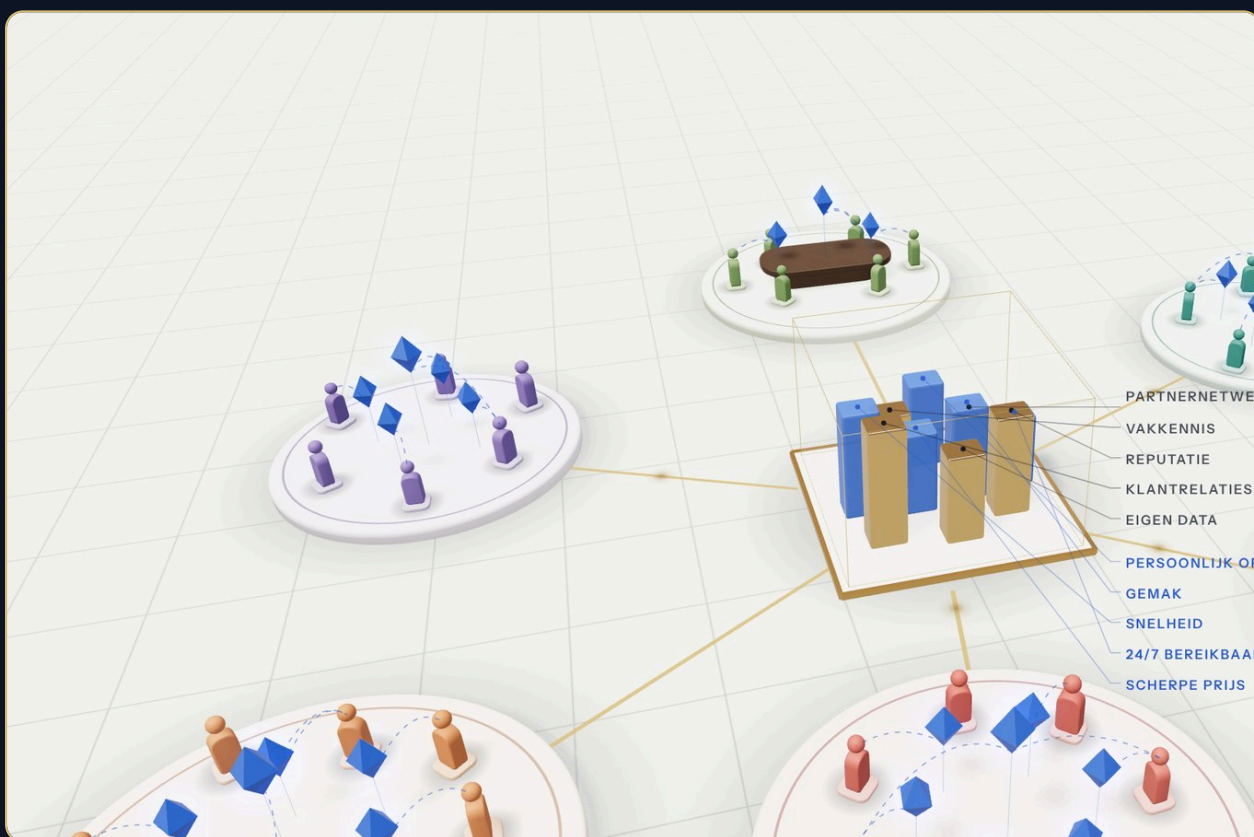


# Hoe blijft jullie bedrijf *over 18* *maanden relevant?*

*Een leadersgids voor strategie, AI en je mensen, met een stap voor maandag*



# Tien hoofdstukken, één stap voor maandag

|    |                                                  |       |    |
|----|--------------------------------------------------|-------|----|
|    | Voor je begint                                   |       | 3  |
| 01 | De vraag die op elke directietafel ligt          | 5 min | 5  |
| 02 | Een AI-uitdager bouwt jullie bedrijf opnieuw     | 8 min | 9  |
| 03 | Zes verschuivingen die elke directie moet kennen | 5 min | 14 |
| 04 | Maar één ding hebben zij (nog) niet              | 9 min | 18 |
| 05 | Drie versies van hetzelfde bedrijf               | 7 min | 24 |
| 06 | Agents in elk team, mensen aan het roer          | 9 min | 29 |
| 07 | Wat je mensen horen als jij “agents” zegt        | 6 min | 35 |
| 08 | Wat het van jou vraagt                           | 6 min | 39 |
| 09 | Elk kwartaal bijsturen                           | 6 min | 43 |
| 10 | Maandag                                          | 6 min | 48 |
|    | Bronnen                                          |       | 52 |
|    | Met hulp verder                                  |       | 60 |

Samen ongeveer 67 minuten lezen. Elk hoofdstuk begint met wat je eruit haalt en eindigt met een Maandagstap: één handeling die je binnen een week zet.

# Voor je begint

Dit boek is voor leden van een directie of managementteam (MT) van bedrijven met 100 tot 1.000 medewerkers, vooral in de zakelijke en financiële dienstverlening en in ICT. Jullie hebben in jaren iets opgebouwd waarvoor klanten en medewerkers kiezen, door mensen die hun vak verstaan. Daar zijn jullie trots op. Nu vraag je je af wat AI daarmee doet.

Dat AI jullie markt verandert, staat voor ons vast. De vraag is hoe jullie daar succesvol op anticiperen. Hoe jullie bedrijf dat doet, bepalen jullie als directie. Dit boek helpt je om die keuze sneller en met meer zekerheid te maken.

Het boek geeft je twee dingen. Aan het eind weet je welke stap je maandag zet. Je weet ook wat het van jou vraagt om je mensen mee te krijgen, want dat kunnen alleen de directie en het MT zelf. Je vindt cijfers met een bron, een volgorde om te beginnen en woorden voor het gesprek met je mensen.

We beginnen met één vraag: hoe blijft jullie bedrijf over 18 maanden relevant? Eerst zie je wat een AI-uitdager jullie kan aandoen: een klein team vol ambitie dat met tientallen agents een AI-versie van jullie bedrijf bouwt. Een agent is software die een taak van begin tot eind zelf uitvoert, binnen grenzen die een mens meegeeft. Daarna zie je zes verschuivingen die bepalen waar het voordeel straks zit, en wat jullie hebben dat een uitdager (nog) mist: jullie kroonjuwelen. Dan volgt wat het doet met jullie verdienmodel, jullie organisatie en jullie mensen.

Het woord perspectief betekent twee dingen: waar je vandaan kijkt en wat je vanaf daar ziet aankomen. Hoofdstuk 2 tot en met 5 gaan over het eerste: je ziet jullie bedrijf door de ogen van een AI-uitdager. Hoofdstuk 6 tot en met 10 helpen je het tweede te bouwen: het vooruitzicht voor de komende 18 maanden.

Het boek heeft tien hoofdstukken van vijf tot negen minuten, samen ruim een uur. Elk hoofdstuk begint met wat je eruit haalt en eindigt met een Maandagstap: één handeling die je binnen een week zet.

Wij schrijven vanuit Perspectief.ai, een initiatief van Vrijdag.AI en IMPACT on the Job. Schattingen en eigen ervaring zeggen we erbij. De rest heeft een bron, achterin. Wat wij zelf aanbieden, staat op de laatste pagina's. De stappen in dit boek kun je zonder ons zetten.

#### DE KERN IN VIJF REGELS

1. Een AI-uitdager, een klein team met tientallen agents, bouwt jullie bedrijf opnieuw en wordt elke week beter.
2. Iedereen kan dezelfde AI kopen. Het verschil zit in jullie kroonjuwelen, en daar zoekt een uitdager een weg omheen.
3. Zet jullie bedrijf in drie versies naast elkaar: zoals het nu is, zoals een AI-uitdager het zou opzetten, en versterkt met AI.
4. De versterkte versie, met agents in elk team en mensen aan het roer, staat volgens ons het sterkst.
5. Dat lukt als jullie als directie je mensen meenemen en elk kwartaal bijsturen.

# De vraag die op elke directietafel ligt

Leestijd 5 minuten

## WAT JE HIER HAALT

Je maakt van de vraag of jullie bedrijf over vijf jaar nog bestaat een vraag die je kunt toetsen: waar staan jullie over zes kwartalen? Je weet ook waarom afwachten een besluit is en welke ene vraag je maandag op tafel legt.

“Bestaat mijn kantoor over vijf jaar nog?” Begin 2024 stelde een directeur die vraag aan een van ons. Het kantoor draait al decennia mee, de klanten liepen niet weg en de mensen presteerden goed. Toch was er voor het eerst het gevoel dat de spelregels veranderden terwijl het spel nog liep.

Over vijf jaar kun je alleen gokken. Wij stellen de vraag daarom kleiner en toetsbaar: waar staan jullie over anderhalf jaar? Relevant betekent dan: willen jullie klanten dan nog kopen wat ze nu bij jullie kopen, en wie kan het ze anders leveren?

Een ander woord voor relevant is bestaansrecht. Dat klinkt zwaar, maar zo bedoelen we het niet. Bestaansrecht heb je niet, je verdient het elke dag opnieuw: bij elke klant die weer voor jullie kiest, en bij elke vakmens die blijft omdat het werk de moeite waard is. Dit boek gaat over hoe jullie dat de komende 18 maanden blijven verdienen.

In onze ervaring stelt zelden iemand de vraag zo rechtstreeks. Meestal komt ze kleiner langs, als vraag over tools, licenties of een proefproject.

Een herkenbaar tafereel, geen verslag van één bedrijf. Het is dinsdagochtend en het MT zit bij elkaar voor de kwartaalreview. De omzet loopt redelijk en halverwege de agenda staat “AI, stand van zaken”. Volgens de commercieel directeur werken een paar teams al met een AI-assistent. De financieel directeur wil weten wat dat kost en oplevert, en de HR-directeur vraagt hoe de teams erover denken.

Niemand zegt iets onjuists, en toch heeft niemand aan het eind een antwoord op de vraag die eronder ligt. Dan begint het volgende agendapunt.

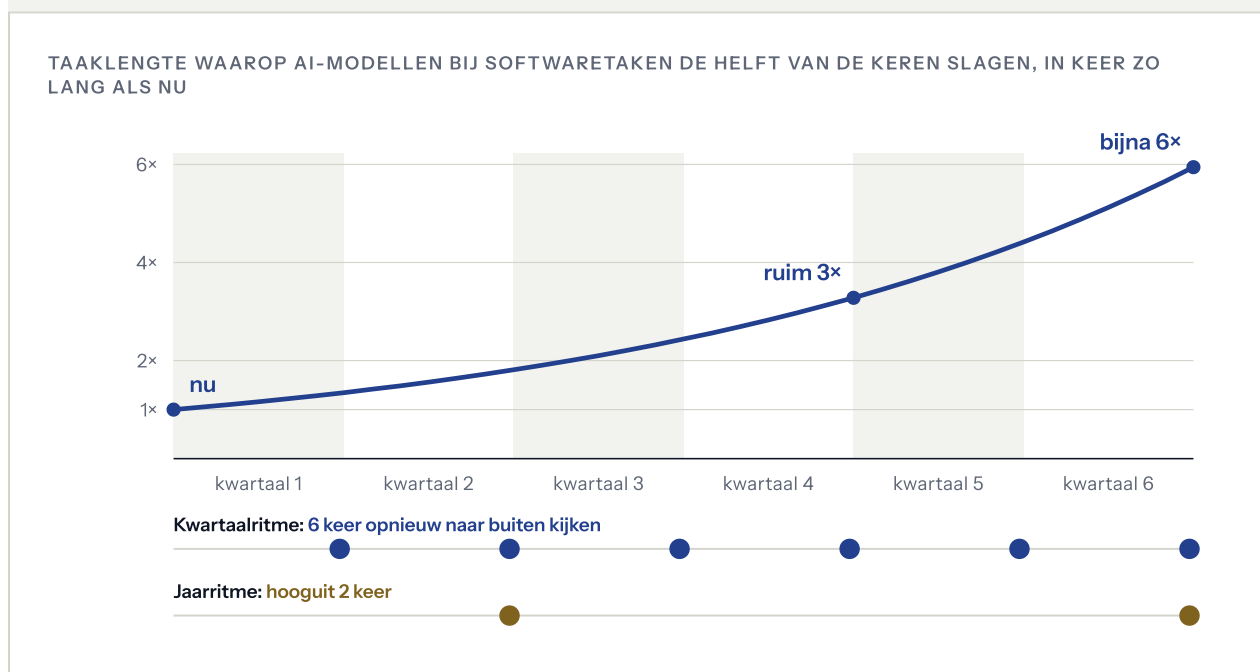
## Anderhalf jaar is zes kwartalen

Een jaar is te kort om een organisatie echt te veranderen. Vijf jaar vooruitkijken is gokken, en wie moet gokken, besluit liever niets. Anderhalf jaar ligt ertussen, zes kwartalen. Dan kun je iets bouwen en nog overzien waar je uitkomt. Dat is onze redenering en je mag er gerust tegenin gaan. De rekensom staat hieronder, dan kun je hem zelf narekenen.

Wat AI kan, groeit snel, en dat valt te meten. De onderzoeksorganisatie METR geeft taken een lengte: de tijd die een mens ervoor nodig heeft. Daarna kijkt ze bij elk AI-model naar de taaklengte waarop het de helft van de keren zelfstandig slaagt. Dat model is de motor onder een chatbot of agent. Voor softwaretaken verdubbelt die lengte sinds 2019 ongeveer elke zeven maanden. Sinds 2024 gaat het sneller, ongeveer elke drie tot vier maanden.

Ga uit van het langzamere tempo van zeven maanden. Dan verdubbelt die lengte in anderhalf jaar ruim twee en een half keer. Een model slaagt dan in de helft van de gevallen op taken die voor een mens bijna zes keer zo lang duren als nu. Wil je dat het vier van de vijf keer goed gaat, dan ligt die lengte flink lager. Dat is onze berekening op een meting aan softwarewerk. Over jouw vak zegt de meting niets: METR wijst er zelf op dat vakken als management en zorg in zulke tests nauwelijks voorkomen. In ons eigen werk met de modellen zien we een vergelijkbaar patroon buiten software: elk kwartaal lukt er iets wat het kwartaal ervoor nog niet lukte. Dat is wat wij zien, en het is geen meting.

Klopt die waarneming, dan telt het ritme waarin je kijkt. In anderhalf jaar heb je zes kwartaalreviews. Wie zijn strategie één keer per jaar bijwerkt, kijkt in die tijd hooguit twee keer opnieuw naar de buitenwereld. Tussendoor loopt zo'n directie tot drie kwartalen achter op een directie met een kwartaalritme. Die kijkt zes keer.



**Figuur 1.** Zes kwartalen, twee ritmes. Boven: hoe snel de taken groeien die AI zelfstandig afrondt, als die elke zeven maanden twee keer zo lang worden (meting van METR aan softwarewerk, onze berekening). Over jouw vak zegt die meting niets. Onder: hoe vaak een directie in die tijd opnieuw naar buiten kijkt.

## Ook senior werk verandert door AI

In onze ervaring begint het gesprek over AI op veel plekken bij routinewerk, zoals notulen, samenvattingen en een eerste concept, en blijft het daar ook vaak. Kijk dan naar waar een aantal beleggers hun geld nu in steken, zoals hoofdstuk 2 laat zien: boekhoudkantoren, IT-dienstverle-

ners en een platform voor accountancy en belastingadvies. Dat is werk waar mensen jaren voor hebben geleerd.

Wij noemen dat senior werk. Onze inschatting is dat de grens tussen routine en senior elk kwartaal een stuk opschuift. Voor een adviesbureau, een accountantskantoor of een IT-dienstverlener zit het verdienmodel in het werk van ervaren mensen. Daarom kun je deze vraag niet bij de IT-afdeling neerleggen. Het is ook het werk waar je mensen trots op zijn, en dat maakt de vraag voor hen persoonlijker dan voor jou. De hoofdstukken 7 en 8 gaan daarover.

## **Afwachten is ook een besluit**

Afwachten was lang een verdedigbare keuze, en voor sommige onderdelen van jullie bedrijf is het dat nog steeds. Een directie die wacht, beschermt vaak iets goeds: tevreden klanten en de rust van haar mensen. Niemand krijgt hier een verwijt, de mensen die het werk nu doen al helemaal niet. Het gaat over het risico voor het bedrijf en over de keuze die jullie als directie nog hebben.

Dat risico bouwt zich langzaam op. Intussen zijn jullie kroonjuwelen, zoals klantrelaties, vakken-nis, reputatie en eigen data, minder waard als jullie ze niet met AI combineren. En het beeld dat je van de markt hebt, veroudert elk kwartaal dat je het niet bijwerkt. Je merkt het pas op de dag dat een klant jullie offerte naast die van een AI-uitdager legt en vraagt waarom jullie er langer over doen. Je mensen lezen waarschijnlijk dezelfde berichten als jij. Ze praten er waarschijnlijk over, ook als het MT erover zwijgt.

Zonder besluit van de directie bepalen losse initiatieven wat er gebeurt. Een team kiest zelf een tool, een klant stelt een nieuwe vraag en niemand is eigenaar van wat daaruit volgt. Afwachten voelt als niets beslissen. Het is wel een besluit, alleen staat er geen naam bij.

## **Een vraag voor de volgende heisessie**

Je hoeft niet op een traject te wachten om te beginnen, en je hoeft geen AI-kenner te zijn om deze vraag te stellen. Zet in het volgende MT-overleg of de volgende heisessie één vraag op tafel. Stel dat een AI-uitdager jullie bedrijf vandaag opnieuw bouwt, met een klein team, tientallen agents en zonder oude systemen. Wat zou die anders doen, wat heeft die van jullie nodig dat hij zelf niet heeft, en welke mensen bij jullie merken het als eerste?

Laat iedereen eerst vijf minuten voor zichzelf opschrijven en lees pas daarna voor. Lees je eigen antwoord als laatste, zodat de rest het jouwe niet overneemt. Praat over werk en functies, nooit over personen. Stel dat de financieel directeur “de maandafsluiting” opschrijft en de commercieel directeur “de offertes”. Dan zie je dat jullie verschillend kijken naar waar de uitdager begint, en dat is het gesprek dat je nodig hebt. Schrijf op waar jullie het eens zijn en waar niet. Dat is een goed begin van jullie agenda voor de komende zes kwartalen.

De volgende hoofdstukken werken de vraag uit: eerst de AI-uitdager, dan zes verschuivingen, wat een uitdager nog niet heeft en drie versies van jullie bedrijf.

## MAANDAGSTAP

Zet maandag de vraag uit dit hoofdstuk op de agenda van het volgende MT-overleg of de volgende heisessie en reserveer er twintig minuten voor. Laat iedereen vijf minuten voor zichzelf schrijven. Jij leest je eigen antwoord als laatste voor. Schrijf er ook bij welke twee groepen mensen het eerst merken, en wat zij nu al van jullie horen.

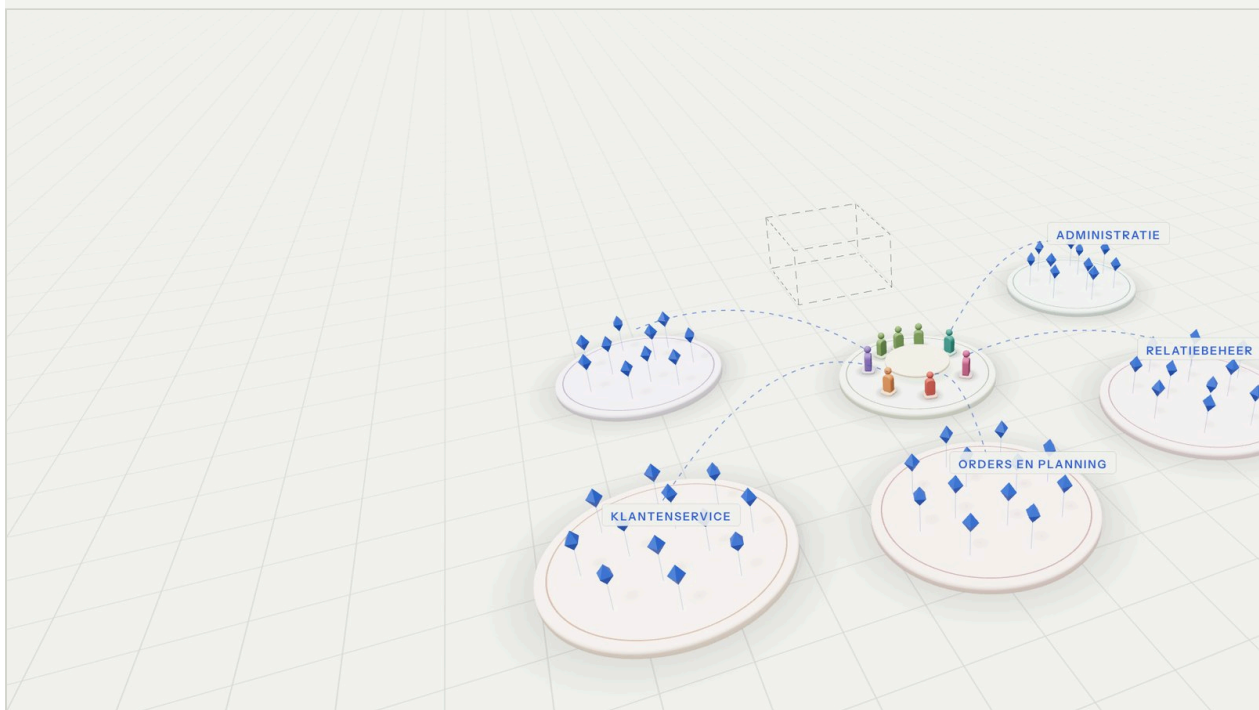
# Een AI-uitdager bouwt jullie bedrijf opnieuw

Leestijd 8 minuten

## WAT JE HIER HAALT

Je ziet wat een AI-uitdager jullie bedrijf kan aandoen, wat agents vandaag al kunnen en waarom dat nu speelt en niet over vijf jaar. Je weet ook hoe je in een uur nagaat of er in jouw vak al een uitdager aan de deur staat.

Stel: iemand daagt jullie uit, met een AI-versie van jullie bedrijf. Dat kan een nieuwe toetreders zijn, of een bestaande concurrent die vol inzet op AI. Hij heeft dezelfde afdelingen als jullie, maar geen oude systemen. In het midden zit een klein team vol ambitie: ondernemers, investeerders en vakmensen die precies weten welke klanten ze willen binnenhalen. Om hen heen werken tientallen agents. Wij noemen zo'n bedrijf de AI-uitdager.



