

DATA

DIE WERKT

BOB VAN DUUREN



VANDUUREN
MEDIA

DATA DIE WERKT

BOB VAN DUUREN

VANDUUREN
MEDIA

ISBN: 978-94-6356-463-2

NUR: 801

Trefw.: dataverwerking, AI

Omslag: Bruggn Design, Purmerend

Opmaak: Van Duuren Media, Culemborg/Barcelona

Druk: Veldhuis Media, Meppel

Eerste oplage: oktober 2026

Copyright © 2026 Van Duuren Media B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Yindo Ontdek de voordelen van digitaal lezen op Yindo

Op Yindo vind je digitale boeken van verschillende uitgeverijen, waaronder Van Duuren Media; deze zijn tegen betaling in te zien. Enkele voordelen van Yindo:

- Je kunt boeken permanent of tijdelijk aanschaffen;
- met de zoekfunctie doorzoek je een boek op onderwerp of trefwoord;
- het aanbod omvat leverbare en niet meer leverbare boeken.

Kijk voor meer informatie op **www.vanduurenmedia.nl/yindo**

INHOUD

Voorwoord	xi
1 Wat wil je met data en AI bereiken?	3
Een verbetering die iemand merkt	4
Wat een resultaat waard is	5
Van informatie naar een handeling	6
Vier herkenbare mogelijkheden	7
Beginnen op een passende schaal	8
Wat je vooraf wilt kunnen beoordelen	8
De route die we gaan volgen	9
Je eerste beschrijving	10
Bronnen en noten	11
2 Data en AI begrijpelijk uitgelegd	13
Gegevens krijgen betekenis door hun context	14
Tabellen en andere vormen van informatie	14
Wanneer data big data worden	15
Analyse en vaste regels	16
Wat we onder AI verstaan	17
Leren van voorbeelden	18
Generatieve AI maakt inhoud	19
Training en eigen informatie zijn verschillende dingen	20
Van antwoord naar actie	21
Een werkwijze bij je vraag kiezen	22
Bronnen en noten	23

3	Kies een vraagstuk dat de moeite waard is	25
	Kijk naar het werk dat nu gebeurt	26
	Van een wens naar een onderzoeksvraag	26
	Vergelijk de kansen op hun eigen merites	27
	Maak de gegevens haalbaar	29
	Beoordeel het gebruik voordat je begint	29
	Neem de gevolgen van fouten mee	30
	Leg de huidige prestatie vast	31
	Geef iemand verantwoordelijkheid voor de uitkomst	32
	De projectkaart van één pagina	33
	De eerste opdracht aan je team	34
	Bronnen en noten	35
4	Breng je gegevens in kaart	39
	Vertaal je vraag naar benodigde informatie	39
	Zoek in systemen en bij mensen	40
	Beschrijf iedere bron op dezelfde manier	42
	Weet wat één rij voorstelt	43
	Herken wat bij elkaar hoort	44
	Kies de juiste periode en actualiteit	45
	Onderzoek wat buiten beeld blijft	46
	Voeg externe bronnen gericht toe	46
	Maak ook documenten vindbaar	47
	Rond je gegevensoverzicht af	48
	Bronnen en noten	48
5	Maak je gegevens bruikbaar	49
	Geschikt voor de gekozen taak	49
	Bewaar het uitgangspunt	50
	Kijk eerst naar de inhoud	51
	Maak gerichte bewerkingen	52
	Controleer wat de bewerking heeft veranderd	54
	Combineer bronnen zonder extra gebeurtenissen te maken	55
	Behandel afwijkingen naar hun betekenis	56
	Bereid documenten voor op gebruik met AI	57

