

**Van AI geletterd naar AI getraind – 90% van de transformaties lukt niet zoals verwacht**

---

# Onze mensen in het geheel

---

2025

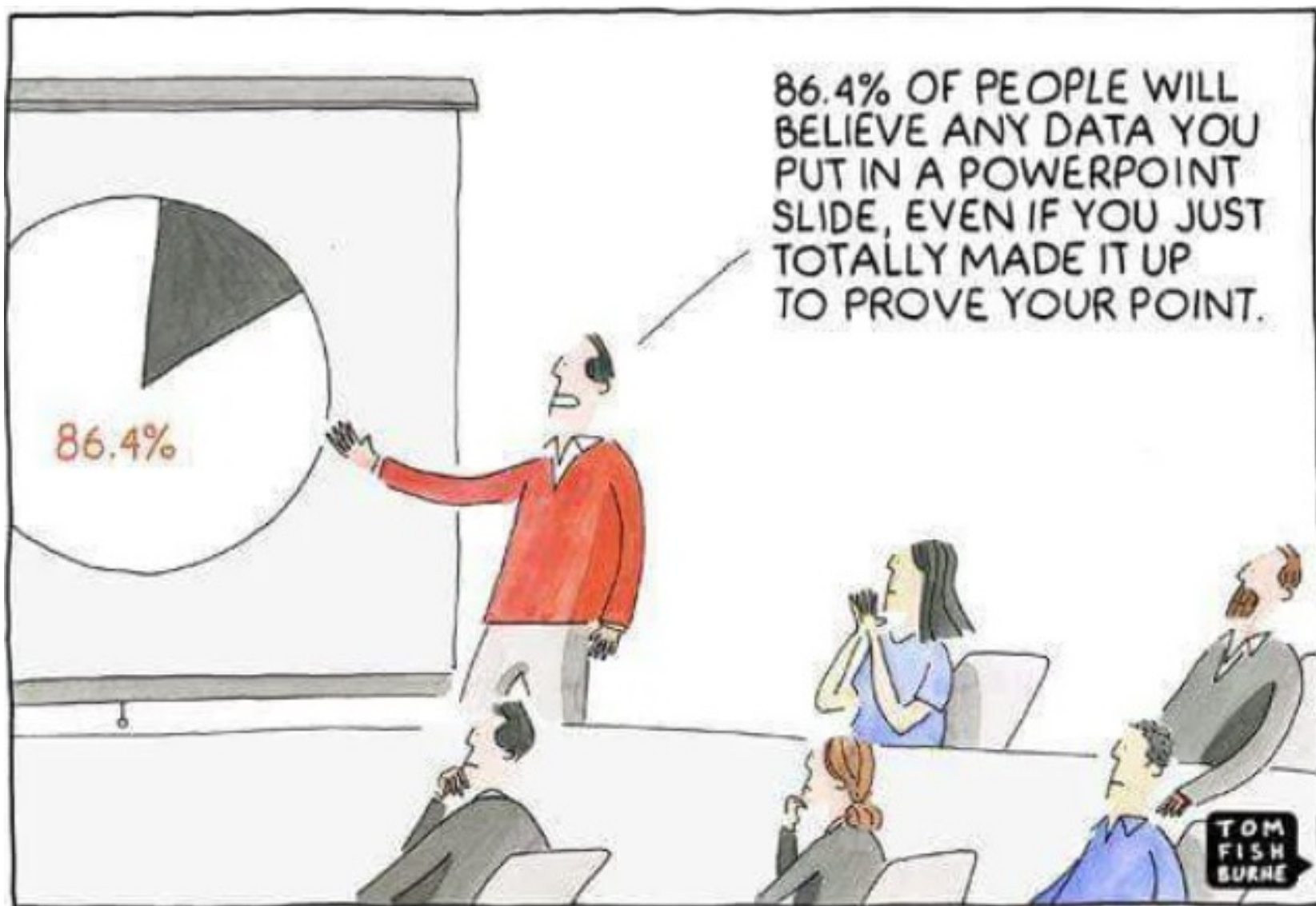
Hanneke de Bruijn Projectleider  
hanneke.debruijn@stedin.net

Jip van Seeters Lead AI Strategie a.i.  
jip.vanseeters@stedin.net



**STEDIN  
EEN MENSEN  
ORGANISATIE  
ONGEVEER 7000  
MEDEWERKERS  
VEEL VERSCHILLENDE  
DOELGROEPEN**

# Waarom 90% van de AI projecten faalt



# 95% of AI projects fail!

## 8.2 RESEARCH METHODOLOGY AND LIMITATIONS

**Methodology:** 52 structured interviews across enterprise stakeholders, systematic analysis of 300+ public AI initiatives and announcements, and surveys with 153 leaders. Success defined as deployment beyond pilot phase with measurable KPIs. ROI impact measured 6 months post-pilot, adjusted for department size. Confidence intervals calculated using bootstrap resampling methods where applicable.

