De mens als maat

Over symancipatie, volle zalen en de vraag wat AI doet met de ziel van het werk

Vier gemeenten, vier manieren om AI in te voeren. Een overzicht met inzichten en 5 aanbevelingen.

De uitnodiging vermeldde het niet. Daarom kwamen ze zonder laptop. Twaalf medewerkers van gemeente Delft zaten klaar voor een AI-training en keken om zich heen. Wie heeft een scherm? Eén persoon. De begeleider glimlachte. Het maakt niet uit. Vandaag beginnen we niet met knoppen, maar met vragen. En als je wilt, kun je later je laptop pakken om iets te proberen.

Die vragen zijn groter dan mensen verwachten. Wat doet AI met mijn werk? Met mijn vak? Met de kennis die we samen hebben opgebouwd in de gemeente? Met het gevoel dat mijn werk zin heeft?

Gemeenten merken dat deze vragen leven. Tegelijkertijd zitten de trainingen vol. Nog nooit trok een training zoveel mensen. Bij een Word- of PowerPoint-training komen vaak maar een paar mensen. AI-sessies zitten vol. Mensen melden zich zelf aan, ook als ze normaal niet komen.

Dat zegt iets. Het gaat niet alleen om een nieuwe tool. Het is iets groters en tegelijk iets persoonlijks. In dit artikel kijken we naar vier gemeenten. Zij zoeken allemaal naar dezelfde balans: hoe werken mens en AI goed samen? Dat noemen we mensgerichte AI-adoptie.

Groot ongeduld op de werkvloer

Bestuurders noemen AI belangrijk en urgent. Er zijn bezuinigingen, er is weinig personeel en er komen nieuwe regels. Maar op de werkvloer hoor je iets anders. Medewerkers zijn al begonnen. Ze gebruiken AI thuis. Ze maken accounts aan die nog niet zijn goedgekeurd. Ze gebruiken hun telefoon omdat er nog geen veilige werkomgeving is.

De urgentie is niet alleen beleid. Het is menselijk en komt van onderaf. Medewerkers zoeken geen handleiding. Ze willen antwoord op drie vragen: Wat mag ik? Wat kan ik? Wat moet ik?

Dit zijn geen technische vragen. Het zijn vragen over werk, verantwoordelijkheid en gevoel.
De zalen zitten vol, maar dat betekent niet dat iedereen hetzelfde weet. In één groep zitten mensen die AI al elke dag gebruiken en mensen die er nog nooit mee hebben gewerkt. Enthousiaste collega's en sceptische collega's. Mensen die kansen zien en mensen die bang zijn voor hun baan. Er zitten mensen die trots zijn op hun vakmanschap en bang zijn dat een algoritme dat gaat overnemen. En er zitten mensen die denken: als dit me één uur per dag scheelt, wil ik het gisteren al.

Dat is de realiteit. Geen gelijke groep, maar een mix van gevoelens en verwachtingen. De vraag is: hoe neem je iedereen mee? Niet naar een tool, maar naar een nieuwe manier van werken.

Nog nooit heeft een 'knoppencursus' zo veel mensen op de been gebracht. Bij een Word-training of een PowerPoint-opfrissessie moeten deelnemers soms worden overgehaald. AI-sessies zitten vol. De zaal puilt uit. Mensen vragen zelf om een plek. Dat is geen gewone adoptie, dat is een maatschappelijk verschijnsel dat langs gemeentelijke organisaties raast.

Vier routes, vier verhalen

Gemeenten lopen niet in ganzenpas. Elke gemeente die serieus werk maakt van AI-adoptie kiest een route die past bij de eigen cultuur, de eigen urgentie en de eigen mensen. De vier routes hierna zijn niet bedoeld als ranglijst of blauwdruk, ze zijn een palet. Een gemeente die wil starten vindt hierin herkenning, inspiratie én eerlijke waarschuwingen.

