De huidige stand van AI bij middelgrote bedrijven

De volwassenheid van AI-adoptie binnen middelgrote bedrijven in Nederland



Juni 2026

KPMG Nederland

KPMG. Make the Difference.

Voorwoord

Nederlandse middelgrote bedrijven bevinden zich op een belangrijk punt in hun AI-reis. Artificial Intelligence (AI) groeit uit van een experimentele technologie naar een strategisch thema dat steeds vaker wordt gekoppeld aan groei, efficiëntie en concurrentievermogen. Tegelijkertijd blijkt dat de stap naar organisatiebrede toepassing voor veel bedrijven nog een uitdaging is.

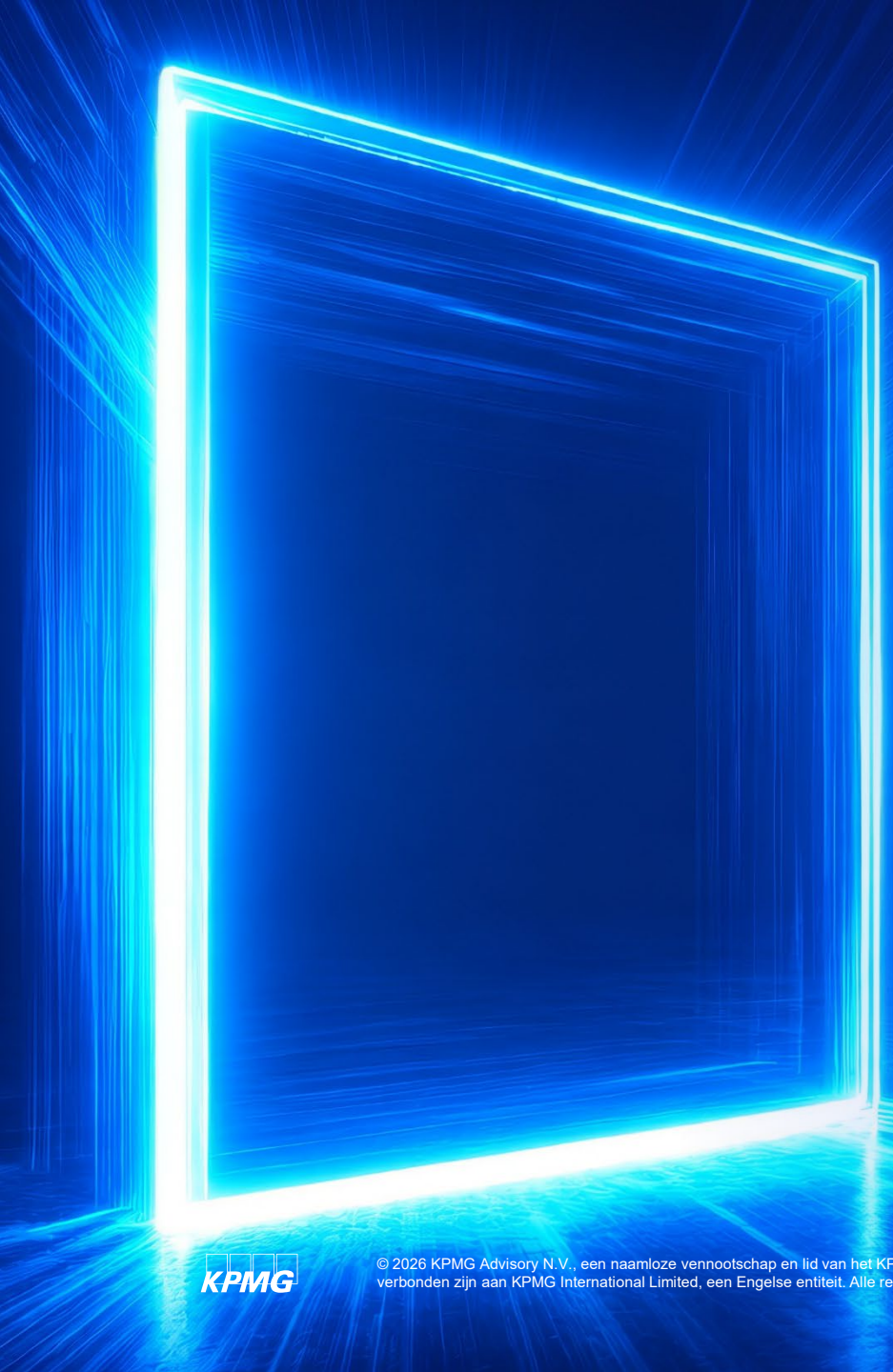
Hoewel AI bij vrijwel alle onderzochte bedrijven op de agenda, bevindt het merendeel zich nog in de experimenteerfase. De grootste kansen worden gezien in operationele efficiëntie, betere besluitvorming en innovatie. Tegelijkertijd liggen de belangrijkste uitdagingen niet langer bij de technologie zelf, maar bij adoptie, vaardigheden, governance en organisatieverandering.

Slechts een beperkte groep (de koplopers) slaagt erin AI op grotere schaal toe te passen en aantoonbare bedrijfswaarde te realiseren. Hierdoor ont een groeiende kloof tussen deze koplopers en de rest van de markt. Zij laten in dit onderzoek een duidelijk patroon zien. Koplopers bepalen eerst een heldere richting voor AI, brengen focus aan in een beperkt aantal gebruikstoepassingen en investeren gericht in hun AI-fundament. Deze patronen vormen de basis voor **de roadmap en concrete acties** in dit rapport.

De centrale conclusie van dit onderzoek is dat **AI-volwassenheid niet wordt bepaald door de hoeveelheid experimenten, maar door het vermogen om keuzes te maken, te leren en op te schalen.**
Middelgrote bedrijven die AI verbinden aan hun strategie, organisatie en kernprocessen **bouwen aan een structureel concurrentievoordeel.**

> “De tijd van experimenteren is al lang voorbij. Organisaties moeten investeren in impactvolle AI-trajecten om daarmee het fundament te leggen voor AI-gedreven waarde.”
>
> – Alex Brouwer, Partner Digital & AI Transformation





Inhoud

04 Introductie

05 Over het onderzoek

07 In één oogopslag

09 AI-visie

13 AI in de praktijk

18 Verantwoorde AI

21 AI-fundament

27 Impact op de organisatie

31 AI-roadmap en vervolgstappen

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Introductie

In de periode februari tot en met mei 2026 hebben we onderzoek uitgevoerd naar AI binnen middelgrote Nederlandse organisaties. Dit onderzoek vormt een vervolg op een onderzoek dat KPMG eind 2022 uitvoerde onder 32 middelgrote ondernemingen, genaamd *"Digitale strategie: topprioriteit voor middelgrote bedrijven"*. Destijds spraken we met besluitvormers van onder meer familiebedrijven, bedrijven in het bezit van private equity en snelgroeiende organisaties over thema's zoals het strategische belang van digitalisering, digitale ambities en de wijze waarop organisaties deze realiseren. Daaruit kwam naar voren dat digitalisering voor veel organisaties een duidelijke strategische prioriteit is, maar dat de vertaalslag naar een concrete implementatie nog uitdagingen kent.

In dit AI-onderzoek bouwen we hierop voort door specifiek te kijken naar hoe deze organisaties in de huidige fase omgaan met AI: waar de grootste waarde wordt gerealiseerd, waar de opschaling stokt, en welke factoren bepalend zijn voor succes.

92% van deze middelgrote bedrijven heeft AI op de agenda staan, vaak zelfs als strategische prioriteit, maar minder dan **13%** investeert strategisch in AI bij kernprocessen en geen enkele organisatie heeft AI organisatiebreed geïntegreerd.

Deze bevindingen onderstrepen waarom een verdiepend onderzoek naar de inzet van AI binnen middelgrote bedrijven relevant is. Terwijl digitalisering al langer als strategische noodzaak wordt gezien, laat de praktijk zien dat organisaties nog steeds worstelen met de vertaalslag naar een concrete uitvoering en impact.

AI versnelt deze dynamiek verder: de technologie biedt duidelijk potentieel, maar stelt organisaties tegelijkertijd voor nieuwe vraagstukken rondom adoptie, governance en waardecreatie. In lijn met eerdere inzichten rondom digitalisering schuift de uitdaging daarmee van technologie naar organisatievermogen: het vermogen om snel te experimenteren, te leren en op te schalen.

Structuur

Dit rapport is opgebouwd rond zes gebieden die we zien voor een AI-strategie:

- AI-visie
- AI in de praktijk
- Verantwoorde AI
- AI-fundament
- Impact op de organisatie
- AI-roadmap en vervolgstappen

KPMG

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Beschrijving van het onderzoek

Soorten bedrijven en sectoren

De 25 middelgrote bedrijven (particuliere ondernemingen) die deelgenomen hebben aan het onderzoek zijn verdeeld over negen sectoren met een duidelijke nadruk op maakbedrijven.

- **Landbouw & Voeding** (6)
- **Energie & Chemie** (3)
- **Logistiek & Toelevering** (2)
- **Horeca & Entertainment** (1)
- **Financiële dienst-verlening (niet-bancair)** (1)
- **Bouw & Civiele techniek** (6)
- **Consumptie-goederen & Retail** (3)
- **Autobranche & Mobiliteit** (2)
- **Zakelijke en professionele dienstverlening** (1)

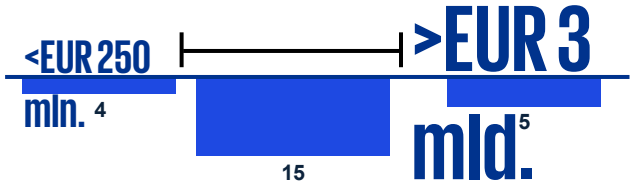
Eigendom en omvang

De onderzochte bedrijven laten een gevarieerd eigendomsprofiel zien.

- **12** In bezit van private equity
- **7** Familie-bedrijven
- **2** In bezit van de oprichter
- **2** Beursgenoteerd bedrijf
- **1** Met minderheids-belang van private equity
- **1** Publiek eigendom

Organisatieomvang

Het onderzoek bevat bedrijven met een omzet van minder dan EUR 250 miljoen (4), tussen EUR 250 miljoen en EUR 1 miljard (8), tussen EUR 1 miljard en EUR 3 miljard (7), en meer dan EUR 3 miljard (5). Voor één bedrijf waren geen omzetgegevens beschikbaar.



Hoe de bedrijven zijn georganiseerd

In termen van organisatiestructuur valt vooral de dominantie van het hybride model op.

52%

van de organisaties (13 van de 25) is hybride georganiseerd (zowel centraal als decentraal).

28%

van de organisaties (7 van de 25) is volledig centraal georganiseerd.

20%

van de organisaties (5 van de 25) is sterk decentraal georganiseerd.



12 organisaties zijn wereldwijd actief.



5 organisaties zijn primair gericht op Europa.



8 organisaties richten zich primair op Nederland (waarvan één zich ook richt op België en één voornamelijk regionaal opereert).

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Indeling van de groepen

De onderzochte bedrijven zijn in te delen in groepen op basis van het AI-volwassenheidsniveau van de groep. Hiermee is de onderzoeksgroep opgedeeld in drie groepen: koplopers, de middenmoot en achterblijvers.