### Sample Limitations:

- Our sample may not fully represent all enterprise segments or geographic regions
- Organizations willing to discuss AI implementation challenges may systematically differ from those declining participation, potentially creating bias toward either more experimental or more cautious adopters
- Selection bias possible in organizations willing to participate in AI research
- Success metrics vary significantly across organizations and industries, limiting direct comparisons

### Methodological Constraints:

- Industry disruption scores reflect publicly observable patterns and may not capture private or emerging developments
- Build vs. buy percentages based on interview responses rather than comprehensive market data
- ROI measurements complicated by concurrent operational improvements and external economic factors
- Six-month observation period may be insufficient to fully assess "successful deployment" for complex enterprise systems, potentially understating success rates for longer-term implementations

### External Factors Not Fully Addressed:

- Regulatory constraints affecting adoption



## The GenAI Divide STATE OF AI IN BUSINESS 2025

### MIT NANDA

Aditya Challapally  
Chris Pease  
Ramesh Raskar  
Pradyumna Chari  
July 2025

STEDIN  
GROEP

# More than 80% of AI projects fail!



JAMES RYSEFF, BRANDON DE BRUHL, SYDNE J. NEWBERRY

## The Root Causes of Failure for Artificial Intelligence Projects and How They Can Succeed

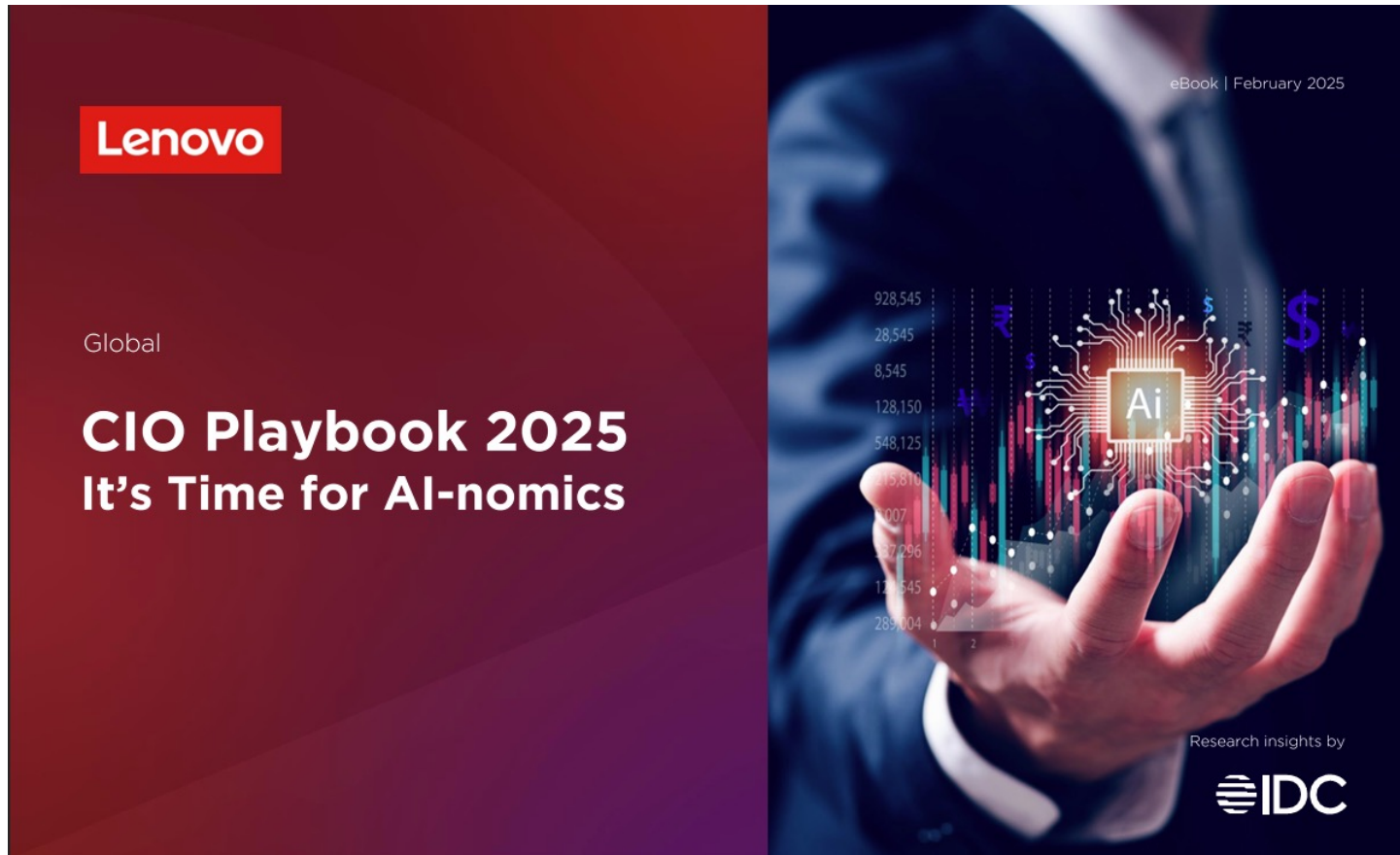
### Avoiding the Anti-Patterns of AI

**A**rtificial intelligence (AI) is widely recognized as technology with the potential to have a transformative effect on organizations.<sup>1</sup> Although AI was once reserved for advanced technology companies with the ability to hire top talent and spend millions of dollars, all types of organizations are adopting AI today. Private-sector investment in AI increased 18-fold from 2013 to 2022,<sup>2</sup> and one survey found that 58 percent of midsize corporations<sup>3</sup> had deployed at least one AI model to production.