Route 1

Gemeente Breda: de reisgids als houvast

Een arbeidscoach in gemeente Breda heeft veel werk. Ze schrijft elke week rapportages. Dat kost veel tijd. In het begin is ze voorzichtig. Ze wil niet dat AI haar werk overneemt. Na twee maanden zegt ze iets anders. Ze heeft meer tijd voor gesprekken met inwoners. AI helpt bij het schrijven.

Gemeente Breda koos voor goede begeleiding. Medewerkers gingen stap voor stap aan de slag. De resultaten waren duidelijk. De resultaten waren meetbaar: er werd gemiddeld 14,5 uur bespaard per maand per medewerker, 37 procent hogere kwaliteitsbeleving.
Maar het belangrijkste is niet de tijdwinst. Werk is meer dan productiviteit. Het gaat ook om betekenis en contact met mensen. De vraag is niet alleen: hoeveel tijd bespaar je?
De vraag is: wat doe je met die tijd?

Als AI zorgt voor meer aandacht voor inwoners, dan werkt het. Als het alleen zorgt voor meer werk in minder tijd, dan mist er iets. De arbeidscoach is niet waardevoller omdat ze meer uren bespaart. Ze is waardevoller omdat ze de gewonnen tijd inzet voor waar ze wérkelijk het verschil maakt: het gesprek met een kwetsbare inwoner dat niet in een formulier past.

De vraag bij gemeente Breda is niet: hoeveel bespaar je? De vraag is: wat doe je met wat je bespaart? Efficiëntie is een middel. Betekenis is het doel. Als AI de ruimte creëert voor meer menselijk contact, voor beter luisteren, voor werk dat ertoe doet dan is adoptie geslaagd. Als AI alleen zorgt dat meer werk wordt gedaan in minder tijd, zonder dat de kwaliteit van dat werk of het werkplezier groeit, dan mist is er iets essentieels.

Er werd ook iets over technologische keuze geleerd. De gemeente werkt met Microsoft Copilot, een keuze die medewerkers snel in een vertrouwde omgeving brengt, maar die ook betekent dat er werd geopereerd binnen de kaders van één grote leverancier. Andere gemeenten kozen bewust voor een eigen AVG-proof Europees platform waarbij data in Nederland blijft. Die keuze is geen technisch detail. Het bepaalt hoeveel vrijheid medewerkers voelen om te experimenteren. Een veilige omgeving is de stilzwijgende voorwaarde voor echte adoptie.

“Als gemeente hebben we bewust gekozen om te experimenteren en de risico’s een bewuste plek te geven. Mijn tip: ga aan de slag, maar doe dat met aandacht voor de mensen voor wie je het doet.”

— gemeentesecretaris gemeente Breda

Route 2

Gemeente Ede: leren óver, leren ván, leren áán

In een zaal zitten zeventig mensen. Sommigen hebben al ervaring met AI, anderen niet. Gemeente Ede begon bij P&O. Dat was een bewuste keuze. AI gaat over mensen, niet alleen over techniek. Medewerkers leerden in stappen. Ze leerden wat AI is, hoe anderen het gebruiken en hoe ze het zelf kunnen uitleggen. Zestig medewerkers werden ambassadeur. Zij helpen hun collega's.

De informatiemanager van de gemeente Ede begon het AI-traject niet bij de ICT-afdeling, maar bij P&O. Dat was een bewuste keuze en een veelzeggende. AI is geen softwarevraagstuk, het is een vraagstuk over hoe mensen leren, samenwerken en groeien. Door P&O als startpunt te nemen en AI als nieuwe virtuele collega neer te zetten, signaleerde de gemeente iets wezenlijks: de menselijke kant is niet een aandachtspuntje naast de techniek. Het ís hèt project.