Achterblijvers

Beschrijving
Zij bevinden zich in een vroege fase. AI zit verstopt in ingekochte software zonder bewuste keuze. Er is geen eigenaar, geen beleid en geen meting. Initiatieven blijven ad hoc en beperkt.

Voorbeeldtoepassing van AI:
Afhankelijkheid van AI-functionaliteiten in bestaande leveranciersoplossingen, met weinig eigen usecases. Focus ligt vaak nog op kleinschalige software-implementatie.

Aantal bedrijven: 10

Middenmoot

Beschrijving
Enthousiast en actief met AI, maar de waarde blijft diffuus. Experimenten worden opgestart, maar stranden bij verandermanagement of gebrek aan ‘C-suite sponsorship’. Return On Invest (ROI) is moeilijk aantoonbaar.

Voorbeeldtoepassing van AI:
Gebruik van AI voor persoonlijke productiviteit (zoals Copilot), gebruik van AI voor interne kennisbanken en eerste chatbots, vaak in pilot- of ontwikkelfase.

Aantal bedrijven: 11

Koplopers

Beschrijving
Investeren strategisch in AI in het kernproces. Er is een productowner, een baselinemeting en een eigenaar die op de uitkomst aanspreekbaar is. Governance versnelt in plaats van remt.

Voorbeeldtoepassing van AI:
Grotere focus op operationele toepassingen, zoals ‘demand forecasting’ (vraagprognoses), ‘pricing agents’ (agents voor prijsbepaling), AI-gedreven leadopvolging, en ‘computer vision’ (beeldanalyses) voor kwaliteitsbepaling.

Aantal bedrijven: 4

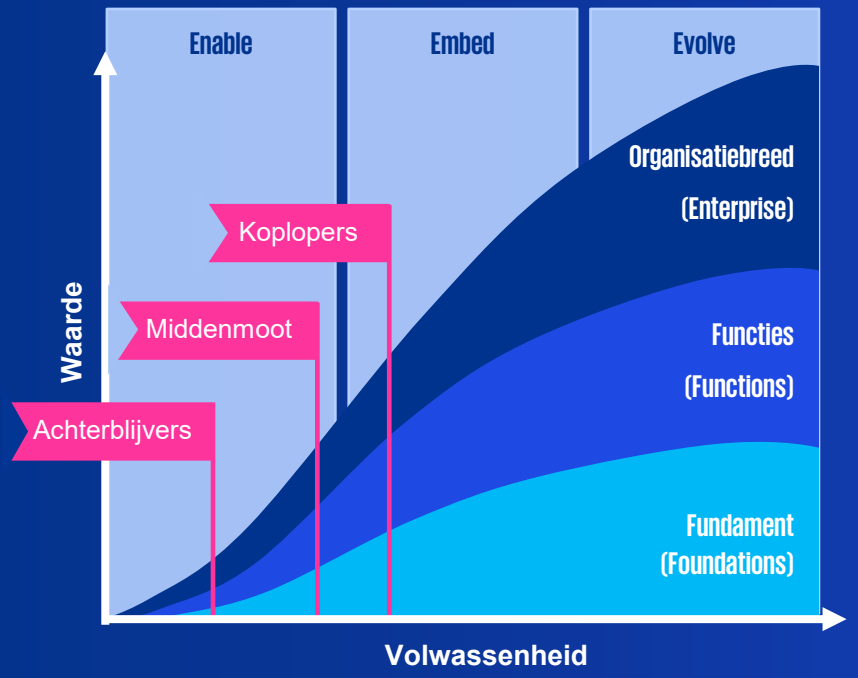
© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De huidige stand van AI

Inzicht in de volwassenheid, prioriteiten en uitdagingen
van AI-adoptie binnen Nederlandse middelgrote bedrijven

In één oogopslag

De kloof tussen koplopers en de rest groeit naarmate AI verschuift van experiment naar organisatiebrede toepassing.



Belangrijkste bevindingen

Direct naar vervolgstappen ▶

AI-visie

- In vrijwel alle onderzochte organisaties wordt het strategisch belang onderkend, maar de **concretisering verschilt sterk**.
- **Leiderschap** begrijpt de potentie van AI, maar **vertaalt** dit nog **beperkt naar scherpe keuzes**, **prioriteiten** en meetbare doelen

AI in de praktijk

- Koplopers focussen op **een gerichte usecase**, leren al doende en bouwen daarmee versneld volwassenheid op.
- Organisaties die sneller opschalen, **combineren de ontwikkeling van usecases met investeringen in het fundament en governance**.

Verantwoorde AI

- **Voorbereiding op de EU AI Act en andere wetgeving blijft beperkt.** Veel organisaties observeren nog en worstelen met de vertaalslag naar de eigen context.
- Governance loopt achter op experimenten. De overgrote meerderheid beschikt over conceptbeleid of een basisraamwerk, **governance-integratie** gebeurt in bijna alle gevallen **ad hoc**.

AI-fundament

- **'AI-ready data'** is een belangrijk gebied waarop organisaties moeten inzetten, vooral op het gebied van databeheer voor AI.
- **Adoptie- en organisatie-uitdagingen** worden prominenter zodra AI de experimenteerfase overstijgt.

Impact op de organisatie

- Hoewel 80% van de organisaties knelpunten ziet in de benodigde **AI-competenties**, biedt minder dan 35% actieve gebruikstrainingen.
- **Behoefte aan veranderverhalen ('narratieven')** richting medewerkers en belanghebbenden ontstaan, maar hebben aandacht in de uitvoering nodig.

AI-roadmap

- Koplopers richten zich op een paar gebieden met een sterke verwachte bedrijfswaarde van AI en op **het versnellen van hun AI-bedrijfsmodel**. Dit zal naar verwachting de kloof met de andere bedrijven vergroten.
- **AI heeft prioriteit** en investeringen bij de meeste organisaties.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI-visie

Artificial Intelligence (AI) krijgt in toenemende mate een plek op de strategische agenda bij middelgrote bedrijven. Tegelijkertijd is de invulling ervan nog allerminst eenduidig. Waar sommige organisaties gericht stappen zetten, zoeken andere nog naar wat AI concreet betekent voor hun businessmodel, bedrijfsvoering en concurrentiepositie. Ondertussen neemt de druk toe om keuzes te maken, terwijl investeringen, risico's en technologische ontwikkelingen zich snel blijven ontwikkelen.

In die context wordt het steeds relevanter om scherp te hebben welke rol AI speelt binnen de bredere strategie van de organisatie. Dit vraagt niet alleen om inzicht in kansen en risico's, maar ook om een realistisch beeld van de volwassenheid van AI-adoptie, de strategische prioriteit die eraan wordt toegekend en de mate waarin leiders en medewerkers de implicaties van AI begrijpen.

> **AI is 'chefsache', zowel om kansen te kunnen benutten als om risico's en bedreigingen te doorgronden."**
>
> – Alex Brouwer, Partner Digital & AI Transformation



Kerninzichten

Focus en iteratief verbeteren

Koplopers sturen met een ondernemende mindset: gericht investeren, iteratief verbeteren en doorzetten tot schaal en impact.

Van bewustzijn naar executie

Het begrip van AI op directie- en bestuursniveau neemt toe, terwijl eigenaarschap en de doorvertaling naar actie vaak achterblijven.

Focus op efficiëntie

AI wordt vooral ingezet om bestaande processen efficiënter en effectiever te maken, met nadruk op ondersteuning in plaats van vernieuwing.

Strategisch belang erkend, beperkt concreet

AI breeduit op de agenda, maar wordt nog beperkt vertaald naar duidelijke keuzes en doelstellingen.

Beperkte transformatie

Het begrip van AI op directie- en bestuursniveau neemt toe, terwijl eigenaarschap en de doorvertaling naar actie vaak achterblijven.

Urgentiebesef neemt toe

Het besef groeit dat te veel afwachtend handelen kan leiden tot gemiste kansen en een toenemende achterstand op concurrenten.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI is voor de meeste organisaties een duidelijke strategische prioriteit geworden

AI is een duidelijke strategische prioriteit
In het vorige digitaliseringsonderzoek bij middelgrote bedrijven (eind 2022) werd AI door veel organisaties vooral gezien als een onderwerp van interesse, dat met name op bestuursniveau uitgebreid werd besproken. Dit jaar verschuift het beeld: ongeveer de helft van de organisaties beschouwt AI inmiddels als een strategische prioriteit. Binnen deze groep geven sommige organisaties zelfs aan dat AI tot hun top 3 strategische prioriteiten behoort.

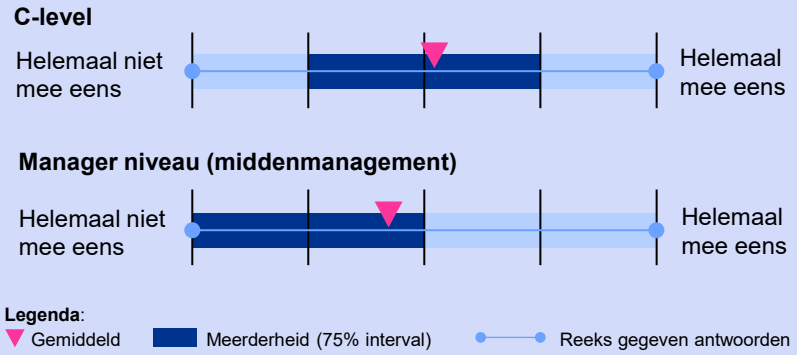
Tegelijkertijd geldt voor veel organisaties dat AI vooral wordt gezien als een technologie die bestaande 'kernprioriteiten' ondersteunt, in plaats van een doel op zich. Desondanks markeert deze ontwikkeling een duidelijke stap vooruit ten opzichte van vorig jaar.

Met name kleinere organisaties en organisaties die nog aan het begin van hun AI-reis staan, erkennen het belang van AI, maar kiezen er bewust voor om eerst andere, als urgenter ervaren strategische initiatieven te prioriteren.

Leiderschap heeft een goed begrip van AI
AI wordt steeds vaker op C-level besproken en goed begrepen, maar de grootste bottleneck ligt volgens organisaties in de adoptie binnen de organisatie. Vooral de kennis en bewustwording van AI in het middenmanagement wordt als laag beschouwd, terwijl juist daar een interventie zinvol is door bijvoorbeeld het uitvoeren van een bewustwordingsprogramma of het bouwen aan een duidelijk veranderverhaal. Dit zal bijdragen om initiatieven op te schalen.

Om dit te doorbreken, investeren organisaties steeds vaker in trainingen: 33% richt zich op het gebruik van AI in het dagelijks werk en 38% op bewustwording van risico's en verantwoord gebruik. De implicatie is dat de uitdaging niet ligt in méér strategie, maar in het versterken van adoptie, waarde-inzicht en vaardigheden in de organisatie.

Leiderschap heeft een goed begrip van AI en de strategische implicaties ervan



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De koplopers lopen uit...