<sup>4</sup> Similarly, the U.S. Department of Defense (DoD) is spending \$1.8 billion each year on military applications for AI, and DoD leaders have identified AI as one of the most crucial technologies to the future of warfare.<sup>5</sup>

AI is already making impacts across a wide variety of industries. Pharmaceutical companies are using it to accelerate the pace and success rate of drug development.<sup>6</sup> Retailers, such as Walmart, are deploying AI for predictive analytics so that they know when to restock inventory and how to optimize their end-to-end supply chains.<sup>7</sup> Finally, in the defense realm, AI is piloting fighter jets,<sup>8</sup> detecting enemy submarines,<sup>9</sup> and improving commanders' awareness of the battlefield.<sup>10</sup> These examples demonstrate the relevance of AI to organizations in a variety of industries and for a variety of use cases.

However, despite the promise and hype around AI, many organizations are struggling to deliver working AI applications. One survey found that only 14 percent of organizations responded that they were fully ready to adopt AI, even though 84 percent of business leaders reported that they believe that AI will have a significant impact on their business.<sup>11</sup> Managers and directors find themselves under enormous pressure to do something—anything—with AI to demonstrate to their superiors that they are keeping up with the rapid advance of technology.<sup>12</sup> But too many managers have little understanding of how to translate this desire into action. By some estimates, more than 80 percent of AI projects fail.<sup>13</sup> This is twice the already-high rate of failure in corporate information technology (IT) projects that do not involve AI.<sup>14</sup>

