

VAN AI-GEBRUIK NAAR BESTUURLIJKE GRIP

Nederlandse AI Governance Board Benchmark 2026

Hein van den Steenhoven

Onderzoeker en initiatiefnemer van het eerste
Nederlandse AI-governancebenchmarkonderzoek

De opgave is niet méér AI, maar beter kunnen kiezen en bijsturen

ONDERZOEK | 452 deelnemers

Wat deelnemers melden over waarde, risico's en bestuurlijke informatie.

62,8%

Geen meting van het gekozen AI-doel

De opbrengst wordt weinig gemeten

Gebruik zegt nog niet wat de organisatie als geheel wint.

74,2%

Geen analyse vooraf, of cyber en/of privacy niet onderzocht

Het risicobeeld is vaak onvolledig

Ook onderzoek naar beide onderwerpen bewijst geen volledige AI-risicoanalyse.

82,6%

Er zijn nog geen AI-rapportages

Ervaring moet beslisinformatie worden

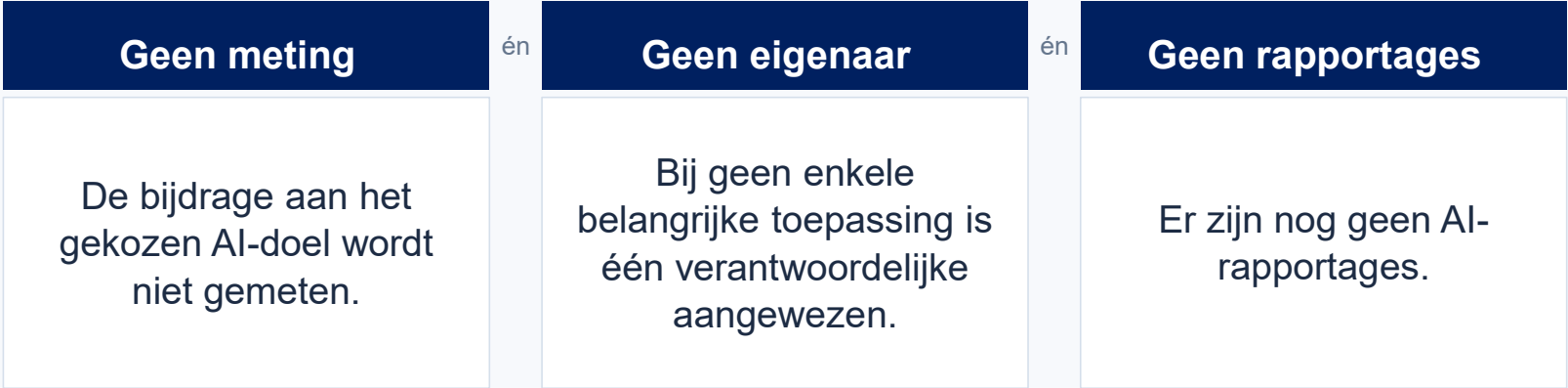
Lokale correcties kunnen werken, terwijl patronen het bestuur niet bereiken.

AI is breed aanwezig; de verbinding tussen doel, mensen en beheersing is vaak nog beperkt ingericht.

Tekorten staan niet los: bij dezelfde deelnemers ontbreken meerdere voorwaarden

54,9%

meldt tegelijk:



Dit is gemeten samenhang; geen bewijs dat deze deelnemers verkeerde besluiten nemen.

Maak het doel toetsbaar

Beoordeel ook controle- en herstelwerk.

Wijs een eigenaar aan

Leg doel, grenzen en verantwoordelijkheid vast.

Maak signalen bruikbaar

Breng patronen en onzekerheden bij de beslissers.

De prioriteit ligt bij een werkende bestuurlijke verbinding, niet bij losse documenten.

Een marktbeeld van deelnemers, geen oordeel over heel Nederland

WAT IS GEMETEN?

Wat mensen vanuit hun functie aangeven over AI-gebruik, afspraken, kennis en controle.

Het bestaan en de werking van maatregelen zijn niet onafhankelijk getoetst.

WIE REAGEERDEN?

De hoofdresultaten gaan over deelnemers die in dienst, bestuurder of toezichthouder zijn.

Relatief veel bestuurders, commissarissen en professionals uit risk, compliance en andere controlfuncties hebben gereageerd.

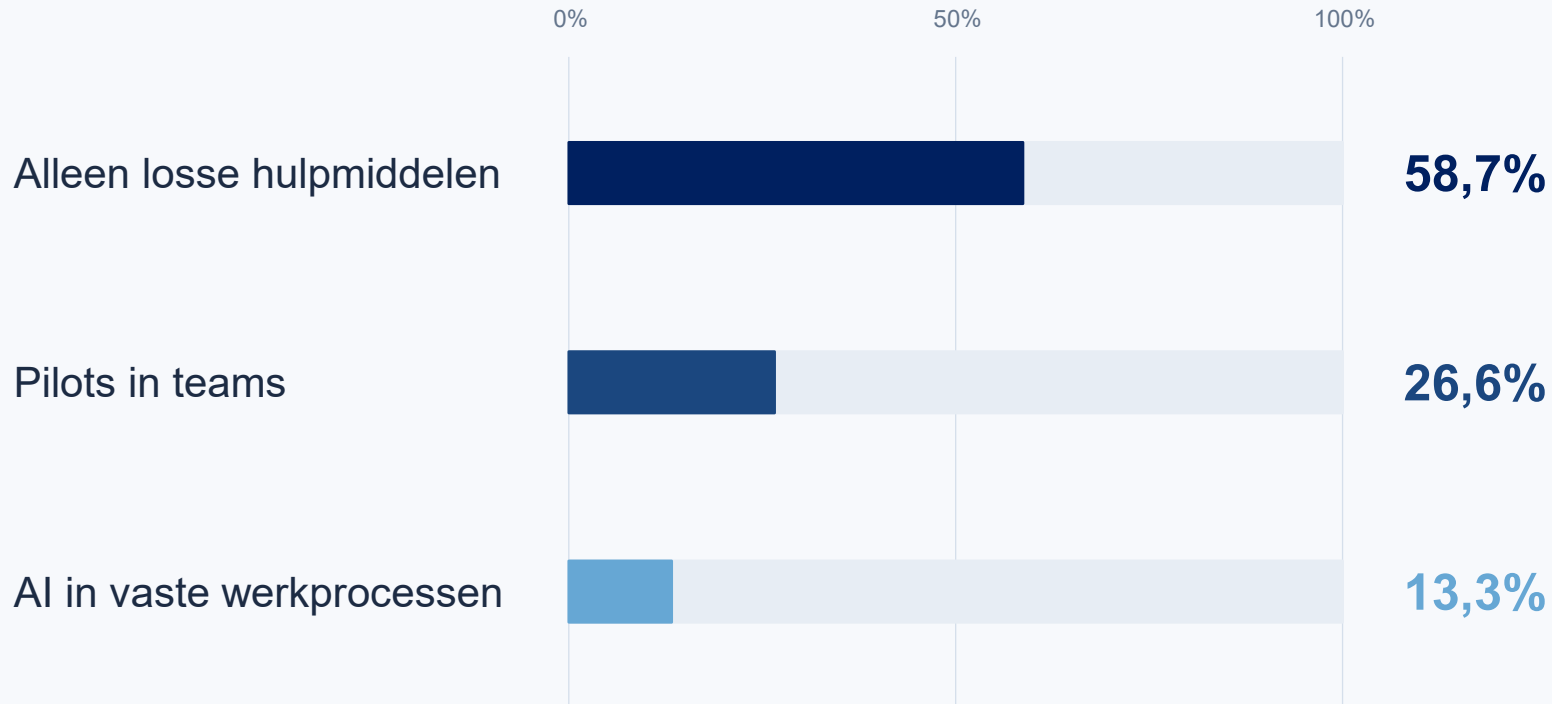
HOE LEEST U DIT?