Maak de voorbereiding herhaalbaar	58
Draag een controleerbare selectie over	58
Bronnen en noten	59
6 Onderzoek je data en maak inzichten zichtbaar	63
Begin bij een vergelijking die ertoe doet	64
Stel een tweede vraag aan de uitkomst	65
Kijk voorbij het gemiddelde	66
Zoek een verklaring die je kunt toetsen	68
Geef de grafiek één duidelijke taak	69
Laat AI helpen met het onderzoek	71
Maak van het inzicht een afspraak	72
Bronnen en noten	73
7 Voorspel en doe aanbevelingen	75
Geef de voorspelling een taak	76
Zet een eenvoudige referentie neer	77
Toets alsof de toekomst nog onbekend is	77
Kijk naar de gevolgen van de afwijking	79
Kies een model dat bij de vraag past	81
Herken wanneer je iets anders voorspelt	82
Van schatting naar bestelvoorstel	83
Bronnen en noten	84
8 Werk met generatieve AI en je eigen gegevens	85
Maak de taak kleiner dan het hele bestand	86
Eerste werkwijze met een tabel	87
Geef cijfers en uitleg elk hun plaats	89
Tweede werkwijze met productdocumenten	90
Begrijp wat het model tijdens het antwoord ziet	92
Houd een geloofwaardig antwoord toetsbaar	93
Bouw een kleine proefset	94
Leg de bruikbare werkwijze vast	95
Bronnen en noten	96

9	Automatiseer werk met AI en agents	97
	Beschrijf eerst wat er moet gebeuren	97
	Kies tussen een vaste werkwijze en een agent	98
	Maak het proces zichtbaar in de zaak	99
	Geef hulpmiddelen gerichte bevoegdheden	101
	Behandel externe tekst als informatie	102
	Richt een bruikbare route voor uitzonderingen in	103
	Bewaar genoeg om het werk te begrijpen	104
	Probeer eerst mee te draaien	105
	Geef het proces een eigenaar	106
	Bronnen en noten	107
10	Kies passende systemen en hulpmiddelen	111
	Kijk wat er al aanwezig is	112
	Verdeel de taak over de juiste onderdelen	112
	Bepaal hoe actueel de informatie moet zijn	113
	Geef grotere opslag een duidelijke reden	114
	Onderzoek de koppeling met je eigen voorbeeld	115
	Vergelijk kopen en laten bouwen	116
	Reken met de volledige inspanning	117
	Maak overstappen concreet	118
	Leg je keuze op één pagina vast	119
	Bronnen en noten	120
11	Werk veilig en verantwoord	121
	Kijk wie een gevolg van de uitkomst merkt	122
	Persoonsgegevens vragen om een eigen beoordeling	122
	Bepaal de grondslag en de benodigde beoordeling	123
	Vertrouwelijke informatie verdient dezelfde aandacht	125
	Spreek de verantwoordelijkheid met leveranciers af	125
	Beoordeel waarvoor de AI wordt ingezet	126
	Gebruik toegang tot data met een duidelijk doel	127
	Maak beveiliging onderdeel van de inrichting	128
	Controleer de behandeling van mensen	129
	Weet wat je bij een incident doet	130
	Leg de voorwaarden voor de start vast	130
	Bronnen en noten	132

12	Neem je mensen mee	133
	Laat gebruikers hun werk voordoen	133
	Benoem wat in de taak verandert	134
	Bespreek zorgen zonder ze weg te praten	135
	Oefen het oordeel dat het werk vraagt	136
	Geef medewerkers een korte werkafpraak	137
	Organiseer hulp dichtbij de taak	138
	Maak feedback bruikbaar voor het ontwerp	139
	Bepaal wat de tijdwinst in het team betekent	140
	Maak een uitvoerbaar invoerplan	141
	Bronnen en noten	142
13	Voer een eerste proef uit	143
	Kies één taak die je goed kunt volgen	144
	Meet de bestaande taak	144
	Leg de voorwaarden voor succes vooraf vast	145
	Stel een proefset samen die het werk laat zien	146
	Laat de toepassing eerst voorbereiden	147
	Vergelijk het hele werk op een eerlijke manier	148
	Lees een mogelijke uitkomst	149
	Plan de eerste negentig dagen	150
	Bereid een besluit voor dat iemand kan uitvoeren	152
	Vul je proefplan in	153
	Bronnen en noten	153
14	Zorg dat het blijft werken	155
	Draag de toepassing over aan het gewone werk	155
	Verdeel het beheer naar het soort werk	156
	Houd gebruik en resultaat uit elkaar	157
	Beoordeel op een vast moment	158
	Let op veranderingen in gegevens en betekenis	159
	Behandel een wijziging als een toetsbare keuze	160
	Neem de terugkerende inspanning mee	161
	Breid uit vanuit een aantoonbare behoefte	162
	Stop wanneer de toepassing haar doel verliest	163