**Figuur 2.** De AI-uitdager uit onze film: dezelfde afdelingen als jullie, vol agents, met in het midden een klein team.

Het is maandagochtend en de agents van de uitdager hebben in het weekend doorgewerkt. Ze hebben klantvragen beantwoord, offertes klaargezet die op een handtekening wachten en de cijfers van vorige week naast de planning gelegd. Het team leest wat afwijkt en beslist over alles wat de agents niet zelf mogen beslissen. Een herkenbaar tafereel, geen portret van één bestaand bedrijf.

Een chatbot beantwoordt je vraag en wacht op de volgende. Een agent pakt een opdracht van begin tot eind aan, binnen grenzen die een mens heeft afgesproken. Tientallen van die agents doen samen wat bij jullie over afdelingen verspreid zit: klanten te woord staan, bellen, mailen, plannen, rekenen, betalen en controleren. Dag en nacht.

## **Ze proberen, meten en worden elke week beter**

Zo'n team is snel om redenen die weinig met haast te maken hebben. Ze sjuuwen geen oude systemen met zich mee en hoeven niemand te overtuigen van een nieuwe werkwijze, want er is nog geen oude. Elke nieuwe dienst begint op een leeg vel en richt het werk in op wat agents goed kunnen. Ze proberen elke dag tientallen dingen uit, meten alles en worden elke week beter.

Zo'n team is ook klein. Een productteam telde vroeger zes tot acht mensen. Bij een start-up die vanaf de eerste dag met AI werkt, zijn het er minimaal twee: een vakexpert en een AI-engineer, schreven Vivian Lee, Linda Mantia en Jon McNeill in Harvard Business Review. Let wel: zij investeren zelf in zulke bedrijven of adviseren ze.

In onze ervaring lukt een taak die vandaag nog mislukt, na een paar rondes bijsturen vaak wel. Op snelheid en beschikbaarheid lopen ze zelfs voor: een klantvraag van tien uur 's avonds krijgt om tien uur 's avonds antwoord. Jullie mensen slapen dan, zoals het hoort.

Onze inschatting is dat ze bijna elke functie kunnen inrichten, ook senior werk, en dat hun agents elk kwartaal meer kunnen. Ook bij hen beslist een mens over alles wat de agents niet zelf mogen beslissen. Wat dat voor jullie eigen mensen betekent, hangt af van wat jullie met de vrijgekomen tijd doen.

Voor jullie komt dat hierop neer. Klanten hoeven niet ontevreden te zijn om rond te gaan kijken. Een sneller voorstel of een antwoord midden in de nacht is al een reden om een uitdager een kans te geven. Zo'n bedrijf raakt jullie marktaandeel dus ook als klanten niets te klagen hebben, verwachten wij.

Een uitdager heeft ook zwakke plekken. Dezelfde auteurs noemen kwaliteit, betrouwbaarheid en het naleven van regels, en een gebrek aan mensen met diepe vakkennis. Die mensen werken bij gevestigde bedrijven, zoals dat van jullie. Daarover gaat hoofdstuk 4.

Een uitdager hoeft niemand mee te krijgen. Jullie wel, en dat is de opgave van de directie en het MT. Wat het van jou vraagt, lees je in de hoofdstukken 7 en 8.

## **Wat agents nu al kunnen**

Veel directies kennen AI als een chatvenster: je stelt een vraag en krijgt een antwoord. Agents doen inmiddels veel meer. Ze werken als een expert, voeren zelf gesprekken, werken in jullie systemen en bootsen klanten, markten en de fysieke wereld na. Zes voorbeelden, elk met een bron achterin. Let bij elk op wie het meet: een paar cijfers komen van de maker zelf.

## WAT AGENTS NU AL KUNNEN

### WAT

### EEN VOORBEELD, MET WIE HET MEET

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Expertwerk</b>          | In een test van OpenAI met taken uit 44 beroepen, opgesteld door vakmensen met gemiddeld 14 jaar ervaring, was het werk van het beste AI-model in 83 procent van de vergelijkingen even goed of beter. Vakmensen uit die beroepen beoordeelden het werk; de test komt van de maker van het model.               |
| <b>Gesprekken voeren</b>   | In een veldexperiment van de Universiteit van Chicago en de Erasmus Universiteit met 70.000 sollicitanten leidden gesprekken met een AI-stem tot 12 procent meer aanbiedingen en 18 procent meer nieuwe medewerkers. 78 procent koos zelf voor de AI. Een werkpaper, nog niet in een vaktijdschrift verschenen. |
| <b>Onderhandelen</b>       | Walmart laat een agent met leveranciers onderhandelen. Die sluit in 68 procent van de gevallen een deal, in dagen in plaats van weken, en bijna drie op de vier leveranciers onderhandelen liever met de agent. Cijfers van Walmart en de maker van de agent.                                                   |
| <b>Werken in systemen</b>  | Op OSWorld-Verified, een standaardtest met 369 computertaken, halen mensen 72,4 procent en halen de beste agents in 2026 ruim 80 procent.                                                                                                                                                                       |
| <b>Klanten simuleren</b>   | Bij 57 productonderzoeken van Colgate-Palmolive haalden gesimuleerde klanten 90 procent van de betrouwbaarheid van echte consumenten. Nog niet in een vaktijdschrift verschenen.                                                                                                                                |
| <b>De wereld nabootsen</b> | Het weermodel GenCast van Google DeepMind voorspelde op 97 procent van de vergelijkingen beter dan het beste traditionele weermodel, tot vijftien dagen vooruit. Gepubliceerd in Nature.                                                                                                                        |

Dit kan vandaag al. Een AI-uitdager bouwt er zijn bedrijf mee. De vraag is wat jullie ermee doen.

## Het geld is er al

Zo'n schets klinkt als theorie, tot je ziet wie er geld in steekt. Soms begint de uitdager met een koopsom in plaats van op een leeg vel. Thrive Holdings, een Amerikaans bedrijf, koopt boekhoudkantoren en IT-dienstverleners en bouwt hun werk om met AI. In augustus 2026 meldde het meer dan 2 miljard dollar te hebben opgehaald, op een waarde van 12 miljard dollar.

Thrive bezit al meer dan 70 bedrijven. Alleen de boekhoudtak telt al meer dan 50 kantoren, met samen ruim 2.000 professionals. OpenAI nam in december 2025 een belang en stuurt eigen medewerkers naar die bedrijven. De prestatiecijfers die Thrive over zijn eigen AI noemt, laten wij weg: ze komen van Thrive zelf en zijn niet onafhankelijk gecontroleerd.

De bouwers van de modellen stappen er zelf in. Op 4 mei 2026 kondigde Anthropic een nieuw bedrijf aan, samen met de investeerders Blackstone, Hellman & Friedman en Goldman Sachs. Het helpt middelgrote bedrijven AI in hun belangrijkste processen te brengen en heet sinds 15 juli 2026 Ode with Anthropic. Volgens de Wall Street Journal, via Fortune, gaat het om ongeveer 1,5 miljard dollar aan geld dat investeerders hebben toegezegd.

Op 11 mei 2026 presenteerde OpenAI een eigen bedrijf voor vergelijkbaar werk. Naar eigen zeggen heeft het meer dan 4 miljard dollar van 19 partijen, onder aanvoering van de investeerder TPG. OpenAI sloot ook een overeenkomst om het Britse adviesbureau Tomoro over te nemen,

met circa 150 specialisten.

Alle drie zetten ingenieurs binnen de organisatie van de klant of in het gekochte bedrijf, in plaats van alleen software te verkopen. Wij lezen hun gok zo: het geld zit vooral in het invoeren van AI en minder in het model zelf. Wij zien daarin rechtstreekse concurrentie voor een IT-dienstverlener of een adviesbureau.

Ook binnen het adviesvak zelf ontstaan uitdagers. Unity Advisory, opgericht door oud-partners van de grote vier accountantskantoren met 300 miljoen dollar aan privaat kapitaal, werkt zonder de klassieke piramide van junioren die uren maken. Dat schrijven David Duncan, Tyler Anderson en Jeffrey Saviano in Harvard Business Review; twee van hen leiden zelf zo'n nieuw bureau.

Het gaat niet alleen om grote kopers. In alle vijf sectoren van deze gids haalden de afgelopen maanden kleinere uitdagers geld op. Dougs, een Frans accountantskantoor met eigen software, bedient meer dan 50.000 bedrijven. Volgens het bericht van zijn investeerder van 15 oktober 2026 haalt het een brutomarge van boven de 80 procent, waar onder de 50 procent in de sector gebruikelijk is. Het Duitse Integral zegt dat zijn vakmensen sinds begin 2026 twee keer zoveel klanten per persoon bedienen. Het Belgische Falcon laat AI een contract toetsen aan de regels van de klant. Een advocaat tekent nog dezelfde dag, voor een vast bedrag vanaf 1.000 euro per maand.

In bijna elk voorbeeld doet AI het werk en tekent een vakmens: bij Dougs de accountant, bij Falcon de advocaat, bij de Amerikaanse verzekeraar Ledgebrook de acceptant. De uitdager vervangt het oordeel van vakmensen dus niet. Hij zet het anders in en rekent er anders voor.

Ook een gevestigde speler merkt het. Het beursgenoteerde IT-bedrijf EPAM haalde in het tweede kwartaal van 2026 160 miljoen dollar omzet uit AI-werk, ruim 11 procent van het totaal. Toch groeide het bedrijf als geheel 4,5 procent. In Noord-Amerika verschuift de vraag weg van taakwerk zoals handmatig testen, zei de directie tegen beleggers, en dat gaat sneller dan het nieuwe werk groeit.

Drie dingen vallen samen en daarom speelt de vraag nu en niet over vijf jaar. Wat AI kan, groeit in een tempo dat een jaarlijkse strategieronde niet bijhoudt, zoals hoofdstuk 1 liet zien. Er is geld om bedrijven te kopen en dit werk te laten bouwen. En een van de partijen die de modellen maken, richt zich rechtstreeks op middelgrote bedrijven. Samen maken ze van de AI-uitdager meer dan een denkbeeld.

Wat hier nog ontbreekt, is een geval waarin klanten van een gevestigd kantoor aantoonbaar overstappen. Dat zie je pas achteraf. Wil je het nu al toetsen, kijk dan in hoeveel offertes van het afgelopen jaar jullie verloren op snelheid. Of een uitdager ook jouw vak raakt, ga je hieronder zelf na.

## Ook in Nederland staat zo'n uitdager al

Neno brengt accountancy, belastingadvies, salarisadministratie en zakelijk bankieren voor het mkb samen in één platform. Volgens een bericht van 25 augustus 2026 haalde het 6,6 miljoen euro op in een eerste investeringsronde onder aanvoering van AlleyCorp. Sinds de start in Nederland in januari 2026 groeide het naar bijna 200 klanten. Volgens het bedrijf zelf kan een accountant met het platform honderden klanten bedienen in plaats van de traditionele dertig. Dat is een bewering van Neno en geen meting van een ander.

Neno is niet de enige. In september 2026 begonnen twee oud-partners van Vondst en Freshfields in Amsterdam Driven Lawyers. Zij noemen het het eerste advocatenkantoor van Nederland dat vanaf de start rond AI is ingericht, met eigen software en waar mogelijk een vaste prijs vooraf. Het Amsterdamse Duqu geeft mkb-bedrijven een voorschot op openstaande facturen en zegt 95 procent van de kredietbeoordeling met AI te doen. Volgens het bericht van zijn investeerder van 24 september 2026 had het bijna 1.500 gebruikers.

Hoe bedrijven van jullie omvang ervoor staan, laat het CBS zien. In 2025 gebruikte 45 procent van de bedrijven met 50 tot 250 werkzame personen AI, tegen 20 procent in 2023. Bij bedrijven met 250 of meer werkzame personen steeg het van 42 naar 66 procent. Dat zijn voorlopige cijfers over AI in brede zin, van tekstanalyse tot spraakherkenning, en dus geen cijfers over agents. De groep die nog geen AI gebruikt, wordt in elk geval snel kleiner.

## Dat zijn andere bedrijven, zeg je

Je hebt het misschien al gedacht: dat zijn Amerikaanse investeerders, een andere sector, een andere schaal. Dat klopt meestal. De kantoren die Thrive koopt, tellen naar onze berekening gemiddeld ongeveer veertig professionals, dus minder dan jullie. Wij gaan er niet van uit dat dat zo blijft, en het nieuwe bedrijf van Anthropic richt zich nu al op middelgrote bedrijven.

Het helpt weinig om bij dat verschil te blijven hangen. Vraag bij elk bericht uit dit hoofdstuk liever wat die partij doet dat een AI-uitdager bij jullie ook zou kunnen. Wat is daarvoor nodig, en wat zou jullie eerste stap zijn? Zonder die vertaling blijft zo'n bericht nieuws en wordt het nooit een besluit. Controleer ook of er in jouw vak al een uitdager staat. Dat kost weinig tijd, en daarna weet je of dit hoofdstuk voor jullie een schets is of een agendapunt.

### MAANDAGSTAP

Zoek een uur lang uit wie het afgelopen jaar geld ophaalde om jouw soort dienst met AI te leveren. Zoek op de naam van jouw vak, "AI-native" en "investering", in een zoekmachine of in een database voor start-ups. Schrijf op welke twee partijen het dichtst bij jullie liggen en wat zij doen dat een AI-uitdager bij jullie ook zou kunnen.

# Zes verschuivingen die elke directie moet kennen

Leestijd 5 minuten

WAT JE HIER HAALT

Je kent zes verschuivingen die bepalen waar het voordeel in jullie markt straks zit. Bij elke verschuiving hoort één vraag voor jullie als directie, en je weet hoe je deze week zelf ziet wat de AI-assistent van een klant over jullie zegt.

De AI-uitdager uit hoofdstuk 2 is één kant van het verhaal. Eronder schuiven zes dingen tegelijk. We zagen ze het afgelopen jaar steeds terugkomen, in Harvard Business Review, bij onderzoeksbureaus en in Nederlandse vakbladen. Elk heeft een bron achterin, en bij elke bron staat wie er belang bij heeft. Samen verklaren de zes waarom de volgende hoofdstukken bij jullie kroonjuwelen beginnen, en niet bij de techniek.

|   | VERSCHUIVING                           | WORDT MINDER WAARD                 | WORDT MEER WAARD                                          |
|---|----------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1 | Iedereen krijgt dezelfde AI            | ↓ Goede analyse                    | ↑ Context: wat alleen jullie weten                        |
| 2 | Nabouwen kost bijna niets meer         | ↓ Processen, tools en handboeken   | ↑ Klantrelaties                                           |
| 3 | Het gemiddelde kost bijna niets        | ↓ Standaardwerk                    | ↑ Eigen oordeel en karakter                               |
| 4 | De klant laat zijn AI meekiezen        | ↓ Jullie website als eerste indruk | ↑ Reputatie en referenties, zichtbaar voor AI-assistenten |
| 5 | Nakijken wordt de flessenhals          | ↓ Zelf maken                       | ↑ Het oordeel om werk goed te keuren                      |
| 6 | Versterken bouwt meer op dan vervangen | ↓ Snijden op een belofte           | ↑ Mensen die met AI sterker worden                        |

Samen: de techniek wordt voor iedereen gelijk. Het verschil zit in wat alleen jullie hebben, de kroonjuwelen.

**Figuur 3.** De zes verschuivingen in één beeld: wat minder waard wordt en wat meer waard wordt. Onze samenvatting van dit hoofdstuk.

## 1. Iedereen krijgt dezelfde AI

De modellen onder agents zijn voor iedereen te koop: voor jullie, voor de uitdager en voor jullie klanten. Harvard Business Review vatte het in februari 2026 samen in één kop: als elk bedrijf dezelfde AI-modellen kan gebruiken, wordt context het concurrentievoordeel. Context is wat al-

leen jullie weten en hebben: de geschiedenis met een klant, de dossiers van jaren, de vakkennis in de hoofden van jullie mensen. Een agent met die context geeft een ander antwoord dan een agent zonder.

Hoogleraren van de Tuck School of Business gingen in oktober 2026 nog een stap verder. Goede analyse is nu voor iedereen beschikbaar en levert daarom geen wezenlijk voordeel meer op. Het voordeel zit in kennis die vastzit in relaties, in ervaring die mensen zelf moeilijk onder woorden brengen en in een specifieke context.

#### VRAAG VOOR DE DIRECTIE

Welke kennis gebruiken jullie elke dag die nergens op internet staat?

## 2. Nabouwen kost bijna niets meer

Software en werkwijzen zijn in weken na te maken. De Nederlandse nieuwsbrief AI Report beschreef in oktober 2026 hoe met AI in korte tijd programma's als Word werden nagebouwd. De kloon van Word kreeg binnen een week 7.000 sterren op GitHub, de plek waar ontwikkelaars code delen, en had 87 procent van de knoppen en 62 procent van de functies. Wat in een proces, een tool of een handboek zit, is dus geen muur meer. Een uitdager bouwt het na en begint dan bij jullie klanten.

Dat geldt ook voor wat je zelf bouwt. Een Amerikaans zorgbedrijf had in drie jaar ongeveer 20 miljoen dollar in eigen AI gestoken, toen een nieuw model van OpenAI dat grotendeels nabouwbaar maakte. Wat overeind bleef, waren de klantrelaties: jaren samen met klanten oplossingen bedenken. Dat vertelde de directeur aan Nikhil Bhojwani, die erover schreef in Harvard Business Review.

#### VRAAG VOOR DE DIRECTIE

Welk deel van jullie aanbod zou een uitdager binnen een kwartaal kunnen nabouwen?

## 3. Het gemiddelde kost bijna niets

Generatieve AI is een motor van het gemiddelde, schreef AI Report in augustus 2026: wat gewoon is, maakt iedereen nu in seconden. Daardoor wordt wat eigen en eigenaardig is juist meer waard. Een standaardrapport, een standaardofferte of een standaardadvies onderscheidt jullie niet meer. Jullie oordeel, jullie karakter en de manier waarop jullie het werk doen wel. Lezers haken bovendien af bij tekst die naar AI ruikt, bleek uit een ander stuk van AI Report. Ook dat pleit voor eigenheid.

#### VRAAG VOOR DE DIRECTIE

Waar zijn jullie bewust anders dan het gemiddelde in jullie vak, en weten klanten dat?

## 4. De klant laat zijn AI meekiezen

Steeds meer zakelijke kopers laten een AI-assistent zoeken, vergelijken en de aankoop voorbereiden, lang voordat ze een verkoper spreken. Wie dat doet, ziet jullie website pas laat, of niet. Het oordeel over jullie vormt zich dan buiten jullie zicht. In een voorbeeld in Harvard Business Review werd een bedrijf in 2 van de 10 AI-antwoorden op een standaardvraag genoemd, en in de helft daarvan onjuist beschreven.

Bij sommige aanbieders doet die assistent al zaken. Danske Bank meldde op 21 oktober 2026 dat zakelijke klanten hun eigen AI-assistent, zoals ChatGPT of Claude, aan hun bankgegevens en bankdiensten kunnen koppelen. De verzekeraar Lemonade kondigde in oktober 2026 aan dat de AI-agent van een klant straks zelf een polis kan afsluiten en schade kan melden. Dat is nog een proef met een wachtlijst.

Bij een shortlist kiest 80 procent van de zakelijke kopers liever het aanbevolen aanbod dan het goedkopere, volgens LinkedIn-onderzoek uit 2025 dat in hetzelfde blad wordt aangehaald. Tegenstrijdige informatie over een leverancier is volgens de B2B Pulse 2026 van McKinsey de belangrijkste reden om over te stappen. Dat maakt reputatie en referenties meer waard, niet minder, mits jullie zichtbaar en eenduidig zijn op de plekken waar die assistenten zoeken. En AI maakt het kopers makkelijk om tientallen offertes tegelijk aan te vragen. Voor een specialistische dienstverlener is beter kwalificeren dan het antwoord, niet sneller offren.

### VRAAG VOOR DE DIRECTIE

Wat antwoordt een AI-assistent als een inkoper vraagt welke partij in jullie vak een aanrader is?

## 5. Nakijken wordt de flessenhals

AI maakt sneller werk dan mensen kunnen nakijken. Harvard Business Review noemde controle in oktober 2026 de nieuwe flessenhals voor bedrijven. Ook OpenAI waarschuwt bij zijn nieuwe, zelfstandig werkende agent dat belangrijk werk gecontroleerd moet worden, meldde AI Report. Dat verandert het werk van ervaren mensen: minder zelf maken, meer beoordelen, bijsturen en tekenen. Wie dat oordeel heeft, wordt schaarser en waardevoller. Christian Catalini van MIT raadt aan vast te leggen wanneer een expert de AI corrigeert. Juist die correcties zijn kennis die een ander niet heeft. In hoofdstuk 6 lees je hoe je dat inricht.

### VRAAG VOOR DE DIRECTIE

Wie bij jullie heeft het oordeel om werk van een agent goed te keuren, en heeft die daar tijd voor?

## 6. Versterken bouwt meer op dan vervangen

Een artikel in Harvard Business Review uit april 2026 betoogt dat bedrijven die AI inzetten om mensen te versterken, op lange termijn sterker staan dan bedrijven die vooral automatiseren. In een enquête van de auteurs onder 1.294 kantoorwerkers waren mensen die zich door AI versterkt voelden 32 procent minder van plan om te vertrekken. De auteurs zeggen er zelf bij dat cijfers over de lange termijn nog ontbreken.

Snijden op een belofte valt intussen vaak tegen. In een enquête onder 1.006 bestuurders, eind 2025, had 21 procent grote personeelsreducties doorgevoerd in afwachting van wat AI zou kunnen, en maar 2 procent omdat AI het werk al deed. Van 600 HR-leiders die door AI ontsloegen, zei maar 8,4 procent dat het opleverde wat beloofd was; een op de drie verloor kritieke kennis. Wie snijdt op een belofte, verliest de mensen in wie de kroonjuwelen zitten. Mensen vervangen is een kostenbesluit. Mensen versterken is een groeibesluit.

#### VRAAG VOOR DE DIRECTIE

Als agents morgen een vijfde van het werk overnemen, waar zetten jullie die tijd dan in?