Percentages gaan over deelnemers, niet over unieke organisaties.

Onbekend en niet van toepassing zijn geen negatieve antwoorden. Samenhang is geen bewijs van oorzaak.

De uitkomsten, gekoppelde antwoorden en bestuurlijke duiding worden steeds van elkaar onderscheiden.

Losse hulpmiddelen domineren; dat maakt ze niet vanzelf laagrisico



Gebruik en risico

Een los hulpmiddel kan een belangrijk advies beïnvloeden. Een vaste toepassing kan juist duidelijk zijn begrensd.

Een pilot kan helpen

Leg vooraf vast wat de pilot moet leren en wie over het vervolg beslist.

Laat doel, gevolgen en herstelbaarheid bepalen hoe zwaar de governance moet zijn.

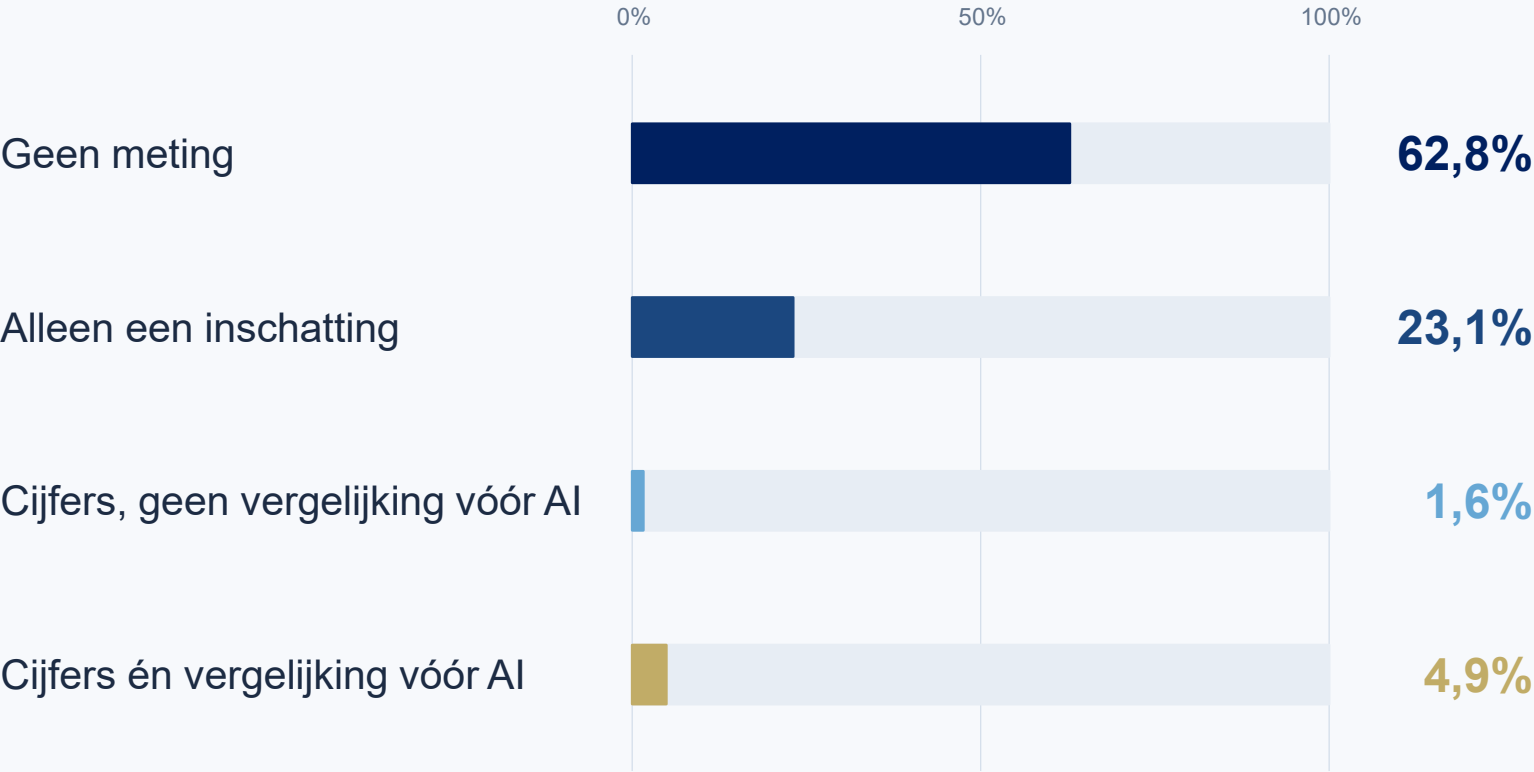
Een duidelijke ambitie wordt nog weinig gevolgd met meetbare resultaten

60,3%

noemt sneller werken of meer werk kunnen doen als belangrijkste doel

De betekenis

Niet meten betekent niet dat er geen opbrengst is. Wel ontbreekt dan een meetbasis voor besluiten over uitbreiding.



Beoordeel de bijdrage aan het gekozen doel, niet alleen gebruik, enthousiasme of losse tijdwinst.

Bij snelheid als doel blijven opbrengst en personeelsgevolgen vaak ononderzocht

Deze percentages gaan over deelnemers die vooral sneller of meer willen werken.