Gebruik een beknopt beheerplan	164
Keer terug naar je werkvraag	165
Bronnen en noten	165
Werkbladen	167
Index	175

VOORWOORD

Er is iets merkwaardigs aan gesprekken over data en kunstmatige intelligentie. Je kunt er een middag over praten en daarna nog steeds niet weten wat je er maandagochtend mee gaat doen. De mogelijkheden klinken aantrekkelijk. De voorbeelden zien er indrukwekkend uit. Maar hoe begin je met de gegevens en het werk van je eigen organisatie?

Met die vraag in gedachten heb ik dit boek geschreven.

Ik wil je helpen om data en AI praktisch te gebruiken. Misschien wil je beter kunnen inschatten welke voorraad je nodig hebt. Misschien kost het zoeken naar informatie je medewerkers veel tijd. Of vermoed je dat de gegevens die je al jaren verzamelt iets kunnen vertellen waar je tot dusver aan voorbij bent gegaan. Dat zijn prima vertrekpunten. Zodra je zo'n vraag concreet maakt, kun je onderzoeken wat er mogelijk is en welke inspanning daarvoor nodig is.

Onze uitgave *Succes met Big Data* behandelde eerder hoe organisaties waarde kunnen halen uit hun gegevens. In dit boek krijgt die vraag een nieuwe uitwerking, met ruimte voor de mogelijkheden van AI. Daarbij blijft de kwaliteit van de gegevens aandacht vragen. Een overtuigend geformuleerd antwoord kan immers nog steeds gebaseerd zijn op een verkeerde registratie. Juist wanneer een hulpmiddel veel werk uit handen neemt, wil je begrijpen waarop de uitkomst berust.

Daarom vind je in dit boek uitleg én opdrachten waarmee je zelf aan de slag kunt. De theorie helpt je te begrijpen wat je doet en waarop je moet letten. Met de voorbeelden kun je de stappen volgen en uitkomsten controleren. Vervolgens vertaal je de aanpak naar je eigen werk.

Onderweg kom je regelmatig Rivier tegen, een fictieve groothandel. We kijken mee met medewerkers die klantvragen beantwoorden en met een inkoper die zijn voorraad op peil probeert te houden. Door dezelfde organisatie te volgen, wordt zichtbaar hoe de verschillende toepassingen met elkaar samenhangen. Alle situaties en cijfers bij Rivier zijn verzonnen; ze zijn bedoeld om mee te oefenen.

Je hoeft vooraf geen specialist te zijn. Wel helpt het als je een vraagstuk uit je eigen praktijk in gedachten houdt tijdens het lezen. Kies iets overzichtelijks, waarvan je kunt vaststellen of het beter gaat. Daarmee krijgen de voorbeelden meer betekenis en kun je de werkbladen achterin meteen gebruiken.

Ik hoop dat je tijdens het lezen geregeld denkt: dat kan ik proberen. En dat je vervolgens ook nagaat of het werkt. Die combinatie van nieuwsgierigheid en gezond verstand lijkt me een uitstekend begin. Ik wens je veel leesplezier, maar vooral veel succes met je (werkende) data!