## Wat de zes samen zeggen

De techniek wordt voor iedereen gelijk, en wat gemiddeld of na te bouwen is, verliest zijn waarde. Het verschil zit in wat alleen jullie hebben, in hoe zichtbaar dat is voor klanten en hun AI, en in wat jullie mensen ermee doen. Dat zijn jullie kroonjuwelen. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

#### MAANDAGSTAP

Vraag deze week drie AI-assistenten, bijvoorbeeld ChatGPT, Copilot en Perplexity, welke aanbieders zij in jullie vak aanraden en wat zij over jullie bedrijf zeggen. Schrijf op wat klopt, wat ontbreekt en wat schuurt. Leg het in het volgende MT-overleg op tafel en spreek af wie dezelfde vragen elke twee weken opnieuw stelt en bijhoudt wat verandert.

# Maar één ding hebben zij (nog) niet

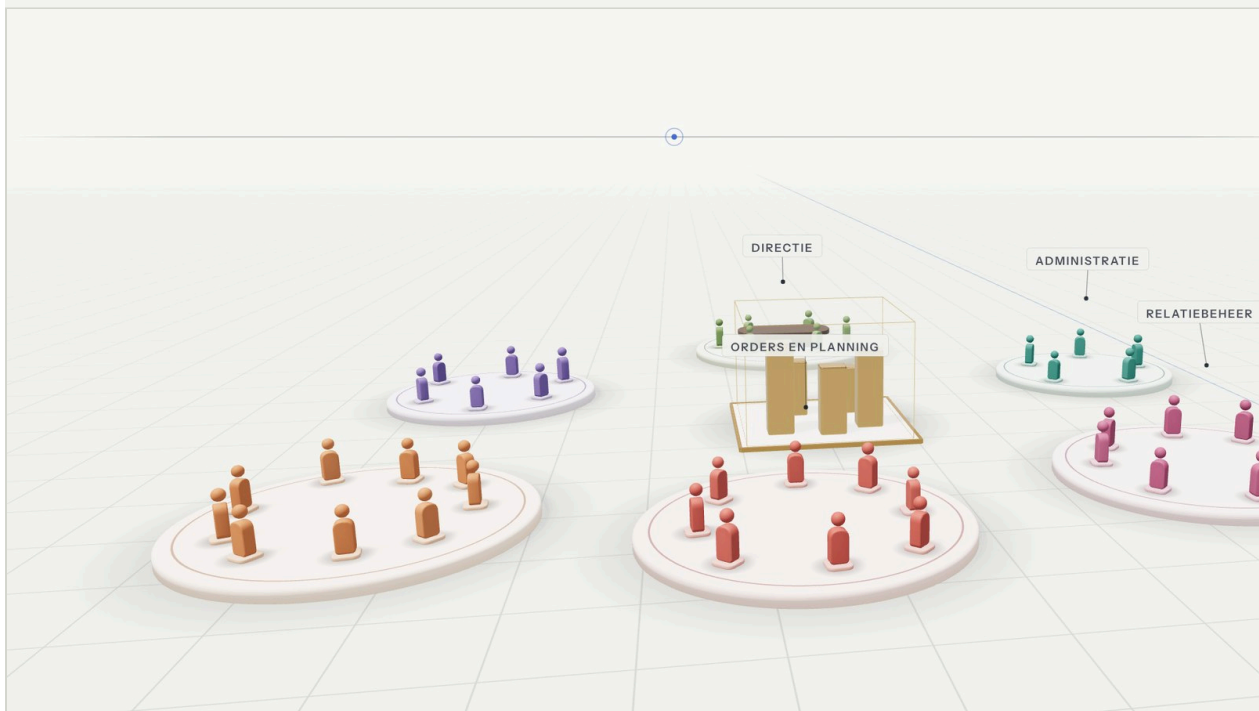
Leestijd 9 minuten

## WAT JE HIER HAALT

Je ziet welke kroonjuwelen jullie in jaren hebben opgebouwd en hoe een AI-uitdager er een weg omheen zoekt. Je weet ook wat minder beschermt dan je hoopt, waarom een uitdager kroonjuwelen kan kopen of eigen kan bouwen, en waar je maandag mee begint.

Een herkenbaar tafereel, geen verslag van één bedrijf. Een inkoper bij jullie beste klant leest op dinsdag een voorstel van de AI-uitdager uit hoofdstuk 2. Het staat goed in elkaar, de prijs ligt onder die van jullie en het kwam binnen een dag. De inkoper leest het twee keer, vraagt haar AI-assistent wat die van het bedrijf weet en stuurt dan een collega een bericht: kent iemand dit bedrijf eigenlijk?

Wat die collega antwoordt, en wat de assistent antwoordt, hangt af van wat jullie in jaren hebben opgebouwd. Wij noemen dat jullie kroonjuwelen: wat is gegroeid door mensen die er hun vak van maakten, en waarvoor klanten en medewerkers voor jullie kiezen. Een uitdager kan dat niet zomaar downloaden. Hij zoekt er wel een weg omheen, probeert het te simuleren of versneld te leren.



**Figuur 4.** Jullie bedrijf uit onze film. In het midden de kluis met de kroonjuwelen.

## Waarom klanten voor jullie kiezen

Het adviesbureau Oliver Wyman schreef in augustus 2026 waarom klanten diensten blijven kopen. Sommige diensten kopen klanten voor de capaciteit. Andere kopen ze om redenen die moeilijk te kopiëren zijn: deskundig oordeel, een erkenning, eigen data of de verantwoordelijkheid voor de uitkomst.

Negen kroonjuwelen zien we vaak. Het zijn voorbeelden, ter indicatie, want elk bedrijf is anders. De tabel zet bij elk hoe een uitdager het aanvalt en hoe jullie het met AI versterken.

### NEGEN KROONJUWELEN

| KROONJUWEEL                         | AANVAL VAN EEN UITDAGER                                                                                                            | VERSTERKT MET AI                                                                                                       |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klantrelaties</b>                | Een agent reageert binnen een minuut, onderhoudt elk gesprek en belt op het juiste moment.                                         | Een agent heeft elk dossier paraat, zodat jullie relatiebeheerders meer tijd hebben voor het gesprek zelf.             |
| <b>Vakkennis</b>                    | Hij leert zijn agents met handboeken, normen en duizenden opgeloste vragen, en neemt een paar topvakmensen aan om ze te verfijnen. | Leg de kennis van jullie beste mensen vast in agents, zodat elke collega er dag en nacht bij kan.                      |
| <b>Reputatie</b>                    | Hij verzamelt in maanden honderden reviews en cases, en staat overal waar klanten zoeken, ook in de antwoorden van AI-assistenten. | Maak jullie expertise zichtbaar waar klanten en hun AI-assistenten zoeken, met bewijs dat een uitdager nog niet heeft. |
| <b>Eigen data en historie</b>       | Met openbare data, gekochte bestanden en elk eigen klantgesprek bouwt hij iets wat bijna even goed werkt.                          | Maak jullie historie bruikbaar voor agents: scherpere offertes, betere voorspellingen, persoonlijker advies.           |
| <b>Partnernetwerk</b>               | Wie volume belooft en alles digitaal regelt, is voor leveranciers een aantrekkelijke klant.                                        | Laat agents bestellen, plannen en afstemmen met jullie partners.                                                       |
| <b>Vergunningen en erkenningen</b>  | Een vergunning blijft tijd kosten, dus hij werkt samen met wie de erkenning al heeft.                                              | Laat agents bewaken dat alles aan de regels voldoet, zodat kwaliteit een voordeel wordt dat klanten zien.              |
| <b>Referenties</b>                  | Via partners en kleine opdrachten heeft hij ze over een jaar wel, en AI schrijft zijn inschrijvingen sneller.                      | Agents zoeken in minuten de sterkste voorbeelden en cijfers uit jullie trackrecord, voor elke offerte.                 |
| <b>Patenten en eigen werkwijzen</b> | AI zoekt in dagen een andere route naar hetzelfde resultaat.                                                                       | Bouw jullie werkwijze in agents in: sneller, beter meetbaar en moeilijker na te maken.                                 |
| <b>Gemak voor klanten</b>           | Wie zijn AI-assistent laat zoeken en bestellen, kiest de partij waar dat het soepelst gaat.                                        | Agents die direct antwoord geven, offerreren en regelen, ook voor de AI-assistent van de klant.                        |

Een paar van deze kroonjuwelen kunnen we verder onderbouwen. Neem klantrelaties: welke partner welke rapportage wil, welke uitzonderingen een klant hanteert, hoe goedkeuring in de praktijk loopt. Dat zit in hoofden en in mappen, niet op internet. Hoe lang jullie erover deden om dit bij je beste klant op te bouwen, weet je zelf.

Dan de reputatie, die de inkoper in haar bericht zoekt. Vroege klanten moeten geloven dat een nieuw bedrijf resultaat levert, en een gevestigde naam helpt daarbij ver, schrijft de investeerder Emergence, die zelf in zulke bedrijven belegt. Nieuwe AI-bedrijven krijgen daarom het advies om in het begin gerespecteerde vakmensen aan te nemen of samen te werken met bekende namen. Bain schreef in juni 2026 dat herkomst meer waard wordt, nu je minder kunt geloven wat vrij op internet staat. Herkomst is weten waar iets vandaan komt. En zoals je in hoofdstuk 3 las, wegen de AI-assistenten van klanten aanbevelingen zwaar.

Ook eigen data en historie, ervaring die je hebt vastgelegd, kan een uitdager niet downloaden. Neem twintig jaar offerte-uitkomsten en wat er na elk project nog misging: dat bestaat nergens anders. Oliver Wyman legt de lat in een stuk van september 2026 hoog. Data zijn pas een voor-sprong als ze veranderen wat je bouwt, prijst of voorspelt. Het sterkst is data die concurrenten niet kunnen vinden, kopen, van internet halen of afleiden. Gewone transactiegegevens halen dat niet.

En dan vakkennis: het oordeel van ervaren mensen, en soms hun handtekening of hun aanwezigheid. Gaat er bij een klant iets mis, dan kan er snel iemand staan die de situatie kent. Een agent kan meekijken en een oplossing begeleiden, maar iemand moet er staan. Zelfs een van de initiatiefnemers van Thrive Holdings, de koper uit hoofdstuk 2, ziet dat zo. Volgens deze initiatiefnemer vervangt AI veldwerk, lokaal oordeel en de handtekening van een professional niet. Dat ging over vergunningwerk voor infrastructuur in de Verenigde Staten. Voor wie alleen kennis levert, telt aanwezigheid minder; het oordeel blijft.

Vergunningen en erkenningen kosten tijd, want een toezichthouder moet overtuigd zijn. De wettelijke beslistermijn van De Nederlandsche Bank voor een verzekeraarsvergunning is dertien weken, en volgens DNB zelf duurt het hele proces doorgaans langer. Ook referenties tellen. Aanbestedingen willen vaak recente voorbeelden van eerder werk zien. De Gids Proportionaliteit, de landelijke richtlijn voor overheidsaanbestedingen, gaat uit van hooguit drie jaar oude referenties voor diensten en vijf jaar voor werken. Een bedrijf dat net begint, heeft er weinig.

Lees de lijst nog eens met een andere vraag: waar woont elk kroonjuweel? Klantrelaties, reputatie, vakkennis en de handtekening zitten in mensen. Verlies je die mensen of krijg je ze niet mee, dan verlies je een deel van wat de uitdager mist. Bain noemt de angst voor wat er met de eigen baan, status of toekomst gebeurt geen zacht onderwerp. Ze bepaalt of mensen meedoen aan de herinrichting van het werk. Je mensen meenemen hoort dus bij de strategie zelf, en dat kunnen alleen de directie en het MT.

## **Wat minder beschermt dan je hoopt**

Een paar dingen waarop je misschien rekende, beschermen minder dan vroeger. Kennis die op internet staat, of die AI in seconden samenvat. Standaardwerk dat een agent net zo goed doet. Een groot team als kostenvoordeel. En klanten die alleen blijven omdat overstappen gedoe is.

Een eigen bibliotheek helpt niet als AI het antwoord ook zonder die bibliotheek geeft. Het onderwijsplatform Chegg bleef volgens Oliver Wyman eigenaar van zijn enorme verzameling huiswerkvragen, maar gebruikers kregen hun antwoord ook zonder die verzameling. Ook oude voordelen verliezen kracht: goedkopere arbeid, strakke processen en schaal. In het stuk van augustus schreef Oliver Wyman dat die voordelen minder kunnen tellen zodra agents goed werk makkelijker maken. De kwetsbaarste kantoren zitten volgens hen mogelijk in het midden: te duur om op efficiëntie te concurreren en niet onderscheidend genoeg voor een hogere prijs.

Een certificaat beschermt ook weinig: wie de tijd en het geld heeft, krijgt het. Een ISO 27001-certificaat is het internationale keurmerk voor informatiebeveiliging. Volgens een bureau dat zulke trajecten begeleidt, haal je het in drie tot twaalf maanden. Bij een vergunning kan de toezichthouder nee zeggen.

En ook klanten veranderen door AI. Ze laten hun eigen AI-assistent zoeken, vergelijken en bestellen, en verwachten direct antwoord, op elk moment. Wat zij waardevol vinden, schuift mee. Een klant die jullie na twintig jaar nog kiest, kan toch een deel van het werk zelf met AI gaan doen. Jullie mogen het dan alleen nog controleren en tekenen. Dat is onze inschatting, en ook Oliver Wyman noemt de mogelijkheid dat klanten werk terughalen dat ze eerst uitbesteedden. De relatie blijft bestaan, de omzet van die dienst niet. Zo kan een kroonjuweel aan waarde verliezen, ook als niemand het namaakt. Wil je weten waar het naartoe gaat, tel dan de klanten die om een lager tarief vragen of iets zelf willen doen.

Ook de relatie zelf is niet vanzelf veilig. Als de AI-assistent van de klant gaat zoeken, vergelijken en onderhandelen, kan die assistent tussen jullie en de klant komen te staan, schreef Sangeet Paul Choudary in oktober 2026. Choudary schreef over consumentenmarkten; dat het in zakelijke dienstverlening ook zo kan gaan, is onze inschatting.

Kroonjuwelen slijten ook van binnenuit. Als ervaren mensen alleen nog werk van AI afvinken, verdwijnt de vakkennis langzaam. In een geanonimiseerd voorbeeld in Harvard Business Review verloor een reclamebureau klanten terwijl de campagnes hun doelen haalden: klanten voelden dat ze met een automaat werkten in plaats van met een creatieve partner. Catalini waarschuwt daarnaast om jullie werksporen niet zomaar aan een AI-aanbieder te geven, want de correcties van jullie experts zijn juist wat een ander mist.

## **Nog niet betekent niet nooit**

Wat een uitdager vandaag mist, kan hij over een half jaar, of over anderhalf jaar, wel hebben. Niet door jullie kroonjuwelen te kopiëren, maar door eigen kroonjuwelen te bouwen: snelheid, een scherpe prijs, gemak, altijd bereikbaar, persoonlijk op maat. Zo bouwt hij iets wat klanten ervaren als een aantrekkelijk alternatief, of zelfs als het betere aanbod.



**Figuur 5.** Over 18 maanden staat de kluis van de uitdager vol eigen kroonjuwelen: snelheid, een scherpe prijs, gemak, altijd bereikbaar, persoonlijk op maat.

Hij kan kroonjuwelen ook kopen. Thrive Holdings koopt hele kantoren. Alleen de boekhoudtak telt al meer dan 2.000 professionals, en met een kantoor koop je ook de mensen die erin werken. Emergence noemt een kleinere variant voor nieuwe AI-bedrijven: zoek een middelgrote gevestigde dienstverlener die er belang bij heeft en werk daarmee samen. Overnemen noemt Emergence ook, maar pas zodra de eigen aanpak werkt.

Wat jullie in jaren hebben opgebouwd, heeft voor een uitdager dus een prijs. “Moeilijk na te maken” wordt zo een zin met een voorwaarde: jullie zijn het als jullie je kroonjuwelen aan AI koppelen, en afstemmen op wat klanten straks vragen, voordat een ander dat doet. Dat is onze inschatting op basis van de bronnen die wij lazen. Het is ook een reden om eerst met je eigen mensen te praten. De kroonjuwelen zitten in hun hoofden en blijven alleen van jullie zolang zij blijven.

## Begin bij wat alleen in hoofden zit

Loop de lijst langs met twee vragen per kroonjuweel. Is dit echt van ons, of kan een uitdager het kopen, nabouwen of eromheen werken? En is het zo vastgelegd dat een agent er morgen mee kan werken? Begin bij wat het meest uniek is en het minst op papier staat. Dat zit vaak in het hoofd van een paar mensen, en daar levert opschrijven het meest op.



**Figuur 6.** Twee vragen per kroonjuweel. Begin waar iets echt van jullie is en nog alleen in hoofden zit.

Vraag die mensen om vast te leggen hoe het werkt en welke uitzonderingen het kent. Geef ze er twee uur voor, in de agenda en niet erbovenop. Zeg erbij waarom je het vraagt en wat je met het opgeschrevene gaat doen. Mensen die hun kennis opschrijven, vragen zich soms af of hun plek daarmee overbodig wordt. Dat verdient een eerlijk antwoord, ook als dat betekent dat je het nog niet weet.

Je kunt het zo zeggen: “Jullie weten veel dat nergens staat, en dat is veel waard. Ik wil het vastleggen zodat een agent ermee kan meewerken. Wat dat voor jullie werk betekent, weet ik nog niet. Over vier weken praat ik jullie bij, ook als ik dan nog niets nieuws weet.”

### MAANDAGSTAP

Kies het kroonjuweel dat het meest van jullie is en het minst op papier staat. Vraag de twee of drie mensen die het weten om er één pagina over te schrijven: hoe het werkt, welke uitzonderingen er zijn en wie er toegang toe nodig heeft. Boek er twee uur voor in hun agenda en zeg erbij wat je ermee gaat doen.

# Drie versies van hetzelfde bedrijf

Leestijd 7 minuten

## WAT JE HIER HAALT

Je ziet hoe je jullie bedrijf in drie versies tekent en rekt door wat een agent met je factuur doet. Je ziet ook waarom de versterkte versie het sterkst staat en wat de tekening betekent voor je mensen.

Een agent die het werk van je team sneller doet, werkt tegen je als je per uur verkoopt. Doet een team in vier uur wat eerst acht uur kostte, dan factureer je de helft, hoe goed het werk ook is. Eerst zetten we jullie bedrijf drie keer op papier, daarna rekenen we het door. Een flipover is genoeg.

## Drie tekeningen op één flipover

De eerste versie is jullie bedrijf zoals het nu is: in jaren opgebouwd, met vakmensen en trouwe klanten. De tweede is de AI-uitdager: jullie bedrijf zoals een klein team het vandaag met agents zou opzetten. Dat team heeft geen oude systemen en ook niet de kroonjuwelen uit hoofdstuk 4. De derde is jullie bedrijf versterkt met AI: jullie eigen bedrijf, met agents in elk team en met jullie kroonjuwelen eraan gekoppeld.



**Figuur 7.** Drie versies van hetzelfde bedrijf, uit onze film: nu, de AI-uitdager en versterkt met AI.

Begin met de functies en laat de mensen buiten beeld: klantcontact, offertes, marketing, financiën, onderzoek en uitvoering. Kan een AI-uitdager met agents dit vandaag al doen?

Geef elke functie een van drie scores: “raakt jullie”, “let op” of “nog rustig”. Kenniswerk dat steeds terugkomt, staat volgens Oliver Wyman het meest bloot, zoals helpdeskvragen, documentcontrole en het afstemmen van cijfers. Laat iedereen eerst zelf scoren. Waar de scores uiteenlopen, zit het gesprek. Vraag er twee mensen uit de uitvoering bij die geen MT-lid zijn, want die zien waar het werk knelt. Je beoordeelt functies, nooit personen.

Zet er dan bij welk kroonjuweel erop leunt. Een functie die raakt en op geen enkel kroonjuweel leunt, ligt open. Een functie die leunt op iets wat een uitdager niet snel nabouwt, staat sterker dan de score doet vermoeden. Teken ten slotte de drie versies naast elkaar, met lege vakken bij de uitdager waar jullie kroonjuwelen zitten.

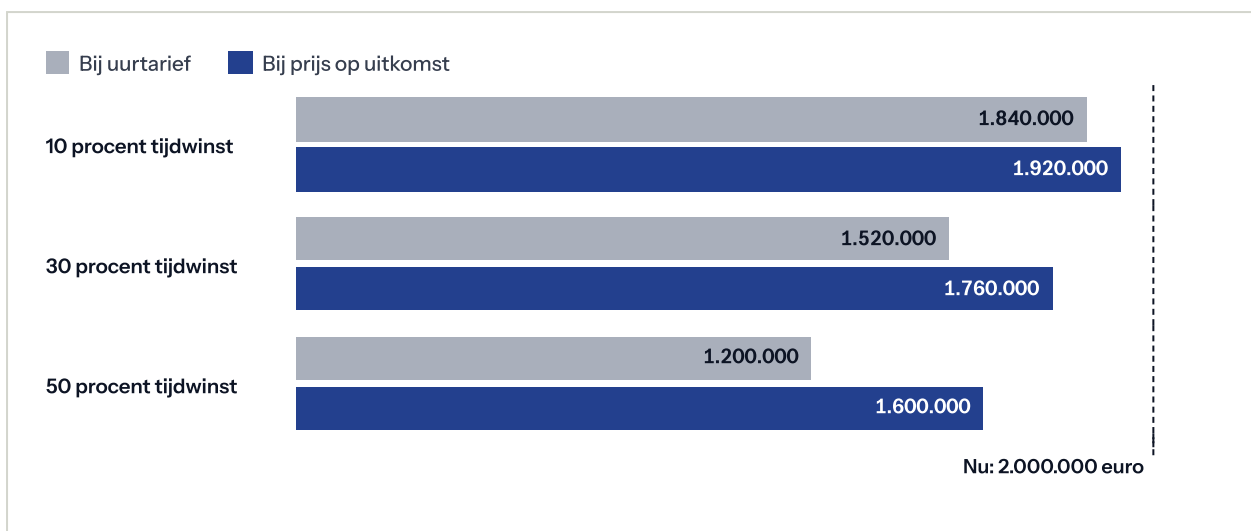
## Reken één dienstenlijn door

Een getal kun je zelf maken. Neem de omzet van vorig jaar per dienstenlijn, dus per soort werk dat je verkoopt (jaarrekeningen, juridisch advies, implementatieprojecten), en geef elke lijn dezelfde scores. Tel de omzet op van de lijnen die je met “raakt jullie” scoorde: dat is wat je te verdienen hebt. Het klopt niet op de euro. Het laat wel zien of het om een hoekje van de omzet gaat of om de helft.