70,7%

meldt zowel geen waardemeting als geen onderzoek naar de gevolgen voor medewerkers

73,0%

meldt geen waardemeting

89,6%

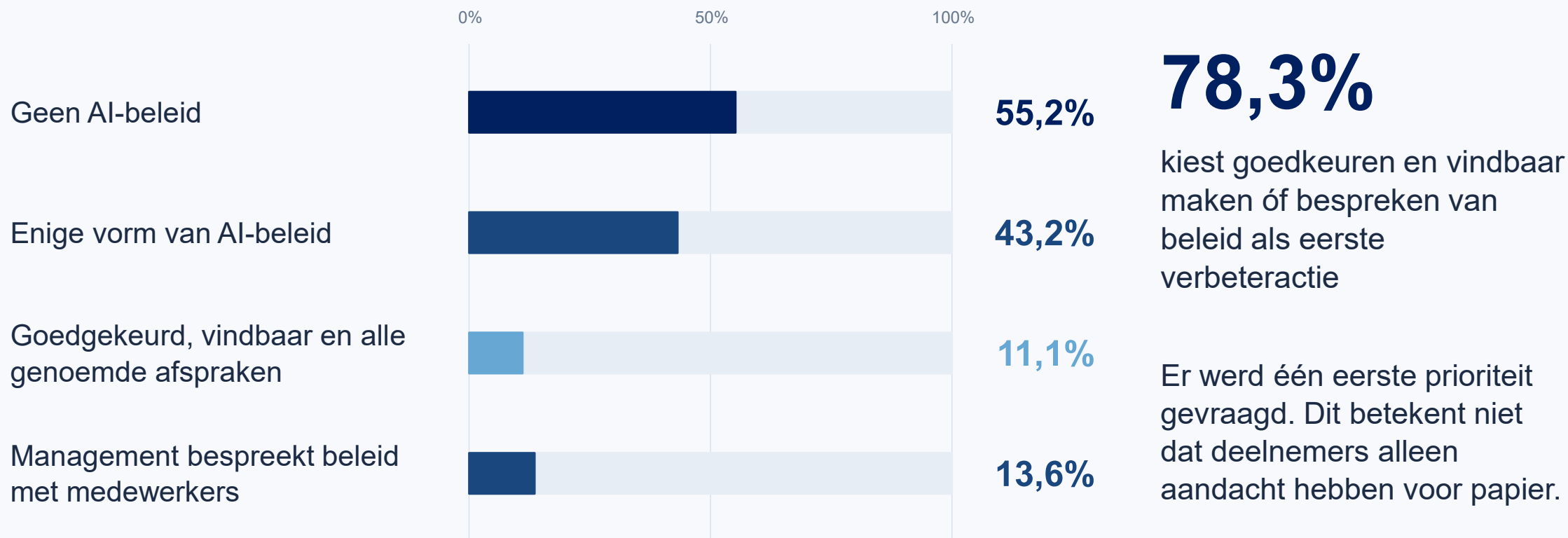
meldt dat personeelsgevolgen niet zijn onderzocht

Mogelijk gevolg

Tijdwinst wordt verwacht, terwijl extra controlewerk, taakverschuiving en leerbehoeften nog niet goed in beeld zijn.

Maak waarde en gevolgen voor het werk onderdeel van hetzelfde besluit over AI.

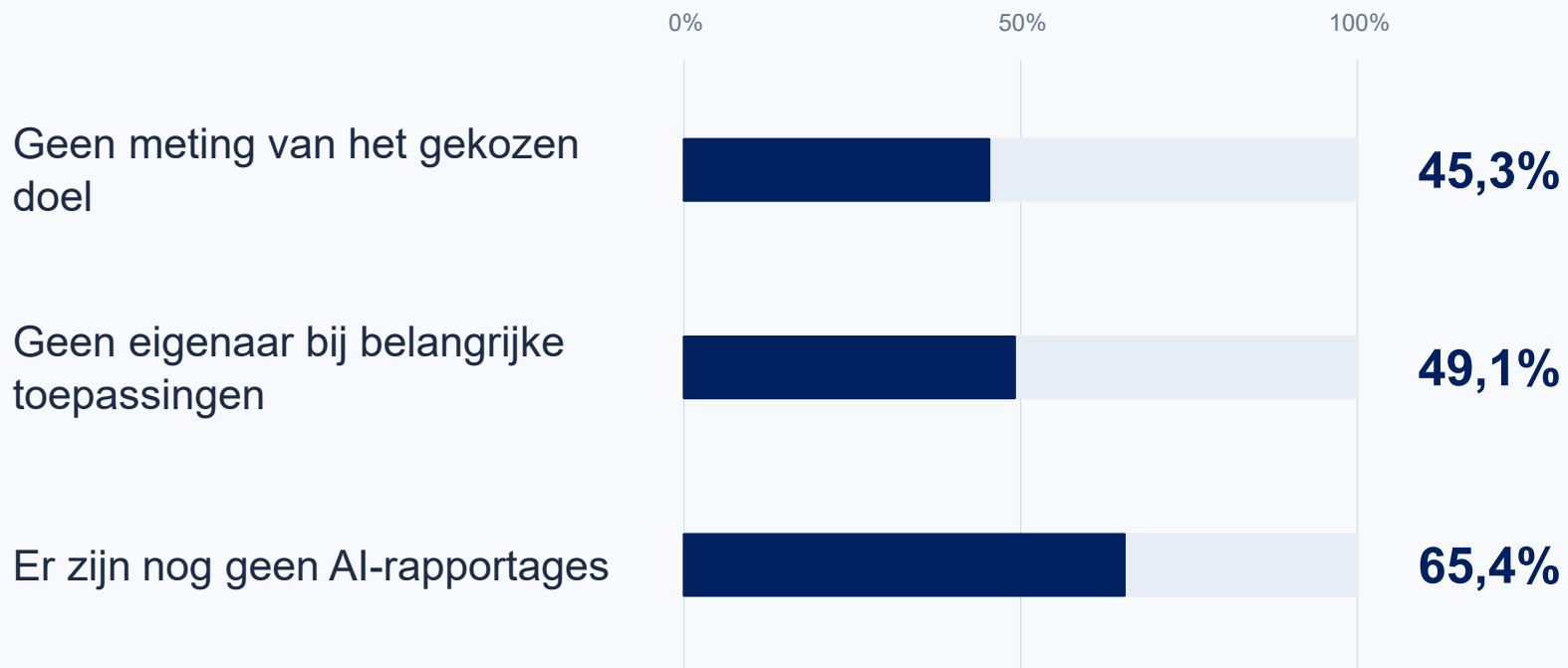
Beleid is vaak nog een startpunt; de stap naar dagelijks handelen blijft nodig



Gebruik beleid als begin van uitvoering: wie doet wat, binnen welke grenzen en met welke controle?