De volwassenheid verschilt sterk per organisatie
De onderzochte populatie kent niet één tempo, maar drie. De meerderheid van de middelgrote bedrijven experimenteert of werkt aan testen van 'proof of concepts', maar heeft nog geen aantoonbare ROI gerealiseerd. Slechts een kleine groep heeft strategisch geïnvesteerd in kernprocessen met actieve AI-usecases. Veel middelgrote bedrijven hebben grote AI-ambities, maar slagen er nog niet in deze om te zetten naar concrete resultaten.

De kloof tussen de koplopers en de overige middelgrote bedrijven begint groter te worden
Verschillen in volwassenheid zijn duidelijk zichtbaar in de populatie:

- **Koplopers.** Zij hebben strategisch geïnvesteerd in kernprocessen en draaien actieve AI-usecases die aantoonbare bedrijfswaarde leveren. Governance fungeert bij hen als versneller, niet als rem.
- **Middenmoot.** Bedrijven in de middenmoot werken aan meerdere 'proof of concepts' maar hebben nog geen ROI gerealiseerd. Hun aanpak is gefragmenteerd en een bewuste beslissing over opschaling ontbreekt nog. Deze groep zet eerste stappen met generatieve AI voor interne productiviteit, zoals Copilot, voor het maken van samenvattingen of documentverwerking. Hun aanpak is gericht op één toepassing tegelijk terwijl ze ervaring opbouwen.
- **Achterblijvers.** Zij bevinden zich in een vroege fase of zijn nog niet begonnen. Zij kampen met onduidelijk eigenaarschap, ontbrekende succesmetingen en een zwak AI-fundament.

AI-volwassenheid binnen Nederlandse middelgrote bedrijven

- **Niet begonnen:**
  We hebben nog geen AI geïmplementeerd, maar we zijn van plan dat op een gegeven moment in de toekomst te doen.
- **Vroege fase:**
  We hebben een klein aantal 'proof of concept' AI-experimenten.
- **AI-testen:**
  We hebben een groot aantal AI-testen met 'proof of concepts' draaien, maar hebben nog geen ROI behaald. We hebben een beperkt aantal ad-hoc gebruikssituaties in productie.
- **Strategisch investeren in AI:**
  We hebben strategisch geïnvesteerd in kernactiviteiten en hebben in de hele organisatie AI-usecases in werking die bedrijfswaarde opleveren.
- **AI-opschalende organisatie**:
  We innoveren en implementeren op grote schaal AI-usecases die zich eerder in productie hebben bewezen. We hebben ROI behaald op een aantal van onze AI-toepassingen.



Bron: KPMG model voor AI-volwassenheid

(#) Aantal organisaties uit de onderzoekspopulatie

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Middelgrote organisaties zijn heel optimistisch over de waarde van AI

Organisaties zien AI meer als kans dan als risico
Alle onderzochte middelgrote bedrijven benaderen AI primair als strategische kans. De meerderheid kent 70 tot 80 punten toe aan kansen op een 100-puntenschaal. Een kleine groep, met name uit sectoren met een hoge datavertrouwelijkheid of conservatieve bedrijfsculturen, kent een hogere risicoweging.

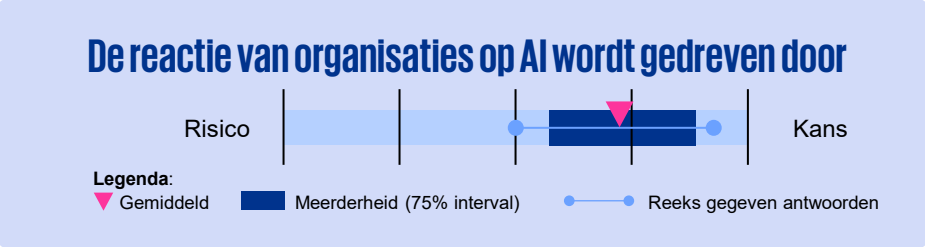
De grootste geïdentificeerde kansen liggen bij operationele efficiency en risicoreductie: het verminderen van administratieve lasten, het verhogen van percentages voor 'First Time Right' (FTR) en het verlagen van de 'Cost To Serve' (CTS). Bijna elke respondent noemt dit als topprioriteit.

Grootste geïdentificeerde kansen
Efficiency en verbeterde informatievoorziening worden als de grootste kansen gezien:

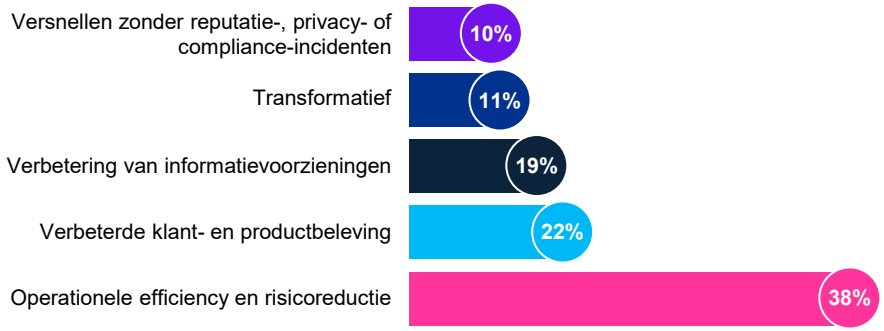
- **Efficiency:** AI wordt ingezet om repetitieve taken te automatiseren en administratieve lasten te verlagen – van documentverwerking tot 'demand forecasting'.
- **Verbeterde informatievoorziening:** betere data-infrastructuur en AI-gereedheid vormen voor veel organisaties het fundament waarop verdere adoptie wordt voortgebouwd.

Daarnaast worden transformatieve toepassingen, zoals nieuwe proposities en commerciële modellen, als middellange termijnambitie genoemd, maar zij zijn nauwelijks geïmplementeerd in de huidige praktijk.

Reactie op AI vooral gedreven door kansen
AI wordt door organisaties voornamelijk benaderd vanuit groeipotentieel en waardecreatie, in plaats van risicomijding.



Verwachte waardetoevoeging door AI (2026)
De verwachte opbrengsten van AI liggen vooral in efficiëntieverbetering en risicoreductie, met een beperktere focus op fundamentele transformatie.



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI in de praktijk

Artificial Intelligence beweegt zich steeds sneller van experiment naar toepassing. Waar organisaties enkele jaren geleden vooral verkenden wat mogelijk was, verschuift de aandacht nu naar de vraag waar AI daadwerkelijk waarde creëert. Tegelijkertijd blijkt dat niet iedere toepassing dezelfde impact heeft. Sommige usecases leveren vooral efficiëntiewinst op, terwijl andere het potentieel hebben om processen fundamenteel anders in te richten.

Uit het onderzoek blijkt dat organisaties hun investeringen nog voornamelijk richten op operationele verbetering en productiviteitswinst. De grootste waarde ont echter wanneer AI wordt ingezet als onderdeel van bredere procesverandering. Organisaties die succesvol opschalen, maken daarom bewuste keuzes: zij prioriteren een beperkt aantal usecases, investeren gericht en bouwen stap voor stap aan aantoonbare bedrijfswaarde.

> **De meeste organisaties experimenteren met AI. De winnaars zijn gestopt met experimenteren.”**
>
> – Guido Soonius, Director Digital & AI Strategy



Kerninzichten

Focus en drive

Succesvolle organisaties geven sturing met een duidelijke focus, investeren gericht, verbeteren iteratief en schalen op voor impact.

Efficiëntie als belangrijkste drijfveer

AI-investeringen worden vooral gedreven door efficiëntie, van simpele tot complexere toepassingen.

Waarde volgens verwachting

Usecases voor vernieuwing van het businessmodel krijgen nog relatief weinig aandacht.

Beperkte focus op transformatie

Nog weinig aandacht voor radicale procesvernieuwing en organisatiebrede transformatie.

Beperkt inzicht in waarde

Niet altijd is scherp welke usecases daadwerkelijk waarde opleveren.

Waarde blijft vaak impliciet

Waarde wordt vaak niet expliciet gemaakt, doordat experimenteren belangrijker wordt geacht dan de businesscase.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Koplopers richten zich zowel op het fundament als op het integreren van AI

AI is geïntegreerd in kernprocessen en onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering
Koplopers zien AI niet langer als een technologie-experiment, maar benaderen haar als een strategisch onderdeel van hun bedrijfsvoering. Zij hebben bewust geïnvesteerd in een beperkt aantal kernprocessen waarin AI aantoonbare waarde creëert. Hierdoor verschuift de focus van het experimenteren naar het opschalen en ont ruimte om AI-oplossingen breder binnen de organisatie toe te passen.

Kenmerken

- Zij hebben een stevig AI-fundament gelegd in kernprocessen.
- Zij werken met gedeelde kwantitatieve doelstellingen rondom AI.
- Zij scoren hoger op leiderschapsgedrag en strategisch AI-bewustzijn.
- Governance fungeert als versneller van adoptie in plaats van als controlemechanisme.
- AI is onderdeel geworden van de routinematige bedrijfsvoering.

Koploper voorbeelden van AI-usecases

1. **AI-gestuurde naamvalidatie**
   AI toetst productnamen automatisch aan regels en verkort daarmee een proces van weken tot minuten.
2. **Slimme leadopvolging**
   AI vangt leads op, verrijkt deze met klantdata en structureert informatie voor snellere opvolging.
3. **Agents die marketingcontent produceren**
   AI genereert marketingteksten in de juiste merkstijl en kan deze direct publiceren.
4. **Geautomatiseerde klant- en/of gastinteractie**
   AI ondersteunt in klant- en/of gastcommunicatie via e-mail, reviews en ‘conversational channels’ zoals WhatsApp.
5. **Kwaliteitsvoorspelling met beelddata**
   AI voorspelt kwaliteit op basis van scans, beelden of sensordata om primaire processen te verbeteren.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De middenmoot experimenteert volop, maar worstelt met de opschaling

Experimenteren wordt breed omarmd, maar de opschaling blijft achter
De meeste middelgrote bedrijven bevinden zich in deze groep. Zij hebben AI actief verkend en draaien meerdere ‘proof of concepts’, maar slagen er nog beperkt in om deze initiatieven om te zetten naar structurele waarde. Enthousiasme is aanwezig, maar de samenhang ontbreekt vaak, waardoor AI-initiatieven versnipperd blijven en aantoonbare ROI uitblijft.

Kenmerken

- Zij realiseren meerdere ‘proof of concepts’ zonder aantoonbare ROI.
- De bottleneck zit vooral in besluitvorming en prioritering.
- Experimenteren blijft vaak langer doorgaan dan nodig is.
- Usecases worden veelal bottom-up geïdentificeerd.
- Een gedeeld prioriteringsraamwerk en meetbare succescriteria ontbreken.