Kijk dan per lijn naar de factuur. Je hebt drie getallen nodig: het deel dat je per uur factureert, de tijd die agents besparen (de tijdwinst) en wat je daarvan aan de klant doorgeeft. Bij een uurtarief gaat de hele tijdwinst naar de klant, want die betaalt minder uren. Bij een prijs op uitkomst bepaal je dat deel zelf, voor zover de markt het toelaat. Zo’n prijs hangt aan een resultaat. Dat kan een vaste prijs zijn voor een kwartaalrapport of een afgehandelde klantvraag, of een vergoeding die deels afhangt van wat de klant bereikt. Dienstverleners mogen er volgens Oliver Wyman niet van uitgaan dat ze alle winst houden: klanten vragen hoe die terugkomt in prijs, omvang of tempo.

Hoeveel tijd agents besparen, weet niemand precies. Professionals verwachtten in een enquête van Thomson Reuters uit 2025 gemiddeld vijf uur per week te besparen, een achtste van een werkweek van veertig uur. Juridische afdelingen verwachten volgens Deloitte dat AI in twee à drie jaar gemiddeld 28 procent van het juridische werk bespaart of automatiseert. Allebei zijn verwachtingen. Reken daarom met 10, 30 en 50 procent. De derde is een scenario voor een uitdager die verder gaat.

Neem als rekenvoorbeeld een lijn van 2.000.000 euro omzet, waarvan je 80 procent per uur factureert. Het zijn aangenomen getallen. De som gaat uit van hetzelfde werk voor dezelfde klanten tegen hetzelfde uurtarief. Bij een prijs op uitkomst krijgt de klant in dit voorbeeld de helft van de tijdwinst. Ook dat is een aanname.



**Figuur 8.** Rekenvoorbeeld: omzet van één dienstenlijn van 2.000.000 euro, waarvan 80 procent per uur wordt gefactureerd. Aangenomen getallen: hetzelfde werk voor dezelfde klanten tegen hetzelfde uurtarief. Bij een prijs op uitkomst krijgt de klant de helft van de tijdwinst.

De eerste versie is 2.000.000 euro waard. Voor de tweede versie bestaat geen getal: de AI-uitdager bepaalt de prijs waarmee een klant jullie vergelijkt. Een indruk van het kostenverschil geeft de verzekeraar Lemonade, die AI gebruikt bij de afhandeling van schades. Volgens zijn beursbrief over het tweede kwartaal van 2026 kost die afhandeling 5 procent van de premie, tegen ongeveer 9 procent gemiddeld in de sector. Dat gemiddelde is een schatting van Lemonade zelf.

In de derde houd je bij 50 procent tijdwinst 1.200.000 euro over als je bij uren blijft. Stap je over op een prijs per uitkomst, dan is dat 1.600.000 euro.

Wie wil narekenen, vermenigvuldigt de drie getallen. Bij 50 procent tijdwinst en een uurtarief is dat 80 procent maal 50 procent maal 100 procent, dus 40 procent van de omzet. Bij een prijs op uitkomst is het 20 procent.

Omzet is nog geen winst: de uren die vrijkomen betaal je nog steeds, en wat ze opleveren zit nog niet in deze som. Een lijn die per uur factureert, meet je mensen bovendien aan uren. Dalen die uren, dan ziet een team vooral dat er minder uren nodig zijn. Zeg dus vooraf wat je met die uren doet. Daarover gaat hoofdstuk 8.

## Uurtarief of uitkomst

Emergence, een investeerder in nieuwe AI-dienstverleners, adviseert hen te beginnen met het gebruikelijke uurtarief en de overstap naar prijzen per uitkomst te plannen. Blijf je te lang bij uren, dan vreet je volgens Emergence je eigen groei op.

De klant kijkt mee. Deloitte ondervroeg in april en mei 2026 121 leidinggevendenden van juridische afdelingen. Zij kopen het werk van advocatenkantoren in, dus hun verwachting telt. Van hen verwacht 85 procent dat AI verandert hoe die kantoren hun werk prijzen. Het deel dat advocaten-

kantoren per uur afrekenen, zakt volgens hen binnen twee à drie jaar van 72 naar 44 procent. McKinsey vertelde in november 2025 dat ongeveer een kwart van wat het wereldwijd in rekening brengt, van de uitkomst afhangt.

Uitdagers rekenen al anders. Het Belgische Falcon vraagt een vast bedrag per maand, van 1.000 tot 5.000 euro. De Amerikaanse makelaar Delegance rekent zakelijke klanten een vaste, openbare vergoeding van 5 procent, in plaats van de gebruikelijke provisie van 15 tot 25 procent.

Het gaat nog niet zo snel als dat klinkt. ING verwacht dat accountantskantoren dit jaar twee procent meer uren factureren, vooral door wettelijke controles, en hun tarieven minstens vier procent verhogen. Strengere regels, specialistischer werk en een krappe arbeidsmarkt maken dat mogelijk. Dat kan het effect een tijd verbergen, denken wij.

In het adviesvak verandert daarmee ook de vorm van het bureau: van een piramide met veel junioren die uren maken naar kleinere, meer senior teams, zoals het artikel over Unity Advisory uit hoofdstuk 2 beschrijft.

Een prijs op uitkomst past ook niet overal. Deskundigen zien vaste prijzen vooral bij voorspelbaar, terugkerend werk, meldt het vakblad Accountancy Vanmorgen. Een uurtarief kan blijven bij werk waarvan je de omvang vooraf niet kent. Het gaat erom of jullie zelf kiezen hoe jullie straks geld verdienen, of dat een klant of een uitdager dat voor jullie doet.

## Waarom de versterkte versie het sterkst staat

Tel op wat elke versie heeft. De eerste heeft de kroonjuwelen en nog weinig AI. De tweede heeft AI en nog geen kroonjuwelen, tenzij de uitdager ze koopt of eigen bouwt. Alleen de derde heeft allebei. Een aanbieder met eigen data, vaste relaties en diepe toegang tot de werkprocessen van de klant kan met AI mogelijk meer waarde leveren dan een standaardtool, schrijft Oliver Wyman. Daarop rust onze inschatting dat de versterkte versie het sterkst staat. Een garantie is dat niet. Die versie is wel de enige die moet veranderen terwijl de winkel openblijft, en die prijs betaalt de uitdager niet.

Sterker staan is ook niet hetzelfde als meer winst. Economen van BCG schreven in juli 2026 dat technologie die iedereen heeft, leidt tot concurrentie op prijs. De productiviteitswinst gaat dan grotendeels naar de klant, en alleen wie het beter doet dan de concurrent, houdt er iets aan over. Investeren in AI kan dus ook investeren zijn om bij te blijven. Dat is geen reden om te wachten. Het is wel een reden om te meten wat het per gewerkt uur oplevert, en om te kiezen waarvoor klanten jullie straks nog extra betalen.

## “Wij geloven in de kracht van mensen”

Misschien denk je nu: wij geloven in de kracht van mensen. Wij ook. Jullie kroonjuwelen zitten vaak in mensen: in de relatie met klanten, in hun oordeel en vakmanschap. Daarom begint de versterkte versie bij hen, en niet bij de techniek.

Er is ook een zakelijke reden. Klanten laten hun AI steeds meer voorbereiden, maar willen juist vaker een mens spreken om dat advies te toetsen. Het onderzoeksbureau Forrester voorspelt dat zakelijke kopers hun contact met mensen verdubbelen om aanbevelingen van AI te toetsen. Dat is een voorspelling, van een bureau dat aan dit onderwerp verdient, maar het past bij wat wij in gesprekken horen.

Mensen vervangen is een kostenbesluit, mensen versterken een groeibesluit. Kies je het tweede, dan is de vraag niet hoeveel mensen er straks nog nodig zijn. De vraag is waar jullie mensen nu het verschil maken voor klanten, en hoeveel van hun week daar echt naartoe gaat. Wat jullie mensen gaan doen, en in welk tempo, bepalen jullie als directie zelf.

Leg de eerste en de derde tekening naast elkaar en je ziet per functie wat er voor jullie mensen verandert. Of daar straks meer of minder mensen voor nodig zijn, kun je met deze oefening niet zeggen. Hang je er nu een getal aan, dan heb je het niet onderbouwd. Je ziet wel welke functies van inhoud veranderen en waar bevoegdheid, relaties en vakmanschap het zwaartepunt blijven. De derde tekening is ook het begin van het gesprek met je mensen en met de ondernemingsraad. Je laat zien wat er verandert, in plaats van een gerucht zijn gang te laten gaan. Hoe zo'n organisatie er per team uitziet, lees je in het volgende hoofdstuk.

#### MAANDAGSTAP

Pak de omzet per dienstenlijn van vorig jaar en zet er twee getallen naast: het deel dat je per uur factureert en wat jij denkt dat agents aan tijd besparen. Reken met jouw schatting en met 50 procent, en blijf bij het uurtarief: dat is het zwaarste geval in deze som. Liggen de cijfers niet klaar, vraag er dan vandaag om. Daarmee heb je binnen een uur een eerste getal.

# Agents in elk team, mensen aan het roer

Leestijd 9 minuten

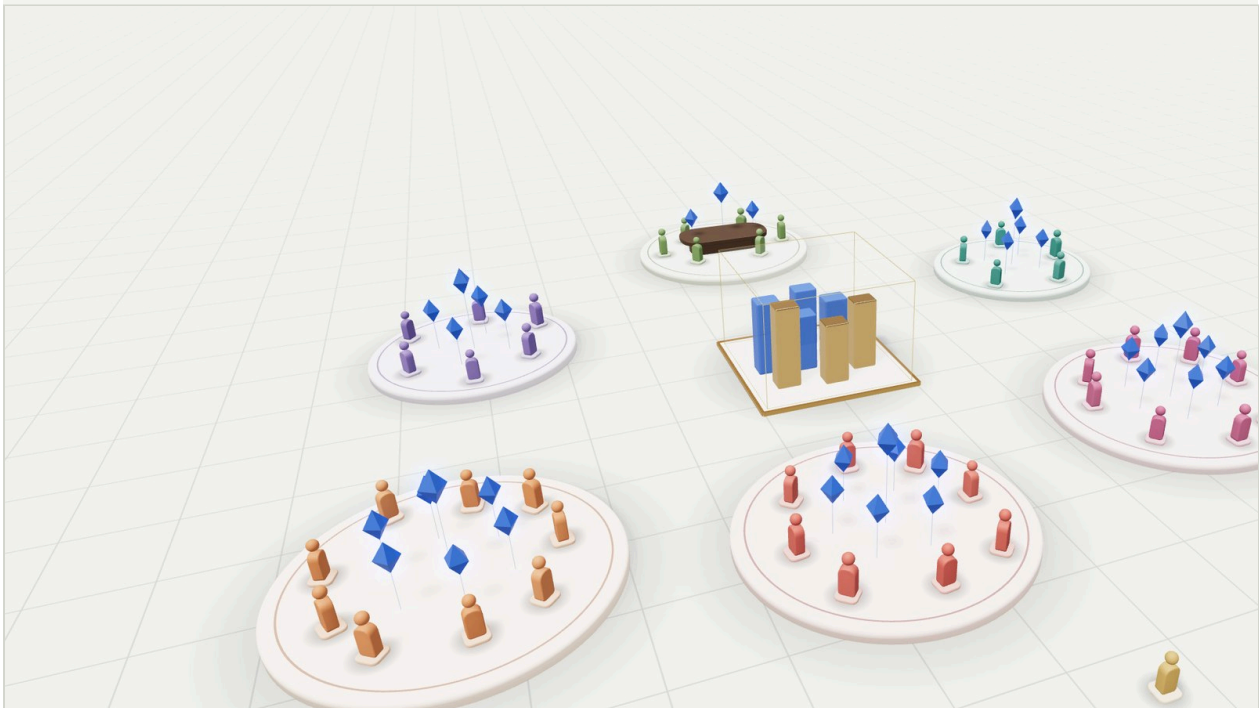
## WAT JE HIER HAALT

Je ziet hoe een team met agents eruitziet, wat er per rol verandert en wie antwoordt als het misgaat. En je weet hoe je met één agent begint, met een einddatum en een stopcriterium: de uitkomst waarbij je stopt.

Een herkenbaar tafereel, geen verslag van één bedrijf. Het is woensdagochtend en het team dat jullie grootste klant bedient, schuift aan bij de koffie. Vannacht heeft een agent de mails en offertes van die klant naast jullie dossiers gelegd. Daaruit maakte de agent een voorbereiding voor het gesprek van tien uur.

De accountmanager leest die in vijf minuten en schrapt het voorstel dat haar te gewaagd lijkt. Op pagina twee staat een uitzondering die de klant vorig jaar per mail bedong en die zij zelf was vergeten. Op pagina drie heeft de agent een prijs uit het verkeerde jaar overgenomen, en dat ziet zij meteen. Dan belt ze de klant. Dat telefoontje kan alleen zij plegen.

Zo ziet de versterkte versie uit hoofdstuk 5 eruit: agents in elk team, gekoppeld aan jullie kroonjuwelen. Jullie mensen sturen, de agents versnellen.



**Figuur 9.** Jullie bedrijf versterkt met AI, uit onze film: agents in elk team, met de kroonjuwelen in het midden.

## Dezelfde agents, andere bronnen

De agents in jullie teams doen wat de agents van de AI-uitdager ook doen: onderzoeken, voorbereiden, doorrekenen, een eerste versie schrijven, ook in senior werk. Wij gaan ervan uit dat de uitdager dezelfde modellen gebruikt als jullie, zoals je bij de eerste verschuiving in hoofdstuk 3 las. Het verschil zit in wat de agents lezen. Bij jullie zijn dat dossiers van jaren en gegevens die klanten alleen aan een bekende partij geven. Zo'n agent geeft een ander antwoord dan een agent die alleen openbare bronnen kent.

Moet jullie data dan eerst op orde zijn? Nee. Agents werken ook met wat er al is: mails, offertes, dossiers en documenten. Wel is het geduldwerk om klantkennis en dossiers aan agents te koppelen, want wat alleen in hoofden zit, kan een agent niet lezen. Deloitte vroeg organisaties in 2025 naar de hindernissen voor automatisering met AI. Bijna de helft heeft last van data: 48 procent vindt ze moeilijk terug, 47 procent kan ze moeilijk opnieuw gebruiken. Zoek daarom per agent uit waar de bronnen staan, wie erbij mag en wat de klant heeft toegestaan. Waar betere data echt verschil maakt, zie je juist door klein te beginnen.

Vier teams als voorbeeld. In alle vier bereidt de agent voor en zet een mens er een naam onder.

### VIER TEAMS ALS VOORBEELD

| TEAM         | DE AGENT BEREIDT VOOR                                                                                         | DE MENSEN BESLISSSEN                                                                                                    | KROONJUWEEL<br>WAARUIT DE AGENT<br>PUT |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Onderzoek    | Leest aanbestedingen en vakberichten naast jullie projectarchief en levert maandag een overzicht met bronnen. | Kiezen de vraag, wegen de bronnen en trekken de conclusie.                                                              | Eigen data en historie                 |
| Klantcontact | Stelt antwoorden op veelgestelde klantvragen op met wat jullie van de klant weten en bereidt gesprekken voor. | Sturen het antwoord, voeren het gesprek waar het erop aankomt, beslissen over uitzonderingen en bellen als het misgaat. | Klantrelaties                          |
| Marketing    | Schrijft eerste versies van artikelen en campagnes.                                                           | Kiezen het standpunt en zetten er een naam onder.                                                                       | Reputatie en referenties               |
| Finance      | Bereidt de maandafsluiting voor en signaleert afwijkingen.                                                    | Keuren goed, leggen uit en tekenen.                                                                                     | Jaren eigen cijfers                    |

## Het gaat over mensen, niet over fte

Een team bestaat uit rollen, en het gesprek met je mensen gaat over hun rol. Daarom kijken wij per rol en niet in fte. Een rolkaart zet op één pagina wat mensenwerk blijft, wat een agent kan doen, wat erbij komt en welke rol daarna kan volgen. Hieronder een voorbeeld uit onze maquette. De getallen zijn bedacht om de vorm te laten zien; het is geen meting.

## ROLKAART, EEN VOORBEELD: KLANTADVISEUR, 12 COLLEGA'S

| ONDERDEEL                 | INHOUD                                                                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nu</b>                 | 55 procent mensenwerk, 45 procent kan een agent doen.                                           |
| <b>Straks</b>             | 55 procent mensenwerk, 45 procent nieuw werk.                                                   |
| <b>Blijft mensenwerk</b>  | Het lastige gesprek, de klant die twijfelt, het advies waar vertrouwen voor nodig is.           |
| <b>Kan een agent doen</b> | Standaardvragen, afspraken plannen, dossiers bijwerken en offertes voorbereiden.                |
| <b>Komt erbij</b>         | Agents bijsturen en controleren, uitzonderingen oplossen, klanten benaderen voordat zij bellen. |
| <b>Volgende rol</b>       | Klantregisseur: houdt de regie over de agents en neemt de klanten die een mens nodig hebben.    |

Kijk naar de regel “Straks”. De tijd die een agent overneemt, is in dit voorbeeld niet weg: die gaat naar nieuw werk. Dat is een keuze en geen natuurwet. De tijd kan ook naar groei zonder extra werving of naar lagere kosten. Die keuze maken jullie als directie, net als het tempo waarin het werk verandert. Een rolkaart is daarom een eerste beeld voor de directie en geen besluit. De mensen in de rol bevestigen of verbeteren elke regel, want hoe ver een team echt is, weet het team zelf het best.

### Nakijken wordt een vak

Let ook op de regel “Komt erbij”. Agents maken sneller werk dan mensen kunnen nakijken, zoals je bij de vijfde verschuiving in hoofdstuk 3 las. Dat maakt controle een vak: weten wanneer een uitkomst klopt, een uitzondering herkennen, bijsturen en tekenen. Harvard Business Review schreef in februari 2026 dat bedrijven daarvoor een nieuwe rol nodig hebben: de manager van agents. Het eigenaarschap hoort volgens de auteurs bij de afdeling waar het werk gebeurt en niet bij IT, en de beste kandidaten komen uit service- en kwaliteitsrollen met vakkennis. Een van de auteurs werkt bij Salesforce, dat zulke agents verkoopt; lees het dus als richting en niet als bewijs. De klantregisseur uit het voorbeeld is zo’n rol. Vaak hebben juist de ervaren mensen dat oordeel. Geef ze er dan ook tijd voor, anders wordt nakijken afvinken. Leg ook vast wanneer iemand de agent corrigeert: dat is kennis die alleen jullie hebben.

Noem een agent wel geen collega. In een experiment van BCG met 1.261 managers namen deelnemers uit bedrijven die agents al op het organogram zetten minder zelf verantwoordelijkheid, en vonden ze 18 procent minder fouten, als het werk van een “AI-medewerker” kwam in plaats van van een “AI-hulpmiddel”. Behandel een agent als software met een duidelijke menselijke eigenaar. De invoering zelf is wel een verandering in werk en rollen, en geen IT-project. Het bedrijf OneDigital pakte die aan als HR-project, schreef Harvard Business Review in september 2026.

## Een op de vijf schaal agents op

Het McKinsey-onderzoek van augustus 2026 vroeg organisaties of ze agents opschalen. Dat is breder inzetten dan in een proef. Bij organisaties met minder dan een miljard dollar omzet zegt 22 procent ja, net als een jaar eerder. Bij grote organisaties steeg het van 27 naar 40 procent. Met 100 tot 1.000 medewerkers horen jullie waarschijnlijk bij de eerste groep.

Gartner voorspelt dat bedrijven uiterlijk eind 2027 meer dan 40 procent van de agentprojecten annuleren, door oplopende kosten, onduidelijke waarde of te weinig risicobeheersing. Dat is een voorspelling en nog geen meting.

## Wie beslist, en wie antwoordt als het misgaat

Een ontwerp begint bij de vraag wie wat beslist. Wij werken met drie lagen, onze eigen indeling. In de eerste laag doet de agent zelf kleine dingen die je kunt terugdraaien, zoals een afspraak inplannen, en kijkt een mens achteraf mee. In de tweede laag bereidt de agent voor en beslist een mens, bij alles wat een klant, geld of een medewerker raakt. De derde laag blijft helemaal bij mensen, ook het voorbereiden: besluiten over mensen, en de prijs en voorwaarden bij een sleutelklant.

Elke agent heeft één eigenaar: iemand uit het proces zelf, die het werk kent en er tijd voor heeft. De eigenaar bepaalt wat de agent mag en kijkt of de uitkomst deugt. Stoppen mag de eigenaar zonder het eerst te vragen. Gaat er iets mis, dan geeft de eigenaar daarover antwoord in het MT-overleg. Boven de eigenaars staat één directielid dat voor alle agents samen aanspreekbaar is en de eigenaar steunt als het misgaat.

Zet er uren voor in de agenda van de eigenaar; wij denken aan een halve dag per week. Gartner waarschuwt dat goedkeuring door een mens onder tijdsdruk kan slijten. Wie de hele dag op akkoord klikt, leest op den duur niet meer mee.

Schrijf per agent op één pagina wat de agent mag lezen en wat de agent mag doen. Schrijf er ook bij wat de agent mag kosten, wie de uitkomsten goedkeurt en bij welke uitkomst je stopt. Samen vormen die pagina's het agentregister. Die lijst loop je elk kwartaal door in het MT-overleg (hoofdstuk 9). Zo vind je later terug waarom iets gebeurde.

Praat een agent met klanten, dan zeg je dat. De AI Act, de Europese AI-verordening, eist sinds 2 augustus 2026 van de aanbieder van een AI-systeem dat mensen weten dat ze met AI praten, tenzij dat vanzelf duidelijk is. Bouw je de agent zelf of laat je hem onder eigen naam bouwen, dan ben jij die aanbieder. De Europese Commissie rekent agents er uitdrukkelijk onder. Wij gaan verder: de agent draagt geen mensennaam en een klant komt binnen twee stappen bij een mens, of buiten kantooruren bij een terugbelverzoek dat een mens de volgende werkdag oppakt. Dat is onze eigen maatstaf. Gaat het toch mis, dan belt de eigenaar de klant terug, ook als de fout bij de leverancier lag.