Ook mét beleid is de uitvoering niet overal georganiseerd

BINNEN DE GROEP MET ENIGE VORM VAN AI-BELEID



31,4%

meldt dat management het beleid toelicht en met medewerkers bespreekt

Beleid kan helpen, maar is geen vervanging voor eigenaarschap, informatie en toetsing in de praktijk.

De aanwezigheid van beleid is een eerste vraag; de verbinding met uitvoering is de volgende.

Ontbrekend overzicht en ontbrekend eigenaarschap komen vaak samen voor

62,5%

meldt dat er geen overzicht van AI-gebruik is

70,9%

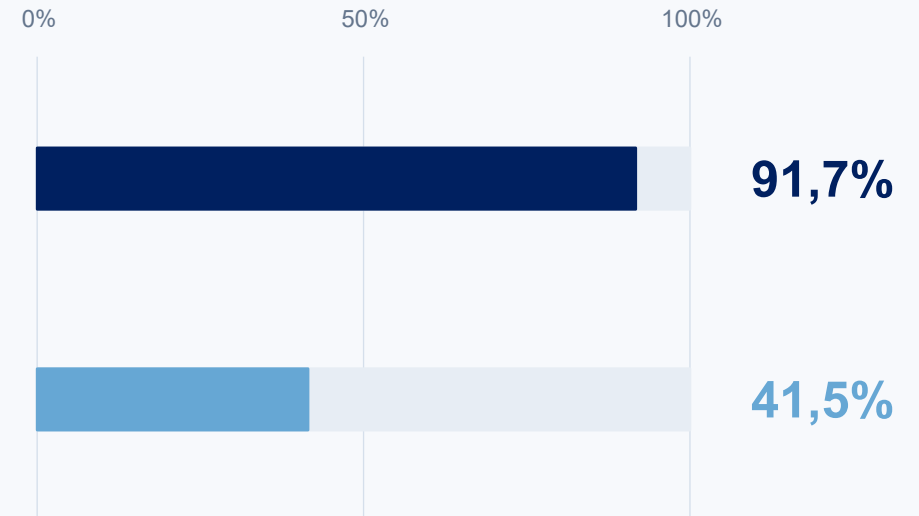
meldt geen aangewezen eigenaar bij belangrijke toepassingen

AANDEEL DAT GEEN EIGENAAR MELDT

Onder deelnemers zonder overzicht

Onder deelnemers met enige lijst of overzicht

Een lijst kan ook verouderd of onvolledig zijn. De gebruiksvorm kan beide uitkomsten mede verklaren.



Verbind de inventarisatie direct aan doel, verantwoordelijke, gegevens en grenzen van iedere toepassing.

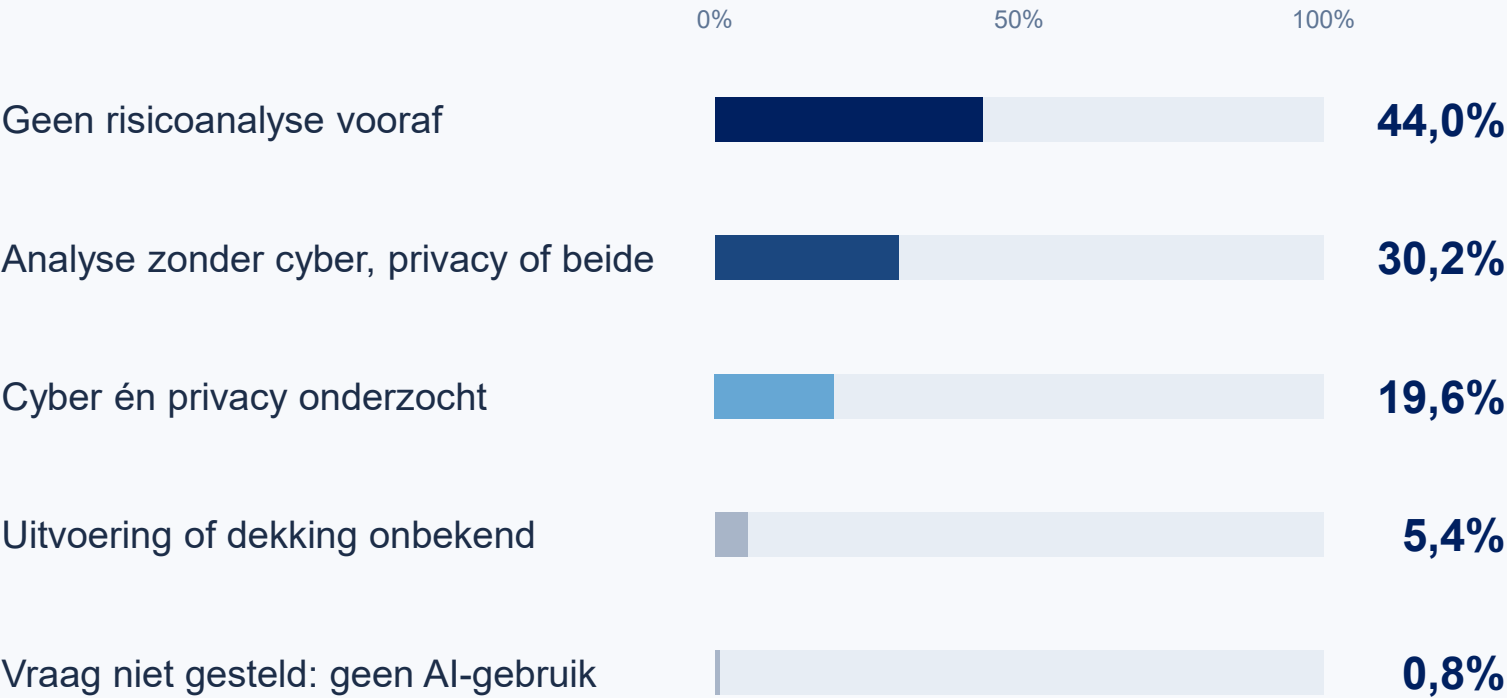
Het risicobeeld is bij veel deelnemers vooraf niet of onvolledig onderzocht

74,2%

meldt geen analyse vooraf of een analyse zonder onderzoek naar cyber, privacy of beide.

Wat betekent 80,4%?