Bob van Duuren
oktober 2026

Deel I

Begrijpen en kiezen

Er is vast werk in je organisatie dat eenvoudiger of beter kan. Een besluit waarvoor telkens dezelfde gegevens moeten worden uitgezocht, bijvoorbeeld. Of een vraag die veel tijd kost om te beantwoorden. Zo'n situatie is een bruikbaar vertrekpunt om te onderzoeken wat data en AI kunnen bijdragen.

In dit eerste deel maak je duidelijk welke verbetering je zoekt en voor wie die ertoe doet. De uitleg over data en AI helpt je mogelijke toepassingen te begrijpen. Daarmee kun je ook beoordelen wanneer een eenvoudig overzicht voldoende is en wanneer AI iets toevoegt.

Kies tijdens het lezen een situatie uit je eigen werk. Bespreek haar met iemand die ermee te maken heeft en probeer de gewenste verbetering zo concreet mogelijk te beschrijven. Dat vormt de basis voor de projectkaart die je in hoofdstuk 3 invult. Je hebt dan een vraagstuk waarmee je verder kunt en een maatstaf om het resultaat later aan te toetsen.

WAT WIL JE MET DATA EN AI BEREIKEN?

Op maandagochtend ligt er een overzicht van de verkoopcijfers op tafel. De omzet is gestegen, de voorraad ook. Dat laatste was minder de bedoeling. In het magazijn staan artikelen die nauwelijks bewegen, terwijl de klantenservice vragen krijgt over producten die juist niet leverbaar zijn. De inkoper wil weten wat hij moet bestellen. De directeur vraagt of kunstmatige intelligentie (AI) daarbij kan helpen. Iemand stelt voor eerst een *dashboard* te maken.

Iedereen heeft een voorstel, maar de vraag die de inkoper moet beantwoorden is nog steeds dezelfde: welke artikelen bestel ik deze week, in welke hoeveelheden en met welk risico?

Dit is de situatie bij Rivier, een fictieve groothandel in kantoor- en facilitaire artikelen. De situaties en cijfers zijn verzonnen; aan de hand van Rivier werken we in dit boek verschillende toepassingen stap voor stap uit. Het bedrijf heeft verkoopgegevens, voorraadstanden, productinformatie en medewerkers die hun klanten kennen. Er is dus genoeg om mee te beginnen. Waar het bedrijf het beste kan starten, hangt af van het probleem dat het wil oplossen.

In jouw organisatie kan dat probleem heel anders zijn. Denk aan klantvragen die veel tijd kosten om te beantwoorden of onderhoudsbeurten die volgens een vast schema worden gepland. Ook het samenstellen van rapportages kan iedere maand een halve werkweek opslokken. Data en AI kunnen bij zulke werkzaamheden helpen. Begin dus met de vraag wat er voor iemand beter moet worden.

Een verbetering die iemand merkt

Een bruikbaar doel maakt duidelijk wat er in het werk verandert. Bijvoorbeeld: een servicemedewerker die sneller het juiste antwoord vindt, een planner die eerder ziet waar de bezetting tekortschiet of een inkoper die zijn bestelling beter kan onderbouwen. Met zo'n doel voor ogen kun je bepalen welke informatie je nodig hebt en hoe je die gaat gebruiken.

Vergelijk dat met het voornemen om 'meer datagedreven te werken'. Dat klinkt redelijk, maar de medewerkers kunnen er morgen weinig mee. Je wilt weten welke beslissing er verandert en welke informatie daarvoor nog ontbreekt. Ook moet duidelijk worden wanneer de verbetering groot genoeg is om de inspanning te rechtvaardigen. Zolang die vragen openstaan, kun je veel geld uitgeven aan een ambitie die niemand precies kan uitvoeren.