## Eén agent, met een einddatum en een stopcriterium

De weg naar agents in elk team begint met één agent in één team. Kies als eerste een proces waar geen klant iets van merkt en geen gevoelige gegevens in zitten, zoals het wekelijkse overzicht van wat er in jullie markt gebeurt. Daar leer je het veiligst, want een fout kost je een gesprek met een collega in plaats van met een klant. Laat het team zelf kiezen welk werk de agent eerst krijgt. Werk dat energie kost, komt eerder in aanmerking dan werk waar mensen trots op zijn.

Beschrijf het werk voordat de agent eraan begint. Laat de eigenaar het proces op één pagina beschrijven, met de uitzonderingen erbij, en laat een collega nagaan of dat klopt. Lukt dat niet, dan weet je dat het eerste werk bij mensen ligt. Bij de AI-koplopers in het McKinsey-onderzoek, organisaties die minstens 5 procent van hun bedrijfsresultaat aan AI toeschrijven, heeft bijna driekwart de werkprocessen fundamenteel herontworpen. Bij de rest is dat een kwart.

Voordat de agent begint, moeten vier dingen liggen:

- een eigenaar die er tijd voor heeft;
- akkoord van jullie IT-beveiliging op de toegang tot systemen en gegevens;
- een privacytoets: vooraf nagaan of de agent persoonsgegevens gebruikt en of dat mag;
- een klein team dat de agent vanaf de tweede week gebruikt, onder goedkeuring van een mens.

Wie bouwt de agent? Jullie eigen IT of een leverancier; de eigenaar uit het proces beslist wat de agent mag. Schrijf vooraf op hoeveel uren en licenties je eraan besteedt, en maak dat bedrag een tweede stopcriterium. Raakt de agent het werk of de gegevens van medewerkers, dan hoort de ondernemingsraad er vanaf het begin bij. Hoe dat werkt, staat in hoofdstuk 8.

Leg bij de start vast wanneer de pilot, een proef op kleine schaal, eindigt. Kies een datum ongeveer twaalf weken nadat de agent aan het werk gaat. Twaalf weken is onze eigen werkafpraak. Zet die dag in de agenda van de directie. Dan kiest de directie: doorgaan met een tweede proces, bijsturen of stoppen. Is het criterium gemist, dan is stoppen de standaard. Meer onderzoek staat niet op de lijst, want een proef zonder einddatum blijft doorlopen tot niemand meer weet waarom.

Schrijf er ook het stopcriterium bij: de uitkomst waarbij je de agent vandaag zou stoppen. Meet eerst hoeveel uur het werk nu kost. De agent mag door als het team, controle meegerekend, aantoonbaar minder uren kwijt is en de kwaliteit minstens gelijk blijft. Laat een collega vijf werkstukken van vroeger en vijf van de agent blind beoordelen. Haalt de agent dat op de einddatum niet, dan stopt de agent, tenzij de directie bewust een nieuwe einddatum afsprekt. Spreek ook af bij welke ernstige fout je meteen stopt.

Technisch kan een eerste agent vaak binnen enkele weken draaien. Met de toets van IT-beveiliging, de privacytoets en het gesprek met de ondernemingsraad erbij schatten wij drie tot vier maanden van het eerste gesprek tot de agent echt aan het werk gaat. Of je mensen daar zin in hebben, hangt af van wat je ze vertelt. Daarover gaan hoofdstuk 7 en 8.



**Figuur 10.** De eerste agent, van één pagina tot een besluit. Kies een proces zonder klantcontact en zonder gevoelige gegevens. De termijnen zijn onze eigen werkafspraken en schatting.

## MAANDAGSTAP

Kies één proces zonder klantcontact en laat degene die het dagelijks doet het deze week op één pagina beschrijven, met de uitzonderingen erbij. Zet er twee regels onder: de uitkomst waarbij je nu al zou stoppen, en de afspraak dat de directie twaalf weken nadat de agent aan het werk gaat beslist: doorgaan, bijsturen of stoppen.

# Wat je mensen horen als jij “agents” zegt

Leestijd 6 minuten

## WAT JE HIER HAALT

Je weet wat je mensen horen als jij “agents” zegt en je hebt zinnen voor het gesprek, ook voor de dag dat je het antwoord zelf nog niet hebt.

Een van ons merkte enkele maanden geleden dat een groep agents op meerdere vakgebieden betere resultaten leverde dan de eigen beste poging. De eerste gedachte was geen kans maar een vraag: waar besteed ik mijn dagen dan nog aan? De hoop kwam pas daarna, bij het idee dat zo’n groep ruimte kon geven voor ander werk. Voelt een directeur dat al na één avond experimenteren, dan weet je ongeveer wat een medewerker voelt, met minder zicht op waar het bedrijf heen gaat.

Zorg en hoop horen bij elkaar, en dat zie je ook in de cijfers. Een Nederlands onderzoek uit mei 2026 vroeg duizend hoogopgeleide werkenden naar hun werk met AI. Wie AI alleen gebruikt voor korte teksten en zoekwerk, maakt zich in 19 procent van de gevallen zorgen over de eigen baan. Bij wie zelf agents bouwt of aanstuurt, is dat 51 procent. Die groep is klein: 9 procent van de gebruikers. Zij vinden hun werk ook vaker leuker geworden: 69 procent, tegen 35 procent bij de eerste groep. Het is een enquête, maar het wijst één kant op: wie het dichtst op de techniek zit, voelt allebei het scherpst.

## De vraag onder het woord

Als jij in het MT-overleg “agents” zegt, hoor je een kans om sneller te werken. Een bevlogen professional hoort volgens ons vaak een andere vraag: is mijn vak over twee jaar nog van mij? Die vraag gaat in veel teams al rond voordat de directie erover praat. Wat jij hoort als tijdwinst, kan voor iemand die jaren aan een vak heeft gebouwd klinken als een oordeel over die jaren.

En als jij zegt dat de agents versnellen en jullie mensen sturen, wordt dat in de keuken al snel: de agents doen het werk en ik mag het nakijken. Dat nakijken een vak wordt, zoals hoofdstuk 6 liet zien, hoort iemand pas als je het uitlegt.

Pas ook op met urgentie. Een zin als “we lopen achter” maakt mensen angstiger, en wie angstig is, leert slechter, schreven Liz Fosslien, Mollie West Duffy en Kim Scott in oktober 2026. Dat geldt ook voor het beeld van de AI-uitdager uit dit boek. Gebruik het in de directie om scherp te kiezen. Vertel je mensen vooral wat jullie gaan doen, wat er voor hen verandert en wat er blijft.

Achter “bij ons werkt dat niet” zit vaker dan je denkt de vraag of iemand straks nog nodig is. Achter “ik heb er geen tijd voor” zit meestal een volle agenda, want wie al overleeft, heeft geen ruimte om nieuwsgierig te zijn. Dat is onze lezing, geen meting. Luisteren naar de vraag eronder

brengt je verder dan nog een uitleg.

| WAT JIJ ZEGT                                | WAT JE MENSEN VAAK HOREN                               | WAT HELPT                                                                                              |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Agents.”                                   | <i>Is mijn vak over twee jaar nog van mij?</i>         | Zeg wat de agent doet en wie beslist: “Deze agent maakt de eerste versie, jij beslist wat eruit gaat.” |
| “De agents versnellen, onze mensen sturen.” | <i>De agents doen het werk en ik mag het nakijken.</i> | Leg uit dat nakijken een vak wordt, en geef er tijd voor.                                              |
| “We lopen achter.”                          | <i>Angst. En wie angstig is, leert slechter.</i>       | Vertel wat jullie gaan doen, wat er voor hen verandert en wat er blijft.                               |

**Figuur 11.** Wat jij zegt en wat je mensen vaak horen. Onze lezing, geen meting.

## Wat je niet kunt beloven

Geen directie kan zeggen dat er voor niemand iets verandert, en wij doen het ook niet. In 2026 ondervroeg adviesbureau BCG 1.330 bestuurders en andere senior leiders. Hun bedrijven rekenen tot 2030 op een personeelsafname van ongeveer 10 tot 15 procent. BCG ziet die druk vooral bij coördinerende lagen en middenmanagement, en zeven van de tien bedrijven die voorop lopen, scholen hun mensen al om. Tegelijk verwacht 89 procent van die bedrijven dat AI ook nieuw werk oplevert.

Wij denken dat het werk dat straks het meest telt, bij mensen blijft: instaan voor een resultaat, de klant aankijken als het spannend wordt, ter plekke zijn als het erop aankomt. Gevraagd naar werk dat AI niet kan overnemen, noemen kenniswerkers in datzelfde Nederlandse onderzoek vooral het contact met klanten, het nemen van besluiten en het zorgen voor een ander.

Wat je wel kunt beloven, is een manier van werken: je spreekt je mensen vóór het besluit en je laat de ondernemingsraad aan tafel zitten voordat er iets ligt. Een mens houdt het laatste woord over wat een agent oplevert. Zeg liever wat de agent doet en wie beslist: “Deze agent maakt de eerste versie, jij beslist wat eruit gaat.” Elk kwartaal vertel je wat je hebt geleerd. Een “niemand hoeft zich zorgen te maken” hoort daar niet bij. Wie zelf met agents werkt, ziet het werk verschuiven en gelooft zo’n zin als eerste niet.

## Zinnen die je hardop kunt zeggen

Begin het gesprek met je mensen bij het werk. Vraag elk team welk werk het graag zou loslaten en welk werk het wil houden, en schrijf op wat je hoort. Zeg daarna eerlijk wat je weet en wat niet. Doe dat in een teamoverleg of onder vier ogen en niet in een presentatie met slides. Maak de zinnen hieronder van jezelf, want je mensen horen meteen of een zin van jou is.

Je opent met: “Ik wil eerlijk zijn over wat er gaat veranderen. En ik wil horen wat jij ervan vindt.” Vraagt iemand of de eigen baan verdwijnt, dan helpt “maak je geen zorgen” niet, want dat gelooft niemand. Iets in deze trant helpt wel: “Ik ga niet tegen je liegen: sommige taken gaan veranderen. Welke weet ik nog niet. Ik wil met jou kijken waar jij het verschil maakt, voordat ik iets besluit.”

Weet je het zelf ook nog niet, zeg dat dan. “Dat weet ik nog niet, en liever zeg ik dat dan dat ik iets verzin. Dit staat vast, dit is nog open, en op de eerste teamdag van volgende maand vertel ik wat ik dan meer weet.” Zo’n zin levert je meer op dan een stellig antwoord dat later niet klopt, denken wij. Kom wel terug op die dag, ook als je weinig nieuws hebt.

Vraag je mensen om een kans: “Geef me een paar weken om het te laten zien. Daarna hoor ik graag wat je ervan vindt.” Reageert het team cynisch, dan helpt dit: “Dat snap ik. We hebben eerder dingen ingevoerd die na drie maanden vergeten waren. Wat zou dit voor jou geloofwaardig maken?”

Na zulke zinnen volgt vaak een stilte. Onze indruk is dat zo’n stilte meestal betekent dat mensen eerst willen merken wat veilig is om te zeggen. Wacht, en tel desnoods in stilte tot tien.

Eén vraag houden wij zelf open. De jongere generaties maken zich het vaakst zorgen om hun baan: volgens het Nederlandse onderzoek 35 procent van de millennials, tegen 14 procent van de boomers. Wij verwachten dat agents het werk waarmee je als junior leert als eerste overnemen, zoals dossiers lezen en een eerste versie schrijven. Hoe leren jullie juniors dan het vak? Wij weten het nog niet. Het antwoord bepaalt waar jullie seniors over een paar jaar vandaan komen. Zet het op de agenda van een MT-overleg en zeg je mensen dat het daar staat.

## Laat het zien op hun eigen werk

Een gesprek haalt het niet van een eigen ervaring. Laat een klein team de eerste agent gebruiken, met een mens die de uitkomsten goedkeurt, en laat dat team de anderen vertellen wat werkt en wat niet. Zeg vooraf wanneer de proef eindigt, want een proef zonder einddatum is voor een team vooral onzekerheid. Collega’s geloven elkaar waarschijnlijk eerder dan het MT.

Voor de scepticus aan tafel is een demo van een leverancier te weinig. Neem een voorstel dat die collega zelf onlangs schreef. Laat een agent het opnieuw maken, met de eigen eerdere stukken van die collega als bron en in een afgeschermd omgeving, zodat er geen klantgegevens naar buiten gaan.

Voor wie weinig met AI heeft, werkt soms een andere vraag: welke klus verafschuw je het meest? Los precies die samen een keer op met een agent. Zorg dat de eerste ervaring vooral opluchting geeft.

## Niet iedereen komt mee

Er zijn mensen voor wie het nieuwe werk niet past, of die er niet in willen passen. Dat is geen schande en het is zelden onwil. Je weet vaak al wie het zijn. Het is ook een zakelijke zorg, want veel van jullie kroonjuwelen zitten in mensen, en dat is precies wat een AI-uitdager mist (hoofd-

stuk 4). Bespreek het vroeg en met de betrokkene zelf, als gesprek over het werk en niet als besluit. Een belangrijke wijziging in de organisatie gaat eerst langs de ondernemingsraad. Wat je dan verder doet, staat in het volgende hoofdstuk.

#### MAANDAGSTAP

Kies het gesprek dat je al een tijd uitstelt, met iemand van wie je weet dat die zich zorgen maakt. Plan twintig minuten. Schrijf vooraf op wat je weet, wat je niet weet en wanneer je terugkomt, en open met: “Ik wil eerlijk zijn over wat er gaat veranderen. En ik wil horen wat jij ervan vindt.”

# Wat het van jou vraagt

Leestijd 6 minuten

## WAT JE HIER HAALT

Je weet wat het van jou vraagt om je mensen mee te krijgen: zelf als eerste gaan, er uren voor geven, de ondernemingsraad op tijd erbij halen en vooraf zeggen waar de vrijgekomen tijd naartoe gaat.

Een herkenbaar tafereel, geen verslag van één bedrijf. Het MT bespreekt waarom bijna niemand de AI-tools gebruikt. De HR-directeur zegt dat mensen geen tijd hebben: declarabel werk gaat voor. Dat is werk dat je aan een klant factureert. Iemand stelt voor het te verplichten.

Dan vraagt de jongste aan tafel of iemand deze week AI heeft gebruikt voor echt werk, niet voor een demo. De voorzitter van de directie kijkt als eerste op en zegt dat er geen tijd voor was.

Leidinggevenden gebruiken AI juist vaker dan hun mensen, volgens het Nederlandse onderzoek uit hoofdstuk 7: 88 procent tegen 65 procent. Toch ervaart minder dan de helft van de medewerkers, 47 procent, dat hun leidinggevende het gebruik actief steunt. Wie die steun wel ervaart, gebruikt zelf ongeveer twee keer zo vaak AI. Dat zegt iets over samenhang, niet over oorzaak.

## Eerst jij

Verplichten levert vooral inlogcijfers op, denken wij: mensen loggen in om aan de eis te voldoen en het werk blijft zoals het was. Er is een aanwijzing dat het ook slechter werk oplevert. Wie zich gedwongen voelt AI te gebruiken, levert 65 procent vaker slordig AI-werk af, volgens onderzoek van BetterUp dat in Harvard Business Review werd beschreven. BetterUp verkoopt zelf coaching, dus lees het als aanwijzing.

Er is ook een aanwijzing voor wat wel werkt. Het Nederlandse onderzoek vond bij mensen die twifelen één sterke prikkel om zelf te beginnen: zien dat anderen het doen. Bedrijven die voorop lopen met AI hebben volgens BCG 3,5 keer zo vaak managers die het gebruik voorleven. Een leider die laat zien wat er met AI lukt en wat niet, is een van die anderen.

Gebruik AI voor het lastigste werk van je week. Met notulen laat je vooral zien dat AI iets is voor simpele klussen. Vertel in het MT-overleg wat het opleverde en wat misging, want een directie die alleen successen laat zien, leert het team dat fouten niet mogen. Begin met één uur per week. Dat is onze inschatting, en het hoeft niet netjes te lukken.

## Uren, geen goede bedoelingen

Voor een team dat leeft van declarabele uren is “kijk er even naar” een nee in vriendelijke vorm. Wij zouden uren boeken voor het team dat de eerste agent gebruikt, in de agenda en niet erbovenop. Neem een team van acht dat twaalf weken lang twee uur per week krijgt. Dat is 192 uur, bijna vijf werkweken van veertig uur. Het is een voorbeeldsom met onze eigen aannames. Haal die uren uit de planning, want anders komen ze uit de avonden.

BCG rekent met een 10-20-70-model: 10 procent van de inspanning voor algoritmes, 20 procent voor techniek en data en 70 procent voor mensen, organisatie en processen. Kosten algoritmes en techniek samen 100 uur, dan kost het mensenwerk volgens die verdeling ruim 230 uur.



**Figuur 12.** Waar de inspanning zit, volgens het 10-20-70-model van BCG. In het voorbeeld kosten algoritmes, techniek en data samen 100 uur.

## Waar de uren naartoe gaan

AI maakt ook uren vrij, en die krijgen vanzelf een bestemming. Volgens de ondervraagden in het Nederlandse onderzoek besparen gebruikers gemiddeld 42 minuten per werkdag. Een team van acht bespaart dan 28 uur per week, ruim twee derde van een baan. Dat is onze rekensom en hij geldt alleen als iedereen het gemiddelde haalt. De gewonnen tijd gaat vooral terug in het werk, in hogere kwaliteit of in meer werk. Slechts 19 procent houdt er tijd voor zichzelf aan over.

Zeg je niet waar de tijd naartoe gaat, dan trekt het team zelf een conclusie: er zijn minder uren nodig, dus minder mensen. Dat is onze verwachting. Neem daarom vóór de eerste agent één besluit en vertel het je team: meer tijd bij de klant, meer tijd voor kwaliteit, groei zonder extra werfing of tijd voor een nieuwe dienst. Verkoop je per uur, dan hoort ook je omzet erbij, zoals in hoofdstuk 5.

Het tempo kiezen jullie ook zelf. Een uitdager begint op een leeg vel; jullie veranderen terwijl de winkel openblijft, en dat mag in een tempo dat jullie klanten en mensen kunnen bijhouden. Kan het antwoord ooit zijn dat jullie met minder mensen toekunnen, zeg dat dan hardop en op tijd. Het loopt dan langs de ondernemingsraad, en het blijft een keuze van de directie.

## De ondernemingsraad vóór het besluit

De wet verplicht een ondernemingsraad (OR) vanaf 50 werkzame personen, dus ook bij jullie. In de OR zitten collega's van je mensen, met de vragen die in de teams al leven. De Wet op de ondernemingsraden (WOR) geeft de OR twee rechten die hier spelen.

Het eerste is advies. Artikel 25 geeft de OR het recht om te adviseren voordat je een belangrijke technologische voorziening invoert of wijzigt. Een agent die werk overneemt, kan daaronder vallen. Hetzelfde geldt voor een belangrijke wijziging in de organisatie of in de verdeling van bevoegdheden. Met agents in elk team heb je waarschijnlijk met beide te maken.

Het tweede is instemming. Artikel 27 geeft de OR instemmingsrecht over regelingen voor personeelsbeoordeling, personeelsopleiding, persoonsgegevens van medewerkers en voorzieningen die aanwezigheid, gedrag of prestaties volgen. Neem je zo'n besluit zonder instemming van de OR en zonder toestemming van de kantonrechter, dan is het nietig, dus ongeldig, zodra de OR zich daar schriftelijk op beroept. Dat kan tot een maand nadat je het besluit schriftelijk aan de OR hebt meegedeeld, en zonder die mededeling tot een maand nadat de OR merkt dat je het uitvoert.

De wet noemt geen termijn voor het advies. Onze inschatting is vier tot acht weken. Laat de OR daarom in de eerste week al weten waar je naartoe wilt. Zodra er een voorgenomen besluit ligt, vraag je schriftelijk om advies, vroeg genoeg dat het nog van wezenlijke invloed kan zijn. Leg daarin uit waarom je het wilt, wat het voor je mensen betekent en welke maatregelen je neemt. Wijkt je besluit af van het advies, dan wacht je met uitvoeren tot een maand nadat je de OR het besluit hebt meegedeeld. Laat een arbeidsjurist je verzoek meelezen.

## **Wat je doet voor wie niet meekomt**

Niet iedereen komt mee. Wij onderscheiden drie groepen: sommigen willen niet, sommigen willen wel maar hebben meer tijd of een collega nodig, en bij sommigen verdwijnt de rol zelf. Bij de eersten begin je met de vraag wat hen tegenhoudt en luister je tot het antwoord er is. Blijft het antwoord "ik wil niet", maak dan afspraken over wat je van deze rol verwacht, met een datum waarop je terugkomt, en leg ze vast met HR. Bij de tweeden geef je de uren van hierboven en zet je iemand naast hen die het werk kent. Wie AI niet gebruikt, maakt zich volgens het Nederlandse onderzoek nauwelijks zorgen over de eigen baan, maar ruim een kwart van hen voelt zich wel onzeker over AI zelf. Dat vraagt om hulp, meer dan om geruststelling.

Verdwijnt een rol door een belangrijke wijziging in de organisatie, dan gaat dat eerst langs de OR. Je doet het met HR en een arbeidsjurist naast je. Over hun werk en ontwikkeling praat je altijd met mensen. Over een besluit dat hun functie raakt, praat je pas nadat je de OR hebt gehoord.

Soms past het werk niet meer bij iemand, of iemand niet meer bij het werk. Dan helpt een eerlijke zin. Neem die vooraf door met HR en een jurist: "Het werk is veranderd en ik denk dat het niet meer bij je past. Dat doet niets af aan wat je al die jaren hebt gedaan. Laten we kijken wat wel bij je past." Wat dat kan zijn: omscholing voor een andere rol, een andere plek in het bedrijf of, als het niet anders kan, een zorgvuldige afscheidsregeling.

Reken erop dat je er de avond ervoor wakker van ligt. Dan vraag je je af of je genoeg hebt geprobeerd en wanneer genoeg genoeg is. Die vragen horen erbij en bewijzen niet dat het besluit fout is.