AI als virtuele collega en die onboarden werkt als metafoor. Net als bij elke nieuwe collega vraagt de komst van AI om een inwerktraject. Je leert de nieuwe collega kennen, je ontdekt waar de kwaliteiten liggen en maakt afspraken over de samenwerking. Je ontslaat hem niet na de eerste blunder, maar je laat hem ook niet onbewaakt rondlopen. In dat opzicht is AI nog geen volwaardige collega, maar misschien eerder een stagiair. Om de plek en waarde van AI in de organisatie goed mee te nemen is betrokkenheid van P&O cruciaal.

Na P&O zijn zestig medewerkers uit alle lagen van de organisatie getraind als 'AI-opschalers': ambassadeurs die hun collega's meenemen in het werken met AI, de voordelen, maar ook de keerzijde. Hoe zorg je er vervolgens voor dat je je kennis door kunt geven? Door het zelf eerst goed te begrijpen en dat is precies wat er in die sessies gebeurde. Mensen die zichzelf niet als techneut zagen, ontdekten dat prompts schrijven niet over techniek gaat, maar over communicatie. Over helder formuleren wat je wilt. Iets wat elke ambtenaar al jarenlang doet, alleen nu via een machine.

> De gemeente Ede koos voor een drielaags leermodel dat zelden zo expliciet benoemd wordt: zelf leren óver AI (wat is het, hoe werkt het?), leren ván anderen over AI (hoe pakken andere gemeenten dit aan), en leren aan anderen over AI (kennis overdragen aan collega's van de gemeente). Die derde laag is de krachtigste. Wie iets uitlegt, begrijpt het beter. En wie als ambassadeur fungeert, voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van die kennis. Dat geeft adoptie een menselijk fundament dat geen licentie kan kopen.

Wat de aanpak van de gemeente ook menselijk maakt is de beweging van onderaf naar boven. De opschalers, gewone medewerkers, trokken het directieteam mee. Niet andersom. Het management volgde het voorbeeld van de werkvloer. Inmiddels heeft ook het directieteam actief met AI gewerkt in een hackathon, omdat

zij dezelfde ervaring willen hebben als de medewerkers. Zo ontstaat een gedeelde taal en een gedeelde verwondering. En dat is zeldzaam in een gemeentelijke organisatie.

Er is ook eerlijkheid nodig. De gemeente Ede merkte gedurende het traject dat de AI-marsroute (waarvóór willen we AI inzetten?) aanvankelijk niet scherp genoeg geformuleerd was. In trainingen kwamen vragen als: is dit niet gewoon een bezuinigingsoperatie? Wat mogen we wel gebruiken? Wat niet? Die onrust is vermijdbaar. Een heldere richting geeft medewerkers houvast. Zonder richting groeit angst, met richting groeit beweging. Inmiddels hangen de do's en don'ts op posters in het raadhuis.

"Ik heb veel geleerd over AI en sta versteld van alles wat het kan betekenen voor mijn werk. Ook heb ik vorm gegeven aan hoe we ermee omgaan. Dat maakte nieuwsgierig en trots, want dan moet je het wel goed begrijpen en zelf verantwoordelijkheid nemen."

— Erika Steenbrink, Strategisch Informatiemanager gemeente Ede

Route 3

Gemeente Delft: symancipatie en de zoek-tocht naar balans

De training begint weer zonder laptops. Dat staat niet in de uitnodiging, de vragen van vandaag zijn ook geen computervragen. Een handhaver kijkt sceptisch om zich heen. Een communicatieadviseur fluistert: "Ik heb geen idee wat ik hier doe." Een financieel medewerker vertelt dat ze thuis al weleens met ChatGPT heeft geprobeerd en er niks van begreep. Een andere collega heeft juist al vijf wekelijkse AI-sessies gevolgd en kan nauwelijks wachten. Ze zitten naast elkaar, ze zijn allebei welkom. Dat is het begin.