Dat aandeel bevestigt niet dat beide onderwerpen zijn onderzocht. Het omvat ook onbekende en niet-gestelde antwoorden.



Ook onderzoek naar cyber én privacy bewijst geen volledige risicoanalyse of werkende maatregelen.

Vooraf én bij wijzigingen ontbreken vaak belangrijke onderdelen van de beoordeling

66,3%

meldt beide tekortkomingen
tegelijk



67,9%

meldt geen beoordeling vóór nieuwe
of gewijzigde AI-functies

Onvoldoende zicht op veranderende risico's

Er is onvoldoende zicht op de risico's én op mogelijke toename na ingebruikname of een wijziging. Denk aan cyber, privacy, de risicoklasse en extra bevoegdheden.

Beoordeel bij start én verandering of risico's, risicoklasse, grenzen en maatregelen nog passen.

Algemene afspraken zeggen nog niet wat een toepassing zelfstandig mag doen

40,2%

heeft niets vastgelegd over zelfstandig handelen

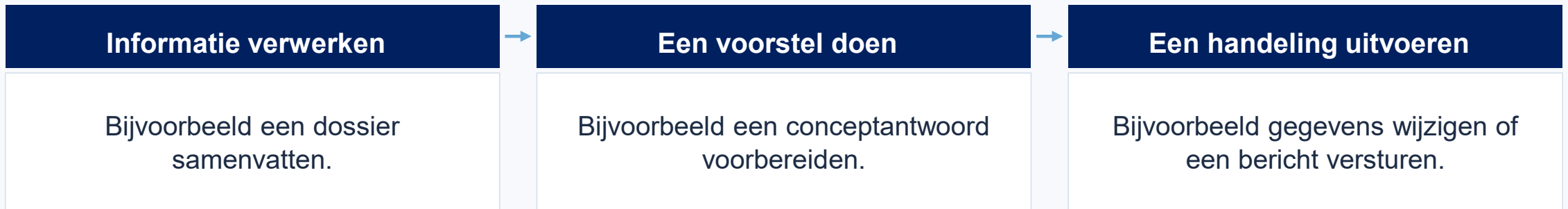
44,8%

heeft alleen algemene afspraken

7,3%

heeft grenzen voor alle belangrijke toepassingen vastgelegd

ILLUSTRATIE: EEN ANDERE MOGELIJKHEID KAN OOK EEN ANDERE BEVOEGDHEID BETEKENEN



Beoordeel doel, gegevens, toegang en menselijk ingrijpen opnieuw als de mogelijkheden veranderen.

Zonder inzicht in het werk blijft ook de effectiviteit van AI onzeker

79,3%

meldt dat de noodzaak van aanpassing van het eigen werk niet is onderzocht

84,2%

meldt dat de gevolgen voor medewerkers nog niet zijn onderzocht

Bestuurlijke vraag: wordt AI hiermee maximaal effectief benut?

Taken

Welke taken moeten anders om de opbrengst te vergroten?

Samenwerking

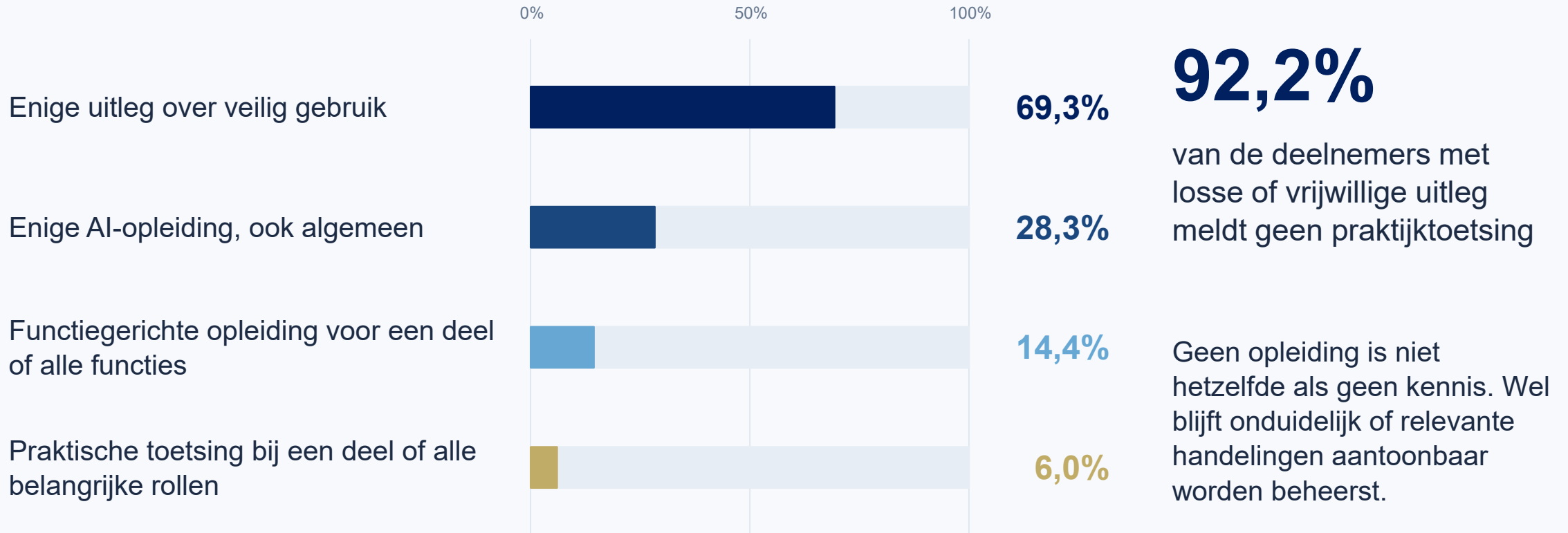
Verdwijnt tijdwinst door overdracht of extra controlewerk?

Vakmanschap

Welke kennis en ondersteuning zijn nodig om AI goed te gebruiken?

Niet ieder hulpmiddel vraagt een reorganisatie. Onderzoek wel de gevolgen én kansen voor beter werk.