Bij Rivier begint het gesprek daarom bij de inkoper. Hij vertelt hoe hij nu bestelt: hij bekijkt de voorraad en de verkoop van de laatste weken en weegt zijn ervaring met het artikel mee. Grote klantorders probeert hij apart te houden, omdat ze een vertekend beeld van de normale vraag kunnen geven. Een leverancier die vaak te laat levert krijgt een ruimere veiligheidsmarge. Er zit dus al behoorlijk wat kennis in de huidige werkwijze.

Daarmee wordt het doel concreter: de inkoper wil eerder zien welke artikelen waarschijnlijk tekortkomen en welke voorraad onnodig oploopt. Dat kan leiden tot een voorspelling, een overzicht met signalen of een andere bestelregel. Door eerst te onderzoeken waar zijn huidige aanpak tekortschiet, wordt duidelijk welke techniek hem kan helpen.

Je kunt hetzelfde doen bij een administratief proces. 'We willen AI gebruiken voor facturen' wordt bijvoorbeeld: 'de medewerker moet facturen met ontbrekende gegevens sneller herkennen, zodat ze vóór de betaalronde kunnen worden hersteld.' Je weet nu wie wat moet doen en wanneer de uitkomst nodig is. Ook de vervolgstap is duidelijk.

Wat een resultaat waard is

Een toepassing kan op verschillende manieren waarde opleveren. Minder tijd kwijt zijn is aantrekkelijk, maar ook minder fouten, betere bereikbaarheid, voorspelbaarder werk en een eerlijkere behandeling kunnen een investering rechtvaardigen. Extra omzet is dus één mogelijke opbrengst. Ook bij andere verbeteringen moet je kunnen uitleggen wie er baat bij heeft en hoe je dat gaat merken.

Stel dat een medewerker twintig minuten nodig heeft om een productvraag te beantwoorden. Een AI-assistent maakt in twee minuten een conceptantwoord. Dat lijkt een tijdswinst van achttien minuten. Moet de medewerker daarna vijftien minuten besteden aan controle en herstel, dan blijft van die tijdswinst weinig over. Het antwoord is misschien wel completer geworden, maar die opbrengst moet je afzonderlijk beoordelen.

Een zinvolle vergelijking omvat daarom de hele taak: informatie zoeken, verwerken, controleren, overdragen en eventuele fouten herstellen. Ook de ontvanger telt mee. Een klant die een sneller antwoord krijgt maar daarna opnieuw moet bellen is met die snelheid weinig geholpen.

De inkoper van Rivier moet verschillende belangen tegen elkaar afwegen. Meer voorraad verkleint soms het risico op een gemiste verkoop, maar legt geld vast en vraagt ruimte. Minder voorraad kan financieel aantrekkelijk zijn, terwijl de leverbaarheid verslechtert. Een besteladvies moet hem bij die afweging helpen; alleen het aantal uitverkochte artikelen tellen geeft een onvolledig beeld.

Een publieke organisatie kan met een vergelijkbare spanning te maken hebben. Sneller aanvragen afhandelen is nuttig, zolang medewerkers voldoende ruimte houden om bijzondere omstandigheden te beoordelen. Een toepassing die de behandeltijd verkort maar meer bezwaarprocedures veroorzaakt kan het werk uiteindelijk verzwaren. Leg daarom naast het gewenste resultaat ook een grens vast die je wilt bewaken.

Tip: kijk één stap verder dan de tijdswinst

Vraag wie de uitkomst ontvangt en welk werk daar nog nodig is. Daarmee voorkom je dat een besparing bij de ene medewerker vooral extra werk bij de volgende oplevert.

Van informatie naar een handeling

Inzichten krijgen betekenis zodra iemand er iets mee kan doen. Een rapport dat laat zien welke klanten vaker afhaken kan de accountmanager helpen zijn gesprekken anders voor te bereiden. Op dezelfde manier kan een overzicht van storingen aanleiding zijn om een onderdeel eerder te vervangen. Terugkerende vragen geven misschien aan waar de productinformatie beter kan.