Gemeente Delft koos voor een tweeledige aanpak. Het 'deep traject' voor de IV-afdeling: vier intensieve sessies waarin medewerkers een structurele werkwijze voor AI ontwikkelden. En een rollenspel waarbij collega's de 'business' speelden die met AI-vragen kwamen. De overige collega's moesten vervolgens bepalen hoe zij dit op zouden pakken. Het resultaat: inzicht in impact. Wat betekent het als de business zelf apps gaat ontwikkelen? Wat is dan onze rol en hoe houden we regie? Dat was het vertrekpunt voor de rollen voor IV: AI Product Owner, Prompt Engineer, Ethics & Compliance Officer, AI Adoption Lead.

Parallel liep het 'light traject': tien sessies van 2,5 uur voor meer dan 200 medewerkers. Variërend van de vraag 'wat is generatieve AI eigenlijk?' tot het gezamenlijk bouwen van een eenvoudige agent. Sessie na sessie kwamen mensen binnen als sceptici en vertrokken als geïnteresseerden. Niet omdat de technologie indrukwekkend was, maar omdat de use cases herkenbaar waren. Een handhavingsrapport. Een vergunningsbrief. Een samenvatting van een raadsstuk. Eigen werk en eigen taal.

> Bij de sessie van gemeente Delft viel op dat 2,5 uur genoeg is om iemand van scepticus naar nieuwsgierige te bewegen. Dat is een krachtig gegeven voor gemeenten die zeggen 'we hebben geen tijd'. Je hebt geen maanden nodig. Je hebt een goede sessie, een herkenbare use case en een veilige ruimte nodig. De rest volgt vanzelf als de organisatie die ruimte ook na de sessie blijft bieden.

"Wij gaan op een andere manier met elkaar samenwerken. Ik noem dat symancipatie, we moeten nog uitzoeken hoe precies. Maar ik weet dat het anders wordt. En dat het iets vraagt van ons, niet alleen van de technologie."

— Tamara Dauvillier CIO gemeente Delft

Er was ook iets anders te horen in deze gemeente. Iets dat verder gaat dan adoptiepercentages of leereffecten. De CIO gemeente Delft, Tamara Dauvillier, introduceerde een woord dat sindsdien blijft hangen: symancipatie. Synergie plus emancipatie. Hoe behaalt de mens synergie in de samenwerking met de digitale collega of straks met de digitale afdeling? Wat vraagt dat van de emancipatie van AI zelf zodat we het niet alleen als instrument inzetten dat wij besturen, maar als gesprekspartner die we leren kennen.

Symancipatie. Het woord verdient een moment, want het beschrijft iets wat in geen enkel beleidsplan staat. De vraag is niet meer ‘hoe houden we de mens in the loop?’ als een veiligheidsmaatregel en een noodrem. De vraag is hoe we de samenwerking ontwerpen zodat mens én AI tot hun recht komen. Of zoals sommigen het omdraaien: misschien is het soms handiger als AI in the loop is. En misschien zijn er situaties waar geen AI hoort. Niet omdat het niet kan, maar omdat het niet moet.

De gemeente stuitte ook op een eerlijke beperking. De ambitie om een eigen GPT-omgeving te lanceren is makkelijker gezegd dan gedaan. De technologische randvoorwaarden kostten meer tijd dan voorzien. Medewerkers waren er klaar voor, de infrastructuur nog niet. Dat frustreert.

Route 4

Gemeente Leiden: de vraag achter de tool

Een beleidsmedewerker omgevingsrecht, vijftien jaar in dienst, loopt de hackathonruimte binnen. Ze heeft een probleemstelling meegenomen die haar al maanden bezighoudt: hoe houd je bij of de wet- en regelgeving op de gemeentewebsite nog klopt? Ze twijfelt of ze hier op haar plek is. Ze is geen programmeur en ze weet niet wat een API is. Maar ze weet wel precies wat het probleem is en ze weet hoe het zou moeten werken. Vijf uur later presenteert ze een werkend prototype. Ze kijkt verbaasd naar het scherm. 'Ik begreep er vanmorgen niets van. Maar dit werkt echt.'