Middenmoot voorbeelden van AI-usecases

1. **Hulp bij prijsbepaling en offertes**
   AI helpt bij prijsbepaling, offertes en een snellere procesafwikkeling, van klantvraag tot bestelling.
2. **Visuele kwaliteitscontrole**
   AI beoordeelt via camerabeelden of beeldherkenning de kwaliteit van producten of materialen.
3. **Energie- en scenariosturing**
   AI ondersteunt bij het doorrekenen van scenario’s en het optimaliseren van energiegebruik en operationele keuzes.
4. **Klantcontact en chatbots**
   AI wordt getest voor klantinteractie, chatbots en ondersteuning in de klantreis (customer journey).
5. **Kandidaatmatching in recruitment**
   AI matcht kandidaten automatisch, maakt shortlists en ondersteunt recruiters in hun workflow.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Achterblijvers bevinden zich nog in de verkenningsfase van AI

AI bevindt zich nog in een vroege fase van volwassenheid
Achterblijvers hebben AI nog niet structureel verankerd binnen de organisatie. Initiatieven zijn vaak ad hoc, terwijl duidelijke sturing vanuit leiderschap ontbreekt. De aandacht gaat vooral uit naar het rechtvaardigen van investeringen en het bouwen van een eerste businesscase, waardoor de focus nog beperkt ligt op daadwerkelijke opschaling.

Kenmerken

- Zij hebben geen duidelijke AI-sponsor of leiderschapsrichting.
- Governancestructuren zijn afwezig of beperkt uitgewerkt.
- Zij worstelen met het financieren van AI-initiatieven.
- Het maken van een overtuigende businesscase vormt een belangrijke uitdaging.
- Succesmeting is vaak nog onvoldoende gedefinieerd.

Achterblijver voorbeelden van AI -usecases

1. **Inzet op persoonlijke productiviteit**
   AI wordt vooral gebruikt voor algemene productiviteitswinst, zoals het schrijven, samenvatten en het ondersteunen van medewerkers.
2. **Administratieve ondersteuning**
   AI helpt bij verslaglegging, planning en het verminderen van handmatig werk in dagelijkse processen.
3. **Vraagvoorspelling**
   AI wordt ingezet om de vraag of volumes beter te voorspellen, bijvoorbeeld voor de planning of voorraad.
4. **Kennisontsluiting**
   AI helpt medewerkers sneller informatie, handleidingen of antwoorden terug te vinden uit bestaande documentatie.
5. **Verkennende of nog onduidelijke usecases**
   AI wordt nog vooral onderzocht, zonder dat de concrete toepassingsgebieden al scherp zijn uitgewerkt.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Efficiëntie blijft de primaire focus van AI-toepassingen

Focus bij AI-usecases

Efficiëntie is leidend bij AI-investeringen
In het onderzoek van dit jaar ligt de focus van AI-usecases met name op efficiëntie en productiviteitsverbetering. AI-toepassingen worden het vaakst ingezet in de backoffice (bijvoorbeeld Copilot, documentverwerking, contractanalyse), en zij vormen voor veel organisaties de eerste stap in hun AI-reis. Deze focus vertaalt zich ook naar investeringen: het grootste deel van de AI-investeringen ligt bij operationele efficiëntie (~40%), gevolgd door verbetering van de informatievoorziening (~25%), topline groei zoals verbeterde klantbeleving, productontwikkeling en commerciële versnelling (~20%), terwijl transformatieve usecases (~10%) en het reduceren van reputatie-, privacy- of compliance-incidenten (~5%) beperkt blijven.

Meer categorieën van geavanceerde (Gen)AI-usecases
Drie categorieën zijn met name het vermelden waard:

1 Herontwerpen van processen met AI

Organisaties zetten AI steeds vaker in om volledige processen te herontwerpen, waarbij meerdere toepassingen worden gecombineerd (bijvoorbeeld analyses, samenvattingen en automatisering). Denk aan end-to-end usecases zoals ‘demand forecasting’ in combinatie met planning of prijsoptimalisatie.

2 Digitaliseren van de fysieke en niet-digitale wereld

Met name in de industrie en retail wordt AI ingezet om niet-digitale informatie (zoals beelden, sensordata of documenten) om te zetten naar bruikbare inzichten. Voorbeelden zijn computer vision-toepassingen voor inspectie en kwaliteitscontrole, zoals het automatisch herkennen en classificeren van afvalstromen met camera’s om een constante calorische waarde te realiseren.

3 Schalen van specialistische kennis

AI wordt ingezet om schaarse en specialistische expertise te schalen, met name in complexe domeinen zoals engineering, prijsbepaling en R&D. In de agrisector wordt AI bijvoorbeeld gebruikt om op basis van röntgenscans en sensordata automatisch de kwaliteit en levensvatbaarheid van zaden te beoordelen. Dit soort usecases is nog beperkt, maar heeft het grootste strategische potentieel.

Leren van usecases
De meeste waarde uit AI ontstaat niet door breed te experimenteren met veel kleine usecases, maar juist door gericht te investeren in een beperkt aantal toepassingen en daar echt op voort te bouwen. Organisaties die succesvol zijn, kiezen expliciet waar ze op inzetten en accepteren dat dit gepaard gaat met investeringen, alsook vallen en opstaan. Het vraagt om een ondernemende mindset, waarin ruimte is om te leren, bij te sturen en snel door te ontwikkelen. In de praktijk betekent dit: niet wachten op perfectie, maar iteratief verbeteren op basis van wat werkt. Deze ‘niet-lullen-maar-poetsenmentaliteit’ blijkt cruciaal om van experiment tot echte waarde te komen. Juist door focus en doorzettingsvermogen ont uiteindelijk schaal en impact.

Bedrijfswaarde

De waarde die AI levert, sluit aan bij de verwachtingen
Bijna alle organisaties geven aan dat de geleverde waarde in lijn is met de verwachtingen. Hoewel sommigen aangeven dat de waarde die AI levert lager is dan verwacht.

De belangrijkste verklaring is dat organisaties zich nog grotendeels in een experimenteerfase bevinden, waarin usecases wel werken, maar nog niet structureel worden opgeschaald naar brede impact. Daarnaast ontbreekt in veel gevallen een duidelijke definitie van succes of ROI, waardoor gerealiseerde waarde lastig meetbaar is, en daarmee ook minder zichtbaar. Tegelijkertijd geven organisaties aan dat AI-investeringen vaak niet primair vanuit een klassieke businesscase worden benaderd.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Verantwoorde AI

Verantwoorde AI vormt de basis voor duurzame en schaalbare AI-adoptie. Naarmate AI-oplossingen een grotere rol spelen in besluitvorming, klantinteracties en operationele processen, nemen ook de verwachtingen rondom betrouwbaarheid, transparantie en controle toe. Voor middelgrote bedrijven is het beheersen van risico's zoals bias, hallucinaties, privacyvraagstukken en datalekken niet langer alleen een compliancevraagstuk, maar een voorwaarde voor vertrouwen en langdurige waardecreatie.

Tegelijkertijd groeit de druk vanuit wet- en regelgeving. Met de komst van de EU AI Act en bestaande kaders zoals de AVG moeten organisaties steeds explicieter aantonen hoe AI-systemen worden ontwikkeld, toegepast en beheerd. In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe organisaties invulling geven aan verantwoorde AI, welke risico's zij als het meest relevant beschouwen en in hoeverre governance, beleid en leveranciersmanagement zijn ingericht om AI op een veilige en controleerbare manier toe te passen.

> **AI werkt als katalysator, zowel voor het versnellen van innovatie als risico's. Vertrouwen ont wanneer technologie en governance hand in hand gaan''**
>
> – Dennis Stam, Director Tech & AI Delivery



Kerninzichten

Kaders aanwezig, governance beperkt

Vrijwel alle organisaties hebben AI-kaders, maar integratie in formele governance blijft vaak achter.

Consistente topzorgen

Datalekken, privacy, 'shadow AI' (schaduwgebruik van AI) en foutieve output worden het meest genoemd als risico's.

Processen nog geen belemmering

Huidige risicoprocessen worden zelden als rem ervaren op AI-ontwikkeling.

Overwegend ad hoc gestuurd

De meeste organisaties opereren nog informeel, met beperkte standaardisatie in de besluitvorming en het gebruik.

Risico's breed erkend

Deze zorgen zijn opvallend consistent bij verschillende sectoren en organisaties.

Behoefte aan meer structuur

Organisaties geven juist aan dat scherpere processen en kaders nodig zijn.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Middelgrote bedrijven zijn zich bewust van de strategische risico's van AI

Belangrijke AI-risico's
De voornaamste (strategische) AI-risico's die middelgrote bedrijven willen beheersen, vallen in drie categorieën:

1. Compliance en beveiligingsrisico's
Deze categorie bovenaan de lijst. Veelgenoemde risico's zijn datalekken, zorgen rondom privacy, hallucinaties en het ontstaan van 'shadow AI'. De grootste kwetsbaarheid ligt in het menselijk gebruik van AI, zoals het onzorgvuldig omgaan met gevoelige informatie of blind vertrouwen op output. Opvallend is dat de respondenten aangeven dat trainingsprogramma's slechts in beperkte mate effectief zijn.

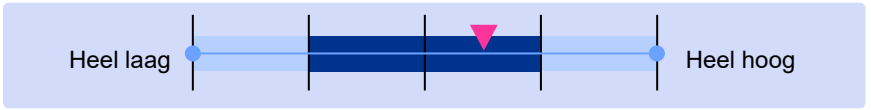
2. Menselijke en organisatorische risico's
Capaciteitsgebrek, digitale geletterdheid en verandermanagement worden als belangrijkste uitdagingen genoemd. Daarnaast ontbreekt vaak eenduidig eigenaarschap van de AI-agenda, evenals een duidelijk veranderverhaal richting medewerkers. Dit vergroot het risico op ongecontroleerd gebruik en onvoldoende adoptie.

3. Bedrijfsrisico's
Bedrijfsrisico's concentreren zich met name rondom foutieve output, datalekken en (in mindere mate) IP en reputatie. Hallucinaties en onbetrouwbare uitkomsten kunnen leiden tot verkeerde beslissingen en reputatieschade, vooral in klantgerichte processen. Daarnaast worden risico's rondom financiering en prioritering genoemd: het ontbreken van een duidelijke businesscase en gedefinieerde KPI's maakt het lastig om AI-investeringen gericht op te schalen.

Competitief risico
Alle onderzochte middelgrote bedrijven erkennen het competitieve risico van het achterlopen op het gebied van AI. De gevolgen worden consistent als volgt benoemd:

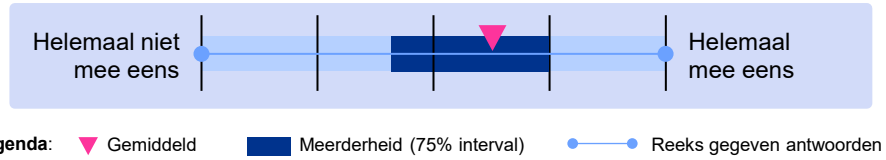
- **Relatief hogere kosten** door lagere efficiëntie dan concurrenten.
- **Verlies van marktaandeel** door snellere concurrentie.
- Minder onderscheidend vermogen door **gebrek aan data- en AI-competenties**.
- Grotere moeite in het **aantrekken en behouden van talent.**
- **Strategische achterstand** en groeiende afhankelijkheid van anderen.

Strategisch risico van achterblijven op het gebied van AI



Afhankelijkheid van technologieleveranciers
De zorgen over toenemende afhankelijkheid van technologieleveranciers lopen sterk uiteen tussen respondenten. De scores variëren van nauwelijks bezorgd tot aanzienlijk bezorgd, zonder een duidelijk gemeenschappelijk standpunt in de populatie.