# 42% of AI projects show zero ROI!



**Hoeveel % van de AI-projecten faalt?**





The New York Times

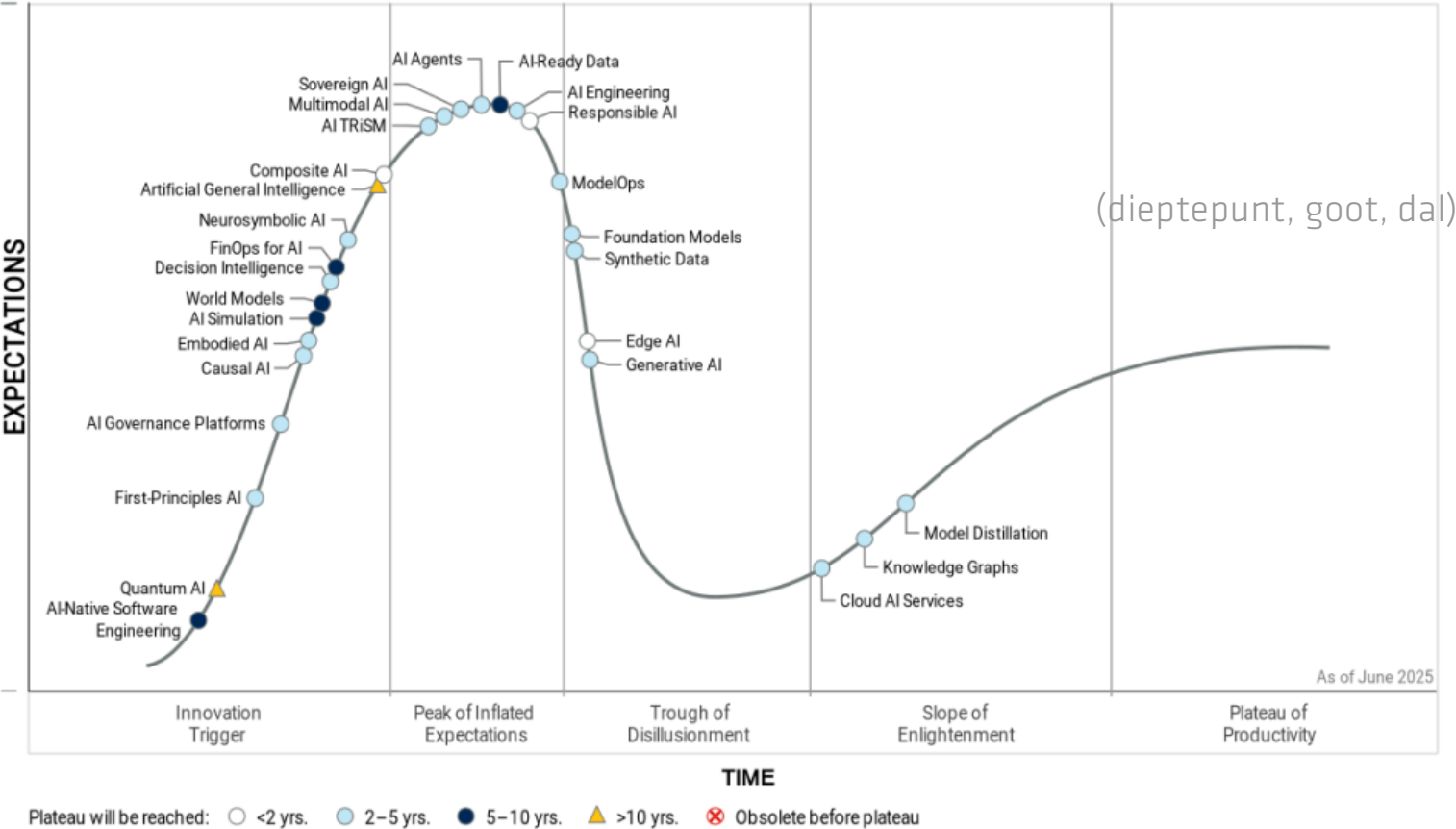
## De 'Gen Ai paradox'

### *Companies Are Pouring Billions Into A.I. It Has Yet to Pay Off.*

Corporate spending on artificial intelligence is surging as executives bank on major efficiency gains. So far, they report little effect to the bottom line.



Hype Cycle for Artificial Intelligence, 2025



Welkom in de  
‘Trough of  
Disillusionment’

Gartner

## Look past the hype

“ By 2028, more than 95% of enterprises will have used generative AI APIs or models, and/or deployed GenAI-enabled applications in production environments. In the meantime, IT leaders must **navigate a sea of overhyped technologies and high expectations** to deliver value and align with organizational strategy. ”

## Look past the hype

By 2028, more than 95% of enterprises will have used generative AI APIs or models, and/or deployed GenAI-enabled applications in production environments. In the meantime, IT leaders must navigate a sea of overhyped technologies and high expectations to deliver value and align with organizational strategy.