Zo'n inzicht moet wel aansluiten op wat iemand in zijn werk kan doen. De accountmanager heeft bijvoorbeeld tijd en een bruikbare aanleiding nodig om contact op te nemen. De onderhoudsmedewerker moet een onderdeel kunnen bestellen en de eigenaar van de productinformatie moet de tekst mogen aanpassen. Ontbreken die mogelijkheden, dan blijft de uitkomst in een bestand staan, hoe fraai dat bestand ook is.

Bij Rivier kan een overzicht aangeven dat een artikel over twee weken waarschijnlijk op is. Als de levertijd drie weken bedraagt, komt dat signaal te laat. Een week eerder had dezelfde voorspelling wel kunnen helpen. Het moment waarop informatie beschikbaar komt, bepaalt dus mede hoe bruikbaar zij is.

Vraag daarom bij een voorgenomen toepassing wie de uitkomst gebruikt, wanneer dat gebeurt en welke handeling erop volgt. Maak ook duidelijk wie een uitzondering beoordeelt. Een besteladvies kan passend zijn bij de gebruikelijke vraag en toch verkeerd uitpakken wanneer een grote klant net heeft aangekondigd te vertrekken. De inkoper weet mogelijk iets wat nog nergens is vastgelegd.

De gegevens en de praktijkkennis van medewerkers vullen elkaar dus aan. Een medewerker kan een afwijking herkennen en verklaren, terwijl het systeem een patroon kan aanwijzen dat hem nog niet was opgevallen. Geef de medewerker en het systeem een duidelijke rol, zodat die kennis samenkomt.

Laat degene die het werk uitvoert daarom vroeg meedenken. Vraag welke uitkomsten werkelijk helpen en hoe een voorstel in het bestaande werk past. Die medewerker weet ook waar fouten vervelend worden. Een gesprek van een halfuur over de huidige werkwijze kan meer duidelijkheid geven dan een uitgebreide demonstratie met voorbeeldgegevens.

Vier herkenbare mogelijkheden

Kijk voor een eerste verkenning naar werkzaamheden waarin informatie een belangrijke rol speelt, zoals terugkerende vragen, vergelijkingen, verwachtingen of overdrachten. De voorbeelden hieronder helpen je zulke werkzaamheden in je eigen omgeving te herkennen.

- Bij **beslissingen onderbouwen** verzamel je informatie die een keuze beter maakt. Een uitgever kan onderzoeken welke onderwerpen bij welke lezers aanslaan. Een gemeente kan vergelijken waar meldingen over openbare voorzieningen terugkeren. De analyse levert aanknopingspunten; de betrokken mensen wegen daarnaast hun doelen, beschikbare middelen en kennis van de situatie mee.
- Bij **werk voorbereiden** helpt de toepassing iemand sneller op weg. Denk aan een eerste samenvatting van een dossier, een vergelijking van offertes of een overzicht van opmerkingen in evaluatieformulieren. De medewerker controleert de uitkomst en maakt de afweging waarvoor hij verantwoordelijk is. Vooral bij het verzamelen en ordenen van informatie kan de toepassing werk uit handen nemen.
- Bij **vooruitkijken** gebruik je gegevens om een verwachting te formuleren. Een planner wil weten hoeveel aanvragen volgende week binnenkomen. Een onderhoudsteam wil signalen herkennen die aan een storing voorafgaan. Zo'n verwachting moet worden getoetst en blijft afhankelijk van de situatie waarin zij wordt gebruikt.
- Bij **een proces ondersteunen** verbind je verschillende stappen. Een binnenkomende vraag wordt herkend, de relevante informatie wordt opgezocht en een voorstel wordt klaargezet voor een medewerker. Dat kan eenvoudig met vaste regels of uitgebreider met AI die bijvoorbeeld de inhoud van de vraag interpreteert. Hoeveel zelfstandigheid het systeem krijgt, hangt af van de gevolgen van een fout en de controles die je kunt organiseren.