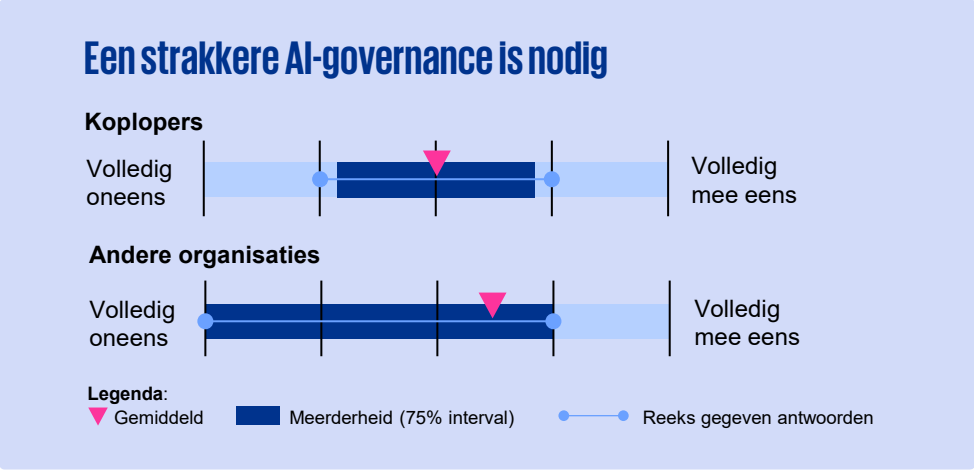
Zorgen over de toenemende afhankelijkheid van technologieleveranciers



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Evoluerende compliance en AI-governance

AI-governance
De meeste organisaties bevinden zich nog in een ontwikkelfase van AI-governance: governancestructuren zijn grotendeels in ontwikkeling of slechts beperkt aanwezig, en slechts een klein deel heeft deze al volledig formeel en organisatiebreed ingericht. In de praktijk blijkt de integratie in risicoprocessen nog vooral ad hoc of informeel, met slechts enkele organisaties die AI structureel hebben ingebed of via een aparte commissie aansturen. Dit laat zien dat organisaties zich momenteel bewegen van beleid naar uitvoering, waarbij de operationele verankering nog duidelijk achterblijft.



Vrijwel alle respondenten beschikken over één of meerdere AI-kaders, waaronder AI-beleid, technische beheersmaatregelen ('controls'), training & bewustwording, juridische richtlijnen en ethische principes. Formele integratie van governance in de organisatie blijft echter beperkt: de meerderheid opereert nog ad hoc of informeel.

Voorbereiding op de EU AI Act
De voorbereiding op de EU AI Act is bij de meerderheid beperkt, en slechts een klein deel van de respondenten geeft aan goed voorbereid te zijn.

De volgende uitdagingen worden ervaren:

- **Gebrek aan kennis:** organisaties weten niet goed wat de AI Act inhoudt of wat er van hen verwacht wordt.
- **Onduidelijkheid over de toepassing:** het is onduidelijk hoe de wet vertaald moet worden naar de eigen organisatiecontext.
- **Onduidelijke verantwoordelijkheden:** er is twijfel of 'embedded AI' van leveranciers (geïntegreerd in apps) onder de eigen verantwoordelijkheid valt.
- **Snel veranderende technologie:** de ontwikkeling van AI gaat sneller dan wet- en regelgeving kunnen bijhouden.

Opvallend is dat risicoprocessen momenteel niet als belemmering voor adoptie worden ervaren. In tegenstelling tot meer AI-volwassen sectoren geven de meeste organisaties juist aan behoefte te hebben aan strakkere en beter gedefinieerde processen. Dit beeld is consistent met het lage niveau van governance-integratie.

Governance is in de meeste organisaties nog onvoldoende ontwikkeld om daadwerkelijk sturend (of beperkend) te zijn. De uitdaging ligt daarom niet in het vertragen van AI-adoptie, maar juist in het ontwikkelen van heldere, operationele kaders die verdere opschaling mogelijk maken.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI-fundament

De bedrijven die de komende jaren het meeste voordeel halen uit AI zijn niet per se de organisaties met de meeste usecases, maar wellicht juist de organisaties met het sterkste fundament. Een robuuste basis van data, technologie, governance en vaardigheden bepaalt in grote mate hoe snel organisaties nieuwe ontwikkelingen kunnen adopteren, opschalen en omzetten in aantoonbare bedrijfswaarde.

Tegelijkertijd blijkt dat veel organisaties nog zoeken naar de juiste balans tussen ambitie en gereedheid. Investeringen in AI nemen toe, terwijl fundamentele randvoorwaarden niet altijd in hetzelfde tempo meegroeien. In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe middelgrote bedrijven scoren op de belangrijkste bouwstenen van AI-adoptie en waar de grootste kansen en aandachtspunten liggen voor verdere groei.

“De echte uitdaging bij AI ligt in het schaalbaar maken van usecases en het verankeren in de business. Hiervoor heb je meer nodig dan alleen een technisch fundament: AI-ready data, duidelijk eigenaarschap, governance en een organisatie met veranderkracht en de juiste competenties.”

- Johan Albada, Senior Manager Digital & AI Strategy



Kerninzichten

Groeiende uitdagingen

Naarmate de AI-volwassenheid toeneemt, verschuift de focus van simpele ‘proof of concepts’ naar complexe organisatie- en veranderuitdagingen.

Businesskennis versterken

Terwijl techteams redelijk op de hoogte zijn, moeten businessteams hun AI-kennis flink versterken om adoptie en de ontwikkeling van usecases te stimuleren.

Technologische fundering

Veel organisaties zijn door achterblijvende fundamenten nog niet klaar voor GenAI en agents; het Microsoft-ecosysteem domineert hierbij de markt.

Sturing op bestuursniveau

AI-initiatieven worden vaak nog ‘erbij gedaan’ zonder duidelijk eigenaarschap of eenduidige, structurele sponsoring vanuit senior management.

Tekort aan competenties

Het begrip van AI op directie- en bestuursniveau neemt toe, terwijl eigenaarschap en doorvertaling naar actie vaak achterblijven.

AI-ready data als bottleneck

Matige (AI-ready) datakwaliteit, gefragmenteerde bronnen en legacysystemen vormen de grootste drempel voor succesvolle en rendabele opschaling van AI.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Middelgrote bedrijven bewegen naar AI als digitale oplossing, met daarbij een AI-gedreven platform als vergezicht

Huidige stand bij de meeste organisaties

AI is IT-ondersteunend

IT ondersteunt de business met technologische oplossingen, waarbij AI geen strategische versneller is.

Kenmerken

- Focus op registratie en backofficetaken.
- Voornamelijk functiegerichte toepassingen.
- Geen ondersteuning voor klantcontact.
- Verouderde technologie (legacy).
- Zeer beperkte interface/datadeling.
- Veranderingen zijn tijdrovend en duur.
- Complex landschap door onderling verbonden systemen.

Waar veel organisaties naartoe bewegen

AI als digitale oplossing

Digitalisering is de drijvende kracht achter de business. IT heeft een sterke focus op de klantvraag en drijft nieuwe (AI-)initiatieven.

Kenmerken

- Focus op procesondersteuning voor medewerkers op basis van (hardgecodeerde) bedrijfsregels.
- Kortere doorlooptijden voor het proces.
- Gerationaliseerd applicatielandschap en ‘rules engine’ voor het managen van complexe applicatie- en/of bedrijfsregels.
- Moderne technologie met online portalen (‘portals’) en interfaces met ketenpartners.
- Beperkte ondersteuning voor klantreizen in de kernapplicaties.
- Veranderen vereist een grote inspanning door de impact van (product)veranderingen in de hele waardeketen.

Ambitie voor de verdere toekomst

Een AI-gedreven platform

AI kan verdere personalisatie van de klantinteractie en de end-to-end processen mogelijk maken, waardoor de organisatie veel efficiënter en klantvriendelijker wordt.

Kenmerken

- Hoge efficiëntie en korte doorlooptijden doordat AI taken van medewerkers overneemt.
- Individuele en geoptimaliseerde klantreizen (aangepaste interactie – bijvoorbeeld avatars).
- Op maat gemaakte producten en individuele service zijn veel makkelijker en goedkoper te realiseren.
- Hypersegmentatie via AI.
- Inzet van een AI-gateway.
- Flexibele en open architectuur.
- ‘Conform by design’ / ‘de piramide omdraaien’.
- Geschikt voor continue verbetering.
- Grote schaalbaarheid van IT en organisatie.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Technologiekeuzes bepalen de snelheid van AI-opschaling

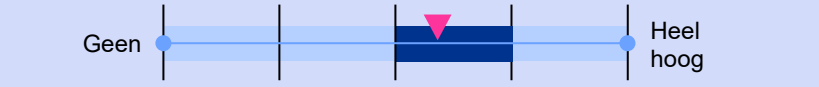
Technologie-uitdagingen

Technologiekeuzes blijven uitdagend
AI-adoptie onder middelgrote bedrijven lijkt zich te kenmerken door een duidelijke 'buy-and-build'-strategie. De bedrijven kiezen enerzijds voor standaardmodellen en oplossingen van bestaande leveranciers om snel waarde te realiseren, maar houden anderzijds de optie open om zelf te bouwen of maatwerk te laten ontwikkelen als meer controle, integratie of onderscheid gewenst is. Hoewel deze aanpak snelle waardecreatie en flexibiliteit mogelijk maakt, blijken de onderliggende technologiefundamenten bij veel organisaties nog onvoldoende om GenAI en Agentic AI op grote schaal te realiseren.

Dominantie van het Microsoft-ecosysteem
Copilot is verreweg de meestgebruikte kant-en-klare AI-oplossing ('off the shelf'), ingezet door bijna driekwart van de middelgrote bedrijven. Hierbij maakt Copilot veelal gebruik van OpenAI-modellen en - op het moment van schrijven - in beperkte mate van Anthropic. Toch gebruikt bijna een kwart ChatGPT ook los van Copilot, en diverse bedrijven hebben ook licenties voor meer dan één AI-tool. MS AI Foundry en Databricks worden het meest ingezet als bouwomgeving.

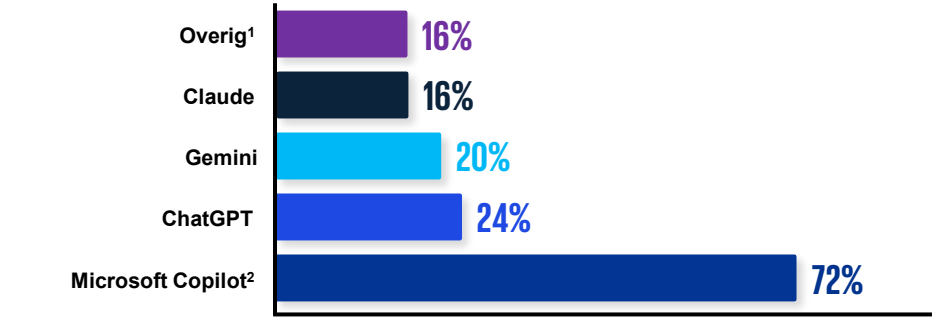
De meesten hanteren een centrale aanpak bij het ontwikkelen van usecases
De meerderheid werkt met centraal gefaciliteerde AI-oplossingen. Kleinere of minder volwassen organisaties leunen zwaarder op 'embedded AI' in bestaande leveranciersoplossingen vanwege beperkte budgetten.