Uitleg is breed aanwezig; praktische bekwaamheid wordt weinig getoetst



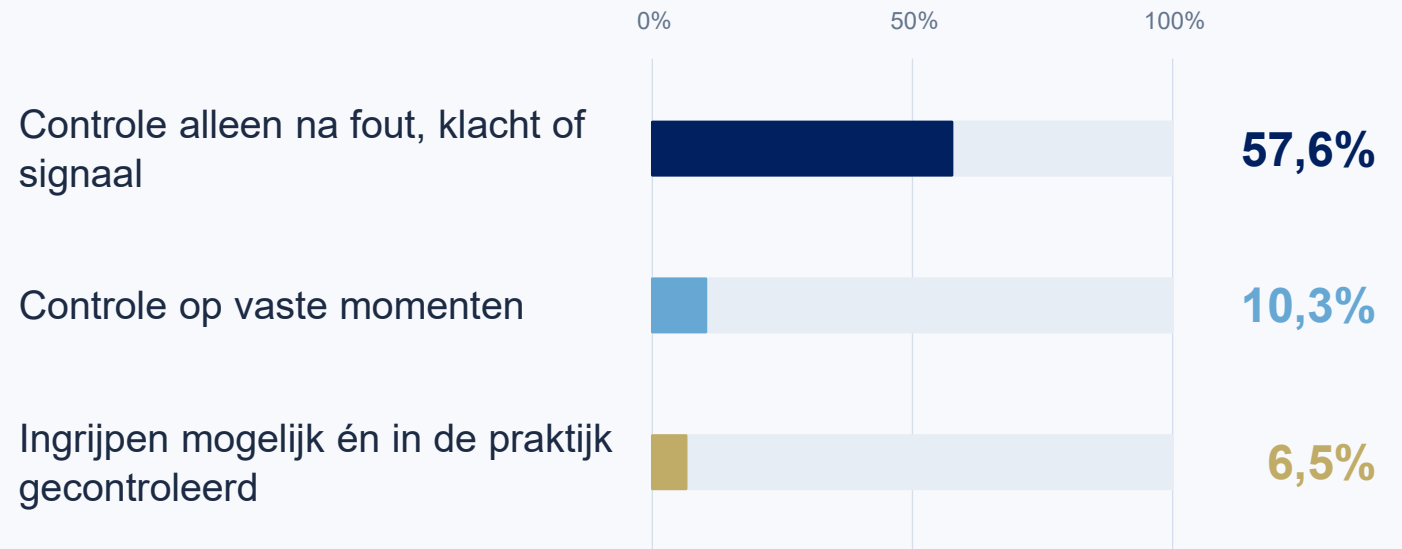
Laat het leren aansluiten op de rol: gebruiken, goedkeuren en toezicht houden vragen andere bekwaamheid.

Reactieve controle gaat vaak samen met niet-geregeld ingrijpen

83,5%

van de deelnemers die alleen na een fout, klacht of signaal controleren, meldt dat ingrijpen niet is geregeld

TER VERGELIJKING: HET TOTAALBEELD



“Niet geregeld” sluit een goede dagelijkse correctie niet uit. Het onderzoek laat niet zien of iedere correctie slaagt.

Menselijk toezicht vraagt kennis, informatie, tijd én de bevoegdheid om af te wijken of te stoppen.

Een fout kan lokaal zijn opgelost, terwijl het bestuurlijke beeld onvolledig blijft

82,6%

meldt dat er nog geen AI-rapportages zijn

Dat sluit lokale correctie of informatie via bestaande kanalen niet uit.

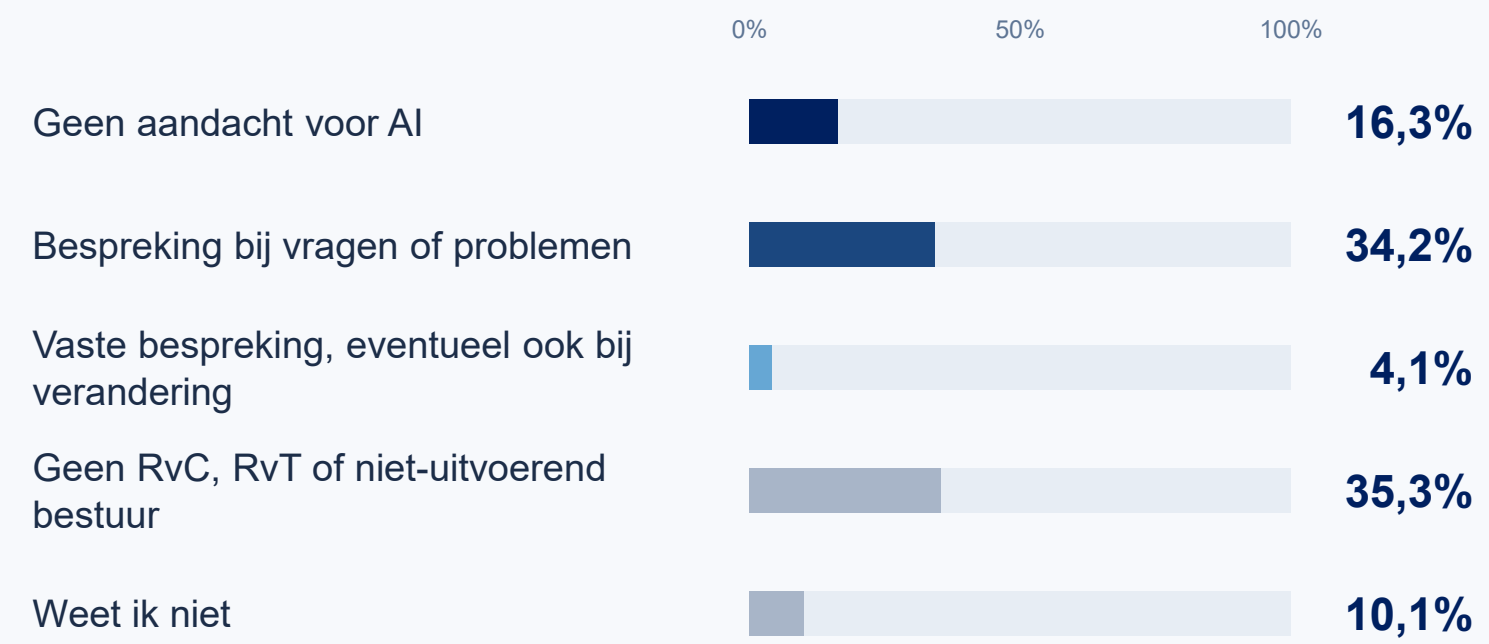


Voorgestelde verbinding: gebruik bestaande kanalen als die voldoende inzicht geven.

Maak lokale ervaringen bruikbaar voor besluiten. Een apart AI-rapport is niet het doel.

AI krijgt weinig vaste aandacht in het interne toezicht

Verdeling binnen het totaalbeeld, ook voor deelnemers zonder toezichtsorgaan.



Wat betekent dit?

Een vast ritme wordt weinig gemeld. Inhoud en timing van het toezicht verdienen aandacht.

Wat volgt er niet uit?