Gemeente Leiden koos voor de hackathon als katalysator. Twintig beleidsmedewerkers, één dag en concrete vraagstukken uit de eigen praktijk. Niet leren over AI in abstracto, maar het direct inzetten voor een echt probleem. De use cases waren herkenbaar voor elke gemeente: een tool voor kamerverhuurvergunningen, een keuzebuddy voor multiprobleemcasuïstiek en een doorzoekbaar beleidsdashboard.

Medewerkers leerden prompts schrijven in oplopende moeilijkheidsgraad. Van de POT-LOOD-methode (Persoon, Opdracht, Toelichting, Lezer, Opbouw, Output, Details) tot multi-stakeholder-prompting. De echte leerwinst zat niet in de techniek, het zat in het besef dat heldere communicatie (iets wat elke ambtenaar al jaren doet) de kern is van goed AI-gebruik. De beste promptschrijver is niet de programmeur. Het is de medewerker die precies weet wat hij wil.

Maar de gemeente gaat verder dan gebruik. Er werd expliciet de volgende vraag gesteld: wat doet AI met de mens achter het werk? Niet alleen met de productiviteit, maar met het werkplezier, de professionele identiteit en het zelfvertrouwen. Wat betekent het voor een beleidsadviseur die twintig jaar kennis heeft opgebouwd, als AI in vijf seconden een analyse maakt die haar een halve dag kostte? Is dat bevrijdend of bedreigend? En is dat antwoord hetzelfde voor iedereen?

Gemeente Leiden koos er expliciet voor de ondernemingsraad te betrekken bij de hackathon voor bezwaarschriften. Niet als toezichthouder achteraf, maar als actieve deelnemer. Dat is een kleine keuze met grote betekenis. De OR als mede-ontwerper van AI-adoptie, niet als veto-instelling. Die verschuiving in rol maakt het verschil tussen adoptie als top-down project en adoptie als gezamenlijk leerproces.

“Het was verbijsterend. In vijf uur, in een hackathon, een werkend AI-prototype maken. Ik heb geleerd dat er veel meer mogelijk is dan ik dacht, maar ook dat we van tevoren goed moeten nadenken over wát we willen, waárom we het willen en hóe. Ik kijk uit naar wat er nu mee gaat gebeuren.”

— Deelnemer Hackathon gemeente Leiden

Er werd ook iets onderzocht wat de meeste gemeenten nog niet durven benoemen: de hypotheses die medewerkers meenemen naar AI. Mensen gaan het stiekem toch gebruiken. Mensen willen de beslissingen niet meer zelf nemen. De kwaliteit gaat achteruit. AI gaat mijn werk overnemen. Die hypotheses zijn niet irrationeel, ze zijn menselijk en ze verdienen een serieuze plek in elke adoptiestrategie. Onuitgesproken angst is namelijk de grootste rem op echte adoptie.

De synergie. Wat vier routes gemeen hebben

Vier gemeenten. Vier aanpakken. Wie de verhalen naast elkaar legt, ziet een gedeeld patroon en een gedeelde zoektocht. Het gaat niet over welke route het beste is. Het gaat over wat de routes verbindt.

AI-adoptie is altijd een veranderkundige opgave, nooit een IT-project
Alle vier de gemeenten begonnen vanuit de I-hoek. De CIO, de strategisch informatiemanager, de IV-afdeling. Dat is logisch. Maar de doorbraak ontstond pas op het moment dat de menselijke kant centraal werd gesteld. Bij de gemeente Ede via P&O. Bij de gemeente Leiden via de hackathon en de OR. Bij de gemeente Delft via het leertraject voor 200 medewerkers. Het is niet een kwestie van abonnementjes regelen en een korte training plannen. De impact op werkwijze, vakmanschap en zelfbeleving is zo groot dat wie dit als IT-project behandelt op een muur zal botsen.