Uitdagingen ervaren ten aanzien van de technologie

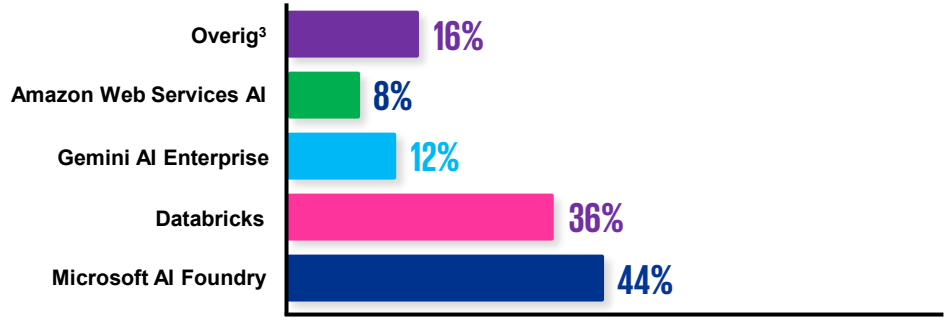


Legenda:
▼ Gemiddeld | Meerderheid (75% interval) | Reeks gegeven antwoorden

Figuur 1. *Inzet van kant-en-klare AI-oplossingen binnen middelgrote organisaties*
Meerdere antwoorden mogelijk; percentages geven het aandeel respondenten weer dat een kant-en-klare AI-oplossing noemt.



Figuur 2. *Inzet van AI-platformen voor maatwerkontwikkeling binnen middelgrote organisaties*
Meerdere antwoorden mogelijk; percentages geven het aandeel respondenten weer dat een AI-platform noemt.



[1] Dit betreft onder andere Azure AI, Cursor, Perplexity, Brainial en Fireflies.
[2] Microsoft Copilot kan gebruikmaken van modellen van diverse leveranciers, zoals OpenAI en Anthropic.
[3] Dit betreft onder andere Snowflake, Data IQ, Python en n8n.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI-ready data, datakwaliteit en datamanagement blijven bepalend voor het succes van AI

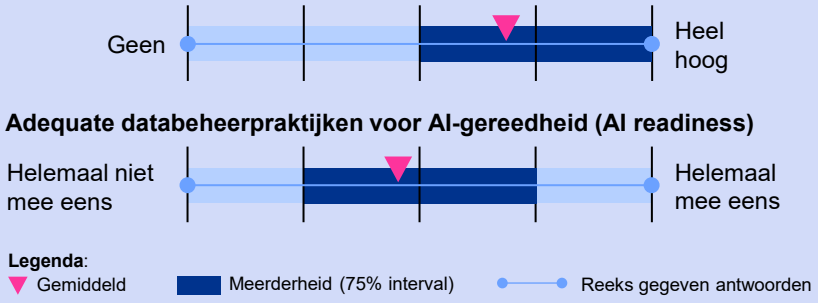
Data-uitdagingen

AI-ready data, datakwaliteit en datamanagement zijn de voornaamste bottleneck
Respondenten rapporteren data gemiddeld als een matige tot hoge uitdaging op hun AI-reis, met antwoorden die variëren van “geen uitdaging” tot “zeer hoog”. Slechts een klein deel van de organisaties geeft aan adequate datamanagementpraktijken te hebben voor AI-gereedheid (AI-ready data). Fragmentatie van databronnen, legacysystemen en ontbrekende datagovernance zijn terugkerende thema’s. Sommige organisaties geven aan dat datakwaliteitsproblemen al hebben geleid tot tegenvallende resultaten bij specifieke usecases.

Datamanagementprioriteiten
De prioriteiten verschillen sterk per volwassenheidsniveau. Minder volwassen organisaties richten zich primair op het op orde brengen van datakwaliteit en het ontwikkelen van een datastrategie. Meer volwassen organisaties werken aan het uitbreiden van datamanagementpraktijken naar operationele domeinen, het inrichten van datarollen zoals datastewards, en het veilig maken van de eigen omgeving voor AI-gebruik.

Meerdere respondenten geven aan dat hun huidige dataplatform onvoldoende is om AI op te schalen en dat dit als eerste moet worden aangepakt voordat verdere AI-investeringen zinvol zijn.

Uitdagingen op het gebied van data



> *Had ik maar eerder datagedreven werken op de vloer gebracht. We konden het al, maar hebben het niet gedaan.*
>
> *- IT Manager in Energie & Chemie*

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI-adoptie vraagt om meer dan technologie alleen

Organisatorische uitdagingen

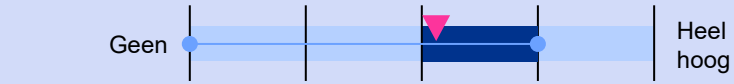
Naarmate AI volwassener wordt, wordt het organisatorische element belangrijker
Organisatorische uitdagingen worden steeds prominenter naarmate middelgrote bedrijven verder komen in hun AI-reis. De reden is dat het overstijgen van 'proof of concept' en persoonlijke AI-assistenten richting AI-usecases die echte bedrijfswaarde leveren, meer vraagt dan alleen technische competenties. Het vereist effectieve implementatieplannen en verandermanagement. Capaciteitsgebrek, digitale geletterdheid en verandermanagement worden als topuitdagingen genoemd – boven technologische beperkingen.

AI-reis wordt wisselend aangestuurd
Voor een deel van de organisaties is de sponsoring van AI goed geborgd op bestuursniveau en wordt de AI-reis geleid door senior management. Bij een aanzienlijk deel ontbreekt echter een eenduidige sponsor op bestuursniveau. AI wordt dan 'erbij gedaan' in plaats van als kerntaak belegd. Met name bij minder volwassen organisaties worden AI-initiatieven behandeld als nevenprojecten zonder duidelijk eigenaarschap.

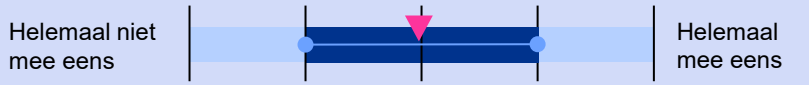
Beperkt aantal nieuwe rollen gecreëerd
De komst van AI heeft nog geen brede golf van nieuwe rollen teweeggebracht. Enkele nieuwe rollen worden wel genoemd, zoals AI-leads, AI-stewards en adoptiespecialisten. Sommige organisaties geven aan dat zij nog moeten beoordelen of en hoe AI zal leiden tot structurele rolaanpassingen.

Uitdagingen op organisatorisch gebied

Uitdagingen ervaren ten aanzien van de organisatie



AI-governance en processen zijn op niveau



Legenda:
▼ Gemiddeld | Meerderheid (75% interval) | Reeks gegeven antwoorden

> *We moeten gewoon beginnen: snel beginnen = snel leren (en fouten maken hoort daarbij).*
>
> *- Directeur ICT in Energie & Chemie*

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI-competenties worden een steeds belangrijkere succesfactor

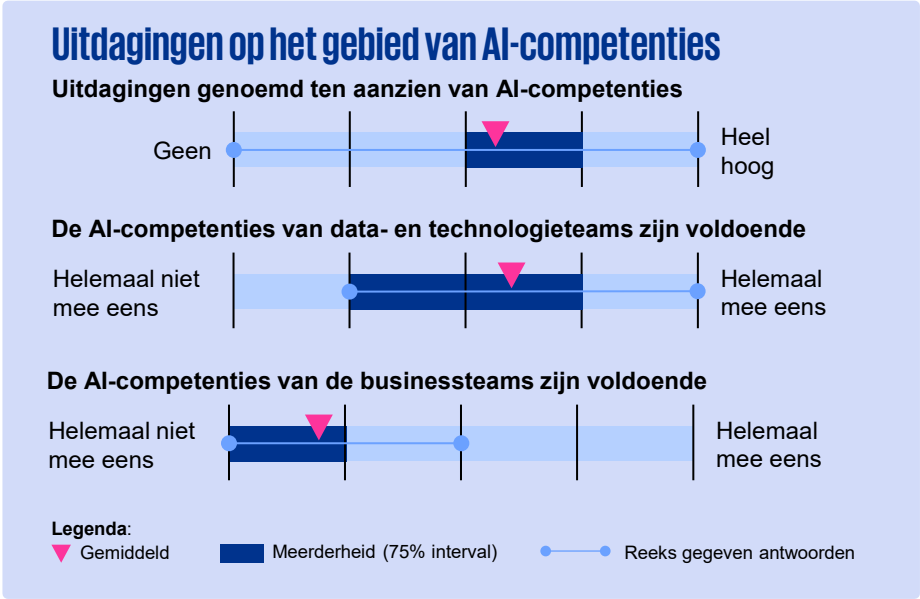
Uitdagingen op het gebied van AI-competenties

Business(teams) moeten hun AI-kennis versterken voor een betere adoptie, de ontwikkeling van usecases en de implementatie

De meeste bedrijven geven aan dat de AI-competenties van data- en technologieteams redelijk adequaat zijn, maar dat de grootste uitdaging bij de business(teams) ligt. Om de ontwikkeling van AI-usecases en adoptie te stimuleren, is betrokkenheid van management, productowners en businessanalisten cruciaal. Respondenten geven consistent aan dat de business als geheel zijn AI-geletterdheid moet versterken.

Belangrijkste uitdagingen op het gebied van competenties

- **AI-kennis en AI-geletterdheid**
  Begrip van wat AI kan en hoe het toe te passen is, ontbreekt op brede schaal in de organisatie.
- **Technische vaardigheden**
  Data-engineers, softwareontwikkelaars en ML-specialisten zijn schaars.
- **Verandermanagement**
  Het nieuwsgierig maken van medewerkers en het integreren van AI in dagelijks werk.
- **Businessintegratie**
  Het vermogen om AI te vertalen naar concrete bedrijfsprocessen en waarde.
- **Prioritering en focus**
  Het maken van bewuste keuzes over de vraag welke initiatieven moeten worden opgeschaald en welke moeten worden afgebroken.



> *Als mensen nog niet weten wat ze ermee kunnen, kunnen we ook geen competenties opbouwen.*
>
> *- IT Manager in Energie & Chemie*

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Impact op de organisatie

De grootste uitdaging van AI ligt niet in de technologie, maar in de organisatie eromheen. Nieuwe toepassingen kunnen pas waarde creëren wanneer processen, teams en besluitvorming meebewegen. AI vraagt daarom niet alleen om technologische investeringen, maar ook om nieuwe vaardigheden, een lerende cultuur en het vermogen om verandering effectief te begeleiden.

Succesvolle AI-adoptie ontstaat wanneer technologie en organisatieontwikkeling hand in hand gaan. In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe middelgrote bedrijven kijken naar de impact van AI op medewerkers, processen en de bredere organisatie. Daarbij analyseren we welke veranderingen al zichtbaar zijn, welke nieuwe competenties belangrijk worden en in hoeverre organisaties hun menselijk kapitaal voorbereiden op een toekomst waarin AI een vaste collega is.