Geen toezichtsorgaan is geen tekortkoming. De kwaliteit van gesprekken is niet getoetst.

Koppel bespreking aan het belang van AI, veranderende risico's en besluiten die nodig zijn.

Grip moet ook blijken wanneer AI uitvalt, wordt betwist of moet worden uitgezet

KUNNEN WE DOORWERKEN?

62,5%

meldt geen andere werkwijze bij uitval of uitschakelen

5,7% meldt een alternatief dat is getest en goed werkte.

11,7% meldt dat geen werk van AI afhankelijk is.

Bestuurlijke vraag: wie handelt en hoe blijft belangrijk werk uitvoerbaar?

KUNNEN WE HET UITLEGGEN?

67,1%

meldt dat geen AI-besluit achteraf kan worden onderbouwd

6,5% kan alle AI-besluiten onderbouwen.

Ontbrekende onderbouwing bewijst niet dat een besluit onjuist is.

Bestuurlijke vraag: welke bronnen, controles en keuzes zijn terug te vinden?

Hoe groter de gevolgen, hoe belangrijker een bruikbaar alternatief en een terugvindbare onderbouwing.

Bij vaste AI-inzet worden vaker beleid, eigenaarschap en opleiding gemeld

Lees per kolom: het aandeel deelnemers binnen die vorm van AI-gebruik.

Wat is ingericht?	Losse hulpmiddelen	Pilots in teams	Vaste werkprocessen
Goedgekeurd beleid met de genoemde afspraken	4,6%	18,4%	53,1%
Een eigenaar bij de meeste of alle belangrijke toepassingen	1,9%	13,3%	57,1%
Enige AI-opleiding, ook een algemene opleiding	12,5%	40,8%	75,5%

Wat valt op? Bij vaste inzet worden deze voorwaarden vaker gemeld. Wat eerst kwam, is niet onderzocht.

Vaste inzet en meer inrichting komen samen voor. Dat bewijst geen oorzaak of goede werking.

Ook bij vaste AI-inzet blijft controle op de praktijk beperkt

Alle percentages hieronder betreffen deelnemers met AI in vaste werkprocessen.

32,7%

Bekwaamheid toetsen

meldt praktische toetsing bij een deel van de medewerkers of alle belangrijke rollen.

Kunnen mensen AI verantwoord gebruiken?

40,8%

Overzicht controleren

meldt een actueel overzicht waarvan de volledigheid wordt gecontroleerd.

Hebben we het AI-gebruik volledig in beeld?

34,7%

Ingrijpen controleren

meldt dat menselijk ingrijpen mogelijk is en in de praktijk wordt gecontroleerd.

Kunnen mensen een verkeerde uitkomst tegenhouden?

Vast gebruik is geen bewijs van grip. Toets of overzicht, bekwaamheid en ingrijpen in het werk standhouden.

Grotere organisaties melden vaker beleid en opleiding; de oorzaak is niet gemeten

Omvangsgroep	Enige AI-opleiding	Enige vorm van beleid
Kleiner	16,1%	22,4%
Middelgroot	23,7%	47,3%
Groter	46,6%	65,5%
Zeer groot	65,7%	77,1%

Kleiner: tot honderd medewerkers. Middelgroot: honderd tot vijfhonderd.
Groter: vijfhonderd tot tweeduizend. Zeer groot: vanaf tweeduizend.
Indeling volgt samengevoegde antwoordcategorieën.

Wat kan meespelen?

De aard van het werk, de gebruiksvorm, capaciteit en functie van de deelnemer kunnen verschillen.

Wat is niet gemeten?

Budget, beschikbare capaciteit en het effect van omvang zelf zijn niet gemeten.

Vergelijk een organisatie niet alleen met het gemiddelde, maar ook met een passende context.

Onderwijs vraagt aandacht, maar de resultaten zijn geen oordeel over de hele sector

Indicator	Onderwijs en onderzoek	Totaalbeeld benchmark
Alleen losse AI-hulpmiddelen	80,0%	58,7%
Geen AI-beleid	88,3%	55,2%
Geen AI-opleidingen	96,7%	69,6%

73,3% van de onderwijsdeelnemers heeft een rol in bestuur/directie of RvC/RvT. Het signaal komt vaak uit een bestuurlijk perspectief.

Functie, omvang en gebruiksvorm kunnen het beeld beïnvloeden. Onderwijssoorten zijn niet apart gemeten. Dit is geen oordeel over alle instellingen.

Onderzoek de eigen situatie: zichtbaar gebruik, passende scholing en duidelijke verantwoordelijkheid.

De deelnemersmix geeft context aan sectorverschillen

91,3%

Advocatuur

van deze deelnemers beschrijft een organisatie in de kleinere omvangsgroepen.

68,8%

Zorg, welzijn en life sciences

van deze deelnemers beschrijft een organisatie in de kleinere omvangsgroepen.

Kleinere omvangsgroepen: de antwoordcategorieën tot honderd medewerkers.

Omvang

Grotere organisaties melden in dit onderzoek vaker beleid en opleiding.

Gebruik

Vaste inzet gaat vaker samen met meer inrichting.

Perspectief

De functie kan mede bepalen wat een deelnemer overziet.

Een sectorpercentage is een signaal voor verder gesprek, geen oordeel over iedere organisatie.

Bestuurlijke grip vraagt samenhang tussen strategie, verandervermogen en beheersing

STRATEGIE

Levert AI de bedoelde waarde?

Doel, maatstaf en besluit over verder gebruik.

Risico: investeren of uitbreiden zonder voldoende zicht op het resultaat.

VERANDERVERMOGEN

Kunnen mensen en werk mee veranderen?

Taken, samenwerking, leren en professioneel oordeel.

Risico: losse tijdwinst zonder betere prestaties voor de organisatie.

BEHEERSING

Kunnen we begrenzen, controleren en herstellen?

Eigenaarschap, beoordeling, ingrijpen en informatie.

Risico: ongewenste gevolgen worden niet tijdig gezien of bijgestuurd.

Een goede toepassing vraagt niet alleen technische kwaliteit, maar ook een werkende organisatie eromheen.

De grootste risico's ontstaan waar tekortkomingen elkaar kunnen versterken

Gemelde kwetsbaarheid	Mogelijk gevolg	Bestuurlijke tegenvraag
Waarde wordt niet gemeten	Uitbreiden zonder zicht op netto opbrengst	Wat moet aantoonbaar beter worden?
Risicobeeld en wijzigingsbeoordeling zijn onvolledig	Grenzen passen mogelijk niet bij wat AI doet	Wat verandert en wat moeten we opnieuw beoordelen?
Controle is reactief; ingrijpen niet geregeld	Een fout kan doorwerken vóór goede correctie	Wie kan herkennen, weigeren en escaleren?
Ervaring, herstelwerk en onderbouwing blijven versnipperd	Bestuur kan te laat bijsturen of moeilijk uitleggen	Welke patronen en beslissingen moeten zichtbaar worden?