# Waarom falen AI projecten?

industry stakeholders often misunderstand – or miscommunicate – what problem needs to be solved using AI

Poor data quality and organization that undermines model performance

Insufficient internal expertise in AI technologies and data science

AI projects fail because the technology is applied to problems that are too difficult for AI to solve

Underestimated project costs that exceed initial budgets even by 200-300%

the organization lacks the necessary data to adequately train an effective AI model

AI projects fail because the organization focuses more on using the latest and greatest technology than on solving real problems for their intended users

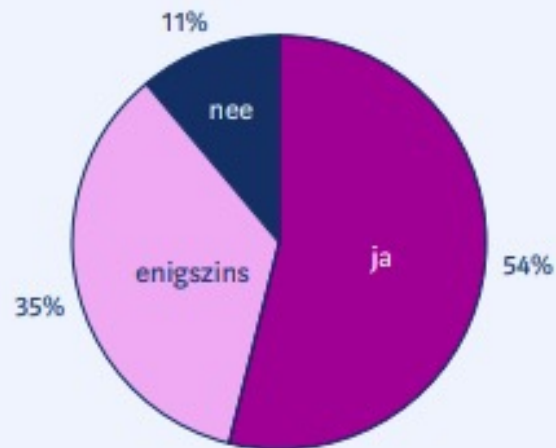
## AI-geletterdheid

Iedereen die binnen of namens een organisatie met AI-systemen werkt, moet vaardigheden, kennis en begrip hebben over de technische werking van AI-systemen, maar ook over de sociale, ethische en praktische aspecten hiervan.

### Autoriteit Persoonsgegevens

# Staat AI-geletterdheid op de agenda bij het bestuur?

**FIGUUR 1 | Wordt AI-geletterdheid op dit moment geagendeerd in bestuurlijke lagen?**



*Deze inzichten zijn verkregen uit de oproep tot input van de AP over AI-geletterdheid in april 2025.*

# AI-geletterdheid is de succesfactor voor de mens en AI

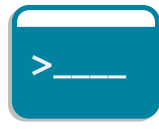
## De 7 elementen van AI-geletterdheid



Informatiebehoefte kunnen formuleren



Werking van AI in hoofdlijnen begrijpen



Kunnen formuleren van effectieve prompts



Expert in AI-veiligheid



Communiceren & samenwerken



Verantwoord inzetten van AI (past het?)



Kritisch de output van AI kunnen beoordelen

# AI-geletterdheid vraagt meer dan één workshop

Het ontwikkelen van AI-geletterdheid is geen eenmalige actie, maar een doorlopend proces.

- 1 Differentieer doelgroepen**  
Breng in kaart wie wat nodig heeft – van leiders tot makers en gebruikers. Begin klein en breid uit.
- 2 Ontwerp een set leerinterventies**  
Combineer communicatie, e-learnings, workshops, experimenten en specialisaties.
- 3 Bepaal inhoud en omvang per doelgroep**  
Zorg dat het aanbod aansluit bij rol, niveau en leerbehoefte.
- 4 Maak een concrete planning met meetbare doelen**  
Leg vast wie, wat, wanneer en hoe. Meet succes en lever bewijs voor compliance.

# Dé mens wil (h)erkent worden

DAN KAN JE OPEENS HEEL VEEL MET DOELGROEPEN

- Simpel en herkenbaar
- Iedereen inclusief: dekkend voor totaal Stedin
- Ervaringskennis: aansluitend op bestaande persona's
- Rol-specifiek AI geletterdheid kader
- Behulpzaam voor doelgroep-specifieke leerinterventies
- Behulpzaam bij prioriteren

