonbaar de online NPS?' Maak beoogde impact expliciet, zie bewijs dat iets niet werkt ook als winst.

2 Organiseer discovery als discipline: problemen boven features - Stop met AI-opdrachten die starten met een oplossing, zoals 'Bouw GenAI in kanaal X'. Start met scherp geformuleerde problemen en hypothesen. Maak ontdekken een vast onderdeel van het werk. Laat dit plaatsvinden door engineers en business samen, zodat haalbaarheid en impact direct samenkomen.

3 Maak fast en slow lanes: autonomie binnen kaders - Niet elk initiatief vraagt dezelfde besturing. Richt een *fast lane* in voor laag-risico experimenten (snel, licht getoetst) en een *slow lane* voor hoog-risico domeinen (privacy, safety, kritische processen). Door expliciet te kiezen welk spoor iets volgt, voorkom je dat alles traag wordt; of onverantwoord snel.

4 Financier leren: creëer toegankelijk geld voor experimenten - Reserveer budget dat teams laagdrempelig kunnen inzetten voor korte experimenten zonder maanden goedkeuring. Werk met korte cycli waarbij radicale ruimte wordt doorgevoerd voor AI-gedreven veranderingen (bijvoorbeeld 90% van de tijd wordt besteed aan een nieuwe aanpak) en waarvoor fun-

ding meegroeit met bewijs en prioriteit. Verschuif de besturing van kostencontrole naar bewijs van impact.

5 Bouw datavertrouwen: definities, logging, evaluatiesets vanaf dag één - Stel canonieke definities vast (wat is een klant, incident, omzet), regel datatoegang (bijvoorbeeld via RAG waar dat slimmer is dan retrainen), en bouw logging in vanaf dag één. Definieer evaluation sets en kwaliteitsnormen (SLO's) zodat je weet wanneer iets goed genoeg is en wanneer het slechter wordt. Zonder meetlat is er geen schaal om afspraken te maken.

6 Voorkom lock-in: kies je ecosysteem bewust en met bewegingsvrijheid - Kies modelproviders en partners expliciet (single/multi/open) en maak de consequenties zichtbaar: kosten, flexibiliteit, risico. Leg portabiliteit vast (data/modellen mee kunnen nemen), regel auditrechten en maak hele scherpe IP-afspraken. Zonder dergelijke afspraken ontstaat afhankelijkheid die later de snelheid breekt.

7 Investeer in productief leiderschap: sturen op bewijs, voorbeeldgedrag en veiligheid - Train leiders om hun rol te herdefiniëren: van taaksturen naar context geven, obstakels wegnemen en het leerproces zichtbaar maken. Beloon niet alleen 'winnaars', maar vooral leerervaringen die de organisatie wijzer maken. Creëer psychologische veiligheid: twijfel en kritiek moeten naast enthousiasme mogen bestaan. Een AI-transformatie faalt zelden op technologie, maar vaak op leiderschap dat het leren en de adoptie niet organiseert.

en vaardigheden in het hart van het bedrijf, en een serieuze verandering in de operationele cultuur (zie ook: 7 maatregelen om een schaalbare AI-routekaart te bouwen). Een veelgemaakte denkfout is dat een AI-transformatie vooraf te vangen is in een sluitend lineair masterplan. Dat bestuurt misschien wel makkelijk, maar is onrealistisch voor de werkelijkheid: er is te veel vooraf onbekend, te veel schuivend terrein, en het tijdstip waarop effecten zichtbaar worden is niet te voorspellen.

Een praktisch alternatief is het vliegwiel-denken: kleine concrete successen leveren bewijs en vertrouwen op; vertrouwen maakt grotere stappen en bredere adoptie mogelijk; adoptie verbetert data en feedback; betere data versnelt de volgende iteratie. Daarmee ontstaat een pad: niet vooraf uitgedacht, maar ontdekt door gerichte beweging. Maar wel échte beweging, bijvoorbeeld in fasen en sporen:

- **Fasen die momentum markeren:** *Verkennen* → *Experimenteren* → *Schalen* → *Verankeren* (niet als gepland tijdpad, maar als volgtijdelijke stadia).
- **Parallele sporen:** Voortgang vindt plaats in meerdere parallelle thema's: Technologie, Mensen & Skills, Cultuur, Businessmodel, Organisatie-ontwerp, Data/vertrouwen, en Ecosysteem.

Met deze twee combinaties hoeft niet alles perfect synchroon te lopen. Sommige initiatieven schalen al, andere verkennen nog. Dat is geen probleem, maar past bij de realiteit. Door het zichtbaar te maken ontstaat houvast, kan er gekopieerd worden wat werkt en kan men nog even aankijken daar waar risico's hoger zijn.

Dit vraagt wel iets van het leiderschap. Want dit zijn géén losse pilots. Het gaat om een gecoördineerd en bestuurt transformatieproces. Daarin wordt planmatigheid losgelaten en vervangen door concrete stapsgewijze bewijsvoering in combinatie met transparantie. Daarin gaan adoptie, ontdekken, daad-

werkelijk bewijs van waarde leveren, en opschaling hand in hand. Dit vraagt van leiders dat zij zichtbaar stoppen met sturen op deadlines en beginnen met sturen op het stap voor stap verzamelen van bewijs. En daarnaast actief leiding geven aan de verandering die AI te weegbrengt, de AI-visie, het herdefiniëren van de strategie, fouten toegeven, delen van successen, participatief bestuur te definiëren, en door zelf de katalysatoren voor verandering te zijn.

Mik op de maan

Het besteden van 10% van de tijd van medewerkers aan AI-adoptie is onvolgende. Probeer als alternatief om teams een moonshot challenge te geven (iets wat normaal gesproken totaal onmogelijk lijkt) over hun eigen werk. Bijvoorbeeld een doorlooptijdverhoging van 90% of een productiviteitsverhoging met factor 10. En geef dat team daar eens een maand de tijd voor om dat voor elkaar te krijgen. Dat lukt hen namelijk alleen mét AI. En hen voltijs hiervoor vrij te maken biedt de ruimte om het ook echt te onderzoeken en serieus een kans te geven.

Deze manier van transformeren vraagt om telkens dat ene thema te kiezen dat nú de grootste beperkende factor is en dáár een echte stap op te zetten. Inzetten op die ene actie, die ene toepassing, dat ene businessproces, waar de impact hoog is. En pas daarna de volgende stap bepalen. 



Rini van Solingen is deeltijdhoogleraar aan de TU-Delft en CTO bij Prowareness. Hij is auteur van meerdere boeken. Samen met Giovanni schrijft hij momenteel aan een boek over AI-adoptie op grote schaal.



Giovanni Piccirilli is een Technology leader met passie voor business resultaat en culturele verandering. Tot december 2025 was hij CTO bij RTL Nederland.