De ernst hangt af van wie wordt geraakt, wat AI zelfstandig mag doen en hoe herstelbaar een fout is.

Maak van ieder aandachtspunt een besluit, een verantwoordelijke en bruikbare informatie

Besluit dat nodig is	Logische rol in de organisatie	Informatie voor het besluit
Welk doel krijgt prioriteit?	Bestuur en verantwoordelijke voor het proces	Doel, beginbeeld, opbrengst en controlewerk
Onder welke voorwaarden mag AI worden gebruikt?	Proceseigenaar, ondersteund door deskundigen	Toepassing, risico's, gegevens en grenzen
Kunnen mensen verantwoord handelen?	Management en HR, samen met gebruikers	Werksituaties, leerbehoeften en praktische toets
Is verdere inzet verantwoord?	Bevoegde beslisser, met kritische toetsing	Resultaten, onzekerheden, herstel en wijzigingen
Werken verbeteringen echt?	Eigenaar van de verbeteractie	Afspraak, opvolging en controle van het effect

Sluit waar mogelijk aan op bestaande processen voor kwaliteit, risico's, inkoop, HR en rapportage.

Niet overal de zwaarste inrichting, wel een bewuste keuze over doorgaan

VERKENNEN

Een afgebakende pilot kan passend zijn.

Beperk doel en gegevens. Leg vast wat de pilot moet leren.

VERBETEREN

De waarde is kansrijk, maar er ontbreken voorwaarden.

Organiseer eigenaar, bekwaamheid of controle vóór uitbreiding.

UITBREIDEN

Resultaat en voorwaarden passen bij de beoogde inzet.

Behoud monitoring en herbeoordeling bij verandering.

BEGRENZEN / STOPPEN

Gevolgen of onzekerheden zijn niet aanvaardbaar.

Beperk mogelijkheden, gebruik een alternatief of zet uit.

Niet het hoogste antwoordvakje, maar passende onderbouwing voor de eigen toepassing is het doel.

Een bruikbaar bestuurlijk beeld laat zien wat werkt, wat onzeker is en welke keuze nodig is

Waarde

Wat levert AI op voor het hele proces?
Waar ontstaat controle- of
herstelwerk?

Gebruik en verantwoordelijkheid

Welke toepassingen zijn
belangrijk?
Wie kan het gebruik en resultaat
verantwoorden?

Risico's en wijzigingen

Wat is nieuw of veranderd?
Welke beoordeling of maatregel
ontbreekt?

Mensen en controle

Waar lukt kritisch beoordelen en
ingrijpen?
Welke ondersteuning is nodig?

Herstel en continuïteit

Kan belangrijk werk doorgaan?
Zijn besluiten en correcties terug
te vinden?

Besluiten en opvolging

Wat moet het bestuur besluiten?
Wie volgt op en hoe wordt het
effect beoordeeld?

Maak onzekerheden en noodzakelijke besluiten zichtbaar; stuur niet alleen op aantallen toepassingen.

Heldere rollen maken de bevindingen bestuurlijk bruikbaar

Voorgestelde toepassing van de bevindingen, geen gemeten verdeling van taken.

Bestuur en directie

Stellen doel en grenzen vast. Besluiten over middelen en verdere inzet.

RvC en RvT

Houden toezicht op de keuzes van het bestuur en vragen naar resultaat, risico's en bijsturing. Dynamisch indien nodig.

Eerste lijn	Tweede lijn	Onafhankelijke audit
Management en proceseigenaar Organiseren het gebruik en controles. Herstellen fouten en rapporteren over opbrengst en risico's.	Risk en compliance Adviseren over risico's en grenzen. Toetsen de eerste lijn en rapporteren tekortkomingen.	Internal audit en IT-audit Beoordelen de eerste en tweede lijn onafhankelijk, inclusief technische beheersing en de onderbouwing van besluiten.

Management voert uit; risk en compliance toetsen; audit geeft een onafhankelijk oordeel.

De belangrijkste nuances blijven onderdeel van de conclusies

Onderwerp	Wat de gegevens wel dragen	Wat daar niet uit volgt
Voorafgaande risicoanalyse	Of cyber en privacy vooraf zijn onderzocht	Een volledige analyse of bewezen werkende maatregelen
Lokale correctie en rapportage	Een mogelijke scheiding tussen dagelijks leren en formele informatie	Dat deelnemers onbetrouwbaar zijn of niemand fouten corrigeert
Opleiding en bekwaamheid	Gemeld opleidingsaanbod en praktische toetsing	Dat geen opleiding gelijkstaat aan geen kennis, of opleiding voldoende bekwaamheid bewijst
Samenhang en groepsverschillen	Welke antwoorden in dezelfde groep vaker samen voorkomen	Oorzaak, landelijke rangorde of verwachte schade

Geef de uitkomsten gewicht zonder er méér zekerheid, causaliteit of normoordeel aan toe te voegen.

Gekoppelde antwoorden laten zien welke tekorten samen voorkomen

Uitkomst	Welke antwoorden komen samen voor?	Basis
54,9%	Geen meting, geen eigenaar en geen AI-rapportages	Hoofdresultaten
70,7%	Geen waardemeting en personeelsgevolgen niet onderzocht	Snelheid als hoofddoel
66,3%	Geen of onvolledige risicoanalyse én geen wijzigingsbeoordeling	Hoofdresultaten
49,1%	Geen eigenaar bij belangrijke toepassingen	Deelnemers met AI-beleid

De hoofdresultaten beschrijven antwoorden vanuit dienstverband, bestuur of toezicht. Percentages binnen een sector of gebruiksvorm gaan over die genoemde groep.

Bronmateriaal: vragenlijst, geanonimiseerde antwoorden en het bijbehorende ARCAAS-marktrapport.

Koppel de antwoorden van dezelfde deelnemers. Tel of vermenigvuldig daarvoor geen losse percentages.

VAN GEBRUIK NAAR GRIP

“AI bestuurbaar maken vraagt om een werkende verbinding tussen doel, mensen, verantwoordelijkheid, beoordeling en herstel.”

Hein van den Steenhoven

Onderzoeker en initiatiefnemer
hein.van.den.steenhoven@arcaas.nl