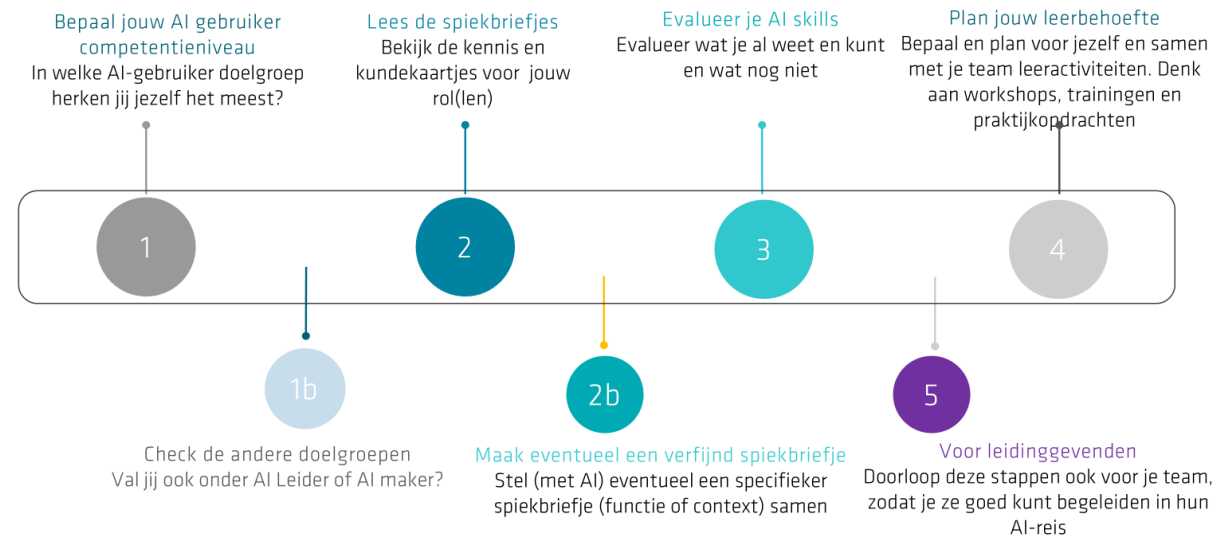


# Dé mens wil eigen (regel & aanhaak) ruimte

EN DAN KAN JE OPEENS HEEL VEEL MET SAMEN OP PAD GAAN

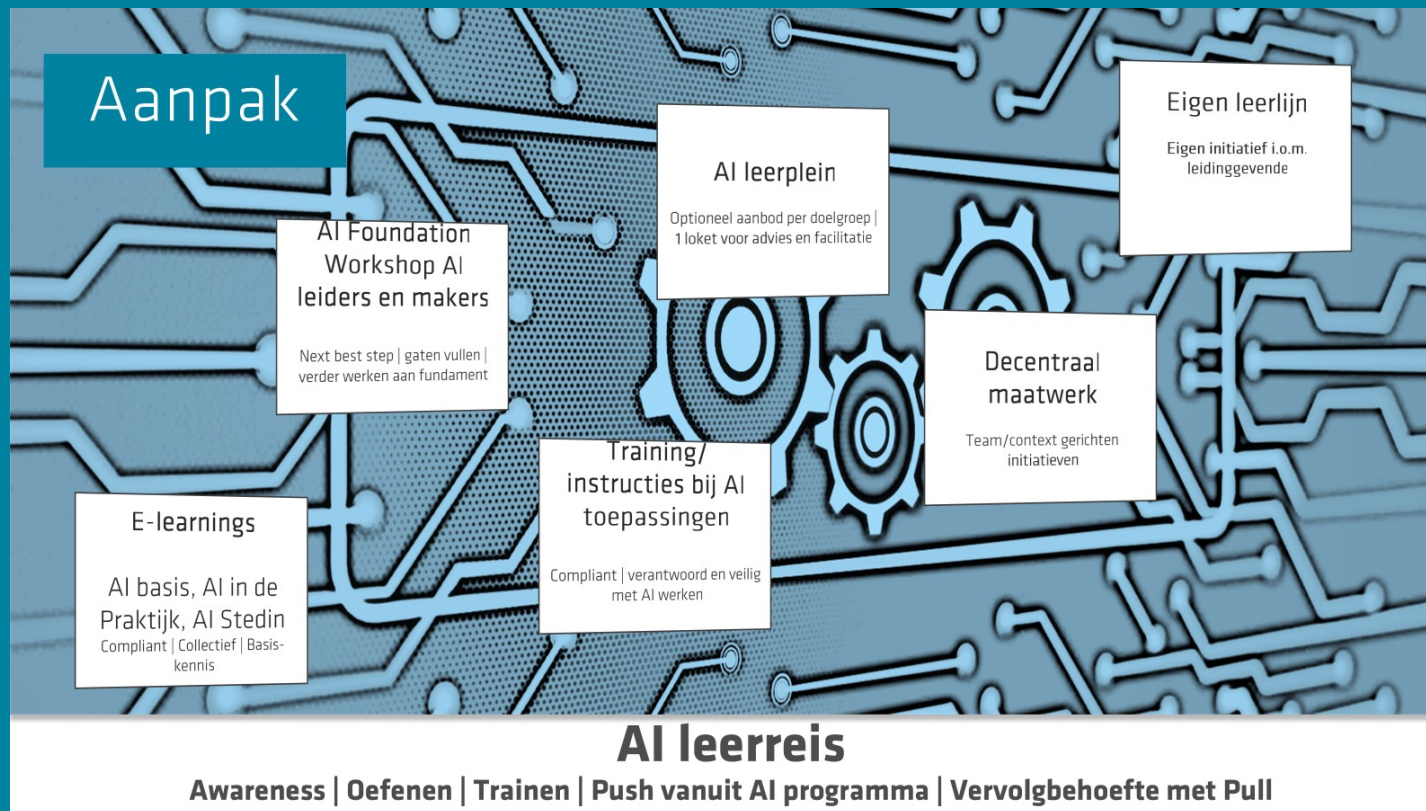
- Richtinggevende 'normering'
- Zelf bepalen waar je zit
- Zelf evalueren en volgende stappen zetten
- Leidinggevende dichtbij