Deze mogelijkheden kunnen elkaar aanvullen. Rivier kan eerst de verkopen beter zichtbaar maken, daarna een verwachting toevoegen en uiteindelijk een bestelvoorstel voorbereiden. Beoordeel iedere uitbreiding op haar eigen nut. Bij het eerste gesprek hoeft de uiteindelijke vorm nog niet vast te liggen.

Beginnen op een passende schaal

In een kleinere organisatie kun je een eerste toepassing vaak dicht bij het bestaande werk houden. Een bruikbare export uit de bedrijfssoftware, een overzichtelijke selectie documenten en een medewerker die de inhoud kent kunnen voldoende zijn voor een verkenning. Zo ontdek je of je een bruikbare vraag hebt gekozen en waar de gegevens tekortschieten.

Het woord ‘klein’ gaat hier over de afbakening. Een verkeerde conclusie over een kleine groep klanten kan grote gevolgen hebben. Ook een proef heeft daarom afspraken nodig over gegevensgebruik, controle en verantwoordelijkheid. Begin bij een taak waarvan je de uitkomst kunt beoordelen en waarvan een fout tijdig kan worden hersteld.

Bij Rivier kan de inkoper tien veelverkochte artikelen bekijken. Terwijl hij daarmee werkt, ontdekt hij welke gegevens beschikbaar zijn en welke uitzonderingen ertoe doen. Zo’n selectie bewijst nog niet dat een aanpak voor het hele assortiment werkt. Artikelen met een onregelmatige vraag of lange levertijd kunnen andere eisen stellen. De eerste verkenning helpt die verschillen zichtbaar te maken.

In een grotere organisatie moet je ook rekening houden met de samenwerking tussen afdelingen. Verkoop en financiën kunnen dezelfde klant anders registreren. Wat de ene afdeling mag inzien, kan voor een andere afdeling afgeschermd zijn. Een veelbelovend lokaal voorbeeld vraagt dan om gezamenlijke definities en werkafspraken voordat het breder bruikbaar wordt.

Kies een schaal die je kunt overzien. Als je kunt terugzoeken hoe een uitkomst is ontstaan en welke aannames eraan voorafgingen, kun je ook verklaren wat er gebeurt. Dat is de waarde van een klein begin: je kunt bijsturen voordat de toepassing deel wordt van het dagelijkse werk.

Wat je vooraf wilt kunnen beoordelen

Een goed begin vraagt om een redelijke verwachting van de opbrengst en om zicht op wat er mis kan gaan. Die twee horen bij dezelfde beslissing. Het Amerikaanse *National Institute of Standards and Technology* (NIST) benadrukt in zijn kader voor AI-risicobeheer dat de geschiktheid van een toepassing moet wor-

den beoordeeld in de context waarin zij wordt gebruikt, met aandacht voor baten, kosten, gevolgen en betrokkenen. Een modelprestatie op zichzelf vertelt daarvoor te weinig.¹

Neem een systeem dat binnenkomende berichten indeelt. Een medewerker die de werkvoorraad bekijkt, kan een verkeerd gekozen categorie eenvoudig herstellen. Blijft door diezelfde fout een urgente hulpvraag lang liggen, dan zijn de gevolgen ernstiger. De benodigde kwaliteit hangt dus samen met de handeling die op de indeling volgt.

Dat inzicht helpt je ook bij gesprekken met leveranciers. Een indrukwekkend antwoord tijdens een demonstratie zegt iets over dat ene voorbeeld. Je wilt weten hoe de toepassing omgaat met jouw documenten, afwijkende situaties en ontbrekende gegevens. Vraag welke controle nodig is en wie die uitvoert. Een oplossing die alleen onder ideale omstandigheden prettig werkt, kan je op een drukke werkdag alsnog veel werk bezorgen.