Mensen zijn er klaar voor, de omgeving loopt achter
In elk traject was het ongeduld van medewerkers groter dan de beschikbaarheid van veilige AI-omgevingen. Medewerkers die privé al experimenteren maar op het werk geen goedgekeurde tool hebben. Gemeenten die mooi werk leveren in de trainingsruimte, maar daarna merken dat de infrastructuur de ambitie niet ondersteunt. Die kloof is urgent. Want enthousiasme dat niet benut wordt, verandert in frustratie en frustratie in cynisme.

Herkenbaarheid is de sleutel, abstractie is de vijand
Geen van de gemeenten slaagde erin medewerkers te overtuigen met abstracte AI-verhalen. Wat werkte: een use case uit het eigen werk. Een handhavingsrapport voor de Delft, een vergunningsprocedure voor de Leidse beleidsmedewerker en een rapportage voor de arbeidscoach van de gemeente Breda. Op het moment dat iemand AI ervaart in zijn eigen werk, in zijn eigen woorden, voor zijn eigen probleem dán kantelt de twijfel.

De leerstructuur bepaalt de diepte
Een drielaags model - leren óver, leren ván, leren áán - toont iets wat in alle andere trajecten ook zichtbaar is en zelden zo bewust is vormgegeven. Wie anderen leert hoe AI werkt, begrijpt het zelf beter. Wie als ambassadeur fungeert, voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van die kennis. Peer-to-peer leren is geen goedkoper alternatief voor professionele training, het is een wezenlijk krachtigere leerervaring.

Symancipatie als kompas
Het woord door een medewerker van de gemeente Delft werd geïntroduceerd beschrijft een zoektocht die in alle vier de gemeenten voelbaar is. Hoe komen mens en AI in balans? Niet ‘human in the loop’ als noodrem, maar een bewuste architectuur van samenwerking waarbij beide tot hun recht komen. Dat vraagt om emancipatie van AI: serieus nemen als gesprekspartner, niet behandelen als instrument. En het vraagt om emancipatie van de mens: de ruimte nemen om te bepalen wanneer AI helpt, wanneer niet, en wanneer het iets wegneemt dat niet weggenomen mag worden.

Er zijn taken waarbij AI altijd in the loop moet zijn: repetitief, tijdrovend en foutgevoelig. Er zijn taken waarbij de mens altijd in the loop moet zijn: complexe ethische afwegingen, kwetsbare gesprekken, beslissingen die mensen direct raken. En er zijn taken waarbij de vraag zelfs is of AI er überhaupt in hoort. Niet omdat het niet kan, maar omdat menselijk contact, menselijk oordeel of menselijke verantwoordelijkheid de kern is. Die laatste categorie groeit naarmate AI beter wordt. Als AI steeds meer kan, wordt de vraag wat mensen moeten doen, alleen maar urgenter.

De ontbrekende stem. De burger is er nog niet bij

Er is één actor die in geen van de beschreven trajecten een hoofdrol speelt: de burger. Medewerkers leren prompts schrijven. IV-afdelingen bouwen checklists. Hackathons produceren prototypes. Maar wie ervaart uiteindelijk het verschil? De inwoner die al zes weken wacht op een vergunning. De kwetsbare burger die moeite heeft met formulieren. De ondernemer die een eenvoudige vraag heeft maar in een klantenservicedoolhof belandt.

Dat is geen verwijt, pionieren moet beginnen bij de eigen organisatie. Maar de komende jaren zal de vraag zijn of de winst die intern wordt geboekt, ook daadwerkelijk terechtkomt bij de mensen voor wie gemeenten er zijn. AI die alleen maar bestaande processen sneller maakt, mist zijn grootste potentieel. Het echte perspectief zit in méér persoonlijk contact doordat administratie wegvalt. In analyses die vroegsignalering mogelijk maken. In medewerkers die door tijdwinst aandacht overhouden voor de gesprekken die niet in een formulier passen.