Je team kijkt hoe je omgaat met de eerste die niet meekomt. Wat het van jou vraagt, komt hierop neer: dat je als eerste gaat, er uren voor vrijmaakt en de moeilijke gesprekken niet voor je uit schuift. Het vraagt ook dat je zegt dat je het nog niet weet, op de dagen dat dat zo is. Je mensen meenemen kan alleen de directie en het MT. Niemand kan dat van jullie overnemen.

### MAANDAGSTAP

Kies het lastigste werk van deze week en laat er AI aan meewerken, in een omgeving die bij jullie mag. Vertel in het eerstvolgende MT-overleg wat het opleverde en wat misging.

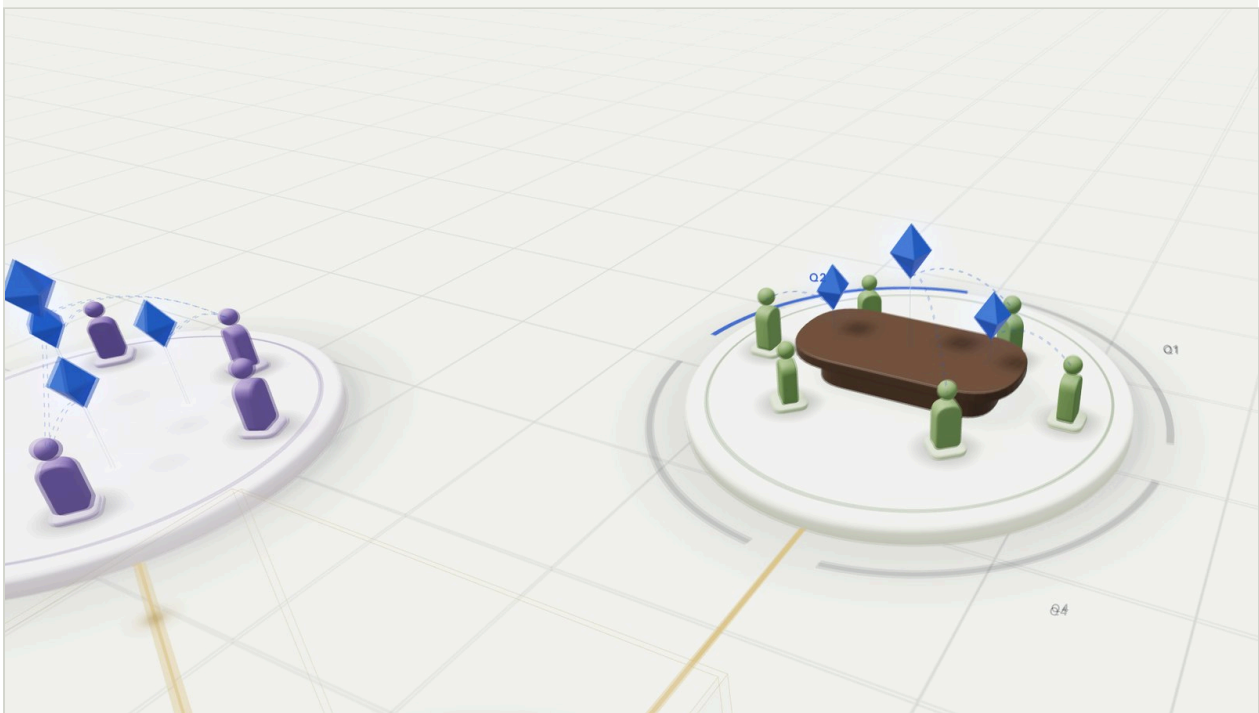
# Elk kwartaal bijsturen

Leestijd 6 minuten

## WAT JE HIER HAALT

Je weet waarom een kwartaal de juiste maat is en wat er in twee uur op tafel ligt. En je weet hoe de eerste negentig dagen eindigen: met een besluit, ook als er dan nog geen agent draait.

Een herkenbaar tafereel: de heisessie van november. Het MT trekt twee dagen uit, werkt de strategie bij en begint in januari aan het jaar. In augustus beslist de directie over een nieuw aanbod, op kennis die negen maanden oud is. Niemand heeft iets fout gedaan. Zo loopt een directie achter, tot drie kwartalen, zoals je in hoofdstuk 1 las.



**Figuur 13.** De directie aan tafel, uit onze film. Elk kwartaal kijken jullie samen opnieuw naar buiten.

## Een jaar is te lang, een maand te kort

Een AI-uitdager wacht niet op november. Die probeert, leert en zet in korte tijd grote stappen. De agents van een uitdager werken dag en nacht, en de modellen onder die agents worden snel beter.

De metingen van METR uit hoofdstuk 1 laten zien hoe snel. Het gaat om taken die een AI-model in de helft van de gevallen zelfstandig afrondt, gemeten in de tijd die een vakmens ervoor nodig heeft. Voor software worden die taken sinds 2019 ongeveer elke zeven maanden twee keer zo

lang, en sinds 2024 ongeveer elke drie tot vier maanden. Volgens onze berekening zijn ze bij het langzame tempo in een jaar ruim drie keer zo lang. Bij het snelle tempo verdubbelen ze bijna elk kwartaal.

Het blijft een meting aan softwarewerk. ME'TR zag in andere testreeksen, van wiskunde tot computergebruik, vergelijkbare groeitempo's. Kantoorwerk zoals dat van jullie zit er niet bij. Wat wij daar zien, is een waarneming. Dat is de ene reden voor een kwartaalritme: wat agents kunnen, verandert sneller dan een jaarplan.

De andere reden is de markt. Elk van de eerste drie kwartalen van dit jaar bracht groot nieuws. In januari kondigde Accenture de overname van het AI-bureau Faculty aan. In mei volgden de nieuwe AI-dienstverleners van Anthropic en OpenAI, en in augustus haalde Thrive Holdings meer dan 2 miljard dollar op, zoals hoofdstuk 2 beschrijft. Rita McGrath van Columbia Business School stelt in een masterclass voor Harvard Business Review van juli 2026 dat het oude model van een blijvend concurrentievoordeel niet meer opgaat. Wie de markt één keer per jaar bekijkt, verdedigt intussen het voordeel van vorig jaar.

Waarom dan niet elke maand? Naar onze redenering komt er in een maand te weinig bij om een besluit te veranderen. En een proef van twaalf weken heeft een kwartaal nodig om iets te laten zien.

## Wat er elk kwartaal op tafel ligt

Elk kwartaal begint met een overzicht van wat veranderde. Het is kort genoeg om in een kwartier te lezen en beantwoordt vier vragen:

- Wat kan een AI-uitdager er dit kwartaal bij, en welke signalen wijzen daarop?
- Hoeveel van jullie omzet raakt een uitdager nu? Maak de som uit hoofdstuk 5 opnieuw.
- Houden jullie kroonjuwelen stand? Hoeveel klanten vroegen om lagere tarieven of wilden iets zelf met AI doen, en wat zeggen AI-assistenten nu over jullie (hoofdstuk 3)?
- Wat is er terechtgekomen van de besluiten van vorig kwartaal?

Een signaal is een bericht met een bron. Een prijsverlaging van een aanbieder die jullie klanten kennen, telt; een gerucht zonder bron nog niet. Werken er al agents bij jullie, loop dan het agent-register uit hoofdstuk 6 langs: wat deed elke agent, wie is de eigenaar, waar ligt de grens en haalt de agent het stopcriterium? Schrijf ook op hoeveel tijd de agents vrijmaakten en of die tijd naartoe ging waar je vooraf had besloten (hoofdstuk 8). Meten loont: de AI-koplopers van McKinsey uit hoofdstuk 6 hebben twee keer zo vaak vastgelegd hoe ze het effect van AI meten.

## Twee uur, drie besluiten

De hele directie zit aan tafel, zonder plaatsvervangers. Iedereen heeft het overzicht vooraf gelezen, dus het eerste halfuur gaat over wat het voor jullie betekent. In het uur daarna kies je. In het laatste halfuur leg je per besluit de eigenaar vast, de status en de datum waarop jullie terugkijken. Drie besluiten is genoeg om te bewegen en weinig genoeg om volgend kwartaal na te lopen.



**Figuur 14.** Eén kwartaalsessie: twee uur, drie besluiten, met de hele directie aan tafel en zonder plaatsvervangers.

Bouw ook tegenspraak in. In een veldexperiment dat in Harvard Business Review werd beschreven, gingen 228 ervaren beoordelaars grotendeels mee met een AI-advies om goede inzendingen af te wijzen, en een uitleg bij het advies maakte het erger. Vraag daarom bij elk groot voorstel welke alternatieven zijn overwogen en afgewezen, en laat iemand bewust de rol van criticus nemen. Felipe Csaszar van de University of Michigan vat het samen: AI maakt de zoektocht breder, mensen kiezen.

Laat één van de drie besluiten over loslaten gaan. Het boek *The Three-Box Solution* noemt het loslaten van wat niet meer past moeilijk en pijnlijk. Zet het daarom bewust op de agenda. De volgende sessie begint met de status van de vorige drie. Slaat de directie dat over, dan heeft ze elk kwartaal een goed gesprek gehad en verder niets in de agenda's veranderd.

Binnen een week praat elk directielid met het eigen team: wat hebben we besloten, wat weten we nu en wat weten we nog niet? Vraag ook wat het team ziet dat jullie missen. De ondernemingsraad krijgt dezelfde samenvatting, als eerste. Je mensen merken waarschijnlijk eerder wat een agent kan dan jullie.

## 72 uur per jaar

Een ritme dat je niet kunt verdedigen, houd je geen jaar vol, dus reken. Vier sessies van twee uur zijn acht uur per directielid per jaar, bij vijf directieleden 40 uur. Voor het overzicht rekenen wij op acht uur per kwartaal, dus 32 uur per jaar. Samen is dat 72 uur vaste tijd, onze schatting, zonder het gesprek met je team.

Neem een AI-project dat jullie liever eerder hadden gestopt en tel wat het kostte aan uren, licenties en gemiste omzet. Vergelijk dat met wat die 72 uur jullie kosten. Is dat project duurder, dan betaalde één op tijd gestopt project het ritme van een heel jaar al terug. Blijkt het tempo van de verandering mee te vallen, dan kocht je met die 72 uur de zekerheid dat er niets is gemist.

## De eerste negentig dagen

Het doel is een directie die elk kwartaal weet wat er veranderd is. De eerste negentig dagen brengen je daar.

In de eerste dertig dagen maak je het beeld. Laat in de eerste week elk directielid apart de zelftest uit hoofdstuk 10 doen en leg de scores naast elkaar. Plan ook een eerste gesprek met de ondernemingsraad, informerend en nog zonder besluit, want daar zit straks de langste wachttijd. In de weken twee tot en met vier schrijf je op één pagina hoe een AI-uitdager jullie bedrijf zou opzetten. Ook maak je de lijst met jullie kroonjuwelen.

Vraag in diezelfde weken vijf mensen uit verschillende teams welke AI-hulpmiddelen ze deze week echt hebben gebruikt. Dat is geen controle en je schrijft er geen namen bij: het laat alleen zien wat er al gebeurt. Een toets per toepassing: wat zou je doen als je hoorde dat iemand dit zonder overleg doet? Zou je er niets van zeggen, dan maak je het officieel. Zou je er een gesprek over willen, dan kijk je mee. Schrik je ervan, dan heeft het een goedkeuring nodig of het stopt.

In de tweede dertig dagen maak je de eerste agent mogelijk. Kies één proces en één team, benoem de eigenaar, leg de vraag om toegang voor aan jullie IT-beveiliging en start de privacytoets. Het formele adviesverzoek aan de ondernemingsraad volgt rond dag vijfendertig, zodra het voorgenomen besluit er ligt. Wij schatten vier tot acht weken voor het advies, dus het ligt er uiterlijk rond dag negentig. Voer ondertussen de gesprekken met de teams over wat ze willen loslaten en houden. Hoe dat gaat, lees je in hoofdstuk 7 en 8.

Laat elk directielid in die weken wekelijks een agent gebruiken voor het lastigste werk van die week, met een hulpmiddel dat jullie IT-beveiliging toelaat en zonder klantgegevens. Laat ze in het MT-overleg vertellen wat het opleverde en wat misging.

In de laatste dertig dagen houd je de eerste sessie. Maak het eerste overzicht, kom twee uur bij elkaar en neem drie besluiten met een eigenaar, waaronder het voorgenomen besluit over de eerste agent. Het definitieve besluit volgt na het advies van de ondernemingsraad. Dat de agent dan nog niet draait, past bij de drie tot vier maanden uit hoofdstuk 6. Zet de einddatum van die agent in de week van de tweede sessie. Dan komt de vraag of je doorgaat, bijstuurt of stopt vanzelf op tafel.



**Figuur 15.** De eerste negentig dagen, met de ondernemingsraad vanaf het begin. De termijnen zijn onze schatting.

## MAANDAGSTAP

Zet deze week de vier sessies van twee uur voor het komende jaar in de agenda's van de hele directie en wijs één directielid aan als trekker van het ritme. Die zorgt dat de sessies door-  
gaan, ook in een drukke week.

# Maandag

Leestijd 6 minuten

## WAT JE HIER HAALT

Je ziet waar jullie volgens jezelf staan en welke stap je maandag zet. En je weet hoe je er een buitenstaander bij haalt als je dat wilt.

Onderweg zag je wat een AI-uitdager jullie bedrijf kan aandoen, welke zes verschuivingen eronder liggen en wat een uitdager (nog) niet heeft: jullie kroonjuwelen. Daarna zette je jullie bedrijf in drie versies naast elkaar, tot en met je factuur, en zag je hoe agents in elk team eruitzien, met mensen aan het roer. Het hart van het boek ging over wat je mensen horen als jij “agents” zegt, en wat dat van jou vraagt. Het laatste deel gaf je een ritme om elk kwartaal bij te sturen.

Dat is meer dan je op een maandag gedaan krijgt, tussen de volle mailbox en het eerste overleg, en dat hoeft ook niet. Eén stap is genoeg, als het de goede is. Welke dat is, hangt af van waar jullie nu staan. Daar helpt een zelftest van twaalf vragen bij.

## Twaalf vragen die je zonder ons beantwoordt

Antwoord op elke vraag met ja of nee. Antwoord alleen ja als je het kunt laten zien: de pagina, de lijst, de agenda of het verslag. Twijfel je, dan is het nee. Dat is streng en dat is de bedoeling. Achter elke vraag staat het hoofdstuk waar je terug kunt bladeren.

1. Heeft de directie het afgelopen kwartaal een besluit over AI genomen waar een naam en een datum bij staan? (hoofdstuk 1)
2. Staat er één pagina waarop de directie beschrijft hoe een AI-uitdager jullie bedrijf zou opzetten? (hoofdstuk 2)
3. Heeft iemand het afgelopen kwartaal nagevraagd wat AI-assistenten over jullie zeggen als een klant om advies vraagt? (hoofdstuk 3)
4. Heeft de directie voor jullie drie sterkste kroonjuwelen beoordeeld of een uitdager ze kan kopen, nabouwen of eromheen kan werken? (hoofdstuk 4)
5. Heeft iemand uitgeschreven hoe het kroonjuweel werkt dat het minst op papier staat, inclusief wanneer jullie van de standaard afwijken? (hoofdstuk 4)
6. Staat er een berekening van het deel van jullie omzet dat een uitdager het eerst kan raken, en van wat er gebeurt als agents het werk in minder uren doen dan jullie nu factureren? (hoofdstuk 5)
7. Staat er voor jullie eerste agent op papier wie antwoordt als het misgaat, wanneer jullie de agent beoordelen en bij welk resultaat jullie stoppen? (hoofdstuk 6)

8. Hebben jullie je mensen zelf gevraagd welk werk ze graag zouden loslaten en welk werk ze willen houden? (hoofdstuk 7)
9. Gebruikt elk directielid elke week zelf een agent voor eigen werk, en kan iedereen daar in het MT-overleg een voorbeeld van laten zien? (hoofdstuk 8)
10. Hebben de mensen die met agents leren werken er vaste uren voor gekregen, in de planning en niet erbovenop? (hoofdstuk 8)
11. Weet de ondernemingsraad waar jullie met AI naartoe willen, voordat er een besluit ligt? (hoofdstuk 8)
12. Komt de hele directie elk kwartaal bijeen om de strategie bij te werken op wat er buiten verandert, met een vaste agenda? (hoofdstuk 9)

Tel je ja's. Doen jullie de test met meer directieleden, laat dan ieder apart antwoorden en tel voor de directie alleen de vragen waarop iedereen ja zei; het advies hieronder volgt die telling. Waar jullie verschillen, begint het gesprek. Heb je geen ondernemingsraad, of nog geen agent of richting, dan zijn vraag 7, 10 en 11 een nee. Vraagt het advies iets waarop je al ja zei, sla dat dan over. Dit is een zelftest en geen meting: de grenzen tussen de groepen zijn onze eigen keuze.

#### **0 TOT 3 JA: BEGIN MET HET BEELD**

Plan deze maand een uur met de hele directie en schrijf samen op één pagina hoe een AI-uitdager jullie bedrijf zou opzetten. Vraag ondertussen elk team welk deel van de dag energie kost en welk deel hun vak is, en schrijf op wat je hoort. Een pilot die al loopt, laat je doorlopen. Begin daarnaast niets nieuws voordat die pagina er ligt. Je eerste stap is de Maandagstap van hoofdstuk 1. Doe de test over drie maanden opnieuw.

#### **4 TOT 6 JA: MAAK ER ÉÉN GEHEEL VAN**

Begin bij de nee's op vraag 2 tot en met 6, want een agent kan niets met wat nergens staat. Kies het kroonjuweel dat het minst op papier staat en laat de mensen die het kennen vastleggen hoe het werkt. Vertel je mensen ondertussen wat je aan het doen bent en wat je nog niet weet. Zet binnen negentig dagen de eerste kwartaalsessie van twee uur in alle agenda's. Je eerste stap is de Maandagstap van hoofdstuk 4.

#### **7 TOT 9 JA: KIES JE EERSTVOLGENDE AGENT**

Heb je er al een lopen, dan geldt dit voor de volgende. Kies één proces zonder klantcontact, één team en één eigenaar: iemand die antwoordt als het misgaat. Leg vooraf vast wanneer jullie de agent beoordelen en bij welk resultaat jullie stoppen. Beslis ook waar de tijd naartoe gaat die de agent vrijmaakt, en vertel dat aan het team voordat jullie beginnen. Leg de plannen aan de ondernemingsraad voor zoals in hoofdstuk 8, voordat er iets ligt. Heb je op vraag 2 tot en met 6 nee gezegd, begin dan daar, hoe hoog je telling ook is. Je eerste stap is de Maandagstap van hoofdstuk 6.

## 10 TOT 12 JA: TOETS JEZELF EN HOUD HET RITME VAST

Controleer eerst of je niet te mild hebt geteld: kun je elk ja laten zien? Zeg je op vraag 7 nee, leg dan eigenaar en stopcriterium vast. Zeg je op vraag 11 nee, leg de plannen dan aan de ondernemingsraad voor voordat de agent aan het werk gaat. Begin daar, hoe hoog je telling ook is. Leg daarna de pagina van vraag 2 voor aan een klant en vraag waar die het niet mee eens is. Laat in het volgende MT-overleg ook zien wat misging. Je eerste stap is de Maandagstap van hoofdstuk 9.



**Figuur 16.** De zelftest als trap: jullie telling wijst de eerste stap aan. Een zelftest, geen meting; de grenzen zijn onze eigen keuze.

## Alle Maandagstappen op een rij

Elk hoofdstuk eindigde met een Maandagstap. Hier staan ze kort onder elkaar. Het advies bij jullie telling wijst er één aan.

1. Zet de vraag over de AI-uitdager op de agenda van het volgende MT-overleg, met twintig minuten. (hoofdstuk 1)
2. Zoek een uur uit wie in jouw vak geld ophaalde om jouw soort dienst met AI te leveren. (hoofdstuk 2)
3. Vraag twee AI-assistenten wat zij over jullie zeggen en leg het in het MT-overleg op tafel. (hoofdstuk 3)
4. Laat de mensen die het weten één pagina schrijven over het kroonjuweel dat het minst op papier staat. (hoofdstuk 4)
5. Reken voor jullie dienstenlijnen uit wat agents doen met de omzet die je per uur factureert. (hoofdstuk 5)
6. Laat één proces zonder klantcontact op één pagina beschrijven, met een stopcriterium. (hoofdstuk 6)
7. Voer het gesprek dat je al een tijd uitstelt, met iemand die zich zorgen maakt. (hoofdstuk 7)
8. Laat AI meewerken aan het lastigste werk van je week en vertel wat misging. (hoofdstuk 8)

9. Zet vier kwartaalsessies van twee uur in de agenda's en wijs een trekker aan. (hoofdstuk 9)

## Alleen of met hulp

Met de test en het ritme uit hoofdstuk 9 kom je een eind zelf. Wil je er een buitenstaander bij, dan staat op de laatste pagina's wat wij kunnen doen.

Eén ding kan niemand voor jullie doen, wij ook niet: zelf aanwezig zijn bij klanten en in het werk. Kennis die vastzit in relaties en ervaring laat zich niet uitbesteden, niet aan junioren en niet aan adviseurs, schrijven de hoogleraren van Tuck uit hoofdstuk 3. Een buitenstaander kan begeleiden en scherper maken, maar niet vervangen.

Niemand weet precies hoe het er over zes kwartalen uitziet, wij ook niet. Daarom stuur je elk kwartaal bij. Begin je alleen of met hulp, het doel blijft hetzelfde: succesvol anticiperen op wat AI met jullie markt doet. Jullie bedrijf, versterkt met AI, met bevlogen vakmensen aan het roer. Dat is het vooruitzicht: klanten en medewerkers die over 18 maanden nog een reden hebben om voor jullie te kiezen.

### MAANDAGSTAP

Zet maandag een uur in de agenda van de hele directie, voor donderdag, en stuur dit boek mee met het verzoek de twaalf vragen vooraf ieder apart te beantwoorden. Kies donderdag samen één stap uit het advies bij jullie telling, met een naam en een datum erbij. Vertel je mensen daarna in twee zinnen wat je gaat doen en wat je nog niet weet.