Geef onzekerheid een plaats in je eerste beschrijving. Verwacht je tijd te besparen, dan weet je misschien nog niet hoeveel controle nodig zal zijn. Ook kun je vermoeden dat de vraag naar een artikel te voorspellen is, zonder te weten of de historie voldoende samenhang bevat. Schrijf zulke onzekerheden op als onderzoeksvragen. Dan weet je ook wat je met de verkenning wilt leren.

De route die we gaan volgen

In dit boek werken we van een vraagstuk naar een toepassing die je kunt beoordelen en gebruiken. Eerst maak je duidelijk welke verbetering je zoekt. Daarna onderzoek je welke gegevens daarvoor nodig zijn en of die bruikbaar zijn. Met die basis kies je een werkwijze, werk je een voorbeeld uit en toets je de uitkomst. Vervolgens komen invoering, beheer en verbetering aan bod.

Onderweg kun je ook een stap terug moeten doen. Tijdens het opschonen van gegevens kun je ontdekken dat je oorspronkelijke vraag te breed was. Bij een eerste analyse blijkt misschien dat een eenvoudig overzicht al voldoende helpt. Ook kan een proef met medewerkers laten zien dat de uitkomst goed is maar de presentatie onhandig. Je keert dan terug naar de stap die om verbetering vraagt.

De hoofdstukken over analyseren, voorspellen, generatieve AI en automatiseren geven je verschillende mogelijkheden. Bij de inrichting van je gekozen toepassing helpen de hoofdstukken over techniek, verantwoord gebruik en mensen. Aan het einde werk je toe naar een eerste proef en een manier om de opbrengst te blijven volgen.

Neem onderweg één eigen vraagstuk mee. Je kunt de voorbeelden lezen om de materie te begrijpen, maar het wordt interessanter wanneer je steeds nagaat wat de uitleg voor jouw werk betekent. Je ziet dan vanzelf welke kennis je al hebt en welke vragen je aan collega's moet stellen.

Je eerste beschrijving

Kies voor nu een terugkerende situatie waarin informatie ontbreekt, veel zoekwerk nodig is of een beslissing lastig te onderbouwen valt. Schrijf in gewone taal wat er gebeurt. Vertel vervolgens wie daar last van heeft en wat er moet verbeteren. Beschrijf ook wat iemand met een betere uitkomst zou doen.

Voor Rivier kan die beschrijving luiden: de inkoper ziet te laat welke veelverkochte artikelen waarschijnlijk opraken. Hij wil eerder een signaal ontvangen, zodat hij op tijd een bestelling kan beoordelen. Daarbij moet de totale voorraad beheersbaar blijven. Of de oplossing een overzicht, een vaste regel of een voorspelling wordt, gaan we onderzoeken.

Maak je eigen beschrijving vergelijkbaar concreet. 'Meer grip op klanttevredenheid' kan worden: de teamleider wil wekelijks zien welke terugkerende problemen klanten melden, zodat zij één verbeteractie kan kiezen en de betrokken afdeling daarop kan aanspreken. Daarmee wordt ook zichtbaar dat een overzicht alleen zin heeft als de organisatie iets met de problemen kan doen.

Laat je beschrijving lezen door iemand die het werk uitvoert. Vraag wat er ontbreekt of verkeerd is weergegeven en bewaar die reactie bij je aantekeningen. In hoofdstuk 3 maken we van dit eerste vertrekpunt een afgebakende projectkaart. Eerst kijken we naar de begrippen en werkwijzen die je nodig hebt om de mogelijkheden goed te kunnen beoordelen.

Bronnen en noten

- 1 NIST, *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, NIST AI 100-1, 2023, met name hoofdstuk 3 over betrouwbaarheid in de gebruikscontext. doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1. De praktische route en voorbeelden in dit hoofdstuk zijn een uitwerking voor dit boek.