> **“De ware kracht van AI wordt pas gerealiseerd wanneer technologische innovatie samengaat met de unieke kracht van mensen. Uiteindelijk drijven zij de vooruitgang.”**
>
> - Carlijn Hattink, Director Digital & AI Transformation



Kerninzichten

Menselijk kapitaal centraal

Succesvolle AI-adoptie valt of niet met de techniek, maar met een cultuur van continu leren en het herontwerpen van functies.

Visie en veranderverhaal

Een duidelijk, samenhangend verhaal over de impact van AI ontbreekt nog vaak; maar een klein deel van de organisaties communiceert hier effectief over.

Leiderschapsontwikkeling

Investeringen in AI-leiderschapsprogramma’s voor management blijven achter; AI wordt nu vaak nog ‘erbij gedaan’ binnen bestaande rollen.

Naar een AI-platform

Bedrijven bewegen van puur IT-ondersteunende basistaken naar een geïntegreerd, AI-gedreven platform om processen continu en flexibel te optimaliseren.

AI-adoptie & training

Medewerkers staan overwegend positief of neutraal tegenover AI, maar gerichte training blijft momenteel nog beperkt tot ad-hocinitiatieven.

Impact op de arbeidsmarkt

AI wordt primair ingezet voor groei en efficiëntie (productiviteit per fte) in plaats van directe banenvervanging, al ontbreekt nog een harde kwantificering.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Veel organisaties missen nog een samenhangend veranderverhaal rondom AI

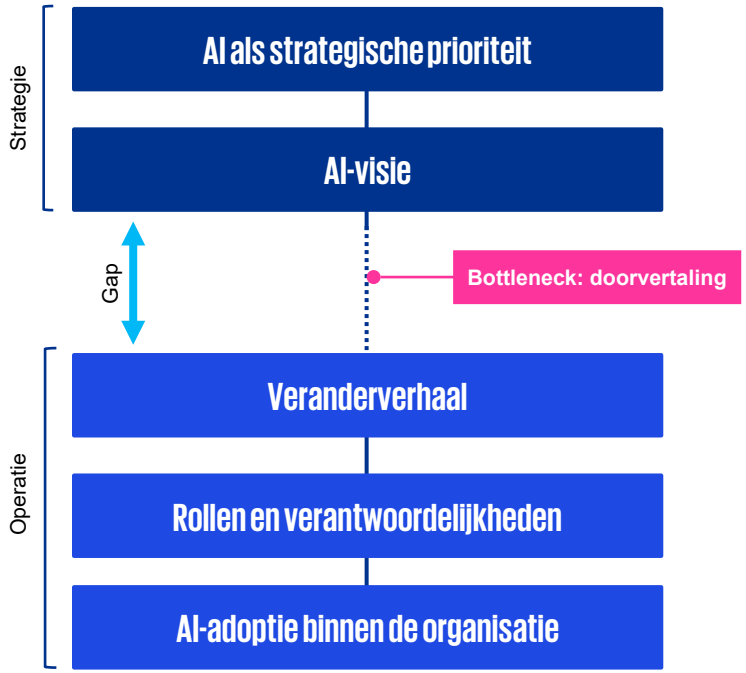
Niet iedereen heeft een duidelijk beeld van de impact van AI
Organisaties verschillen sterk in hun vermogen om de impact van AI concreet te maken. Hoewel AI breed als strategisch relevant wordt gezien, ontbreekt vaak een samenhangend beeld van wat dit betekent voor de dagelijkse operatie. Alleen meer volwassen organisaties beschikken over een duidelijke visie; bij organisaties in een vroege fase of testfase blijft de benadering vooral gefragmenteerd en usecasegedreven.

Het verhaal van interne verandering blijft voor velen een toekomstperspectief
Minder dan 30% van de organisaties heeft een sterk en samenhangend veranderverhaal over AI voor medewerkers. Hoewel het leiderschap in een vergelijkbaar aandeel het belang van AI effectief communiceert, blijft deze communicatie meestal beperkt tot het waarom. Een concrete vertaling naar rollen, verantwoordelijkheden en manier van werken ontbreekt bij de meeste organisaties.

AI wordt beperkt strategisch ingebed
Organisaties richten zich primair op interne bewustwording en experimenteren; expliciete positionering van AI in de bredere waardepropositie of governancecontext is nog beperkt.

> *Je gaat pas goede usecases krijgen als je hele organisatie weet wat het is en wat het oplevert.*
>
> *- Head of Digital & IT in Financiële dienstverlening (niet-bancair)*

Figuur 3. *Van strategie naar operatie*
Veel organisaties slagen erin AI strategisch te positioneren, maar worstelen met de doorvertaling naar een samenhangend veranderverhaal, duidelijke governance en brede adoptie binnen de organisatie.



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI-training groeit, maar echte adoptie vraagt meer dan AI-geletterdheid

Positieve houding van medewerkers ten opzichte van AI
Alle organisaties geven aan dat medewerkers overwegend een neutrale tot positieve houding hebben ten opzichte van AI. Dit lijkt vooral te worden gedreven door de belofte van de technologie en de inzet van AI als ondersteuning in het dagelijks werk. Tegelijkertijd is er geen duidelijk verband met hoe innovatief organisaties hun cultuur ervaren. Dit suggereert dat medewerkers AI vooral beoordelen op directe, individuele voordelen, terwijl organisatiecultuur bepalender is voor de mate waarin deze houding wordt omgezet in daadwerkelijke adoptie.

AI-trainingen voorbij AI-geletterdheid
De meeste organisaties bieden inmiddels enige vorm van AI-trainingen aan, variërend van basistrainingen in AI-geletterdheid tot rolspecifieke opleidingen. Het ontwikkelen van bredere AI-competenties, zoals het vertalen van AI naar businesswaarde en procesverandering, blijft daarbij echter achter.

Leiderschapsontwikkeling blijft achter
Slechts een beperkte groep organisaties investeert expliciet in AI-leiderschapsprogramma's op management- of bestuursniveau. Waar dit wel gebeurt, blijkt het een belangrijke versneller voor samenhang, prioritering en adoptie. In veel andere organisaties wordt AI nog 'erbij gedaan' naast bestaande verantwoordelijkheden.

Figuur 4. *De volgende stap in AI-adoptie*
AI-geletterdheid vormt een noodzakelijke basis, maar onvoldoende voor duurzame adoptie. Organisaties die AI succesvol opschalen, investeren in kennisontwikkeling, maar ook in leiderschap, governance en een verandering van werkwijzen.



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI wordt vooral gezien als hefboom voor productiviteit, niet voor personeelsreductie

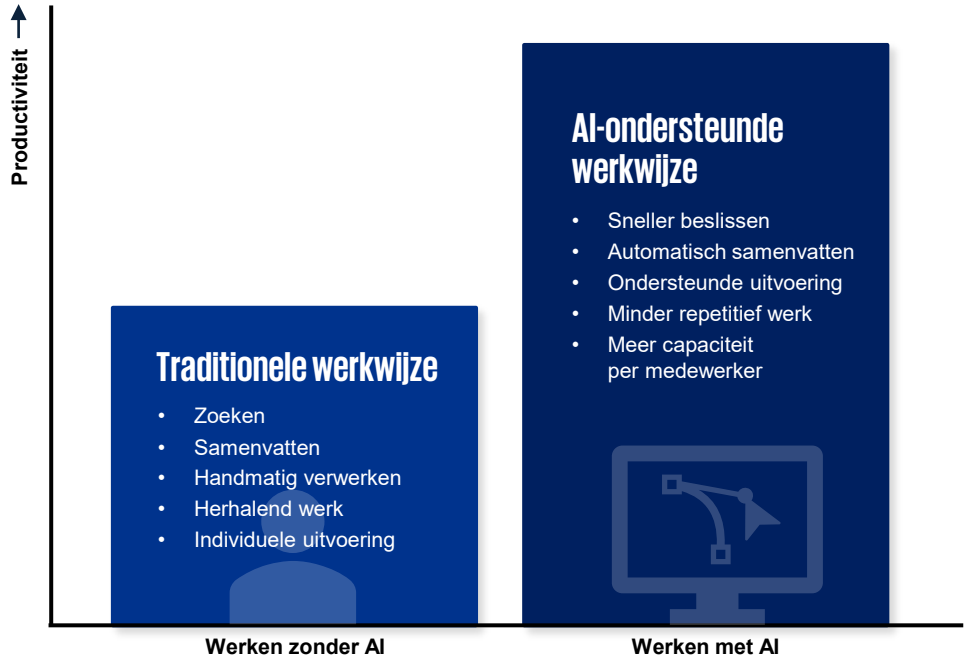
AI als hefboom voor groei zonder extra fte's
AI wordt door meerdere organisaties primair gezien als middel om groei en continuïteit te borgen met hetzelfde personeelsbestand. In plaats van (massale) vervanging ligt de nadruk op het verlichten van laagwaardig of onaantrekkelijk werk en het opvangen van natuurlijke uitstroom, mits de benodigde digitale competenties mee ontwikkelen.

De meesten hebben een kwalitatieve kijk
Voor het grootste deel van de onderzochte populatie blijft de inschatting van de arbeidsmarkteffecten van AI kwalitatief. Men ziet wel dat bepaalde taken veranderen of verdwijnen, maar concrete kwantificering (bijvoorbeeld de nieuwe impact van een enkele fte of productiviteitsdoelen) ontbreekt nog. Dit sluit aan bij het bredere beeld dat succes- en waardemetingen rondom AI beperkt zijn ingericht.

AI om wervingsproblemen op te lossen?
Slechts één organisatie past wervingsprofielen, opleidingspaden of personeelsplannen actief aan op basis van de verwachte AI-impact. AI wordt daarmee zelden ingezet als antwoord op structurele arbeidsmarktkrapte; de focus ligt vooral op efficiency, ondersteuning en kwaliteitsverbetering binnen bestaande teams.

> *Het doel is om met dezelfde mensen meer werk te verzetten en zo het rendement te verhogen.*
>
> *- Directeur ICT in Bouw & Civiele techniek*

Figuur 5. *AI als productiviteitshefboom*
Organisaties zien AI primair als middel om medewerkers productiever te maken. De focus ligt op het verminderen van repetitief werk en het vergroten van capaciteit, kwaliteit en snelheid binnen bestaande teams.



© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De weg vooruit

Wat organisaties vandaag kunnen
doen om AI duurzaam op te schalen



AI-roadmap en vervolgstappen

De vraag is niet langer óf organisaties AI moeten omarmen, maar hoe zij dit op een beheersbare en waardevolle manier doen en welke vervolgstappen essentieel zijn. Zonder duidelijke richting ont het risico dat AI-initiatieven versnipperd raken, middelen over te veel experimenten worden verspreid en de verbinding met strategische doelstellingen verloren gaat. Een AI-roadmap biedt daarom niet alleen structuur, maar ook een kader om keuzes te maken over de vraag waarin moet worden geïnvesteerd, wat moet worden geprioriteerd en wanneer moet worden opgeschaald.