# Bronnen

De lopende tekst bevat geen voetnoten. Hieronder staat per hoofdstuk waar de feiten vandaan komen. Een aantal bronnen verdient zelf aan dit onderwerp, zoals investeerders, adviesbureaus en makers van AI-modellen. Gebruik hun cijfers als aanwijzing en let op wie het zegt. Wat zonder bron staat, is eigen ervaring, een eigen berekening of een eigen inschatting en heet in de tekst ook zo. Het gesprek met de directeur aan het begin van hoofdstuk 1 is eigen ervaring van een van ons. De beelden komen uit onze eigen film.

Wij hebben alle internetpagina's geraadpleegd tussen 4 en 29 oktober 2026. De artikelen van Harvard Business Review lasen wij op 29 oktober 2026 volledig, op één na: van de masterclass van Rita McGrath lasen wij alleen de inleiding. Veel auteurs verkopen zelf diensten op dit terrein; dat staat er dan bij.

## BIJ HOOFDSTUK 1

"Measuring AI Ability to Complete Long Software Tasks" (verdubbeling ongeveer elke zeven maanden sinds 2019, mogelijk sneller sinds 2024), Thomas Kwa e.a. (METR), arXiv 2503.14499, eerste versie 18 maart 2025, laatste versie 10 juli 2026.  
<https://arxiv.org/abs/2503.14499>

"Time Horizon 1.1" (verdubbelingstijd sinds 2024: 109 dagen in de eerste meting, 89 dagen in de nieuwe), METR, 29 januari 2026.  
<https://metr.org/blog/2026-01-29-time-horizon-1-1/>

"How Does Time Horizon Vary Across Domains?" (groei ook in andere domeinen; management en zorg nauwelijks vertegenwoordigd), METR, 14 juli 2025.  
<https://metr.org/blog/2025-07-14-how-does-time-horizon-vary-across-domains/>

## BIJ HOOFDSTUK 2

"GDPval" (taken uit 44 beroepen in 9 sectoren, opgesteld door vakmensen met gemiddeld 14 jaar ervaring, beoordeeld door vakmensen uit die beroepen), OpenAI, september 2025.  
<https://openai.com/index/gdpval/>

Aankondiging van GPT-5.4 (83,0 procent even goed of beter op GDPval), OpenAI, 5 maart 2026.  
<https://openai.com/index/introducing-gpt-5-4/>

"AI Automation of Job Interviews: A Natural Field Experiment" (70.000 sollicitanten, 12 procent meer aanbiedingen, 18 procent meer nieuwe medewerkers, 78 procent koos zelf voor de AI; werkpaper), Brian Jabarian (Universiteit van Chicago) en Luca Henkel (Erasmus Universiteit), presentatie bij het Tinbergen Instituut, 28 oktober 2025.  
<https://tinbergen.nl/event/2025/10/28/13156/ai-automation-of-job-interviews-a-natural-field-experiment>

Walmart en onderhandelende agents (deal in 68 procent van de gevallen, bijna drie op de vier leveranciers onderhandelen liever met de agent; cijfers van Walmart en de maker Pactum, naar Bloomberg), PYMNTS, april 2023.  
<https://www.pymnts.com/news/artificial-intelligence/2023/walmart-finds-75-percent-vendors-prefer-negotiating-with-chatbot/>

Overzicht van de OSWorld-Verified-ranglijst (369 computertaken, mensen 72,4 procent, de beste agents in 2026 ruim 80 procent), Presenc AI, 2026.  
<https://presenc.ai/research/osworld-computer-use-leaderboard-2026>

Gesimuleerde consumenten bij 57 productonderzoeken van Colgate-Palmolive (90 procent van de betrouwbaarheid van echte consumenten, vergeleken met 9.300 echte antwoorden; nog niet in een vaktijdschrift verschenen), PyMC Labs en Colgate-Palmolive, arXiv 2510.08338, oktober 2025.  
<https://arxiv.org/abs/2510.08338>

"GenCast predicts weather and the risks of extreme conditions with state-of-the-art accuracy" (beter op 97,2 procent van de doelen, tot vijftien dagen vooruit; gepubliceerd in Nature), Google DeepMind, december 2024.  
<https://deepmind.google/discover/blog/gencast-predicts-weather-and-the-risks-of-extreme-conditions-with-sota-accuracy/>

“Thrive Holdings fundraise” (meer dan \$2 miljard nieuw kapitaal bij een waarde van \$12 miljard, ruim 70 bedrijven), Thrive Holdings, 12 augustus 2026.

<https://www.thriveholdings.com/thrive-holdings-fundraise>

“Josh Kushner raised \$2bn to buy the companies AI is coming for” (ook gepubliceerd onder de kop “Thrive Holdings raises \$2bn at a \$12bn valuation”; bedrag, waarde, aantal bedrijven, boekhoudtak, belang van OpenAI, prestatiecijfers van Thrive zelf ongecontroleerd, ingenieurs binnen de klant), The Next Web, 13 augustus 2026.

<https://thenextweb.com/news/thrive-holdings-2bn-12bn-valuation-softbank-ai-rollup>

“Building a new enterprise AI services company with Blackstone, Hellman & Friedman, and Goldman Sachs” (de vier partners, middelgrote bedrijven), Anthropic, 4 mei 2026.

<https://www.anthropic.com/news/enterprise-ai-services-company>

“Anthropic takes shot at consulting industry in joint venture with Wall Street giants” (ongeveer \$1,5 miljard aan toegezegd kapitaal, op gezag van de Wall Street Journal), Fortune, 4 mei 2026.

<https://fortune.com/2026/05/04/anthropic-claude-consulting-industry-joint-venture-blackstone-goldman-sachs/>

“Anthropic, Blackstone, and Hellman & Friedman Introduce Ode with Anthropic, an Enterprise AI Services Firm” (de nieuwe naam van dat bedrijf), Business Wire, 15 juli 2026.

<https://www.businesswire.com/news/home/20260715205134/en/>

“OpenAI launches the Deployment Company” (meer dan \$4 miljard, 19 partijen onder aanvoering van TPG, overname van Tomoro), OpenAI, 11 mei 2026.

<https://openai.com/index/openai-launches-the-deployment-company>

“OpenAI launches OpenAI Deployment Company, acquires Tomoro” (zelfde nieuws, door een derde partij), Constellation Research, 11 mei 2026.

<https://www.constellationr.com/insights/news/openai-launches-openai-deployment-company-acquires-tomoro>

“OpenAI can’t have incompetent AI consultants ruining the market, so bought its own” (afgesproken overname van Tomoro, circa 150 specialisten, nog onder voorbehoud van toezichthouders), The Register, 11 mei 2026.

<https://www.theregister.com/ai-ml/2026/05/11/openai-buys-ai-consultancy-to-sell-enterprises-on-its-models/5238213>

“Investeerders steken miljoenen in AI-native financiële dienstverlener Neno” (6,6 miljoen euro, AlleyCorp, bijna 200 klanten), Dutch IT Channel, 25 augustus 2026.

<https://www.dutchitchannel.nl/news/758319/ai-native-financi%C3%ABle-dienstverlener-neno-haalt-6-6-miljoen-op>

“Neno raises 6.6 million to build AI-native financial services for Europe’s SMEs” (de eigen bewering van Neno over honderden klanten per accountant in plaats van dertig), Neno, 2026.

<https://www.neno.co/resources/content/blog/neno-raises-%E2%82%AC6.6-million-to-build-ai-native-financial-services-for-europe-s-smes>

“How Agentic AI Supercharges Startups and Threatens Incumbents” (een productteam van zes tot acht mensen tegenover minimaal twee bij een AI-native start-up; zwakke plekken in kwaliteit, betrouwbaarheid, naleving van regels en diepe vakkennis; de auteurs investeren in of adviseren zulke start-ups), Vivian S. Lee, Linda Mantia en Jon McNeill, Harvard Business Review, juli/augustus 2026.

<https://hbr.org/2026/07/how-agentic-ai-supercharges-startups-and-threatens-incumbents>

“AI Is Changing the Structure of Consulting Firms” (Unity Advisory, opgericht door oud-partners van de grote vier met 300 miljoen dollar privaat kapitaal, zonder piramide van declarabele uren; twee auteurs leiden zelf een AI-native adviesbureau), David S. Duncan, Tyler Anderson en Jeffrey Saviano, Harvard Business Review, 10 september 2025.

<https://hbr.org/2025/09/ai-is-changing-the-structure-of-consulting-firms>

“Bedrijven gebruiken AI vaakst voor marketing of verkoop” (gebruik van AI naar bedrijfsgrootte, voorlopige cijfers over 2025; de cijfers over 2026 volgen in december 2026), Centraal Bureau voor de Statistiek, 12 december 2025.

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/50/bedrijven-gebruiken-ai-vaakst-voor-marketing-of-verkoop>

“Doug raises €50 million to accelerate its full-stack, AI-powered accounting platform” (meer dan 50.000 bedrijven, brutomarge boven 80 procent waar onder 50 procent gebruikelijk is, jaarrekeningen straks door agents en getekend door een accountant; bericht van de investeerder zelf), Expedition Growth Capital, 15 oktober 2026.

<https://expedition.capital/dougs-raises-e50-million-to-accelerate-its-full-stack-ai-powered-accounting-platform/>

“Integral announces its €18m Series A” (agents doen aflettering, boekingen, loon en aangiftes, vakmensen beoordelen en tekenen; sinds begin 2026 twee keer zoveel klanten per vakmens; een bewering van het bedrijf zelf), Integral, 16 september 2026.

<https://group.integral.de/press/integral-series-a>

“Falcon AI raises €1.5M pre-seed to power Europe’s first AI-native law firm” (AI toetst contracten aan de regels van de klant, een advocaat tekent dezelfde dag, 1.000 tot 5.000 euro per maand; bericht van het bedrijf zelf), Falcon, 1 oktober 2026.  
<https://www.falcon.law/news/falcon-raises-1-5m-pre-seed.html>

“Ledgebrook raises USD 200 million in primary equity financing co-led by Allianz X to scale AI-native specialty insurance platform” (offertes vaak in uren in plaats van weken, ervaren acceptanten nemen het besluit; bericht van het bedrijf zelf), Ledgebrook, 7 oktober 2026.  
<https://www.ledgebrook.com/press-release/ledgebrook-raises-usd-200-million>

“EPAM (EPAM) Q2 2026 Earnings Call Transcript” (omzet uit AI-werk 160 miljoen dollar, ruim 11 procent van het totaal, totale groei 4,5 procent; de vraag naar taakwerk daalt sneller dan het nieuwe werk groeit; uitspraken van de directie tegen beleggers), The Motley Fool, 6 augustus 2026.  
<https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2026/08/06/epam-epam-q2-2026-earnings-call-transcript/>

“Voormalig Zuidasadvocaten starten ‘AI-native’ kantoor met eigen software” (Driven Lawyers, oud-partners van Vondst en Freshfields, eigen software, waar mogelijk een vaste prijs vooraf), Mr. Online, 18 september 2026.  
<https://www.mr-online.nl/voormalig-zuidasadvocaten-starten-ai-native-kantoor-met-eigen-software/>

“Curiosity leads €1.5 million pre-seed round in AI-native SME credit provider Duqu” (voorschot op facturen, 95 procent van de kredietbeoordeling geautomatiseerd, bijna 1.500 gebruikers; bericht van de investeerder zelf), Curiosity VC, 24 september 2026.  
<https://www.curiosityvc.com/post/curiosity-leads-15million-pre-seed-round-in-ai-native-sme-credit-provider-duqu>

### BIJ HOOFDSTUK 3

“When Every Company Can Use the Same AI Models, Context Becomes a Competitive Advantage” (iedereen heeft toegang tot dezelfde modellen; de eigen context wordt het onderscheid; de auteurs verkopen zelf diensten op dit terrein), Rohan Narayana Murty en Ravi Kumar S, Harvard Business Review, 18 februari 2026.  
<https://hbr.org/2026/02/when-every-company-can-use-the-same-ai-models-context-becomes-a-competitive-advantage>

“What Sets Great Strategists Apart in the AI Era” (goede analyse is voor iedereen beschikbaar; voordeel zit in kennis die vastzit in relaties, ervaring en context, en die laat zich niet uitbesteden aan junioren of adviseurs), Giovanni Gavetti, Hart Posen, James Siderius en Zia Zaman, Harvard Business Review, 13 oktober 2026.  
<https://hbr.org/2026/10/what-sets-great-strategists-apart-in-the-ai-era>

“Building a Competitive Advantage in the Healthcare AI Market” (een zorgbedrijf zag ongeveer 20 miljoen dollar aan eigen AI nabouwbaar worden; de klantrelaties bleven overeind; vertrouwelijk verteld aan de auteur), Nikhil Bhojwani, Harvard Business Review, 28 september 2026.  
<https://hbr.org/2026/09/building-a-competitive-advantage-in-the-healthcare-ai-market>

“Is alle software straks gratis?” (programma’s als Word in korte tijd nagebouwd; de Word-kloon kreeg in een week 7.000 sterren op GitHub en dekt 87 procent van de knoppen en 62 procent van de functies), AI Report, 13 oktober 2026.  
<https://www.aiereport.nl/p/is-alle-software-straks-gratis>

“Waarom jouw eigenaardigheid je superkracht geeft” (generatieve AI als motor van het gemiddelde; wat eigen is, wordt meer waard), AI Report, 8 augustus 2026.  
<https://www.aiereport.nl/p/waarom-jouw-eigenaardigheid-je-superkracht-geeft>

“Het is AI, dus ik lees het niet” (lezers haken af bij tekst die naar AI ruikt), AI Report, 29 augustus 2026.  
<https://www.aiereport.nl/p/het-is-ai-dus-ik-lees-het-niet>

“Predictions 2027: AI takes over business buying, but humans retain control” (zakelijke kopers laten AI een groter deel van de aankoop doen), Forrester, oktober 2026.  
<https://www.forrester.com/blogs/predictions-2027-ai-takes-over-business-buying-but-humans-retain-control/>

“How Gen AI Is Disrupting B2B Buying Decisions” (zakelijke kopers vergelijken en kiezen via AI voordat ze een verkoper spreken; een co-auteur werkt bij GSK, waarvan de casus komt), Amit Joshi, Ivy Buche en Caroline Schwaer, Harvard Business Review, 12 juni 2026.  
<https://hbr.org/2026/06/how-gen-ai-is-disrupting-b2b-buying-decisions>

“AI Is Changing How Customers Choose Your Business” (een bedrijf in 2 van de 10 AI-antwoorden genoemd en in de helft daarvan onjuist beschreven; elke twee weken dezelfde vragen stellen; beter kwalificeren dan sneller offreren; geanonimiseerde casussen uit de praktijk van de auteurs), Graham Kenny en Ganna Pogrebna, Harvard Business Review, 6 juli 2026.  
<https://hbr.org/2026/07/ai-is-changing-how-customers-choose-your-business>

“Don’t Underestimate the Power of Customer Referrals” (bij een shortlist kiest 80 procent van de zakelijke kopers het aanbevolen aanbod boven het goedkopere, naar LinkedIn-onderzoek uit 2025 waarvan methode en omvang niet worden genoemd; de cijfers over winst komen uit consumentenmarkten; de auteurs zijn van Bain, de bedenker van de Net Promoter Score, en van Mention Me, dat referralprogramma’s verkoopt), Fred Reichheld, Jamie Cleghorn en Wojtek Kokoszka, Harvard Business Review, september/oktober 2026.

<https://hbr.org/2026/09/dont-underestimate-the-power-of-customer-referrals>

“AI Is Blurring the Line Between Sales and Marketing” (volgens de B2B Pulse 2026 van McKinsey is tegenstrijdige informatie de belangrijkste reden om van leverancier te wisselen; vier van de vijf auteurs zijn partner bij McKinsey), Doug J. Chung e.a., Harvard Business Review, 4 september 2026.

<https://hbr.org/2026/09/ai-is-blurring-the-line-between-sales-and-marketing>

“AI Is Making Verification the Bottleneck for Companies” (als uitvoeren goedkoop wordt, wordt controleren meer waard; leg vast wanneer een expert de AI corrigeert; geef werksporen niet zomaar aan AI-aanbieders), Christian Catalini (MIT), Harvard Business Review, 2 oktober 2026.

<https://hbr.org/2026/10/ai-is-making-verification-the-bottleneck-for-companies>

“OpenAI komt met autonome AI-agent en abonnement van 500 dollar” (OpenAI waarschuwt dat belangrijk werk gecontroleerd moet worden), AI Report, 1 oktober 2026.

<https://www.aireport.nl/p/openai-komt-met-autonome-ai-agent-en-abonnement-van-500-dollar>

“Why Companies That Choose AI Augmentation Over Automation May Win in the Long Run” (versterken kan op lange termijn meer opleveren dan automatiseren; enquête onder 1.294 kantoorwerkers in januari 2026, 32 procent minder vertrekintentie bij wie versterking ervaart; langetermijncijfers ontbreken nog; een auteur werkt bij BetterUp, dat coaching verkoopt), Jan-Emmanuel De Neve, Jeffrey T. Hancock en Kate Niederhoffer, Harvard Business Review, 15 april 2026.

<https://hbr.org/2026/04/why-companies-that-choose-ai-augmentation-over-automation-may-win-in-the-long-run>

“Companies Are Laying Off Workers Because of AI’s Potential, Not Its Performance” (enquête onder 1.006 bestuurders in december 2025: 21 procent grote reducties in afwachting van AI, 2 procent door daadwerkelijke invoering; gesponsord door Scaled Agile), Thomas H. Davenport en Laks Srinivasan, Harvard Business Review, 29 januari 2026.

<https://hbr.org/2026/01/companies-are-laying-off-workers-because-of-ais-potential-not-its-performance>

“AI Transformation Requires Redesigning Work, Not Cutting Roles” (enquête onder 600 HR-leiders die door AI ontsloegen: 8,4 procent zegt dat het opleverde wat beloofd was, een op de drie verloor kritieke kennis; wie de enquête hield, wordt niet genoemd), Faisal Hoque, Paul Scade en Thomas H. Davenport, Harvard Business Review, 28 augustus 2026.

<https://hbr.org/2026/08/ai-transformation-requires-redesigning-work-not-cutting-roles>

“Danske Bank becomes the first bank in the Nordic countries to enable business customers to bank through AI agents” (zakelijke klanten koppelen hun eigen AI-assistent, zoals ChatGPT of Claude, aan hun bankgegevens en bankdiensten), Danske Bank, 21 oktober 2026.

<https://danskebank.com/news-and-insights/news-archive/press-releases/2026/pr21102026>

“Lemonade Agentic” (de AI-agent van een klant kan straks een polis afsluiten, wijzigen en schade melden; nu een wachtlijst voor een proef), Lemonade, pagina zonder datum.

<https://www.lemonade.com/agentic>

“Lemonade Wants Personal AI Agents to Buy and Manage Insurance Directly in Its Systems” (aangekondigd in oktober 2026, nog niet beschikbaar voor klanten), Andres Lehtmetts, 21 oktober 2026.

<https://andreslehtmetts.com/blog/lemonade-agentic-insurance-built-for-ai-agents/>

## BIJ HOOFDSTUK 4

“How agentic AI is reshaping the services industry” (op de pagina zelf kop “Why clients are still hiring services firms in the AI era”; waarom klanten diensten kopen, goedkopere arbeid, strakke processen en schaal tellen minder, kantoren in het midden, klanten die werk terughalen), Oliver Wyman (Steven Eisenberg, George Tan, Viknesh Sivalingam en Marc Stanke), 10 augustus 2026.

<https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2026/aug/how-agentic-ai-reshapes-services-firms.html>

“How proprietary data can still be an advantage in an AI era” (Chegg, gewone transactiegegevens tellen niet, data die veranderen wat je bouwt, prijst of voorspelt, het sterkst als concurrenten ze niet kunnen vinden, kopen, van internet halen of afleiden), Oliver Wyman (Steven Eisenberg, George Tan en Marc Stanke), 24 september 2026.

<https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2026/sep/how-to-build-proprietary-data-moat-ai.html>

“SuperAI 2026: When Intelligence Is Cheap, What Remains Yours?” (herkomst wordt meer waard, angst voor de eigen baan), Bain & Company, 16 juni 2026.