## De reis van nu naar AI-geletterd naar AI getraind



# Dé mens wil structuur én vrijheid

EN DAN KAN JE OPEENS HEEL VEEL MET EEN AANPAK MET PUSH EN PULL – scenario adoptie



# En waar ben ik in het geheel?

Dit is een netwerkopdracht

EEN MENSEN  
ORGANISATIE  
ONGEVEER 7000  
WERKERS  
VEEL VERSCHILLEN  
DOELGROEPEN

Ik moet continue schakelen om aan te sluiten  
op wat op dat moment relevant is

Ik moet continue de wet- en regelgeving in de  
gaten houden (voor anderen)

Ik moet goed luisteren, geduldig zijn én tempo  
kunnen maken

Ik ben oprecht geïnteresseerd in alle soorten  
mensen

Met de realisatie: het is niet makkelijk om mens  
te zijn

# BIJLAGEN / verdere uitwerkingen

# Waar plot jij je jezelf?

## 1 Kies het competentieniveau bij jouw functie

## 2 Kies de AI-rol die het beste past

### AI Gebruikers

#### Basis

Hoe gebruik ik basis AI verantwoord en veilig in mijn werk?

*Gebruikt eenvoudige tools, begrijpt AI*

#### Gemiddeld

Hoe gebruik ik geavanceerde AI verantwoord en veilig in mijn werk?

*Maakt gebruik van geavanceerde tools, begrijpt AI concepten*

#### Gevorderd

Hoe optimaliseer ik geavanceerd AI gebruik in ons team?

*Verbeterd AI gebruik, legt AI aan anderen uit*

### AI Leiders

#### Beslissers

Hoe beslis ik over grotere investeringen in AI (middenkant)?

*Ziet toe op strategische keuzes en AI implementatie*

#### Begeleiders

Hoe neem ik het team mee in de AI ontwikkelingen (menschkant)?

*Aanmoedigen, begeleiden adoptie*

#### Bewakers

Hoe bewaak ik dat we verantwoord en veilig met AI omgaan (beleidskant)?

*Ontwikkelt beleid en werkwijzen, zorgt voor naleving*

### AI Makers

#### AI Impact Verkenners

Hoe realiseren we de beste AI oplossingen?

*Onderzoekt kansen en concretiseert AI initiatieven*

#### AI Ontwikkelaars

Hoe maak ik verantwoorde en veilige AI toepassingen (data, AI, genAI)?

*Ontwikkelen en bouwen van AI toepassingen*

#### AI in SaaS

Hoe integreer en onderhoud ik verantwoorde en veilige AI toepassingen in systemen?