De weg naar succesvolle AI-adoptie verschilt per organisatie, maar de onderliggende uitdaging is vergelijkbaar: **het vertalen van ambitie naar uitvoering.** Op basis van de inzichten uit dit onderzoek schetsen we een **roadmap** en **concrete vervolgstappen** voor organisaties die AI gecontroleerd willen opschalen, van eerste prioriteiten tot organisatiebrede verankering.

> **De veranderingen op het gebied van AI gaan met een gigantisch tempo. De kunst is om een duidelijke routekaart te hebben, koersvast te blijven en eerder een select aantal usecases op te schalen, dan om heel veel usecases 'slechts' uit te proberen."**
>
> – Eelco Lambers, Senior Manager AI & Data



Kerninzichten

Versnelling vraagt om gerichte keuzes

Succesvolle organisaties richten zich op een beperkt aantal AI-initiatieven met duidelijke bedrijfswaarde. Zij kiezen bewust waar zij investeren en bouwen van daaruit verder op. Deze focus stelt hen in sneller volwassenheid op te bouwen.

AI heeft prioriteit gekregen

Bij de meeste organisaties AI inmiddels op de agenda en zijn investeringen vrijgemaakt. De uitdaging verschuift daardoor van bewustwording naar uitvoering. Hiermee ont ruimte om AI structureel onderdeel te maken van de organisatie.

De kloof tussen de koplopers en de rest groeit

Koplopers investeren gericht in kernprocessen en realiseren aantoonbare waarde. Daardoor ontwikkelen zij zich sneller dan organisaties die blijven hangen in experimenten. Naar verwachting zal dit verschil de komende jaren verder toenemen.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De weg naar versnelling

AI krijgt de aandacht die het verdient

Vrijwel alle middelgrote bedrijven voelen de noodzaak om hun AI-trajecten te versnellen. Vooral organisaties die nog aan de basis werken, ervaren druk om enerzijds een inhaalslag te maken op het gebied van data en technologie, en anderzijds al stappen te zetten richting concrete toepassingen en waardecreatie.

Tegelijkertijd geven de meeste organisaties aan dat AI binnen hun huidige portfolio al de juiste aandacht en investeringen krijgt. Dit is vaak het resultaat van een bewuste afweging binnen een bredere set aan strategische prioriteiten. Een kleinere groep ziet echter aanleiding om AI verder te intensiveren, met name om strategische ambities te realiseren of aansluiting te houden met de markt.

Deze spanning maakt duidelijk dat versnelling niet uitsluitend draait om het vergroten van investeringen of het uitbreiden van het aantal AI-initiatieven. Naarmate AI een grotere rol krijgt binnen de organisatie, lijkt het belang van focus en prioritering verder toe te nemen. Dit vraagt vaak om een balans tussen het versterken van fundamentele randvoorwaarden, het realiseren van zichtbare resultaten op de korte termijn en het creëren van ruimte voor verdere opschaling op de langere termijn.

Hiermee verschuift de aandacht geleidelijk van de vraag óf organisaties met AI aan de slag moeten naar de vraag waar zij hun aandacht als eerste op willen vestigen. Hoewel er geen eenduidige route naar succesvolle AI-adoptie is, lijkt het maken van bewuste keuzes omtrent prioriteiten, capaciteit en middelen een steeds belangrijkere rol te spelen naarmate AI-initiatieven verder volwassen worden.

Factoren die het tempo van AI-adoptie beïnvloeden

De grootste belemmeringen liggen vooral op organisatorisch gebied, en minder in de technologie.

Organisatorische bottlenecks

AI-adoptievermogen

Organisaties hebben moeite om AI te implementeren naast lopende transformaties; verandercapaciteit en (moeite met) adoptie (vaardigheden, AI literacy) zijn beperkend.

Andere prioriteiten

Strategische initiatieven concurreren om dezelfde resources, waardoor AI-initiatieven minder snel opgeschaald worden.

Gebrek aan urgentie

AI wordt niet overal gezien als directe ‘business driver’, wat besluitvorming en versnelling vertraagt.

Urgentieniveau ●●●●●

Randvoorwaarden

Data en technologie

Versnelling wordt geremd doordat datakwaliteit, architectuur of platformen nog niet klaar zijn voor opschaling.

Capaciteit

Beperkte beschikbaarheid van talent (tech, data, business) maakt het lastig om initiatieven te realiseren en op te schalen.

Budget

Budget is meestal geen primaire blokkade, maar wel bepalend voor het tempo en de mate van opschaling.

Urgentieniveau ●●●○○

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Als ze vijf jaar later zouden terugkijken, zouden bijna alle respondenten zichzelf adviseren om te versnellen

Hadden we maar eerder geïnvesteerd... dan was onze huidige situatie niet als onvoldoende beoordeeld.

- CIO in Logistiek & Toelevering

Zorg dat je niet in een vendor lock-in belandt waardoor je afhankelijkheid creëert en je flexibiliteit verliest.

- Directeur ICT in Bouw & Civiele techniek

Had ik maar eerder datagedreven werken op de vloer gebracht. We konden het al, maar hebben het niet gedaan.

- IT Manager in Energie & Chemie

Ga niet wachten en maak je fundering op orde.

- CFO in Bouw & Civiele techniek

Stel een expliciete AI-eigenaar aan buiten IT die verantwoordelijk is voor waardecreatie.

- IT Director in Landbouw & Voeding

Focus niet alleen op ROI. Soms moet je eerst investeren en 'geld verbranden' om innovatie mogelijk te maken.

- Head of Digital & IT in Financiële dienstverlening (niet-bancair)

Bereid jezelf voor, blijf niet hangen en durf te veranderen.

- Directeur IT Autobranche & Mobiliteit

Onderschat niet hoe groot de impact van AI op je primaire processen is.

- CIO in Landbouw & Voeding

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

AI-roadmap

De onderzoeksresultaten laten zien dat koplopers niet méér experimenteren, maar gerichter investeren in de factoren die AI-volwassenheid versnellen. Deze roadmap vertaalt deze inzichten naar een praktisch groeipad voor duurzame AI-adoptie.

Hoe dit er concreet uitziet ▶

Richting bepalen

- Formuleer een duidelijke AI-visie
- Benoem een directiesponsor
- Definieer 3-5 strategische prioriteiten

AI-fundament versterken

- Verbeter datakwaliteit
- Richt AI-governance in
- Maak technologiekeuzes
- Werf specialisten voor een snelle start

Opschalen

- Integreer AI in kernprocessen
- Hergebruik platformen en componenten
- Stuur op bedrijfswaarde

Middenmoot

Enable | **Embed** | **Evolve**

Achterblijvers

Koplopers

Focus aanbrengen

- Selecteer een beperkt aantal usecases
- Definieer succescriteria
- Meet waarde en adoptie

Organisatie activeren

- Bouw een veranderverhaal
- Ontwikkel AI-competenties
- Train medewerkers

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Concrete acties



Richting bepalen

Formuleer een duidelijke AI-visie
Bepaal welke rol AI speelt binnen de bedrijfsstrategie. Gebruik deze visie als kompas voor investeringen en besluitvorming.

Benoem een directiesponsor
Beleg het eigenaarschap van AI binnen het bestuur of directieteam. Deze persoon bewaakt prioriteiten, voortgang en adoptie.

Definieer 3-5 strategische prioriteiten
Kies een beperkt aantal AI-thema's met de grootste bedrijfsimpact. Richt investeringen en capaciteit primair op deze gebieden.



Focus aanbrengen

Selecteer één of een beperkt aantal usecases
Focus op de usecase met de hoogste verwachte bedrijfswaarde. Voorkom versnippering door bewust te kiezen.

Definieer succescriteria
Bepaal vooraf wat succes betekent en hoe dit wordt gemeten. Koppel dit aan concrete bedrijfsdoelstellingen.

Meet waarde en adoptie
Monitor zowel de gerealiseerde waarde als het gebruik binnen de organisatie. Gebruik deze inzichten om verdere opschaling te onderbouwen.



AI-fundament versterken

Verbeter datakwaliteit en creëer AI-ready data
Zorg dat data betrouwbaar, toegankelijk en geschikt is voor AI-toepassingen. Richt je eerst op de datasets die de meeste bedrijfswaarde ondersteunen.

Richt AI-governance in
Leg rollen, verantwoordelijkheden en kaders voor AI-gebruik vast. Borg hierbij ook privacy, compliance en risicobeheersing.

Maak technologiekeuzes
Kies platformen en tooling die aansluiten op de strategie en schaalbaar zijn. Voorkom versnippering door standaarden en architectuurprincipes vast te leggen.



Organisatie activeren

Bouw een veranderverhaal
Ontwikkel een helder verhaal over waarom AI belangrijk is en wat dit betekent voor de organisatie. Creëer draagvlak door de voordelen en impact concreet te maken.

Ontwikkel AI-competenties
Bepaal welke vaardigheden, rollen en expertise nodig zijn om AI succesvol toe te passen. Bouw deze gericht op binnen de organisatie.

Train medewerkers
Help medewerkers AI effectief en verantwoord toe te passen in hun dagelijkse werk. Combineer bewustwording met praktische toepassing.



Opschalen

Integreer AI in kernprocessen
Pas AI toe in processen die direct bijdragen aan operationele prestaties en bedrijfsdoelstellingen. Verplaats succesvolle toepassingen van pilot naar dagelijkse praktijk.

Hergebruik platformen en componenten
Maak gebruik van bestaande data, modellen en technologie waar mogelijk. Dit versnelt implementatie en voorkomt dubbele investeringen.

Stuur op bedrijfswaarde
Meet de bijdrage van AI aan strategische en operationele doelstellingen. Gebruik deze inzichten om prioriteiten te stellen en verdere opschaling te onderbouwen.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Wij helpen u graag verder

De auteurs maken deel uit van KPMG Digital & AI Advisory en ondersteunen organisaties bij vraagstukken op het gebied van digitale en AI strategie en transformatie. Hun focus ligt op het verbinden van technologie, organisatie en adoptie om duurzame waarde op schaal te realiseren.



Alex Brouwer
Partner
Digital & AI Transformation
+31 206 568222
brouwer.alex@kpmg.nl



Guido Soonius
Director
Digital & AI Strategy
+31 206 564088
soonius.guido@kpmg.nl



Carlijn Hattink
Director
Digital & AI Transformation
+31 206 567224
hattink.carlijn@kpmg.nl



Dennis Stam
Director
Tech & AI Delivery
+31 703 382217
stam.dennis@kpmg.nl



Johan Albada
Senior Manager
Digital & AI Strategy
+31 206 567043
albada.johan@kpmg.nl



Eelco Lambers
Senior Manager
AI & Data
+31 206 568048
lambers.eelco@kpmg.nl



Maud Janssen
Tech Consultant
Digital & AI Strategy
+31 206 567700
janssen.maud@kpmg.nl

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Wij helpen organisaties om de stap te zetten van AI-ambitie naar AI-impact.

Ontdek hoe KPMG kan helpen ►

kpmg.com/nl

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar om juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens beslissingen op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2026 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.

Design door Ryan Toisuta, KPMG Nederland.

Juni 2026 | **Document Classificatie: KPMG Public**