De vier gemeenten in dit artikel hebben de basis gelegd. Nu is de vraag hoe de volgende stap eruitziet. Niet: welke AI-tool zetten we in voor de balie? Maar welke menselijke waarden willen we versterken met AI, en hoe ontwerpen we de samenwerking tussen ambtenaar en inwoner zo dat die waarden centraal staan?

“Het doel is uiteindelijk niet dat we meer werk doen in minder tijd. Het doel is dat we beter werk doen voor de mensen die ons nodig hebben. Meer face-to-face, meer aandacht, meer menselijkheid mogelijk gemaakt door AI.”

— adviseur mensgerichte AI-adoptie

Aan de slag. Vijf aanbevelingen voor uw gemeente

Of uw gemeente nog moet beginnen of net de eerste stappen zet, deze vijf aanbevelingen zijn gebaseerd op wat werkt in de praktijk.

De zalen zitten vol. Dat is geen toeval en geen toevalligheid. Mensen voelen dat er iets verandert, iets groots en iets onomkeerbaars. Ze zoeken niet naar een handleiding. Ze zoeken naar een antwoord op de vraag wat dit met hen doet. Met hun vakmanschap, hun werkplezier, hun plek in de organisatie.

Vier gemeenten laten zien dat er niet één antwoord is. Maar ze laten ook zien dat wie de mens als vertrekpunt neemt, verder komt dan wie begint bij de tool. De weg naar symancipatie, naar echte synergie tussen mens en AI, is lang en onzeker. Het begint altijd met hetzelfde: een mens die ontdekt dat AI hem niet vervangt, maar versterkt.

Die ontdekking is de sleutel. Alles begint daar.

Dit artikel is door HumanAIze opgesteld in opdracht van de VNG en is gebaseerd op praktijktrajecten bij de gemeenten Breda, Ede, Leiden en Delft. De inzichten zijn mede onderbouwd met ervaringen uit gesprekken en trajecten met meer dan twintig gemeenten. Voor nadere informatie over de aanpak en praktijkervaringen kan contact worden opgenomen met HumanAIze.

1. **Begin met de vraag, niet de tool**
Stel jezelf en uw medewerkers de vraag: wat willen we béter doen voor de burger en voor onszelf? Efficiëntie is een middel, niet het doel. Een heldere visie op de menselijke impact geeft richting en neemt de angst weg dat AI alleen maar een bezuinigingsoperatie is. Stel de AI visie en ambitie op.

2. **Creëer het eerste goede moment bewust**
Plan geen informatiesessies, plan ervaringsmomenten. Een hackathon van één dag, een sessie van 2,5 uur met een eigen use case: dat overtuigt sneller dan elke presentatie. Zorg dat de eerste ontmoeting met AI herkenbaar, veilig en positief is. Vergeet de laptop gerust in de uitnodiging, het gesprek is belangrijker.

3. **Bouw een leernetwerk van mensen, niet van content**
Train ambassadeurs die kennis doorgeven. Maak leren over, van én aan elkaar structureel. Peer-to-peer leren is krachtiger dan een centraal trainingsaanbod. De medewerker die zijn collega iets uitlegt, is uw krachtigste adoptiefactor. Zo innoveer je en adopteer je vanuit je eigen organisatie.

4. **Betrek de OR als mede-ontwerper, niet als toezichthouder**
Nodig de ondernemingsraad en P&O uit bij hackathons en pilots. Laat hen zelf ervaren wat AI kan. De OR als actieve deelnemer werkt sneller en bouwt meer vertrouwen dan communicatie achteraf. Adoptie is een gezamenlijk leerproces, geen top-down uitrol.

5. **Regel de veilige omgeving als fundament, niet als sluitpost**
Medewerkers zijn er klaar voor eerder dan de infrastructuur. Regel een AVG-proof omgeving, verwerkersovereenkomsten en autorisaties vóórdat u opschaalt. Enthousiasme dat geen veilige plek vindt, verdampt of verplaatst zich naar onveilige privétools.

Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93

info@vng.nl

juli 2026