*Integreren AI, waarborgen v&v gebruik*

# Aanpak – Adoptie gericht

## Van start

1. E-learning 1 basiskennis
2. E-learning 2 basiskennis
3. E-learning 3 Stedin, Strategie en jij
4. AI leider/maker workshops (#800)
5. Toepassing-specifieke AI-instructie
6. Marktplaats

## Essentie:

- Extra focus op optimale adoptie van met name de doelgroepen AI Leiders /makers (snellere rol-awareness) d.m.v. workshops
- Meer grip vanuit AI programma op noodzakelijke awareness, skills en vervolgbehoefte a.g.v. de workshops
- Extra e-learning om medewerkers mee te nemen in AI strategie
- (Vrijblijvend) advies en support d.m.v. de marktplaats voor afdelingen (en early adopters)

## Aandachtspunten:

- Vraagt inventarisatie van 'bepaalde groepen'
- Vraagt extra inzet/op orde zijn van adoptie door eigenaren van AI functionaliteit (w.o. team digitaal samenwerken)
- Vraagt communicatie plan

## Must have:

- Zeker ook inzetten op het geven van guidance en support bij decentraal initiatief vanuit het programma
- Inrichten van 'marktplaats' met allerlei leermiddelen 'werken met AI' en bijbehorend support en advies

## Welkom op het AI Leerplein – Jouw startpunt voor AI-vaardigheden

Dit is dé centrale plek binnen onze organisatie waar je eenvoudig toegang krijgt tot een breed aanbod van AI-trainingen. Of je nu net begint met AI of je kennis wilt verdiepen, hier vind je haakjes die passen bij jouw rol, niveau en ambities. Van fundamentals tot praktijkgerichte modules. Ontdek, leer en groei mee in de digitale transformatie!

Dit is een initiatief van het AI Programma en Data Office

TRAININGSAANBOD

### Ik ben AI-gebruiker

Ontdek hoe jij AI slim en veilig inzet in je dagelijkse werk. Leer de basics, ontwikkel je vaardigheden en word steeds zelfverzekerder in het kritisch gebruiken van AI-tools.

Meer informatie

TRAININGSAANBOD

### Ik ben AI-leider

Geef richting aan AI binnen jouw organisatie. Leer strategisch sturen, kansen herkennen en zorgen voor verantwoord en effectief AI-gebruik op team- en organisatieniveau.

Meer informatie

TRAININGSAANBOD

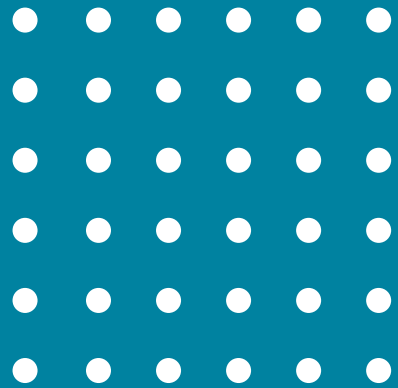
### Ik ben AI-maker

Bouw en beheer de AI-oplossingen van morgen. Verdiep je in techniek, data en ethiek en zorg voor veilige en betrouwbare en innovatieve AI-toepassingen

Meer informatie

# Achtergrond: beste adoptiestrategie

- **Adoptie is het meest effectief bij een combinatie van theorie en oefenen.** Pas dan ontstaat breder begrip voor het doorgronden wat AI kan betekenen. Daarom raden we aan om iedere medewerker naast theorie iets van een oefen & awareness workshop krijg (in de context van zijn haar eigen werk). Er is dan ook meer contact om vervolgbehoeften te peilen.
- Adoptie werkt het beste als het gebaseerd wordt op **doelgroep-specifieke use cases. Oefenen moet plaats vinden met relevante AI-toepassingen.** De aanpak voor het onboarden op AI-toepassingen (toepassing-specifieke stroom) moet in deze fase van volwassenheid dus logischerwijs geïntegreerd worden in de workshops (voorbeeld: CoPilot workshop op teamniveau).
- Per 'groep' (functies, afdeling) kan/moet afgestemd worden wat eventueel uit de normering al in bezit is. Deze analyse van de stand van zaken kan ook gebruikt worden voor volgende leerinterventies en vaststellen wie daar eigenaar van is.
- Gelet op de dynamiek **vooral creativiteit en pragmatisme opzoeken in uitwerking in leervormen** (snelheid, actualiteit, gemeenschappelijk startpunt).
- AI woordenboek: **aandacht voor** gemeenschappelijke taal, uiteenlopende AI-systemen en lagen waarop AI van toepassing is (individueel, team, (delen van) processen, besluitvorming).
- We stellen voor om AI geletterdheid en AI fitheid **gedurende maximaal 2 jaar te containen** binnen dit programma. Daarna kan het verwerkt worden in HR instrumentarium en gerelateerde processen.



**STEDIN**  
GROEP