<https://www.bain.com/insights/supera-2016-when-intelligence-is-cheap-what-remains-yours/>

“The AI-Native Services Playbook” (vroegere klanten moeten geloven in het resultaat, geloofwaardigheid lenen via gerespecteerde vakmensen of bekende namen, samenwerken met een middelgrote gevestigde dienstverlener, overnemen pas als de eigen aanpak werkt), Emergence Capital, 30 maart 2026.  
<https://www.emcap.com/thoughts/the-ai-native-services-playbook>

“Thrive Holdings raises \$2bn at a \$12bn valuation” (boekhoudtak met meer dan 50 kantoren en 2.000 professionals, uitspraak van een initiatiefnemer over veldwerk, lokaal oordeel en de handtekening van een professional, gedaan over vergunningwerk voor infrastructuur in de Verenigde Staten), The Next Web, 13 augustus 2026.  
<https://thenextweb.com/news/thrive-holdings-2bn-12bn-valuation-softbank-ai-rollup>

“Who Owns the Customer in the Age of AI Agents?” (de assistent van de klant gaat zoeken, vergelijken en onderhandelen; over consumentenmarkten), Sangeet Paul Choudary, Harvard Business Review, 9 oktober 2026.  
<https://hbr.org/2026/10/who-owns-the-customer-in-the-age-of-ai-agents>

“Don’t Let AI Destroy the Skills That Make Your Company Competitive” (een reclamebureau verloor klanten terwijl de campagnes hun doelen haalden; geanonimiseerde casussen uit de praktijk van de auteurs), Graham Kenny en Ganna Pogrebna, Harvard Business Review, 1 april 2026.  
<https://hbr.org/2026/04/dont-let-ai-destroy-the-skills-that-make-your-company-competitive>

“AI Is Making Verification the Bottleneck for Companies” (werksporen niet zomaar aan AI-aanbieders geven), Christian Catalini, Harvard Business Review, 2 oktober 2026.  
<https://hbr.org/2026/10/ai-is-making-verification-the-bottleneck-for-companies>

“Duur vergunningaanvraag” (wettelijke beslistermijn van dertien weken voor een verzekeraarsvergunning, het hele proces duurt doorgaans langer), De Nederlandsche Bank, gepubliceerd op 1 april 2017.  
<https://www.dnb.nl/voor-de-sector/open-boek-toezicht/sectoren/verzekeraars/markttoegang-verzekeraars/duur-vergunningaanvraag>

“Gids Proportionaliteit, 3e herziening” (een referentietermijn van maximaal 5 jaar voor werken en 3 jaar voor leveringen en diensten), Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 1 januari 2022.  
[https://www.justis.nl/sites/default/files/2022-01/gids\\_proportionaliteit\\_3e\\_herziening-januari2022.pdf](https://www.justis.nl/sites/default/files/2022-01/gids_proportionaliteit_3e_herziening-januari2022.pdf)

“How Long Does ISO 27001 Certification Take? A Realistic Timeline and What to Expect” (drie tot twaalf maanden; een bureau dat zulke trajecten begeleidt), I.S. Partners, 9 juni 2026.  
<https://www.ispartnersllc.com/blog/how-long-does-iso-27001-certification-take-a-realistic-timeline-and-what-to-expect/>

## BIJ HOOFDSTUK 5

“How agentic AI is reshaping the services industry” (herhalend kenniswerk staat het meest bloot, dienstverleners houden niet alle winst, klanten vragen hoe die terugkomt in prijs, omvang of tempo, een aanbieder met eigen data, vaste relaties en diepe toegang tot de werkprocessen kan meer waarde leveren dan een standaardtool), Oliver Wyman, 10 augustus 2026.  
<https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2026/aug/how-agentic-ai-reshapes-services-firms.html>

“AI and the Looming Competition for Margin” (technologie die iedereen heeft, leidt tot prijsconcurrentie; productiviteitswinst kan lagere winst betekenen; alleen relatieve winst telt), Philipp Carlsson-Szlezak en Paul Swartz (BCG), Harvard Business Review, 30 juli 2026.  
<https://hbr.org/2026/07/ai-and-the-looming-competition-for-margin>

“AI Is Changing the Structure of Consulting Firms” (van een piramide naar kleinere, meer senior teams), David S. Duncan, Tyler Anderson en Jeffrey Saviano, Harvard Business Review, 10 september 2025.  
<https://hbr.org/2025/09/ai-is-changing-the-structure-of-consulting-firms>

“The Future of Professionals 2025: Mind the gap” (het rapport zelf), Thomson Reuters Institute, 26 juni 2025.  
<https://www.thomsonreuters.com/en/institute/reports/future-of-professionals-2025>

“Impact of AI on tax and accounting professionals” (respondenten verwachtten gemiddeld vijf uur per week te besparen), Thomson Reuters, 8 juni 2026.  
<https://tax.thomsonreuters.com/blog/the-impact-of-ai-on-the-tax-and-accounting-profession/>

“AI set to reshape legal work, law firm pricing and legal careers” (enquête onder 121 leidinggevenden van juridische afdelingen in april en mei 2026: 85 procent verwacht een andere prijsstelling, het deel per uur afgerekend werk zakt van 72 naar 44 procent, gemiddeld 28 procent van het juridische werk bespaard of geautomatiseerd), Deloitte UK, 9 juli 2026.  
<https://www.deloitte.com/uk/en/about/press-room/ai-set-to-reshape-legal-work-law-firm-pricing-and-legal-careers.html>

“The AI-Native Services Playbook” (begin met het gebruikelijke uurtarief en plan de overstap naar prijzen per uitkomst), Emergence Capital, 30 maart 2026.  
<https://www.emcap.com/thoughts/the-ai-native-services-playbook>

“AI is reshaping how McKinsey makes money” (ongeveer een kwart van de wereldwijde honoraria hangt af van de uitkomst, volgens een managing partner van McKinsey), Business Insider, 17 november 2025.

<https://www.businessinsider.com/ai-reshapes-how-mckinsey-makes-money-consultancy-025-11>

“Stabiele groei in vraag naar zakelijke diensten in 2026” (tarieven voor accountantsdiensten stijgen minstens 4 procent, de urengroei komt vooral uit wettelijke controles), ING Research (Katinka Jongkind), 19 augustus 2026.

<https://www.ing.nl/zakelijk/sector/services/vooruitzicht-zakelijke-dienstverlening-2026>

“AI zet traditioneel verdienmodel accountants onder druk” (verwachte groei van 2 procent in het aantal gefactureerde uren in 2026, naar ING Research), Accountant.nl, 20 augustus 2026.

<https://www.accountant.nl/nieuws/2026/8/ai-zet-traditioneel-verdienmodel-accountants-onder-druk/>

“AI knaagt aan declarabele uren, terwijl tarieven blijven stijgen” (vaste prijzen voor voorspelbaar werk en uurtarieven voor werk met een onbekende omvang; het onderliggende artikel van het Financieele Dagblad zit achter een betaalmuur en is niet geraadpleegd), Accountancy Vanmorgen, 20 augustus 2026.

<https://www.accountancyvanmorgen.nl/2026/08/20/ing-tarieven-stijgen-maar-ai-zet-verdienmodel-onder-druk/>

“Predictions 2027: AI takes over business buying, but humans retain control” (zakelijke kopers verdubbelen hun contact met mensen om aanbevelingen van AI te toetsen; een voorspelling), Forrester, oktober 2026.

<https://www.forrester.com/blogs/predictions-2027-ai-takes-over-business-buying-but-humans-retain-control/>

“Shareholder Letter Q2 2026” (schadebehandeling 5 procent van de premie; het sectorgemiddelde van ongeveer 9 procent is een schatting van Lemonade; Lemonade is beursgenoteerd en heeft belang bij een gunstig beeld), Lemonade, via de Amerikaanse beurstoezichthouder SEC, over het tweede kwartaal van 2026.

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1691421/000169142126000047/lmndshareholderletterq22.htm>

“Falcon AI raises €1.5M pre-seed to power Europe’s first AI-native law firm” (vast bedrag van 1.000 tot 5.000 euro per maand), Falcon, 1 oktober 2026.

<https://www.falcon.law/news/falcon-raises-1-5m-pre-seed.html>

“Delegance Raises \$3.1 Million to Challenge Traditional Insurance Broker Commissions” (vaste, openbare vergoeding van 5 procent in plaats van een provisie van 15 tot 25 procent; bericht van het bedrijf zelf), PR Newswire, 20 oktober 2026.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/delegance-raises-3-1-million-to-challenge-traditional-insurance-broker-commissions-302913409.html>

## BIJ HOOFDSTUK 6

“The agentic reality check: Preparing for a silicon-based workforce” (Tech Trends 2026; vindbaarheid 48 procent en herbruikbaarheid 47 procent van data, uit de Tech Value Survey van juni 2025), Deloitte Insights, 10 december 2025.

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends/2026/agentic-ai-strategy.html>

“To Thrive in the AI Era, Companies Need Agent Managers” (een nieuwe rol: de manager van agents; eigenaarschap bij de afdeling waar het werk gebeurt; kandidaten uit service- en kwaliteitsrollen; een auteur is COO van het agentplatform van Salesforce, alle cijfers komen van Salesforce zelf), Suraj Srinivasan en Vivienne Wei, Harvard Business Review, 12 februari 2026.

<https://hbr.org/2026/02/to-thrive-in-the-ai-era-companies-need-agent-managers>

“Building a Competitive Advantage in the Healthcare AI Market” (OneDigital voerde de invoering van AI uit als HR-project), Nikhil Bhojwani, Harvard Business Review, 28 september 2026.

<https://hbr.org/2026/09/building-a-competitive-advantage-in-the-healthcare-ai-market>

“Research: Why You Shouldn’t Treat AI Agents Like Employees” (gerandomiseerd experiment met 1.261 managers; bij deelnemers uit bedrijven met agents op het organogram minder eigen verantwoordelijkheid en 18 procent minder gevonden fouten; vier auteurs zijn van BCG), Matthew Kropp e.a., Harvard Business Review, 6 mei 2026.

<https://hbr.org/2026/05/research-why-you-shouldnt-treat-ai-agents-like-employees>

“The state of AI in 2026: On the road to ROI” (22 procent bij organisaties met minder dan een miljard dollar omzet en 40 procent bij grote organisaties, een jaar eerder 27; AI-koplopers: organisaties die minstens 5 procent van hun bedrijfsresultaat aan AI toeschrijven; herontwerp van werkprocessen), McKinsey & Company, 25 augustus 2026.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

“Gartner Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027” (oplopende kosten, onduidelijke waarde, te weinig risicobeheersing), Gartner, 25 juni 2025.

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-2027>

“Gartner Says Applying Uniform Governance Across AI Agents Will Lead to Enterprise AI Agent Failure” (goedkeuring door een mens kan onder tijdsdruk slijten), Gartner, 26 mei 2026.

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-05-26-gartner-says-applying-uniform-governance-across-ai-agents-will-lead-to-enterprise-ai-agent-failure>

“Transparency obligations under Article 50 of the AI Act” (artikel 50 geldt vanaf 2 augustus 2026; de plicht ligt bij de aanbieder; agents vallen onder de informatieplicht), Europese Commissie, laatst bijgewerkt 24 juli 2026.

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/transparency-obligations-under-article-50-ai-act>

Verordening (EU) 2024/1689 (AI-verordening), artikel 50, Publicatieblad van de Europese Unie.

<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

## BIJ HOOFDSTUK 7

“AI-adoptieonderzoek 2026” (enquête onder 1.000 hoogopgeleide Nederlanders, veldwerk mei 2026: zorgen over de eigen baan en werkplezier per gebruiksniveau, zorgen per generatie, wat kenniswerkers als niet overneembaar zien, het idee om de meest gehate klus samen met een agent op te lossen), &samhoud, juli 2026.

<https://info.samhoud.com/hubfs/&samhoud%20AI-adoptie%20onderzoek%202026%20V2.pdf>

“AI-Adoptieonderzoek 2026” (samenvatting van het onderzoek op de eigen site), &samhoud, 2 juli 2026.

<https://www.samhoud.com/nl/ai-adoptieonderzoek-2026/>

“Leaders Need to Grapple with Employee Ambivalence on AI” (medewerkers voelen tegelijk enthousiasme en angst; urgentietaal maakt angstiger en angst maakt slechtere leerlingen; de auteurs verkopen boeken en trainingen over dit onderwerp), Liz Fosslien, Mollie West Duffy en Kim Scott, Harvard Business Review, 22 oktober 2026.

<https://hbr.org/2026/10/leaders-need-to-grapple-with-employee-ambivalence-on-ai>

“AI Is Starting to Pay Off. Almost 50% of Companies Now Generate Value with It.” (Applied AI Index 2026: enquête onder 1.330 CxO's en senior leiders, verwachte personeelsafname van ongeveer 10 tot 15 procent tot 2030), Boston Consulting Group, 30 september 2026.

<https://www.bcg.com/press/30september2026-ai-starting-to-pay-off-companies-generate-value>

“The Formula for Agentic AI Value” (89 procent van de bedrijven verwacht nieuw werk), Boston Consulting Group, 30 september 2026.

<https://www.bcg.com/publications/2026/the-formula-for-agentic-ai-value>

## BIJ HOOFDSTUK 8

“AI-adoptieonderzoek 2026” (aandeel leidinggevend en medewerkers dat AI gebruikt, ervaren steun van leidinggevend, gemiddelde tijdwinst van 42 minuten per dag, besteding van de gewonnen tijd, de groep die twijfelt en sociale invloed, onzekerheid bij mensen die AI niet gebruiken), &samhoud, juli 2026.

<https://info.samhoud.com/hubfs/&samhoud%20AI-adoptie%20onderzoek%202026%20V2.pdf>

“Why Companies That Choose AI Augmentation Over Automation May Win in the Long Run” (wie zich gedwongen voelt AI te gebruiken, meldt 65 procent vaker slordig AI-werk; onderzoek van BetterUp, dat coaching verkoopt), Jan-Emmanuel De Neve, Jeffrey T. Hancock en Kate Niederhoffer, Harvard Business Review, 15 april 2026.

<https://hbr.org/2026/04/why-companies-that-choose-ai-augmentation-over-automation-may-win-in-the-long-run>

“Research: Why You Shouldn't Treat AI Agents Like Employees” (bedrijven die voorop lopen met AI hebben 3,5 keer zo vaak managers die het gebruik voorleven, naar een studie van BCG), Matthew Kropp e.a., Harvard Business Review, 6 mei 2026.

<https://hbr.org/2026/05/research-why-you-shouldnt-treat-ai-agents-like-employees>

“The Formula for Agentic AI Value” (het 10-20-70-model), Boston Consulting Group, 30 september 2026.

<https://www.bcg.com/publications/2026/the-formula-for-agentic-ai-value>

Wet op de ondernemingsraden (BWBR0002747), artikel 2, 25 en 27, Overheid.nl, geraadpleegd op 4 oktober 2026.

<https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/>

## BIJ HOOFDSTUK 9

“Time Horizon 1.1” (verdubbelingstijd sinds 2024: 109 dagen in de eerste meting, 89 dagen in de nieuwe), METR, 29 januari 2026.

<https://metr.org/blog/2026-01-29-time-horizon-1-1/>

“Measuring AI Ability to Complete Long Software Tasks” (de maat voor wat een AI-model zelfstandig afrondt, in menselijke werktijd), Kwa e.a. (METR), arXiv 2503.14499.

<https://arxiv.org/abs/2503.14499>

“How Does Time Horizon Vary Across Domains?” (vergelijkbare groei in andere testreeksen; kantoorwerk niet gedekt), METR, 14 juli 2025.

<https://metr.org/blog/2025-07-14-how-does-time-horizon-vary-across-domains/>

“Accenture to Acquire Faculty to Scale AI Capabilities”, Accenture, 6 januari 2026.

<https://newsroom.accenture.com/news/2026/accenture-to-acquire-faculty-to-scale-ai-capabilities>

“Competing in a World of Transient Advantage” (het model van een blijvend concurrentievoordeel gaat niet meer op; alleen de inleiding gelezen, de rest vraagt een apart abonnement), Rita McGrath, masterclass voor Harvard Business Review, 7 juli 2026.

<https://hbr.org/2026/07/competing-in-a-world-of-transient-advantage>

“AI Is Undermining Leaders’ Judgment. Here’s What to Do About It.” (veldexperiment met 228 ervaren beoordelaars die AI-advies volgden om goede inzendingen af te wijzen; een auteur verkoopt leiderschapsadvies over dit onderwerp), Leonid Sudakov en Nathan Furr, Harvard Business Review, 19 augustus 2026.

<https://hbr.org/2026/08/ai-is-undermining-leaders-judgment-heres-what-to-do-about-it>

“AI Is Revolutionizing Strategic Decision-Making” (AI maakt de zoektocht breder, mensen kiezen), Felipe A. Csaszar, Harvard Business Review, september/oktober 2026.

<https://hbr.org/2026/09/ai-is-revolutionizing-strategic-decision-making>

“The state of AI in 2026: On the road to ROI” (de AI-koplopers hebben twee keer zo vaak vastgelegd hoe ze het effect van AI meten), McKinsey & Company, 25 augustus 2026.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

“The Three-Box Solution: A Strategy for Leading Innovation” (Vijay Govindarajan), Harvard Business Review Press, 2016. Gelezen via het fragment “A Simple Framework for Leading Innovation: The Three Boxes”, Tuck School of Business at Dartmouth.

[https://exec.tuck.dartmouth.edu/files/The\\_Three\\_Box\\_Solution.pdf](https://exec.tuck.dartmouth.edu/files/The_Three_Box_Solution.pdf)

Wet op de ondernemingsraden (BWBR0002747), artikel 25 (adviesrecht, termijn voor het advies niet genoemd), Overheid.nl, geraadpleegd op 4 oktober 2026.

<https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/>

## BIJ HOOFDSTUK 10

Het aanbod, de werkwijze en de prijzen op de laatste pagina’s: aanbod van Perspectief.ai, versie van 29 oktober 2026. Dit is ons eigen aanbod en geen externe bron.

“What Sets Great Strategists Apart in the AI Era” (kennis die vastzit in relaties en ervaring laat zich niet uitbesteden aan junioren of adviseurs), Giovanni Gavetti e.a., Harvard Business Review, 13 oktober 2026.

<https://hbr.org/2026/10/what-sets-great-strategists-apart-in-the-ai-era>

De zelftest, de adviezen en de termijnen daarin (deze maand, negentig dagen, drie maanden) zijn onze eigen kijk op hoofdstuk 1 tot en met 9. De test is niet gevalideerd op een groep directies en geeft dus geen meting. Het doel is een gesprek op gang te brengen.

# Met hulp verder

Voor de stap van maandag heb je niets van ons nodig. Wil je er een buitenstaander bij, dan is een eerste gesprek van twee uur de kleinste stap. Dat gesprek is voor onze rekening en verplicht tot niets. Vooraf maken we een korte scan van buitenaf, met bij elk feit de bron en hoe zeker het is. In het gesprek kijken we samen door de ogen van een AI-uitdager naar jullie bedrijf. Je houdt er een helder advies aan over: of een Perspectiefdag nu zinvol is, en zo ja met welke vraag.

Daarna zijn er drie stappen. Bij elke stap weten jullie vooraf wat jullie krijgen, wat wij vragen en wanneer jullie zelf beslissen of we doorgaan.

## STAP 1

### Perspectiefdag

€ 15.000

1 dag met de hele directie, los te boeken

Jullie bedrijf in het tijdperk van AI, met een AI-uitdager ernaast. Op één dag, van 10:00 tot 16:00, zien jullie je bedrijf in drie versies: zoals het nu is, zoals een AI-uitdager het zou opzetten, en versterkt met AI. Jullie kroonjuwelen staan op één kaart, scenario's komen live op het scherm en een agent voert een echte taak van jullie uit. Daarna krijgen jullie een directiememo van een paar pagina's, en na drie maanden een uur terugblik.

## STAP 2

### Perspectiefsprint

€ 62.500

4 dagen in 6 weken, na de Perspectiefdag

Hier zit het echte werk: van wat jullie ontdekten naar een helder plan dat jullie in korte tijd realiseren. Jullie keuzes als directie op één pagina, gesprekken met tien van jullie klanten, de eerste agents als proef op jullie eigen werk en per team de mix van mensen en agents. Per eerste stap een eigenaar uit de directie, een businesscase en een startdatum, en een blauwdruk voor de bouwer die van jullie is.

## STAP 3

### Kwartaalabonnement

vanaf € 5.000 per maand

per kwartaal opzegbaar

Het ritme uit hoofdstuk 9, met het voorwerk door ons gedaan. Elk kwartaal een halve dag met de hele directie: wat veranderde er in AI en in jullie markt, houden jullie kroonjuwelen stand, en welke drie besluiten tellen nu. Met een kwartaaloverzicht dat elk kwartaal verversen en elke maand een korte update.

## Waardegarantie, bij elke stap

Bij de Perspectiefdag beslissen jullie na de ochtend of we doorgaan. Stoppen jullie, dan sturen wij geen factuur. Bij de Perspectiefsprint beslissen jullie na de eerste dag. Stoppen jullie, dan betalen jullie alleen een kwart. En heeft na zes weken niet elke eerste stap een eigenaar, een businesscase en een startdatum, dan werken we zonder extra kosten door tot dat wel zo is. Bij het

kwartaalabonnement beslissen jullie na de eerste kwartaalsessie. Stoppen jullie, dan betalen jullie die eerste maand niet. Voorwaarde is steeds dat het voorwerk is gedaan en de hele directie aan tafel zit.

Alle prijzen zijn exclusief 21 procent btw.

## Daarna voert het MT het plan uit

Daar helpen we bij als jullie dat willen. Vrijdag.AI bouwt de agents, en IMPACT on the Job helpt het MT met de 100-Dagen Challenge aan helderheid, tractie en motivatie, en aan het verhaal voor medewerkers en andere betrokkenen. We bouwen geen AI omdat het kan, maar omdat het jullie strategie waarmaakt.

## Wie wij zijn

Perspectief.ai is opgericht door Paul van Heeringen van IMPACT on the Job en Bart Grootveld van Vrijdag.AI. Strategie en praktische AI zitten bij ons aan één tafel.

Paul helpt al sinds 2014 directies om hun strategie echt waar te maken. IMPACT on the Job begeleidde meer dan 150 bedrijven, vooral in de zakelijke dienstverlening.

Bart werkte ruim twaalf jaar bij AFAS Software en bouwt nu elke dag met AI. Vrijdag.AI ontstond toen AFAS in 2025 al zijn medewerkers de vrijdag teruggaf: AI doet het herhalende werk, zodat mensen tijd houden voor wat ertoe doet. Bij Vrijdag.AI werken meer dan dertig AI-agents mee.

Paul en Bart voeren elk gesprek zelf. Daarom werken ze met een beperkt aantal directies tegelijk.

Mail voor een eerste gesprek naar [hallo@perspectief.ai](mailto:hallo@perspectief.ai), met een paar data waarop de hele directie kan. Liever eerst een half uur kennismaken met de algemeen directeur? Dat kan ook.

© 2026 Perspectief.ai, een initiatief van Vrijdag.AI en IMPACT on the Job. Opdrachten lopen via IMPACT on the Job, KvK 63224860. Versie van 29 oktober 2026. Contact: [hallo@perspectief.ai](mailto:hallo@perspectief.ai)



# Stel dat een AI-uitdager jullie bedrijf vandaag opnieuw bouwt, met een klein team en tientallen agents. Wat doet die anders, en wat heeft die van jullie nodig?

Deze leidersgids is voor de directie en het MT van bedrijven met 100 tot 1.000 medewerkers, vooral in de zakelijke en financiële dienstverlening en in ICT. In tien korte hoofdstukken zie je wat een AI-uitdager jullie bedrijf kan aandoen, welke kroonjuwelen een uitdager (nog) niet heeft en hoe jullie bedrijf er versterkt met AI uit ziet, met mensen aan het roer.

## WAT JE ERAAN HEBT

- Een vraag die je kunt toetsen: waar staan jullie over zes kwartalen?
- Een rekensom voor jullie eigen factuur, en zinnen voor het gesprek met je mensen.
- Twaalf vragen die je zonder ons beantwoordt, en bij elk hoofdstuk één stap voor maandag.
- Cijfers met een bron, en bij elke bron wie er belang bij heeft.

## OVER DE MAKERS

Paul van Heeringen (IMPACT on the Job) helpt sinds 2014 directies om hun strategie echt waar te maken. Bart Grootveld (Vrijdag.AI) werkte ruim twaalf jaar bij AFAS Software en bouwt nu elke dag met AI. Samen richtten zij Perspectief.ai op.